

VILNIAUS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA

**Ana GAUBIENĖ**

*Kokybės vadybos programa*

**MAGISTRO DARBAS**  
**VERSLO PROCESŲ HARMONIZAVIMO SĖKMĖS VEIKSNIŲ TYRIMAS**  
**ANALYSIS OF SUCCESS FACTORS IN BUSINESS PROCESS**  
**HARMONIZATION**

Leidžiama ginti \_\_\_\_\_

(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas \_\_\_\_\_

(parašas)

Darbo vadovas \_\_\_\_\_

(parašas)

Dr. Darius Klimas

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

**Vilnius, 2017**

## TURINYS

ĮVADAS .....	3
SANTRUMPŲ IR TERMINŲ PAAIŠKINIMAI .....	6
1. VERSLO PROCESŲ HARMONIZAVIMO SAMPRATA.....	7
1.1 Verslo procesų harmonizavimo sąvoka .....	7
1.1.1 Verslo procesų harmonizavimo elementai .....	10
1.1.2 Verslo procesų harmonizavimo bruožai.....	12
1.1.3 Verslo procesų harmonizavimo teikiama nauda .....	16
1.2 Verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksniai .....	18
1.3 Verslo procesų harmonizavimo modeliavimo požiūriai ir metodai.....	22
2. VERSLO PROCESŲ HARMONIZAVIMO SĖKMĖS VEIKSNIŲ TYRIMAS.....	29
2.1 Autorinio tyrimo metodologijos pagrindimas.....	29
2.2 Autorinio tyrimo rezultatų analizė .....	35
2.2.1 Atvejo analizės apžvalga .....	35
2.2.2 Giluminio interviu rezultatų apžvalga.....	43
3. VERSLO PROCESŲ HARMONIZAVIMO SĖKMĖS VEIKSNIŲ MODELIS .....	65
3.1 Verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksnių modelis .....	65
3.1.1 Modelio naudojimo ir veikimo principai .....	68
3.2 Verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksnių charakteristikos.....	70
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....	75
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	78
SANTRAUKA .....	83
SUMMARY .....	85
PRIEDAI .....	87

## ĮVADAS

Vykstant globalizacijai vis daugiau įmonių siekia didinti savo veiklos efektyvumą, mažinti veiklos kaštus, todėl natūraliai dairosi patrauklesnių darbo rinkų. Tokie reiškiniai kaip įmonių susijungimai, perėmimai, veiklų perkėlimas į kitas šalis ir pan., įgauna didesnę pagreitį ir verčia įmones iš esmės peržiūrėti bei keisti savo veiklas, pereinant nuo funkcinio prie procesinio valdymo, nes organizacija yra rezultatyvi tiek, kiek rezultatyvūs jos procesai. Verslo procesų valdymas kelia tokius pagrindinius klausimus: kodėl svarbu valdyti procesus, kaip susieti strategiją su kasdienine veikla, kaip užtikrinti procesų efektyvumą ir kaip juos tobulinti (Jeston et al., 2014)? Ypatingo dėmesio procesinis požiūris sulaukia didelėse, tarptautinėse įmonėse, kurios siekdamos suvienodinti, standartizuoti kelių verslo vienetų, naujų junginių, padalinių, esančių skirtingose šalyse veiklą, inicijuoja sudėtingus procesus, vadinamus harmonizavimu (Fernandez et al., 2009). Įmonės visame pasaulyje sutelkia dėmesį į veiklos procesų harmonizavimą, apjungiant vietas, laiko zonas, žmones ir kultūras (Ghosh, 2009).

Verslo procesų harmonizavimas – vienas iš verslo procesų valdymo įrankių, kuris pakankamai plačiai naudojamas praktikoje, tačiau nėra plačiai išstudijuotas teorinėje plotmėje. Pati sąvoka yra pakankamai nauja (Romero et al., 2012), lietuvių kalboje nėra tinkamo atitikmens harmonizavimo terminui. Tačiau tiek Lietuvoje, tiek visame pasaulyje, įmonių praktikoje ir verslo konsultantų tarpe, harmonizavimo terminas yra plačiai naudojamas. Harmonizavimo reiškinys kai kurių autorių tapatinamas su standartizavimu, integravimu ar centralizavimu. Visgi, nemažai autorių pripažįsta, kad harmonizavimas yra verslo procesų tobulinimo aukščiausias lygis ir yra suvokiamas kaip koncepcija, kurios sudėtinėmis dalimis yra standartizavimas ir integravimas (Pardo et al., 2012; Romero et al., 2012). Dėl reiškinio naujumo nėra pakankamai mokslinių studijų, tiriančių verslo procesų harmonizavimą ir jo sėkmei įtakos turinčius veiksnius. Aktualus klausimas: kodėl vienos įmonės sėkmingai harmonizuoja savo procesus, kai tuo tarpu kitos pasiklysta bandymuose? Mokslinio tyrimo metu bus siekiama suprasti ir atskleisti verslo procesų harmonizavimo esmę, identifikuoti esminius bruožus, skiriančius harmonizavimą nuo standartizavimo ir integravimo, o taip pat nustatyti, kokie veiksniai lemia verslo procesų harmonizavimo iniciatyvų sėkmę.

Pagrindinė šio darbo **mokslinė problema**: nėra išsamiai šanalizuota verslo procesų harmonizavimo samprata ir harmonizavimo sėkmę lemiantys faktoriai.

Magistro darbo **tikslas**: atlikus verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksnių tyrimą, parengti verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksnių modelį.

### **Magistro darbo tikslui pasiekti yra keliami šie uždaviniai:**

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę ištirti verslo procesų harmonizavimo esmę, aspektus ir problematiką; parengti veiksmų kategoriją.
2. Ištirti, kokie modeliai galėtų būti naudojami harmonizavimo projektams (iniciatyvoms) vykdyti.
3. Parengti supaprastintą verslo procesų harmonizavimo modelį.
4. Išanalizuoti egzistuojančius tyrimo metodus ir pasirinkti tinkamiausią darbo tikslui pasiekti bei paruošti tyrimo koncepcijos teorinį modelį.
5. Atlikti išsamią atvejo analizę ir giluminius interviu pasirinktoje organizacijoje.
6. Išskirti ir nustatyti svarbiausius verslo procesų harmonizavimą lemiančius veiksmus bei jų svarbą skirtinguose harmonizavimo etapuose.
7. Sukonstruoti verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksmų modelį.
8. Parengti darbo išvadas.

### **Darbo metodai**

Siekiant ištirti verslo procesų harmonizavimo esmę, aspektus ir problematiką, atliekama mokslinės literatūros palyginamoji analizė. Sudarant galimai verslo procesų harmonizavimo sėkmę lemiančių veiksmų kategorijas naudojamas sintezės metodas, kurio metu apjungiamos ir grupuojamos skirtingos mokslininkų pateikiamos nuomonės. Empirinis tyrimas atliekamas naudojant kokybinius tyrimų metodus: kokybinę duomenų analizę, klasifikavimą, kategorizavimą. Tyrimas remiasi grindžiamąja (pamatine) teorija, pasirenkant selektyvų kategorizavimo būdą. Verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksmų modelio kūrimui naudojamas mokslinės literatūros analizės ir empirinio tyrimo metu gautų duomenų sintezės metodas.

**Darbo objektas** - verslo procesų harmonizavimas ir jo sėkmę lemiantys veiksniai.

### **Darbo struktūra**

Baigiamasis magistro darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių. Pirmoje dalyje remiantis moksline literatūros analize ištiriamos harmonizavimo charakteristikos ir sudaromas galimai harmonizavimą veikiančių veiksmų kategorijos. Taip pat remiantis įvairių autorių nuomonėmis sukonstruojamas supaprastintas Verslo procesų harmonizavimo modelis. Antroje dalyje atlikus interviu ir atvejo analizę gauti rezultatai leido nustatyti verslo procesų sėkmės veiksmus ir juos priskirti teorinėje dalyje išskirtoms kategorijoms. Trečioje darbo dalyje atlikus nustatytą harmonizavimo sėkmės veiksmų integraciją į harmonizavimo modelį, sukurtas verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksmų modelis.

## **Tyrimo aprobavimas**

Apibendrintų tyrimo išvadų ir modelio pristatymas suplanuotas 2017 m birželio 13d. X organizacijos Personalo administravimo departamento ketvirtinio vadovų susirinkimo metu, Kopenhagoje. Taip pat modelis ir išvados pristatytos projektų vadovų komandai.

**Darbo apimtis:** 80 puslapių, 13 paveikslų, 14 lentelių.

## **SANTRUMPŲ IR TERMINŲ PAAIŠKINIMAI**

**PEMM** – (angl. Process and Enterprise Maturity Model), M. Hammer procesų ir organizacijos brandos modelis

**Outsorsing** – praktika, naudojama skirtingų įmonių, siekiant sumažinti išlaidas, pervedant dalį darbo išoriniams tiekėjams, o ne užbaigti jį viduje

**Offshoring** – perkėlimas. Įvairių organizacijos procesų perkėlimas į kitą šalį dėl mažesnių darbo sąnaudų ar palankesnės ekonominės aplinkos toje šalyje

**IT** – informacinės technologijos

**Harmonizavimas** – tai veikla, skirta suderinti skirtingiems procesų rinkinių variantams, efektyviai ir tikslingai užfiksuoti procesų bendrumus ir skirtumus, nebandant skirtingų procesų padaryti identiškais

**Standartizavimas** – tai taisyklių ir specifikacijų, skirtų bendram ir daugkartiniam naudojimui, formulavimą, skelbimą ir tobulinimo gaires, siekiant optimalios tvaros ir vienodumo tam tikroje srityje

**Integravimas** – procesas, kai sujungiami kelių pirminių procesų elementai, siekiant sukurti naują procesą

**Procesas** – verslo procesas yra veiklų rinkinys, kuris ima vienokius ar kitokius įėjinius duomenis, išteklius ir sukuria išėjinius duomenis; išteklius, kurie yra vertingi klientui

**Procesinė orientacija** – tai tokia organizacijos kryptis, kai procesai yra pagrindinės priemonės, kuriomis organizacijos atlieka didžiąją dalį veiklos

**KPI** (angl. Key Performance Indicators) – pagrindiniai veiklos rodikliai (KPI) yra vizualiniai efektyvumo matai.

# 1. VERSLO PROCESŲ HARMONIZAVIMO SAMPRATA

Šių dienų organizacijos, siekdamos didinti savo konkurencingumą, pereina nuo funkcinio prie procesinio valdymo, taip užtikrindamos savo veiklos efektyvumo didinimą. Įmonės gali būti efektyvios tiek, kiek efektyvūs jų procesai. Rezultatas kuriamas proceso metu, taigi procesas yra pirmo svarbumo dalykas, kuris turi būti kontroliuojamas ir vystomas (Lindfors, 2001). Organizacijos veikla susideda iš daugybės įvairių procesų, taikomų modelių, sistemų ir standartų. Tikru iššūkiu organizacijoms tampa visų esamų priemonių, geriausių verslo ir technologinių sprendimų suderinimas siekiant sklandžios ir sėkmingos veiklos (Ghosh, 2009). Viena iš tokių priemonių, skirtų verslo procesų vystymui ir visos organizacijos veiklos tobulinimui, yra verslo procesų harmonizavimas. Verslo procesų harmonizavimo reikšmingumas išaugo per paskutinį dešimtmetį. Tačiau tenka pripažinti, kad vis dar nėra vieningos nuomonės ir aiškaus apibrėžimo, kas yra verslo procesų harmonizavimas (Fernandez et al., 2009), kokie bruožai skiria harmonizavimą nuo standartizavimo ir integravimo. Pastarieji terminai dažnai naudojami kaip sinonimai verslo procesų harmonizavimui, nors kaip rodo šiame darbe atliktos studijos, taip nėra. Įdomu yra tai, kad tokie verslo procesų guru, kaip Michael Hammer, Jim Champy, Geary Rummler, Alan Brache, Davenport savo studijose dar nenaudoja verslo procesų harmonizavimo sąvokos (Hammer et al., 1999; Davenport et al., 2004; Champy, 2002). Tai leidžia daryti prielaidą apie sąvokos naujumą. Išsamesnės studijos, tiriančios harmonizavimo reiškinį, atliktos 2009 – 2014 metais (Romero et al., 2012, Romero et al., 2013; Pardo et al., 2012, Pardo et al., 2013; Fernandez et al., 2009), bet nepaisant padidėjusio susidomėjimo ir verslo procesų harmonizavimo taikymo praktikoje bei naujausių studijų, lieka neaišku, kokie organizacijos veiksniai lemia verslo procesų harmonizavimo sėkmę ir kokią įtaką jie daro harmonizavimui skirtinguose etapuose. Toliau šiame skyriuje pateikiamos esminės harmonizavimo charakteristikos.

## 1.1 Verslo procesų harmonizavimo sąvoka

Dėl harmonizavimo sąvokos naujumo yra labai ribotas kiekis mokslinių publikacijų šia tema. Todėl ir sąvokos apibrėžimų kiekis irgi yra ribotas. Verslo žodynas (Business..., 2015) pateikia tokį verslo procesų harmonizavimo apibrėžimą: „Reguliavimas skirtumų ir prieštaravimų tarp skirtingų matavimų, metodų, procedūrų, tvarkaraščių, specifikacijų. Sukūrimas vienodų ir tarpusavyje suderinamų sistemų“. Iš negausaus verslo procesų harmonizavimo apibrėžimų tarpo, pakankamai tikslus apibrėžimas teigiantis, kad procesų

harmonizavimas yra veikla, skirta verslo procesų standartų tarp skirtingų regionų ar struktūrinių vienetų kūrimui ir tobulinimui (Fernandez et al., 2009).

Dar keli verslo procesų harmonizavimo apibrėžimai:

Harmonizacija – tai pastangos apjungti kelias skirtingas sistemas (Fritz, 2003).

Verslo procesų harmonizacija – tai vieno tinkamo sprendimo paieškos (kūrimas), kuris užtikrintų organizacijos tikslų pasiekimą (Pardo et al., 2011).

Harmonizavimas taip pat gali būti suprantamas kaip skirtumų ir neatitikimų eliminavimas tarp veiklų, duomenų, rezultatų ir procesų šeiminių (Romero et al., 2012).

Vėliau ta pati autorė suformuluoja išsamesnį apibrėžimą:

Harmonizavimas – tai veikla, skirta suderinti skirtingiems procesų rinkinių variantams, efektyviai ir tikslingai užfiksuoti procesų bendrumus ir skirtumus, nebandant skirtingų procesų padaryti identiškais (Romero et al., 2015). Paskutinis pateiktas apibrėžimas geriausiai apibūdina harmonizavimo esmę.

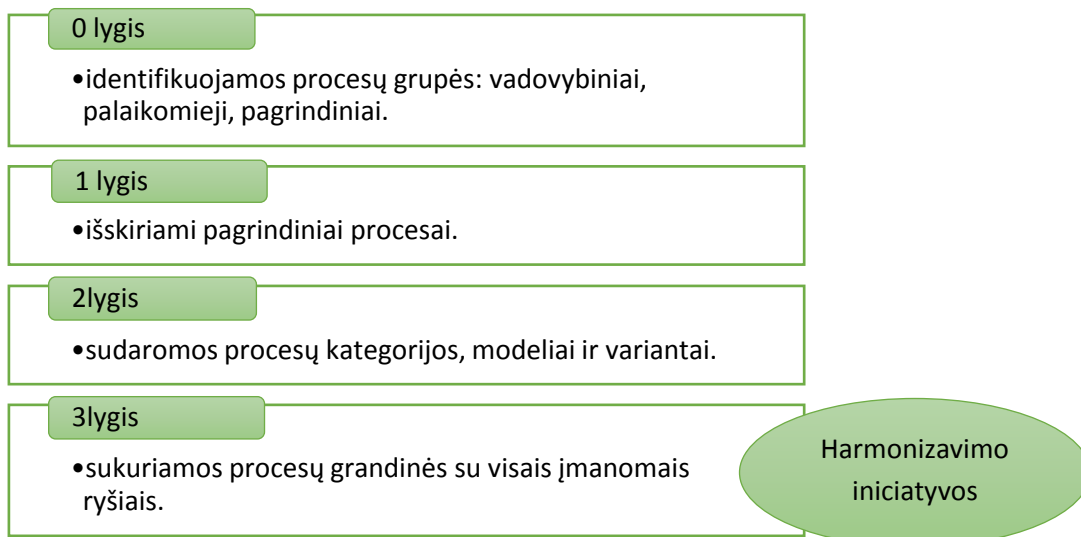
Visi aukščiau pateikti apibrėžimai panašūs tuo, kad harmonizavimas suvokiamas kaip veikla, skirta skirtumų ir prieštaravimų reguliavimui, siekiant subalansuotos veiklos. Tačiau pabrėžiama ir tai, kad harmonizavimo iniciatyvos tikslas nėra procesų suvienodinimas, kas yra vienas pagrindinių harmonizavimo skirtumų nuo standartizavimo, kuris dažnai autorių naudojamas kaip harmonizavimo sinonimas. Apibrėžimuose atsiskleidžia ir pagrindinė verslo procesų harmonizavimo specifika – tai sudėtingas procesas, kurį dažniausiai naudoja didelės, tarptautinės, globalios kompanijos, savo veiklos optimizavimui pasirenkančios outorsingą ar offshoringą, o vėliau turinčios dėti nemažai pastangų, kad globalūs verslo procesai vyktų efektyviai, būtų dirbama pelningai, pavyktų patenkinti klientų poreikius. Verslo procesai sudaro organizacijos veikimo esmę, nes organizacija susideda iš procesų, o ne produktų ar paslaugų (Škrinjar et al., 2007), todėl ypatingai svarbu užtikrinti, kad verslo procesai veiktų darnoje ir papildytų vienas kitą. Inicijuojant verslo procesų harmonizavimą galima integruoti skirtingus organizacijos padalinius ir užtikrinti jų bendradarbiavimą, o tai turi lemiamą svarbą po susijungimų arba staigaus organizacijos augimo. Vienodas procesų suvokimas, suderintas žodynas leidžia organizacijos padaliniams dirbti darniai ir efektyviai (Richen, 2005).

Harmonizavimo sąvoka ir pats reiškinys dažnai naudojami IT srityje, kur tenka derinti įvairius modelius, programas ir sistemas, skirtus tiek klientų sutarčių, tiek verslo sprendimų administravimui ir valdymui (Pardo et al., 2013). Tuo tarpu harmonizuojant verslo procesus, tenka žiūrėti kompleksčiau ir taikyti sisteminį požiūrį. Neužtenka tik suderinti IT platformas, modelius ar sistemas. Svarbu įvertinti kiekvieną harmonizuojamą procesą, išsamiai išanalizuojant proceso aplinką ir pagalbinus procesus. Kalbant apie modelių harmonizavimą informacinių technologijų srityje išskiriama dažna problema, kuri vienodai aktuali ir verslo



procesų harmonizavimui: organizacijos nenaudoja aiškaus ir sisteminio harmonizavimo požiūrio, kas gali nulemti didelę operacinę riziką (Pardo et al., 2013). Harmonizavimo procesui būtinas aiškumas ir sisteminis požiūris. Sisteminis požiūris vadyboje – tai požiūris į organizaciją, kaip darnią ir kryptingą sistemą, susidedančią iš tarpusavyje sąveikaujančių komponentų. Sisteminis požiūris nagrinėja organizaciją, kaip visumą, darančią įtaką išorinei aplinkai, kurioje ji funkcionuoja ir tuo pačiu yra tos aplinkos veikiamą. (Skaržauskienė, 2008)

Harmonizavimas – aukščiausio lygio iniciatyva, skirta verslo procesų tobulinimui, kuri turėtų būti suvokiama kaip koncepcija, kurios įgyvendinimui naudojami šie metodai: integravimas ir standartizavimas (Pardo et al., 2013). Svarbu suprasti, kokiame etape pradedamos harmonizavimo iniciatyvos. Prieš pradėdant harmonizavimo iniciatyvas, organizacijos turi atlikti nemažai parengiamųjų darbų (1 pav.), kitaip tariant, turi būti pasiekusios aukštesnę procesinės orientacijos brandą (Rohloff, 2011; Hammer et al., 1999).



1 pav. Procesinės orientacijos lygiai  
(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Rohloff, 2011)

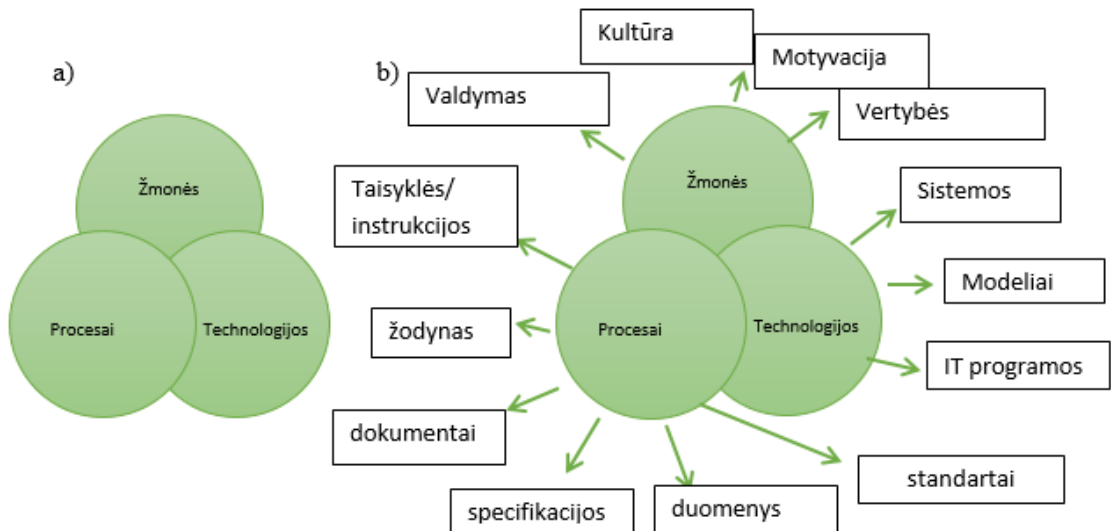
Harmonizavimo iniciatyvos įgauna prasmę tose organizacijose, kurios turi identifiкуotas procesų grandines, kur nustatyti ryšiai tarp skirtingų proceso elementų ir susijusių procesų. Veiklos, gamybos ir paslaugų teikimo operacijų ir bendradarbiavimo sėkmė organizacijoje priklauso nuo bendro pagrindo tarp jos narių, kaip antai – bendrų tikslų, bendros IT infrastruktūros, dalijimosi informacija realiu laiku, bendrų standartų ir vienodo požiūrio į verslo procesus (Cao et al., 2013). Harmonizavimo iniciatyvos neapsiriboja procesų harmonizavimu vienoje srityje ar tarp kelių padalinių. Harmonizavimo veikloje labai svarbu nustatyti visas suinteresuotas šalis (ang. Stakeholders) vienaip ar kitaip įtakojančias, dalyvaujančias arba besinaudojančias proceso metu gautais rezultatais.

Didžiausias iššūkis organizacijoms yra apibrėžti ir nustatyti tuos verslo procesus, kurie turi daugiausia panašumų. Patikimiausias būdas bendram vaizdui gauti galėtų būti procesų žemėlapių sudarymas, kurio funkcija turėtų būti optimalios informacijos pateikimas galimiems standartizavimams, regioninėms inovacijoms. Įrankis turi būti lankstus ir padengti tiek išorinius, tiek vidinius organizacijos poreikius (Fernandez et al., 2009, Flemming, 2016) Atliekant harmonizacijas rekomenduojama dėmesį telkti į bendrą procesų dizainą ir rinktis mažesnę skaičių harmonizuojamų procesų, kurių suvienodinimas atneštų didžiausią naudą (Fernandez et al., 2009)

Apibendrinant galima teigti, kad nėra aiškiai suformuluoto apibrėžimo ir bendro sutarimo, kas visgi yra verslo procesų harmonizavimas. Bet aišku, kad verslo procesų harmonizavimas dažniausiai inicijuojamas didelėse globaliai veikiančiose įmonėse ir prasnę įgauna tik tose organizacijose, kurios yra pasiekusios atitinkamą procesinės orientacijos brandą. Pagrindinis harmonizavimo tikslas – užtikrinti darnią optimizuotų procesų sąveiką.

### **1.1.1 Verslo procesų harmonizavimo elementai**

Norint suprasti, kas lemia harmonizavimo sėkmę, naudinga žinoti, kokius elementus apima harmonizavimo veikla. Verslo procesų harmonizavimas gali būti sisteminamas atsakant į tris klausimus: ką?, kaip? ir kas? (Fritz et al., 2003) Klausimas “kas” apibrėžia institucijas, padalinius, žmones, kurie yra įtraukti į harmonizavimo procesą. „Kaip“– padeda atrasti skirtumus tarp vykdymo ir sankcijų mechanizmų. Apima tokius elementus kaip taisyklės, rekomendacijos, įstatymai, rinkos sprendimai. „Ką“– atsako į klausimą, ką siekiama harmonizuoti (Fritz et al., 2003). Mokslinėje literatūroje nėra detaliai išskirta, kokie yra harmonizavimo elementai. Plačiąja prasme harmonizavimas versle apima tris pagrindinius elementus: žmones, procesus ir technologijas (Fernandez et al., 2009, Romero et al., 2013) (žr. 2 pav. a dalį ). Šitame organizacijos pjūvyje galima daryti elementų detalizavimą, kur technologijos išsiskaido į sistemas, modelius, IT programas, dalinai standartus ir duomenis. Standartai gali būti tiek technologijų, tiek procesų sudedamąja dalimi. Toliau detalizuojant procesus galima išskirti tokius jų elementus: taisyklės, instrukcijos, žodynas, dokumentai, užduočių atlikimas ir specifikacijos, duomenys. Iš esmės, procesas savyje talpina daug įvairių elementų. Jų gausa gali priklausyti nuo organizacijos dydžio ir veiklos pobūdžio. Remiantis, K. Long požiūriu, kad pagrindinis proceso variklis organizacijoje yra žmonės (Long, 2011), galima teigti, kad harmonizavimo elementu šitame pjūvyje gali tapti valdymas, organizacinė kultūra, vertybės, motyvacinės priemonės (2 pav. b dalis).



2 pav. Verslo procesų harmonizavimo elementai organizacijos viduje (sudaryta autorės remiantis Fernandez et al., 2009; Romero et al. 2013; Stand...)

P. Ghosh harmonizuotą procesą apibūdina kaip rezultatą, sudėjus pagrindinius organizacijos nustatymus ir išorinę rinką (3 pav.).



3pav. Proceso harmonizavimo aspektai harmonizuojant organizacijos vidų su išorine aplinka (Šaltinis: Ghosh, 2009)

Pagal P. Ghosh pateiktą koncepciją harmonizuojami vidiniai organizacijos elementai, bet neatmetama išorinės aplinkos įtaka. Tokiu būdu autorius išplečia harmonizavimo elementų spektrą. Taigi, siekiant sukurti harmonizuotus procesus reikia ne tik harmonizuoti organizacijos vidinius elementus, bet ir harmonizuoti vidų su išorine aplinka. Harmonizavimo elementu organizacijoje gali tapti bet kuris iš verslo procesuose egzistuojančių elementų: struktūra, strategija, technologijos, taisyklės, žmogiškieji ištekliai, vaidmenys, darbai. Grįžtant prie sisteminio požiūrio svarbos harmonizavimo iniciatyvoms, aptarto darbo pradžioje, svarbu paminėti, kad harmonizavimas negali būti nukreiptas tik į vieną elementą. Organizacijos vidinė

ir išorinė aplinkos yra ne tik harmonizavimo objektas. Verslo procesų integravimo iniciatyvos taip pat gali būti nukreiptos tiek į vidinę, tiek į išorinę aplinką (Narayan et al., 2011). Vienintelis skirtumas, kad integruojant galima rinktis, tuo tarpu harmonizuojant organizacijos vidinius procesus būtina atsižvelgti ir į išorinės aplinkos elementus.

Verslo procesų harmonizavimo pagrindiniai elementai yra procesai, žmonės ir technologijos. Bet kadangi harmonizavimas negali būti nukreiptas tik į vieną elementą ir turi atsižvelgti į vidinę ir išorinę organizacijos aplinką, prie pagrindinių harmonizavimo elementų prisideda dar ir organizacijos struktūra bei strategija.

### **1.1.2 Verslo procesų harmonizavimo bruožai**

Verslo procesų valdymo priemonių pasirinkimą didele dalimi lemia procesų kilmė ir rūšis. Verslo procesus galima suskirstyti į keletą rūšių: organizacijos viduje vykstantys procesai; procesai vykstantys tarp organizacijų; operaciniai procesai; vadybiniai procesai ir procesai orientuoti į veiklą (Harrison-Broninski K, 2004). Pateiktos verslo procesų rūšys gali būti suskirstytos į kategorijas pagal procesų atlikimo pobūdį: standartinius, rutininius ir nerutininius (Lillrank, 2003). Pabrėžiama, kad dažnai įmonės veikloje pasireiškia visos trys procesų rūšys, todėl pastangos valdyti visumą, lyg jį būtų sudaryta iš vienos rūšies procesų, gali kelti akivaizdžių problemų. Procesų tobulinimas ir valdymas turi būti adaptuotas pagal procesų pobūdį (Lillrank, 2003). Lengviausiai harmonizacijai pasiduoda standartizuoti, rutininiai procesai, tačiau ir tai priklauso nuo esamų standartų lankstumo. Akivaizdu, kad įmonėms tenka rimtas iššūkis nuspręsti, kokias priemones pasirinkti. Dažnas sprendimas būna kelių priemonių, metodų derinimas.

H. Romero ir bendraautorių atliktos studijos atskleidė, kad dažniausiai literatūroje minimos dvi, artimiausios harmonizavimui, koncepcijos: standartizavimas (23 iš 33 autorių) ir integravimas (10 iš 33 autorių) (Romero et al., 2013). Taip pat išskiriamos tokios giminingos koncepcijos kaip adaptavimas, suderinimas, centralizavimas, koordinavimas, homogenizavimas (Romero et al., 2013). Kadangi dažniausiai verslo procesų harmonizavimas tapatinamas su standartizavimu ir integravimu, atliekama lyginamoji trijų sąvokų analizė – standartizavimo, integravimo ir harmonizavimo, siekiant nustatyti pagrindinius skirtumus ir panašumus. Harmonizavimo esmė ir bruožai atskleidžiami per standartizavimo ir integravimo prizmę. Toliau detaliau aptariami standartizavimo ir integravimo apibrėžimai ir bruožai, siekiant nustatyti bendrus sąlyčio taškus ir esminius skirtumus tarp standartizavimo, integravimo ir harmonizavimo.

Standartizavimas – veikla, skirta vienodų verslo procesų kūrimui tarp skirtingų padalinių ir lokacijų (Ricken et al., 2005). Verslo žodynas standartizavimą apibūdina kaip

taisyklių ir specifikacijų, skirtų bendram ir daugkartiniam naudojimui, formulavimą, skelbimą ir tobulinimo gaires, siekiant optimalios tvarkos ir vienodumo tam tikroje srityje (Business..., 2015). Verslo procesų ar susijusių sistemų standartizavimas – tikslus apibrėžimas to, kaip procesas bus vykdomas, nepriklausomai nuo to, kas jį atlieka, ar kur jis bus atliekamas ir užbaigtas (Ross, 2006).

Verslo procesų standartizavimas sėkmingai taikomas pasikartojančiuose procesuose, tačiau yra mažiau reikšmingas valdymo procesuose (Lillrank, 2003). Standartizavimas užtikrina nuoseklias operacijas. Tuo tarpu nuoseklumas didina efektyvumą, taip pat palengvina proceso kontrolę, nes sumažinamas neapibrėžtumas (Ungan, 2006). Vykdamas standartizuotą procesą, naujovių įvedimas negalimas (Ungan, 2006). Tai vienas iš pagrindinių standartizavimo apribojimų ir, kai kuriais atvejais, trūkumų, nes apribojamas organizacijos lankstumas. Be to, ne visi procesai gali būti standartizuojami. Standartizuojant procesus būtina įsitikinti, kad procesas turi identišką įvestį (angl. input) ir išvestį (angl. output) bei identišką operacijas kiekviename žingsnyje (Lillrank, 2003).

Įmonės siekia standartizuoti procesus dėl kelių svarbių priežasčių: pagerina komunikaciją apie tai, kaip verslas veikia; sumažina atskirtį tarp procesų ir leidžia matuoti priemonių efektyvumą; užtikrina vieningą informacinę sistemą. Standartiniai procesai taip pat palengvina outsorsingo galimybes (Davenport, 2005). Standartizuoti procesai tampa patikimesni. Standartizavus procesus sumažinamos išlaidos procesų administravimui (Ricken at al., 2005).

Verslo procesų standartizavimas gali būti naudojamas veikloje, kurios esmė yra standartiniai, rutininiai besikartojantys procesai. Čia ir atsiranda pagrindinis atotrūkio taškas tarp harmonizavimo ir standartizavimo veiklų. Harmonizavimas žiūri į skirtumus tarp proceso standartų ir nustato ribas jų variacijos laipsniui (Ricken at al., 2005). Tai reiškia, kad harmonizavimas nepriima prielaidos, kad vienas standartas tinka visiems (ši nuostata prieštarauja standartizavimo koncepcijai), o įvertina, kad du procesai gali atrodyti panašūs, bet, jei skiriasi reikalavimai atlikimui, jie reikalauja skirtingų standartų (Ricken at al., 2005). Harmonizuojant ieškoma būdų, kaip suderinti skirtingus standartus, o ne sukurti vieningą standartą, tinkantį visiems.

Sudėtingėjančios užduotys didina procesų integracijos poreikį. Sudėtingoms užduotims pritaikyti integravimo metodai teigiamai veikia užduočių atlikimą. Orientacija į galutinį vartotoją – svarbus elementas tiek vidinių, tiek išorinių procesų integravimui. Procesų integravimas įvardijamas, kaip kritinis komponentas vystant procesinę organizaciją (Narayan et al., 2011). Literatūroje daugiau nagrinėjama informacinių sistemų integracija (Seethamraju et al., 2009; Davenport et al., 2004; Morrison et al., 2009; Pardo et al., 2012; Pardo et al., 2013).

Integracija apibūdinama kaip įmonės informacinių sistemų, duomenų ir procesų suvienodinimas ir harmonizavimas su unikalia organizacijos aplinka, o taip pat įvairių sistemų naudojimas ryšiams tarp organizacijos padalinių, procesų, klientų ir tiekėjų (Davenport et al., 2004). Mokslinėje literatūroje integravimas apibūdinamas kaip procesas, kai sujungiami kelių pirminių procesų elementai, siekiant sukurti naują procesą (Morrison et al., 2009). Dar keli verslo procesų integravimo apibrėžimai:

**Integracija** – veiklų, procesų, informacijos koordinavimas tarp padalinių ir funkcijų (Seethamraju et al., 2009).

Verslo procesų **integracija** atspindi organizacijos pastangas dalintis duomenimis. Šio dalinimosi duomenimis tikslas – įgyvendinti pradžios – pabaigos (angl end – to end) procesus, sutrumpinant kelią iki kliento (Ross et al., 2006).

Verslo procesų **integravimas** yra įmonės vidaus operacijų sinchronizavimas su kitų padalinių arba partnerių operacijomis, pajungiant skirtingas sistemas realiu laiku (Schafermeyer et al., 2012)

Dominuojantis skirtumas tarp integravimo ir harmonizavimo yra galutinis tikslas: integravimas nukreiptas į naujo proceso sukūrimą, harmonizavimas į procesų bendradarbiavimą. Efektyviai vykdomas verslo procesų integravimas gali padėti organizacijoms (Ross, 2006):

- identifikuoti procesų spragas, kurios gali lemti atsilikimus ir klaidas. Ir tas spragas panaikinti;
- identifikuoti nereikalingus pasikartojančius veiksmus, kurie švaisto organizacijos resursus, ir juos pašalinti;
- padeda geriau suprasti, kokia yra procesų tarpusavio sąveika;
- pagerinti organizacijos našumą ir koordinavimą;
- užtikrinti informacijos srautų pagreitėjimą;
- užtikrinti veiklos skaidrumą ir lankstumą (Ross, 2006).

Panašu, kad harmonizavimas neatsiejamas nuo standartizavimo ir integravimo. Dažnu atveju organizacijos, kurios turi labiau harmonizuotus procesus, taip pat turi ir labiau standartizuotus procesus (Romero et al., 2013). Tačiau labai svarbu suprasti, kokio lygio standartizacija yra priimtina. Netinkamas standartizavimo lygis gali apriboti organizacijos gebėjimą gauti informaciją ir naudoti ją sprendimų priėmimui, net jei duomenys yra sistemoje. Dėl savilaikės ir reikiamos informacijos trūkumo organizacijoms gali nepavykti nustatyti tinkamus proceso komponentus ir konfigūruoti procesus taip, kad jie susidorotų su dinamiškais pokyčiais (Seethamraju et al., 2009). Integravimo koncepcija savo kilme labiau artima harmonizavimui dėl iniciatyvų panaudojimo galimybių, tačiau harmonizavimas savyje talpina

ir standartizavimą ir integravimą verslo procesų tobulinimo, o kartu ir harmonizavimo tikslas – turėti apibrėžtus procesus, matuoti jų vykdymą ir nuolatos juos tobulinti. Fundamentali bazė šiems sisteminiams pokyčiams yra procesų standartas ir bendras suvokimas apie procesus (Pardo et al., 2013). Apibendrinti standartizavimo, integravimo ir harmonizavimo aspektai pateikti 1-oje lentelėje.

1 lentelė. Standartizavimo, integravimo ir harmonizavimo pagrindiniai aspektai  
(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis: Pardo et al., 2013; Romero et al., 2012; Romero et al., 2014; Ross, 2006; Morrison et al., 2009; Davenport et al. 2004)

	Standartizavimas	Integravimas	Harmonizavimas
Apibrėžimas	Standartizavimas – tai taisyklių ir specifikacijų, skirtų bendram ir daugkartiniam naudojimui, formulavimą, skelbimą ir tobulinimo gaires, siekiant optimalios tvarkos ir vienodumo tam tikroje srityje	Integravimas – procesas, kai sujungiami kelių pirminių procesų elementai, siekiant sukurti naują procesą. O taip pat – veiklų, procesų, informacijos koordinavimas tarp padalinių ir funkcijų	Harmonizavimas – tai veikla, skirta suderinti skirtingiems procesų rinkinių variantams, efektyviai ir tikslingai užfiksuoti procesų bendrumus ir skirtumus, nebandant skirtingų procesų padaryti identiškais.
Bruožai	Orientacija į procesų elementų suvienodinimą.	Orientacija į technologijų ir procesų elementų suderinimą	Orientacija į technologijų, proceso elementų, organizacinės kultūros, vertybių, išorinės aplinkos veiksnių suderinimą
Kada tikslinga	Labiau aktualu pasikartojantiems, rutininiais procesams.  Procesai turi turėti vienodas įvestis (duomenų kilmė) ir rezultatus	Siekiant suderinti įmonės sistemas, procesus ir duomenis.	Didelėse globaliose kompanijose, kai procesinė orientacija yra brandžioje stadijoje, pasiektas tam tikras procesų standartizavimo lygis.
Nauda	Ženkliai pagerėja kokybė ir produktyvumas; Užtikrina nuoseklias operacijas;  Lengvesnė kontrolė;  Sumažintas neapibrėžtumas ir nepastovumas	Identifikuojamos procesų spragos; eliminuojami pasikartojantys veiksniai; efektyviai išnaudojami organizacijos resursai; užtikrinamas veiklos skaidrumas ir lankstumas	Procesai išlaiko savo lankstumą ir unikalumą. Pritaikomumas įvairiems procesams organizacijoje. Užtikrinamas procesų bendradarbiavimas.
Trūkumai	Standartizavimas užkerta kelią inovacijoms. Prarandamas lankstumas, procesai tampa griežtai apibrėžti. Netinkamas valdymo procesams.	Sudėtingas ir imlus laikui procesas.	Sudėtingas, imlus laikui ir pinigams procesas

Apibendrinant galima teigti, kad integravimo sąvoka dažnai minima šalia verslo procesų, visgi pagrindinis dėmesys integruojant tenka ne procesams, o procesus palaikančioms sistemoms. Taigi, integravimas labiau orientuotas į IT. Standartizavimo pagrindiniai objektai yra tokie proceso elementai, kaip dokumentacija, instrukcijos, duomenys. Tuo tarpu verslo procesų harmonizavimas siekia suderinamumo organizacijos viduje (žmonės, procesai, IT), atsižvelgiant į išorinę aplinką. Tai reiškia, kad harmonizavimas yra iniciatyva, kuri turi apjungti integravimo ir standartizavimo metodus siekiant visapusiško veiklos optimizavimo ir procesų bei padalinių sklandaus bendradarbiavimo. Lyginamosios analizės metu nustatyta, kad standartizavimas ir integravimas yra du skirtingi sprendimai. Todėl keista, kad harmonizavimo iniciatyvos kai kurių autorių tapatinamos su standartizavimu, o kai kurių su integravimu, ką atskleidė H. Romero ir bendraautorių studijos (Romero et al., 2012; Romero et al. 2013; Romero et al., 2014). Galima daryti prielaidą, kad taip yra dėl to, kad nėra bendro sutarimo tarp mokslo atstovų, kas iš tikrųjų yra verslo procesų harmonizavimas. Kadangi harmonizavimo metu naudojami integravimo ir standartizavimo metodai, pats harmonizavimo reiškinys kartais tapatinamas tai su vienu, tai su kitu.

### **1.1.3 Verslo procesų harmonizavimo teikiama nauda**

Verslo procesų tobulinimo centre dažnai atsiduria IT sistemų vystymas, siekiant išlaidų mažinimo. Tačiau praktika rodo, kad žymiai didesnės naudos verslui gali būti sukuriamos per procesų harmonizavimą. Harmonizavimo metu tobulinamos sritys apima klientų pasitenkinimą, išteklių mažinimą, didina veiklos efektyvumą (Costa et al. 2011; Vethman et al., 2010). Taip pat harmonizuoti procesai užtikrina pasirengimą ir galimybę laiku reaguoti į pokyčius, sustiprina techninį pakeičiamumą ir užtikrina klientų pasitikėjimą (Romero et al. 2014). Norint pasiekti visas harmonizacijos teikiamas naudas reikia suprasti, kad ši veikla svarbi ir turi paliesti tiek verslą, tiek ir IT (Costa et al. 2011). Verslo procesų harmonizavimo teikiamą naudą galima grupuoti į keturias sritis: nauda procesams, duomenų valdymui, organizacijai ir sistemų veiklai (Costa et al. 2011) (detaliau 2-oje lentelėje).



2 lentelė Harmonizacijos teikiamų naudų klasifikacija (Šaltinis: Costa et al. 2011)

Procesai	Duomenų valdymas	Organizacija	Sistemų veikla
<p>Pagerintas procesų našumas ir efektyvumas;</p> <p>Pagerintas procesų skaidrumas ir nuoseklumas leidžia geriau planuoti ir dalintis informacija;</p> <p>Pagerinta atsakymo užklausoms trukmė.</p>	<p>Vienodi medžiagų, informacijos srautai užtikrina geresnį palyginimą;</p> <p>Bendri ir lengvai pasiekiami duomenys ataskaitoms ir vykdymui;</p> <p>Išvengiama rankinio duomenų perdavimo ir su tuo susijusių klaidų;</p> <p>Pagerinta duomenų kokybė.</p>	<p>Integruota procesų atsakomybė;</p> <p>Parama ateities organizaciniams pokyčiams: paslaugų centrų kūrimui, paslaugų outsourcingui;</p> <p>Greitesnė naujų vienetų, junginių integraciją į veiklą.</p>	<p>Išlaidų sumažėjimas aplikacijų valdymui ir palaikymui;</p>

Pardo su bendraautoriais savo tyrimų metu nustatė, kad harmonizacijos procesas teikia tokius privalumus, kaip:

- veiklos, užduočių, funkcijų rinkinys aprašytas harmonizacijos proceso metu sudarė tinkamas sąlygas homogenizacijos, palyginimo ir integravimo metodų identifikavimui ir jų tolimesniam panaudojimui veikloje;
  - harmonizacijos metu suderinamos strategijos;
  - vieną kartą atlikta harmonizavimo iniciatyva tampa gairėmis kitoms iniciatyvoms.
- (Pardo et al., 2013)

Harmonizuojant verslo procesus naudojami standartizavimo ir integravimo metodai, todėl pastarųjų teikiamos naudos pasireiškia ir harmonizavimo iniciatyvose. Išskirtini šie standartizavimo ir integravimo iniciatyvų privalumai:

- kokybės ir produktyvumo ženklus pagerėjimas;
- operacijų nuoseklumas;
- lengvesnė kontrolė;
- sumažintas neapibrėžtumas ir nepastovumas
- identifikuojamos ir pašalinamos procesų spragos;
- eliminuojami pasikartojantys veiksniai;
- efektyviai išnaudojami organizacijos resursai;
- užtikrinamas veiklos skaidrumas ir lankstumas.

Apibendrinant galima teigti, kad verslo procesų harmonizavimas užtikrina greitesnį ir sklandesnį organizacijos tikslų siekimą ir didina organizacijos lankstumą reaguojant į pokyčius ir adaptuojant naujoves. Harmonizuoti procesai tampa skaidresni ir nuoseklesni, tai užtikrina geresnį planavimą ir darbų pasidalinimą. Procesų aiškumas ir nuoseklumas atveria galimybes tobulinimams, nes aiškiai galima nustatyti, kur procese egzistuoja spragos, o taip pat gali būti aiškiau identifikuojamos automatizavimo galimybės. Harmonizavimo veiklos padidina organizacijos konkurencinį pranašumą veikiant globalios rinkos sąlygomis, užtikrinant kaštų mažinimą ir efektyvią veiklą.

## 1.2 Verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksniai

Nėra tikslių studijų, tiriančių verslo procesų harmonizavimo sėkmę lemiančius veiksnius. Tačiau literatūroje pakankamai išsamiai nagrinėjami verslo procesų valdymo, integravimo ir standartizavimo sėkmės veiksniai (Hammer, 2007; Long, 2011; Rohloff, 2011; Laszlo et al., 2003; Schafermeyer et al. 2012, Mustafi). Kadangi verslo procesų harmonizavimas suprantamas kaip vienas iš verslo procesų valdymo įrankių, daroma prielaida, kad veiksniai lemiantys verslo procesų valdymo, standartizavimo ir integravimo sėkmę galimai veikia ir harmonizavimo sėkmę. M. Hammeris kurdamas *Procesų ir organizacijos brandos modelį* (PEMM) identifikavo dvi charakteristikų grupes, kurios yra būtinos sėkmingam verslo procesų vykdymui: procesų užtikrinimo veiksniai ir palaikomoji aplinka (Hammer, 2007). Procesų užtikrinimo veiksniai veikia individualius procesus ir apibrėžia procesų galimybes funkcionuoti. Procesų užtikrinimo veiksniai yra:

- dizainas: kaip procesas yra ir turi būti vykdomas;
- vykdytojai: įtrauktų darbuotojų žinios ir įgūdžiai;
- šeimininkas: vyriausiasis vadovas atsakingas už procesą;
- infrastruktūra: sistemos, palaikančios procesą;
- metrikos, matavimai: sąvokos, matavimo vienetai.

Palaikomosios aplinkos elementai yra:

- lyderystė: aukščiausio vadovo palaikymas;
- kultūra: dėmesys vartotojui, komandiniam darbui ir norui keistis;
- patirtis: įgūdžiai ir metodai reikalingi procesų valdymui;
- valdymas: gebėjimas valdyti sudėtingus projektus ir pokyčius.

M. Hammer pabrėžia procesų valdymo organizavimo ir žmonių svarbą, tačiau ignoruoja procesų suderinimą su visos organizacijos strategija. Taip pat eliminuoja organizacijos struktūros svarbą. Procesinėje orientacijoje prisirišimas prie organizacijos struktūros laikomas funkcinio valdymo elementu (Champy, 2002; Hammer et al., 1999). Todėl logiška, kad šis veiksnys autoriui neatrodo svarbus. Vertinant verslo procesų valdymą lemiančius veiksnius egzistuoja plati nuomonių įvairovė. K. Long išskiria kitokius tris pagrindinius procesų tobulinimo sėkmės veiksnius, kurie yra grindžiami žmogiškaisiais ištekliais: 1. suvokimas, kad žmonės yra proceso varomoji jėga; 2. žmonės turi turėti teisingus ir reikiamus įgūdžius ir gebėjimus; 3. žmonės procese valdo procesą per aktyvų dalyvavimą ir įgalinimą (Long, 2011). Lygiagrečiai nurodomi šeši pamatiniai veiksniai, kurie lemia verslo procesus:

- organizacijos struktūra;
- technologijos;
- organizacijos fiziniai ištekliai;
- taisyklės;
- žmogiškieji ištekliai (įskaitant motyvaciją, karjeros galimybes, pajėgumus);
- vaidmenys ir darbai.

Verslo procesų harmonizavimui, kaip ir bendrai valdymui, labai svarbus tikslas, kuris pageidautina atitiktų SMART principus. Tai reiškia, kad tikslas turi būti konkretus (angl. Specific), išmatuojamas (angl. Measurable), pasiekiamas (angl. Attainable), aktualus (angl. Relevant) ir apibrėžtas laike (angl. Time-based) (Yemm, 2013). Taip pat harmonizavimo tikslas turėtų remtis bendra organizacijos strategija ir jos ilgalaikiais tikslais. Verslo procesų tobulinimo garantais laikomi konkretūs žingsniai ir etapai, tokie kaip: procesų valdymo organizavimas, procesų dokumentavimas ir standartizavimas, procesų portfelio optimizavimas, nustatyti tikslai, pasirinkti metodai ir priemonės, darbuotojų kvalifikacija ir jų mokymai, komunikacija, procesų vykdymo priežiūra (Rohloff, 2011). Verslo procesai natūraliai turi tarnauti žmonių bendradarbiavimui. Tam reikia trijų pagrindinių veiksnių: 1. lanksčios procesų tipologijos; 2. aiškaus veiklų valdymo; 3. bendradarbiavimo perspektyvų (Harrison-Broninski, 2004). J. Jeston ir J. Nelis kaip ir M. Hammer mini lyderystės, patirties, procesų architektūros svarbą (Jeston et al., 2014). Verslo procesų optimizavimas, tame tarpe ir jų harmonizavimas, yra didelis pokytis organizacijai, mat lemia ne tik pasikeitusi proceso dizainą, bet taip pat ir persikirstytas atsakomybes, o harmonizavimo atveju dažnai dar ir procesų centralizavimą ir perkėlimą. Teisinga lyderystė yra pokyčių įgyvendinimo variklis ir yra labai svarbi harmonizuojant verslo procesus (Jeston et al., 2014). Procesų sėkmei ypatingą poveikį turi žmonės ir jų įgalinimas (Jeston et al., 2014). Įgalinimas ir žmonių ir pokyčių valdymas galimas

tik esant sėkmingai lyderystei. Šalia šitų veiksmų didelę svarbą užima ir ryšys su organizacijos strategija, žmonių pokyčių valdymas, suvokta vertė, struktūrinis požiūris (Jeston et al., 2014), ko nenurodo nei M. Hammer, nei K. Long, nei Rohloff. Nemažai organizacijų, sprendamos verslo procesų efektyvumo klausimus, galvoja, kad pakeitus organizacijos struktūrą ar įdiegus naujas technologijas, procesų problemos išnyks. Vis dar trūksta suvokimo, kad technologijos sukurtos procesams palaikyti, o ne procesai turi būti sukurti taip, kad palaikytų technologijas (Long, 2011).

Tik keliose mokslinėse publikacijose (Fleming 2016, Vargas, 2015) pavyko aptikti įvardintus veiksmus sėkmingam procesų harmonizavimui. Pagrindiniais veiksniais įvardijami verslo strategija ir organizacijos veiklos modelis, kompanijos ir procesų brandos lygis, įvairios procesų tobulinimo metodologijos (Vargas, 2015). Vertinant procesus, svarbus ne tik jų brandos lygis, bet ir procesų kilmė bei dizainas. Kai kurie procesai labiau tinkami harmonizacijai ir pritaikymui globaliai (Flemming, 2016). Pagal procesų tinkamumą harmonizavimui išskiriamos dvi rūšys procesų: geriausiai veikiančios praktikoje (angl. best practice), pastaruosius labiau rekomenduojama rinktis harmonizuojant vidinius procesus, ir geriausiai tinkantys (angl. best fit), kuriuos rekomenduojama rinktis siekiant harmonizuoti procesus tarp kelių padalinių, ar šalių (Flemming, 2016). Taip pat siekiant sėkmingo verslo procesų harmonizavimo reikia tinkamai nusistatyti verslo procesų harmonizavimo apimtį. Nustatant verslo procesų harmonizavimo apimtį dažnu iššūkiu tampa išsirinkti tuos procesus, kurie skirtingose šalyse ar padaliniuose turi daugiausia panašumų. Renkantis harmonizavimo apimtį vienu metu rekomenduojama koncentruotis į mažesnę skaičių harmonizuojamų (Fernandez et al., 2009)

Kadangi harmonizavimas suprantamas kaip aukščiausio lygio verslo procesų tobulinimo būdas (Laszlo et al., 2003), siekiama sudaryti harmonizavimo sėkmę galimai lemiančių veiksmų (ar jų rūšių) sąrašą. Apjungiami skirtingi mokslininkų požiūriai: K. Long žmogiškojo faktoriaus svarba, M. Hammer fundamentalūs procesų pamatai, Rohloff išskirti svarbiausi žingsniai, siekiant verslo procesų tobulinimo, taip pat remiantis teorija, kad operacijų ir/arba procesų efektyvumą lemia vidiniai organizacijos elementai, kurie gali būti išskirstyti į pamatinius organizacijos elementus (angl. hard) ir palaikomuosius, labiau susijusius su organizacijos kultūra bei jos dalyvių elgsena (angl. soft) (Wigodsky, 2004) ir sudaromos galimai harmonizavimo proceso sėkmę lemiančių veiksmų kategorijos (3 lentelė). Veiksniai išskirstyti į dvi grupes, remiantis PEMM pagal M. Hammerį: Procesų užtikrinimo veiksmu ir palaikomosios aplinkos veiksmu.

3 lentelė. Verslo procesų harmonizavimą galimai lemiančių veiksmų kategorijos

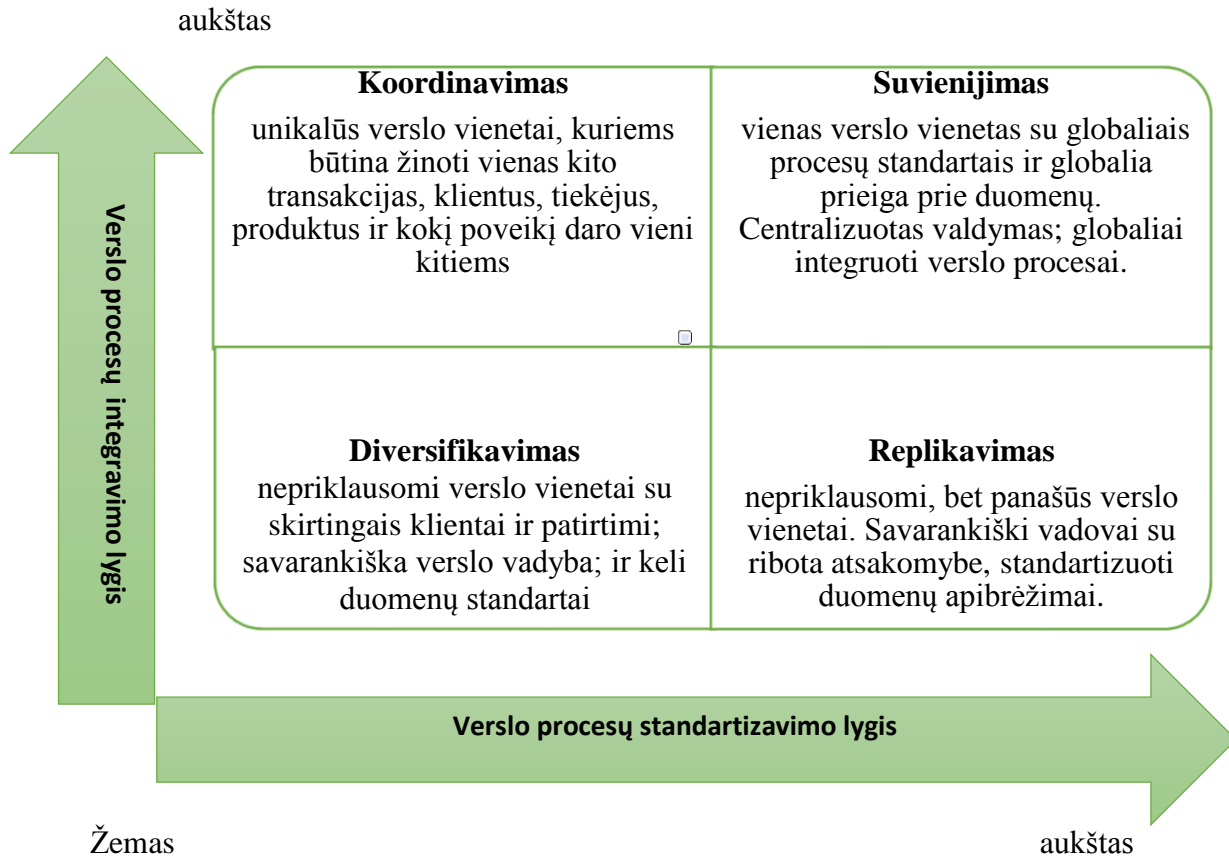
(Sudaryta autorės, remiantis Hammer, 1999; Long, 2011; Rohloff, 2011; Jeston et al., 2014; Wigodsky, 2004; Mustafi, Flemming, 2016, Vargus, 2015)

Procesų užtikrinimo veiksmų kategorijos	Detalizavimas	Palaikomosios aplinkos veiksmų kategorijos	Detalizavimas
Strategija ir tikslai	Bendra organizacijos strategija, vizija ir misija remiasi procesų optimizavimu ir pokyčiais. Visom suinteresuotoms šalims ir dalyviams pristatytas galutinis tikslas.	Kultūra /elgsena	Vertybės ir dėmesys. Organizacinė aplinka. Dalyvių elgsena
Organizacijos struktūra	Dalyvaujantys organizaciniai vienetai, jų vieta struktūroje ir tarpusavio ryšiai. Aiškūs struktūros pasikeitimai po harmonizavimo iniciatyvų	Komunikacija ir informacija	Kaip vyksta bendravimas, kaip sprendžiami iššūkiai, kaip eskaluojamos problemos
Fiziniai išteklių ir technologijos	Infrastruktūra, fizinės priemonės, pastatai, įranga ir Sistemos, kurios palaiko procesus. IT	Lyderystė ir valdymas	Vadovybė palaikymas, pavyzdys, įgalinimas. Organizacijos ir pokyčių valdymo mechanizmai.
Žmogiškieji išteklių	Žinios ir įgūdžiai. Reikiamų resursų identifikavimas. Aiškūs Procesų savininkai, Aiškiai apibrėžta jų atsakomybė ir jiems perduota kontrolė. Žinios ir įgūdžiai dalyvaujančių žmonių. Patirtis ir kompetencija.	Darbo metodai	Harmonizavimo metu naudojami metodai ir priemonės
Procesų dizainas, naudojamos metrikos	Aiškūs vaizdas, kaip procesas turi būti ir yra vykdomas, Sąvokos, matavimo vienetai, KPI. Ar procesai dokumentuoti, koks harmonizuojamų procesų standartizacijos ir dokumentavimo lygis? Procesų branda.	Energija ir motyvacija	Energija, kryptingumas ir į veiklą orientuotos pastangos tiek visos organizacijos, tiek pavienių jos narių.

Apibendrinant išnagrinėtus autorių požiūrius galima teigti, kad varomoji procesų efektyvumo jėga yra žmonės, jų įgūdžiai ir patirtis, lyderystė. Tačiau, ar tai yra pagrindiniai veiksniai lemiantys sėkmingą verslo procesų harmonizavimą? Šis klausimas lieka atviras, į kurį atsakymo bus ieškoma viso tyrimo eigoje. Sudarytas verslo procesų harmonizavimo sėkmę lemiančių veiksnių kategorijų sąrašas panaudotas grupuojant empirinio tyrimo metu nustatytus harmonizavimo sėkmės veiksnius.

### **1.3 Verslo procesų harmonizavimo modeliavimo požiūriai ir metodai**

Norint suprasti ir ištirti verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksnius, būtina suprasti, kaip veikia harmonizavimo procesas, kokiais etapais vyksta harmonizacijos. Literatūroje pateikti pavieniai bandymai kuriant harmonizavimo modelius, kurie savo kilme panašūs į procesų kūrimo modelius, kai nustatoma dabartinė situacija, laukiamas rezultatas, atliekama analizė, kuriamas proceso dizainas, atliekami matavimai ir kontrolė, diegiami pokyčiai, atliekamas pakeitimų monitoringas. Plačiau nagrinėjami standartizavimo ir integravimo modeliai. Nesant aiškaus sutarimo mokslo literatūroje, kokie yra harmonizavimo modeliai ir dėl harmonizavimo sąvokos naujumo, daroma prielaida, kad harmonizavimo iniciatyvų modeliavimo požiūriai ir metodai gali sutapti su standartizavimo ir integravimo procesuose taikomais metodais. Prieš integruojant ir standartizuojant procesus, būtina apsibrėžti veiklos modelį (Ross, 2006). Veiklos modelis apibrėžiamas kaip trokštamą verslo procesų standartizavimo ir integravimo lygį, parduodant prekes arba suteikiant paslaugas klientams (Ross, 2006; Vargas, Vethman et al., 2010). Organizacijos strategija gali būti įgyvendinama per keturis veiklos modelius: **diversifikavimo, koordinavimo, replikavimo, suvienijimo.**



4 pav. Verslo veiklos modelių rūšys pagal standartizavimo ir integravimo lygį.  
( sudaryta autorės, remiantis: Ross, 2006; Vargas, 2015, Vethman et al., 2010)

Remiantis glaustais aukščiau pateiktų veiklos modelių apibūdinimais galima teigti, kad harmonizavimo iniciatyva tampa aktuali, kai organizacija siekia suvienodinti (suvienyti) savo veiklą. Lygiagrečiai galima teigti, kad harmonizavimo iniciatyvų pradžia siejama su tikslų ir veiklos modelio apibrėžimu. Verslo procesų valdymas apima šešias fazes: planavimą, analizę, dizainą, modeliavimą, matavimą ir kontrolę, transformacijas (Ruževičius et al., 2012). Iš esmės galima teigti, kad bet kokios verslo procesų valdymo iniciatyvos, tame tarpe ir harmonizavimo, pereina visas verslo proceso gyvavimo fazes, kurios ir tampa modelio pamatu. Į paslaugas orientuotų verslo procesų plėtros metodikos remiasi planu, kuris apima vieną parengiamąjį etapą planuojant plėtrą ir penkis etapus, kurie koncentruojasi į verslo procesus: analizė ir projektavimas, kūrimas ir bandymai, diegimas, vykdymas ir monitoringas (Papazoglou et al., 2007).

Siekiant suprasti harmonizavimo modelio kūrimo aspektus detaliau nagrinėjamos mokslinėje literatūroje siūlomos verslo procesų integravimo metodologijos. Integravimo metodai pasirinkti dėl to, jog anksčiau šiame darbe buvo nustatyta, kad integravimas su harmonizavimu turi daugiau bendrų aspektų. Integruojant verslo procesus susiduriama su

pagrindine problema – plačia sričių įvairove (Morrison et al., 2009). Todėl integravimo metodologijos turėtų numatyti, kokios duomenų grupės bus naudojamos ir numatyti nuoseklius žingsnius. Mokslinėje literatūroje yra gan plačiai ir įvairiais aspektais aptarti integravimo etapai. Išskiriami trys pagrindiniai etapai: 1. panašumų tarp procesų nustatymas; 2. integravimo tikslai; 3. integravimas (Morrison et al., 2009). Morrison ir bendraautoriai nurodo, kad integruojant siekiama iširti ryšius ir sujungti juos į standartizuotą sistemą. Tam naudojami du metodai: atitikmenų žymėjimo ir apjungimo (Morrison et al., 2009). Kito autoriaus nurodomi kitokie pagrindiniai integravimo etapai (Bergelin, 2000): 1. verslo dizainas ir modeliavimas; 2. techninis dizainas ir tobulinimas; 3. operacijos. Verslo procesų integravimo metodologija apibrėžia dalyvius; etapus ir analizės metodus. Kitame analizuotame šaltinyje nurodoma, kad integravimo procesas susideda iš šešių žingsnių:

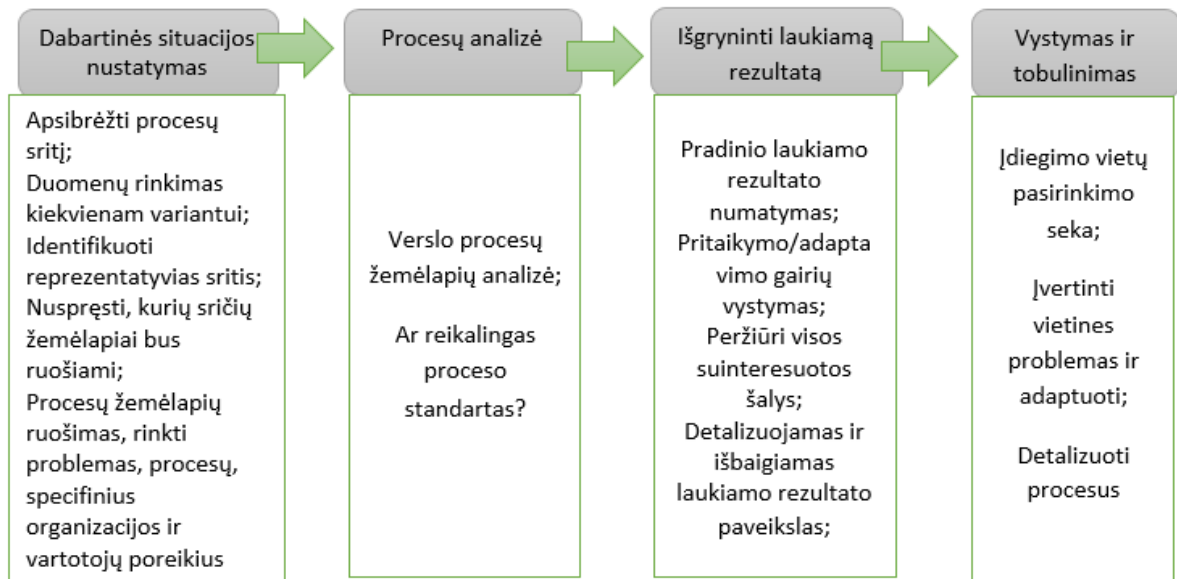
1. duomenų šaltinių pasirinkimas;
2. atitikmenų žymėjimas ir pasirinktus duomenų šaltinių integravimas;
3. nustatyti požymius, kurie apibrėžia objektus;
4. aptikti pasikartojančius objektus;
5. pasirinkti konfliktus ir saugiklių objektus;
6. patikrinti integravimo rezultatą. (Naumann, 2006)

L. Brown siūlo septynių žingsnių integravimo procesą:

1. reikšmingos informacijos ir reikalavimų rinkimas;
2. pagrindinių dalyvių požiūrių išsiaiškinimas;
3. nustatyti požiūrių panašumus ir skirtumus;
4. pasirinkti modelio (sprendimo) šablonų rinkinį;
5. rinkos siūlomų modelių (problemų sprendimo būdų) analizė;
6. pritaikyti pasirinktus ir adaptuotus modelius (sprendimus);
7. vystyti naujus modelius (sprendimus). (Braun, 2000)

Siūlomi integravimo modelių požiūriai nėra labai išsamūs. Remiantis verslo procesų valdymo modelių principais galima teigti, kad aukščiau aptarti integravimo principai yra labiau analizės etapo detalizavimas. Pagrindinis aukščiau aptartų integravimo modelių aspektas yra panašumų ir skirtumų nustatymas ir jų apjungimas. Pristatytuose požiūriuose neanalizuojama dabartinė situacija (angl. As-is) ir siektinas rezultatas (angl. To-be). Mokslinės literatūros analizės metu pavyko aptikti tik du harmonizavimo modelius: J. Fernandez et al. ir C. Pardo et al. harmonizavimo modeliai (Fernandez et al., 2009; Pardo et al., 2012). Fernandez et al. siūlomas harmonizavimo modelis (žr. 5 paveikslą) yra kiek išsamesnis negu siūlomi integravimo modeliai.





5 pav. Verslo procesų harmonizavimo modelis  
(Šaltinis: Fernandez et al., 2009)

Šis modelis reikalauja išgryninto siekiamo rezultato, numato procesų žemėlapių sudarymą ir jo analizę, tačiau turi nemažai trūkumų. Nenumatyti harmonizavimo elementai ir neįvertinti veiksniai, galintys nulemti harmonizavimo proceso sėkmę (nesėkmę). Taip pat neaišku, ar pasirinkus minėtą harmonizavimo modelį, būtų vertinama išorinė aplinka. Neaišku ir tai, kaip šiame modelyje sąveikautų trys pagrindiniai harmonizavimo elementai: žmonės, procesai ir technologijos.

Detalų ir išsamų verslo procesų harmonizavimo modelį siūlo Pardo ir bendraautoriai (žr. 6 pav.) Nors modelis skirtas skirtingų IT modelių harmonizavimui, galėtų būti pritaikomas ir harmonizuojant kitų sričių verslo procesus.



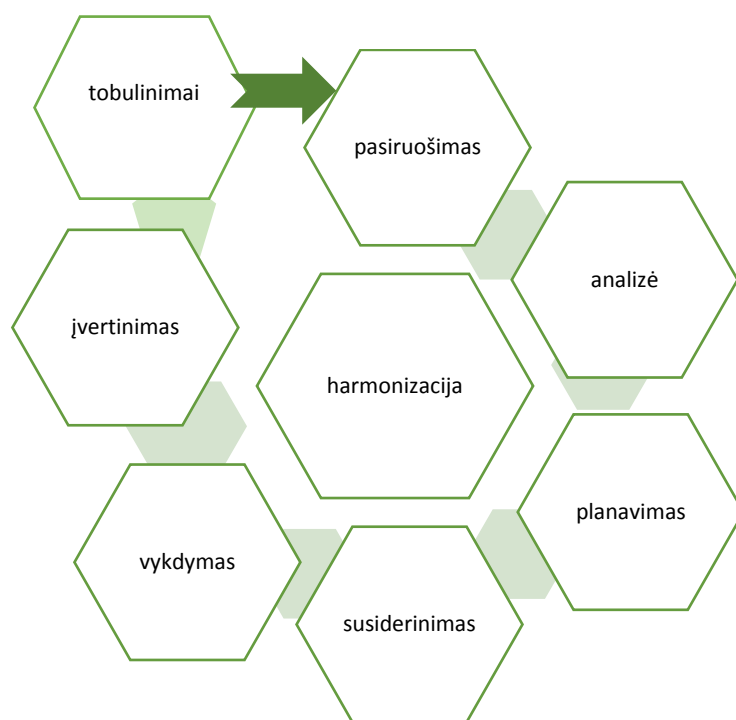
6 pav. IT modelių harmonizavimo modelis

(Šaltinis: C. Pardo at al., 2013)

Šis modelis patogus tuo, kad kiekviena jo sudedamoji dalis gali būti detalizuojama pagal poreikį, o pats modelis gali būti lengvai pritaikomas harmonizuojant verslo procesus. Remiantis verslo procesų valdymo modeliais C. Pardo ir bendraautorių siūlomas modelis galėtų būti papildytas kontrolės ir monitoringo etapu. Taip pat galėtų būti numatyti pakeitimų valdymo įrankiai. Verslo procesų harmonizavimo modelio kūrime, kaip ir bet kuriame verslo procesų valdymo modelyje, turėtų atsispindėti organizacijoje vykstantys (angl. As-is) ir siūlomi vykdyti (angl. To-be) procesai. Taip pat ne ką mažiau svarbu kuriant modelį apsvarstyti (Vargas, 2015):

- lankstumo galimybes;
- įgyvendinimo sąnaudas;
- gebėjimas kurti naujoves;
- tinkamas pokyčių valdymas.

Apibendrinus pateiktus integravimo, verslo procesų valdymo modelius ir jų sudarymo ypatumus, taip pat atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizės metu nustatytus verslo procesų harmonizavimo elementus ir bruožus, darbo autorė siūlo žemiau pateiktą supaprastintą verslo procesų harmonizavimo modelį (7 pav.)



7 pav. Verslo procesų harmonizavimo modelis  
(Šaltinis: Sudaryta autorės)

Pasiūlytas verslo procesų harmonizavimo modelis turi verslo procesų valdymui būtinus elementus, tokius kaip planavimas, analizė, vykdymas, įvertinimas. Šalia jų atsiranda dar ir pasiruošimas, susiderinimas ir tobulinimai. Verslo procesų harmonizavimo iniciatyvų pradžia siejama su tikslų ir veiklos modelio apibrėžimu. Tam ir skirtas **pasiruošimo** etapas, kurio metu siekiama atsakyti į klausimus: kodėl reikalingas procesų harmonizavimas, koks ilgalaikis harmonizavimo tikslas, ko tikimasi įgyvendinus harmonizacijas. Taip pat išsiaiškinami visi galimi suinteresuoti asmenys, paskiriami projekto vadovai. Šiame etape numatoma apimtis, jei įmanoma. Apimtis gali keistis atlikus analizę. Šis pasiruošimo etapas gali būti pavadintas pirminiu planavimu. Šiame etape nustatomos harmonizavimo gairės: projekto valdymo struktūros planavimas, parengiamas komunikacijos plano išrenkama sritis, kurioje bus vykdomos harmonizacijos, suderinamas tikslas, atliekama harmonizavimo projekto (iniciatyvos) organizacija.

Dažniausiai nurodant verslo procesų harmonizavimo etapus akcentuojamas **analizės** etapas, kuomet identifikuojami ir įvertinami procesai, jų bendrumai ir skirtumai, taip pat ir harmonizavimo galimybės (Rossing et al., 2014, Melissan, 2012). Šiame etape atliekama išsami procesų analizė, nustatomi pasikartojantys procesai, konkretizuojama apimtis.

Atlikus analizę detaliam planuojamos veiklos, laikas ir reikalingi resursai – **planavimo** etapas. Dalis planavimo atliekama pasiruošimo etape, tačiau galutinis harmonizavimo veiklų planas gali būti sudarytas tik atlikus išsamią situacijos ir poreikių analizę.

Nustačius esamą situaciją, apimtį ir galimas harmonizavimo galimybes, pradedamas **susiderinimo** etapas, kur homogenizacijos ir palyginimo būdu (Melissan, 2012) įvertinamos ir pasiūlomos harmonizavimo galimybės ir variantai (Rossing et al., 2014) Šitame etape taip pat turi būti pašalintos visos kliūtys ir sukurtas naujo proceso dizainas. Šis etapas yra bene sudėtingiausias, nes būtent jo metu kuriamas pokytis.

**Vykdomo** etapas reiškia analizės ir susiderinimo etapų metu gautų rezultatų pagrindu, sukurto naujo proceso, kuris yra patvirtintas visų dalyvių ir suinteresuotų šalių, įdiegimas organizacijoje (Pardo et al., 2013)

Harmonizuotas procesas privalo būti įvertintas ir pastoviai peržiūrimas bei tobulinamas procesų savininkų ir dalyvių (Rossing, 2014) Net ir kiekvienas labai harmonizuotas procesas turi būti pritaikytas harmonizacijoje dalyvaujančiųjų poreikiams, ar skirtingiems skyriams ar tarp šalių. Todėl siūlomame harmonizacijos modelyje atsiranda **įvertinimo** ir **tobulinimo** etapai. Įvertinimo metu galutinai patvirtinama harmonizuoto proceso eiga. Atliekami stebėjimai ir nustatomi trūkumai. Tobulinimo etape atliekami harmonizuoto proceso tobulinimai.

Siūlomas modelis sudarytas kaip ciklas, kuris kartojasi. Tai reiškia, kad įvykdžius harmonizaciją ir pasiekus tobulinimo etapą, viskas vėl pradedama tais pačiais žingsniais, tik mažesne apimtimi.

## **2. VERSLO PROCESŲ HARMONIZAVIMO SĖKMĖS VEIKSNIŲ TYRIMAS**

Mokslinės literatūros analizės metu ištyrus harmonizavimo sampratą, bruožus ir etapus, nustatyta, kad verslo procesų harmonizavimas yra labai svarbi verslo procesų valdymo iniciatyva, ypač aktualiai didelėms, tarptautinėms įmonėms, kuriose labai svarbu atitikti vietinius konkrečių šalių standartus ir tuo pačiu patenkinti globalios organizacijos poreikius. Nors dažnai harmonizavimas tapatinamas su standartizavimu ar integravimu, mokslinės literatūros analizės metu nustatyti esminiai harmonizavimo bruožai, skiriantys šią iniciatyvą nuo standartizavimo ir integravimo. Remiantis teorinėje dalyje suformuluotomis verslo procesus lemiančių veiksmų kategorijomis, daroma prielaida, kad identifikuotos veiksmų rūšys galimai veiks ir verslo procesų harmonizavimą. Tyrimo metu bus siekiama patikrinti, kokie veiksniai veikia verslo procesų harmonizavimą praktikoje ir kaip jie atitinka teorines verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksmų kategorijas; kurie iš nustatytų veiksmų turi kritinę reikšmę harmonizavimo sėkmei ir kokybei, skirtinguose harmonizavimo etapuose. Atlikus mokslinės literatūros metu išskirtų galimai verslo procesų harmonizavimo sėkmę lemiančių veiksmų kategorijų ir tyrimo metu nustatytų veiksmų sintezę, paruoštos verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksmų charakteristikos.

### **2.1 Autorinio tyrimo metodologijos pagrindimas**

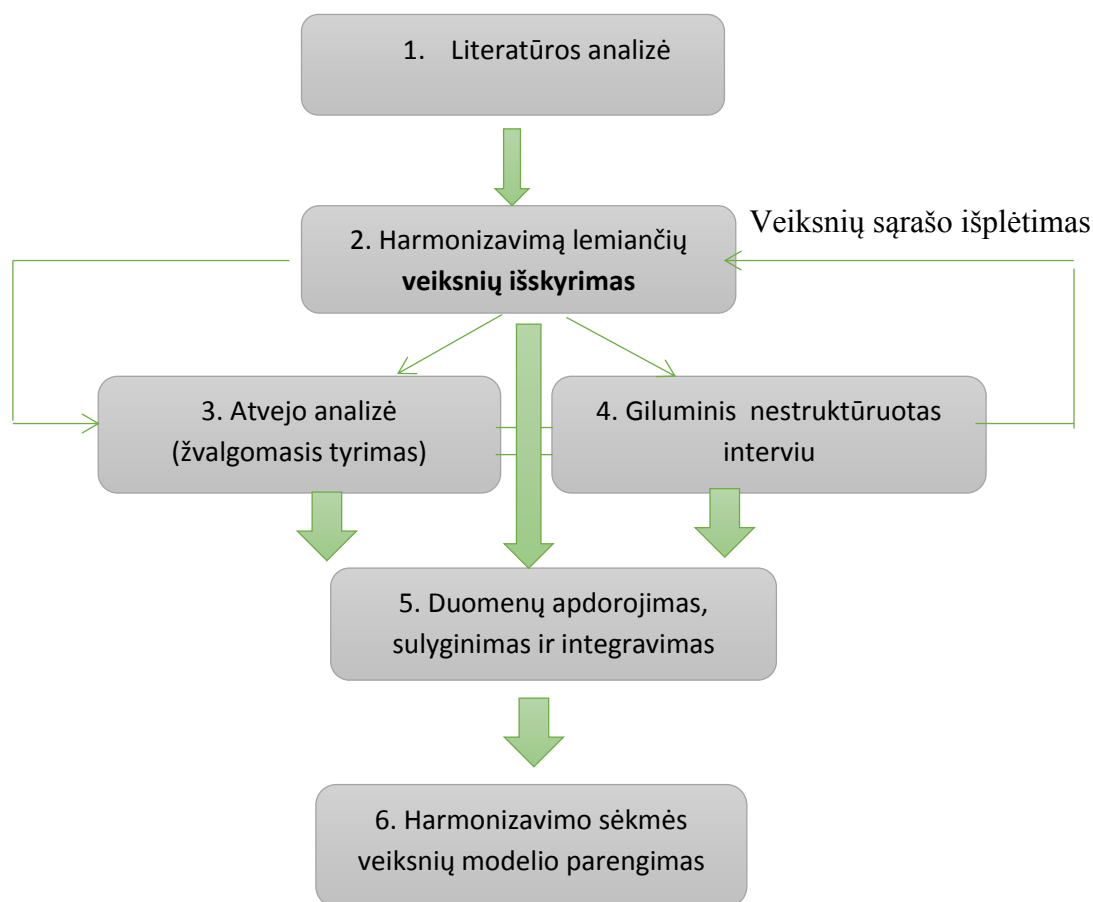
**Autorinio tyrimo tikslas** – nustatyti, kokie veiksniai lemia verslo procesų harmonizavimo sėkmę ir kaip jie pasireiškia tarptautinėje bankų grupėje.

**Autorinio tyrimo objektas** – veiklos procesų harmonizavimo iniciatyvos tarptautinės bankinių paslaugų įmonės kontekste.

**Autorinio tyrimo tikslams pasiekti keliami šie uždaviniai:**

1. Pasirinkti tyrimo atlikimo, duomenų analizės metodus ir pasiruošti turimui.
2. Atlikti atvejo analizę ir giluminius interviu pasirinktoje organizacijoje X.
3. Atlikus atvejo analizę ir giluminius interviu, nustatyti, kokie veiksniai praktikoje lemia verslo procesų harmonizavimo sėkmę.
4. Išplėsti mokslinės literatūros analizės metu nustatytas sėkmės veiksmų kategorijas, priskiriant joms respondentų įvardintus harmonizavimo sėkmės veiksmus.
5. Ištirti, kokie veiksniai labiausiai veikia verslo procesų harmonizavimą skirtingais harmonizavimo etapais (remiantis autorės pasiūlytu verslo procesų harmonizavimo supaprastintu modeliu).

Tyrimo tikslams pasiekti ir uždaviniams įgyvendinti naudojama žemiau pateikta autorinio tyrimo atlikimo schema (žr. 2 pav.)



8 pav. Verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksnių tyrimo planas (sudaryta autorės)

### **Autorinio tyrimo metodai**

Autoriniam tyrimui atlikti pasirinkti kokybiniai tyrimų metodai. Tokį apsisprendimą lėmė tyrime keliami klausimai „kaip“ ir „kodėl“. Pirminiame etape autorinio tyrimo tikslams pasiekti planuojama atlikti anketinę Bankų grupės darbuotojų apklausą ir remiantis ja atlikti statistinę duomenų analizę. Tačiau atlikus žvalgomąjį tyrimą nuspręsta, kad kiekybiniai metodai gali neatskleisti esminių reiškinių priežasčių ir tyrimo rezultatai nepateisins tyrimo tikslų, nes tiriama situacija nebuvo labai gerai žinoma, kitais žodžiais nebuvo brandi. Bendras tyrimo tikslas buvo orientuotas į kokybinio supratimo apie tiriamą reiškinį gavimą, remiantis atvejo analize ir tyrime dalyvaujančių ekspertų nuomonėmis ir išžvalgomis. Taigi, svarbi priežastis lėmusi kokybinio tyrimo pasirinkimą – galimybė sistemingam situacijos tyrimui jos natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamus reiškinius (Kardelis, 2007). Tyrimui pasirinktas kokybinis tyrimų metodas padės ne tik išanalizuoti harmonizavimo sėkmę lemiančius

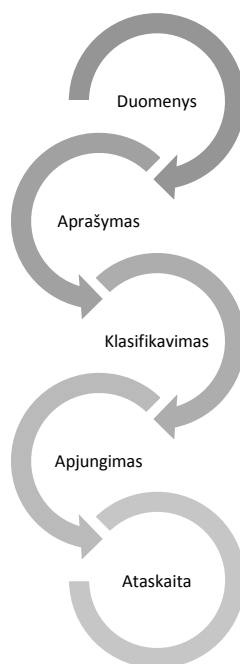
veiksnius, bet ir ištirti šių veiksnų realų pritaikymą kuriant harmonizavimo modelį. Kadangi mokslinėje literatūroje nėra aiškiai išskirtų ir suformuotų verslo procesų harmonizavimo sėkmę lemiančių veiksnų, kokybinis tyrimas padės formuoti naują teoriją.

Iškeltiems tyrimo tikslams pasiekti remiamasi grindžiamąja (kitur vadinama pamatine) teorija, kuri laikoma viena iš populiariausių socialinių mokslų tyrimų metodologijų (Bagdonaitė – Stelmokienė et al., 2016). Ši teorija remiasi nuolatiniu įvairių patirčių lyginimu ir jos pagrindiniai principai yra teorinė atranka, lyginimas ir teorijos plėtojimas (Bagdonaitė – Stelmokienė et al., 2016; Bitinas et al., 2008). Grindžiamoji teorija remiasi indukcinė logika, kai tyrimas pradamas ne nuo hipotezių formulavimo, bet nuo duomenų rinkimo (Bagdonaitė – Stelmokienė et al., 2016). Grindžiamoji (pamatinė) teorija remiasi kodavimu ir kategorijų sudarymu. Yra išskiriami trys šios teorijos kategorizavimo lygiai: atvirasis, kai kategorijos identifikuojamos tyrimo metu ir analizuojama, ar jos aprėpia visus duomenis; ašinis, kurio metu kategorijos plečiamos ir susiejamos su subkategorijomis; ir selektyvusis, kai tikslinamos iš anksto numatytos kategorijos, jos integruojamos formuojant bendresnę ir detalesnę teorinę schemą (Charmaz, 2006). Kadangi pagrindinis grindžiamosios teorijos reikalavimas tyrėjui – turėti kuo mažiau išankstinių nuostatų, tyrimo metu renkant duomenis, buvo visiškai atsiribota nuo teorinėje dalyje išskirtų sėkmės veiksnų kategorijų. Jos buvo panaudotos kokybinės duomenų analizės etape. Tokiu būdu pasirenkant selektyvų duomenų kategorizavimo metodą, kai remiamasi iš anksto numatytomis kategorijomis.

Grindžiamoji teorija nenumato griežto duomenų rinkimo formato. Gali būti naudojami tokie duomenų rinkimo metodai kaip: individualūs interviu, stebėjimai, neformalūs pokalbiai, piešiniai, virtualūs komentarai ir pan. (Charmaz, 2006; Bagdonaitė – Stelmokienė et al., 2016). Šio tyrimo metu derinami du kokybinių tyrimų metodai: atvejo analizė, kitur dar vadinama stebėjimu ir giluminis interviu. Atvejo analizė suteikia galimybę nuodugniai išanalizuoti ir aprašyti tiriamąjį reiškinį. Atvejų tyrimai atskleidžia išsamią kontekstinę analizę, tam tikras esamas įvykių, sąlygų ir jų santykių sąsajas, (Thomas, 2011; McLeod, 2008). Atvejo tyrimas padeda atskleisti tiriamo atvejo kompleksškumą. Atvejo studija – tai tyrimo strategija numatanti detalų, gilų vieno ar kelių atvejų ištyrimą remiantis kuo daugiau socialinės informacijos šaltinių ir pritaikant kuo įvairesnius socialinių tyrimų metodus. Atvejo analizė gali turėti tiek aiškinamojo, tiek aprašomojo tyrimo bruožų. Taip pat gali būti naudojama tiek tikrinant jau iškeltas hipotezes, tiek ir teorinius modelius. (Morkevičius et al., 2008) Šio konkretaus tyrimo kontekste atvejo analizės (stebėjimo) metu bus siekiama įvertinti konkrečias verslo procesų harmonizavimo iniciatyvas, tų iniciatyvų dalyvius ir nustatyti, kas buvo sėkminga, o kas ne. Remiantis B. Bitino pateikta stebėjimo tipo klasifikacija, tyrimui pasirenkamas dalyvaujамasis stebėjimas, kai tyrėjas pats yra stebimosios aplinkos dalyvis.

Atvejo analizės metodas laikomas gana sudėtingu ir jo taikymo eigoje ypatingai svarbus pasiruošimo momentas ir didelis dėmesys turi būti skirtas duomenų rinkimui bei fiksavimui, todėl atvejo analizės eigoje buvo vedamas dienoraštis. Pildant dienoraštį buvo lygiagrečiai sudaromas ir pildomas problemų ar iššūkių registravimo lapas. Taip pat buvo atvejo analizės pradžioje aiškiai apsibrėžtos atvejo ribos bei nustatyti atvejo dalyviai ir objektai.

Atvejo analizei atlikti pasirenkamas I.Dey iteracinės spiralės modelis (Morkevičius et al., 2008)



3 pav. I. Dey Iteracinės spiralės modelis kokybiniuose tyimuose  
(Šaltinis: Morkevičius et al., 2008)

Kitas autoriniame tyrime naudojamas metodas – giluminis interviu. Taikant šį metodą nereikia laikytis griežtos struktūros, kuri skatintų susitelkti tik į struktūros atitikimą (Kardelis, 2007). Interviu apibrėžiamas kaip sistemingas duomenų rinkimas pokalbio, kuris gali būti tiek tiesioginis tiek netiesioginis, metu. Giluminis interviu yra nestruktūruotas pokalbis, kuris gali remtis preleminariu interviu planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, bet prie tų klausimų neprisirišama. Pokalbis vedamas intuityviai, remiantus respondento išsakytomis mintimis. Numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįtrauktus klausimus ar aprėti naujas temas jeigu mano, kad taip galima būtų praturtinti tyrimą (Morkevičius et al., 2008). Pasirinktas interviu būdas sukuria laisvesnę atmosferą. Giluminio interviu pagalba siekiama išsiaiškinti respondentų supratimą apie harmonizavimo reiškinį bei išsigryninti tikrąsias harmonizavimo sėkmę lemiančias priežastis. Nestruktūruoto pokalbio metu tikimasi atskleisti respondentų asmenų emocinius ir patiriminiuosius aspektus. Tai būtų sunku užtikrinti taikant anketinę apklausą arba struktūruotą interviu. Interviu metu gautų duomenų analizė



atliekama naudojant duomenų kategorizavimą. Kategorizavimo schema numatyta ir suformuluota iš anksto mokslinės literatūros analizės metu (žr. 3 lentelę).

### **Tyrimo imtis**

Kokybinio tyrimo imtis, priešingai nei kiekybinio, neturi griežtų reikalavimų imties dydžio nustatymui. Dėl duomenų rinkimo intensyvumo ir laiko sąnaudų imtis būna mažesnė. Taip pat svarbu faktas, kad atranka imčiai būna tikslinė.

Tyrimui pasirinkta sudėtinga, tarptautinė, daugiakultūre sistema – tarptautinė kompanija teikianti bankines paslaugas. Kadangi kokybiniam tyrimui ypatingai svarbus duomenų patikimumas, buvo nuspręsta susiaurinti tyrimo imtį iki vieno konkretaus departamento, turinčio padalinius Danijoje, Švedijoje, Norvegijoje, Suomijoje, Lietuvoje. Pasirinktame departamente nuo 2015 metų pradėtos verslo procesų harmonizavimo iniciatyvos, siekiant užtikrinti, kad darbuotojai ir vadovai nepriklausomai nuo geografinės lokacijos gautų vienodą paslaugų kokybę, kad jų patirtys nesiskirtų. Atvejo analizės metu rekomenduojama gilintis į vieną ar kelis konkrečius atvejus idant gauti patikimus ir išsamius tyrimo rezultatus. (saltinis) Todėl autoriniam tyrimui pasirinkta išanalizuoti vieną verslo procesų harmonizavimo projektą, kurio metu buvo siekiama harmonizuoti 8 didžiausius darbų apimtimi ir svarbiausius personalo administravimo procesus: 1. naujo darbuotojo priėmimas; 2. darbo sutarties keitimas; 3. darbo valandų keitimas; 4. darbuotojų judėjimas tarp skirtingų šalių; 5. organizacinių pokyčių administravimas; 6. konsultantų įdarbinimas; 7. atostogų ir ligų administravimas; 8. darbuotojo atleidimo procesas. (išsamiau apie juos Tyrimo analizės dalyje). Giluminio interviu imčiai nuspręsta apklausti svarbiausius anksčiau paminėto verslo procesų harmonizavimo projekto dalyvius: kiekvienos šalies vadovą, po vieną ar kelis darbuotojus, dalyvavusius projekte, 2 projektų vadovus ir viso departamento vadovą (žr. 4 lentelę). Tokia imtis leis eliminuoti šališkumo momentą. Siekiama gauti apibendrintus ir kiek įmanoma objektyvius rezultatus, kurie bus konsoliduojami ir nagrinėjami atvejo analizės kontekste. Pagal atlikimo pobūdį beveik visi interviu atlikti internetu (skype įrankio pagalba).

#### 4 lentelė. Informacija apie giluminio interviu respondentus

(sudaryta autorės)

Respondentas	Amžius 25-30m., 30-35m. 35+ m.	Lytis	Patirtis organizacijoje metais	Pareigos	Šalis
R 1	25-30	Mot.	2	Projektų vadovas	DK
R 2	25-30	Mot.	10	Darbuotojas	FI
R 3	35+	Mot.	25	Skyriaus vadovas	FI
R 4	35+	Mot.	3	Skyriaus vadovas	DK
R 5	25 – 30	Vyr.	4	Darbuotojas, lean specialistas	LT
R 6	35+	Mot.	30	Skyriaus vadovas	SE
R 7	35+	Mot.	35	Darbuotojas	NO
R 8	35+	Mot.	25	Projektų vadovas	SE
R 9	35+	Vyr.	15	Departamento vadovas	DK

#### Tyrimo apribojimai

Pagrindinė tyrimo problema ir apribojimas yra tyrimo objektyvumas. Tyrimas atliekamas uždaroje sistemoje, konkrečioje tarptautinėje organizacijoje, todėl teigti, kad nustatyti labiausiai harmonizavimo procesą lemiantys veiksniai yra objektyviai tinkantys ir kitoms organizacijoms būtų neteisinga. Tačiau įvertinant, kad bankinių paslaugų sektorius yra pakankamai griežtai struktūruotas ir panašus, galima dalinai sutikti, kad ištirti veiksniai ir jų įtakos lygis gali būti pritaikomi bankams ir jų paslaugų centrams bendrai. Yra galimybė ateityje išplėsti tyrimą įtraukiant dar kelias panašaus pobūdžio įmones į tyrimą arba ištirti visiškai skirtingas veiklas vykdančias įmones, įvertinant ar nustatyti labiausiai įtaką darantys veiksniai vienodai aktualūs skirtingose srityse.

Taip pat pasirinktas tyrimo objektas Harmonizavimo projektas personalo administravimo departamente yra pakankamai siauras ir projekto rezultatas kaip ir tyrimo, gali būti nulemtas tam tikrų veiksmų, kurie būdingi tik personalo administravimo departamentui. Taigi, negalima vienareikšmiškai teigti, kad nustatyti sėkmės faktoriai būtų tiek pat aktualūs kitose srityse.

Dar vienas svarbus tyrimo apribojimas yra respondentų atvirumas kalbant apie harmonizavimo iniciatyvas, kurioms jie darė tiesioginę įtaką. Respondentai gali nenorėti atvirai

kalbėti apie savo pačių nesėkmes. Taip pat tyrimą galimai ribojo ir interviu atlikimo būdas. 8 iš 9 interviu atlikti *Skype* įrankio pagalba. Ir nors visi respondentai buvo labai motyvuoti pateikti savo įžvalgas, tikėtina, kad dalis informacijos nebuvo gauta dėl akių kontakto trūkumo.

Empirinis tyrimas rėmėsi mokslinės literatūros analizės metu sudarytų verslo procesų harmonizavimą galimai lemiančių veiksnių kategorijomis. Tai sudarė tam tikras tyrimo ribas ir galbūt užkirto kelią respondentams mąstyti plačiau ir pateikti jų manymu itin svarbius veiksnius, kurie nepatenka į jokią iš kategorijų.

Duomenų gausa. Kokybinių duomenų perteklius, ypač atliekant atvejo analizę. Atvejo analizės metu buvo pasirinktas konkretus tyrimo objektas – verslo procesų harmonizavimo projektas. Tačiau organizacijoje lygiagrečiai vyko ir kitos harmonizavimo iniciatyvos, tai darė įtaką tyrimo autorės koncentracijai į pasirinktą sritį.

Tyrėjo šališkumas ir išankstinės nuostatos respondentų atžvilgiu irgi galėjo turėti įtakos tyrimui.

## **2.2 Autorinio tyrimo rezultatų analizė**

Šiame skyriuje pateikiama atvejo ir giluminio interviu analizė. Žvalgomojo tyrimo rezultatų apžvalga pateikta prieduose (žr. 3 priedą). Remiantis atvejo analizės eigos planu, šioje autorinio tyrimo dalyje bus pateiktas išsamus atvejo ir jo konteksto aprašymas, išskiriant esminius, konkrečius atvejus paveikusius, verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksnius. Atvejo analizės apibendrinta apžvalga pateikta atlikus atvejo analizės metu pildyto dienoraščio analizę. Po atvejo analizės apžvalgos pateikiama kokybinė giluminio interviu metu gautų duomenų analizė, pasitelkiant kategorizavimą pagal mokslinės literatūros analizės metu išskirtas kategorijas. Interviu turinio analizė remiasi respondentų išsakytomis citatomis.

### **2.2.1 Atvejo analizės apžvalga**

Kadangi atvejo analizės metu surinkti duomenys dažnai būna didelės apimties, todėl informacija pateikiama jau ją apibendrinus ir suskirsčius į kategorijas. Atliekant atvejo analizę, kas dieną buvo pildomas dienoraštis, taip pat fiksuojami iššūkiai, sunkumai pasitaikę siekiant harmonizuoti konkrečius procesus (žr. 2 priedą). Pradedant išsamią atvejo analizę, verta trumpai aptarti atvejo kontekstą. Nuo 2015 m. bankų grupei pakeitus strateginę kryptį ir nuo lokalių padalinių perėjus prie globalios struktūros, personalo administravimo departamentas tapo globaliu struktūriniu vienetu ir susidūrė su dviem pagrindinėmis problemomis: 1. kaip užtikrinti globalioje organizacijoje dirbančių darbuotojų ir jų vadovų poreikius, susijusius su

personalo administravimu? 2. kaip tinkamai organizuoti veiklą ir procesus departamente bei kuo efektyviau išnaudoti resursus? Be organizacijos globalizacijos, svarbi ir kita strateginė kryptis – sumažinti padalinių dydį Skandinavijos šalyse, kuo daugiau paslaugų konsoliduojant Lietuvoje. Visi šie strateginiai pasikeitimai sukėlė nemažą sumaištį personalo administravimo departamente ir privertė iš esmės peržiūrėti savo veiklą. Ilgus metus personalo administravimo skyriai skirtingose šalyse (Danija, Švedija, Norvegija, Suomija, Lietuva) veikė nepriklausomai, turėjo savo unikalius procesus, tačiau susikūrus globaliems struktūriniais vienetams, atsirado daug vadovų, turinčių pavaldinių skirtingose šalyse ir atvirkščiai, grupei darbuotojų vienoje šalyje ėmė vadovauti vadovas iš kitos šalies. Personalo administravimo skyriai susidūrė su problemomis užtikrinant sklandžius administravimo procesus, pvz.: 1. vadovai neturėdavo priegių prie darbuotojų iš kitų šalių personalo informacijos; 2. vadovai pasimesdavo, kur ir kokias formas jiems pildyti (per didelį formų kiekį, turint galvoje, kad kiekviena šalis turėjo savo); 3. buvo sunku atvaizduoti organizacinę struktūrą ir dar daugiau. Pirmas žingsnis, vedęs personalo administravimo skyrių link procesų harmonizavimo, buvo paslaugų katalogo sudarymas, kuris užtruko apie 5 mėnesius, o jo rezultatas buvo identifikuotas 349 atskiros užduotys (didžioji užduočių dalis kartojosi dviejose ar trijose šalyse, kitos buvo aktualios tik vienai šaliai). Vėliau visos 349 užduotys buvo suklasifikuotos į 15 paslaugų sričių, kitaip personalo administravimo procesų. Kurį laiką buvo tikimasi, kad be didelių pastangų pavyks suderinti procesus ir sukurti vieningus standartus. Įvertinus apimtį, visgi, buvo nuspręsta inicijuoti projektą verslo procesų harmonizavimui atlikti. Projekto metu išskirti 8 esminiai personalo administravimo procesai, kuriuos siekiama harmonizuoti ir centralizuoti tam tikrus procesų etapus.

Harmonizuojamų procesų sąrašas:

1. naujo darbuotojo priėmimas;
2. darbo sutarties keitimas (darbo sąlygų, pareigų, atlyginimo ir kt. keitimas);
3. darbo valandų keitimas;
4. darbuotojų judėjimas tarp skirtingų šalių;
5. organizacinių pokyčių administravimas;
6. konsultantų įdarbinimas;
7. atostogų ir ligų administravimas;
8. darbuotojo atleidimo procesas.

Harmonizavimo procesas prasidėjo nuo identifikuotų 8 procesų žemėlapių sudarymų. Šiame etape paaiškėjo, kad yra nevienodas procesų žingsnių skaičius, taip pat skiriasi žingsnių detalumo lygis. Procesai griozdiški su daugybe perdavimų tarp procesų dalyvių ir, aišku, labai nepatogūs vartotojui. Analizuojamųjų procesų „AS-IS“ analizė buvo vienas labiausiai laikui

imlių etapų atvejo analizės metu. Šio etapo eigoje išryškėjo didžioji dalis skirtumų ir būsimų iššūkių. Kitas žingsnis buvo sutarti ir nupiešti būsimo proceso vaizdą. Tyrimo autorė dalyvavo visose darbinėse diskusijose 2015 –2017 metais, todėl buvo ganėtinai lengva nustatyti su kokiais pagrindiniais sunkumais susidūrė darbinės grupės dalyviai:

- atskiroms šalims buvo sunku pripažinti faktą, kad jų procesas nėra labai efektyvus ir jį reikia keisti;
- kai kurie procesai susiformavo labai seniai, ir dažnai procesų dalyviai ar šeimininkai negalėdavo pagrįsti, kodėl jie daro taip, o ne kitaip;
- ne visuose procesuose buvo identifikuotos kitos suinteresuotos šalys;
- kai kurių šalių atstovai jautriai reagavo į visą harmonizavimo projektą: baimė prarasti darbus harmonizavus procesus ir tam tikras jų dalis centralizavus Lietuvoje;
- teisinių reguliavimų skirtumai;
- skirtingos IT sistemos.

Aukščiau pateikti iššūkiai yra labiau apibendrinamojo pobūdžio ir neišsamūs. Detalesnė analizė bus pateikta eigoje.

Harmonizavimo projektas organizacijoje tęsiasi jau metus bei pavyko tik dalinai harmonizuoti vieną procesą ir visą jį centralizuoti Lietuvoje. Akivaizdu, kad harmonizavimo iniciatyvos personalo administravimo padalinyje nėra sėkmingos ir tai lyg prieštarautų tyrimo tikslui ištirti harmonizavimo sėkmę lemiančius veiksnius. Tačiau tyrimo autorė mato galimybę nustatyti sėkmės faktorius analizuojant nesėkmingus atvejus. Siekdama ištirti, kas galėtų užtikrinti harmonizuojamų procesų sėkmę, tyrimo autorė atliko išsamią kiekvieno harmonizuojamo proceso analizę. Pirmiausia procesai buvo suskirstyti į kategorijas, remiantis jų kompleksiskumu: nesudėtingi, vidutiniškai sudėtingi ir labai sudėtingi.

5 lentelė. Harmonizuojamų procesų išskirstymas pagal kompleksiskumą  
(sudaryta tyrimo autorės remiantis atvejo analize)

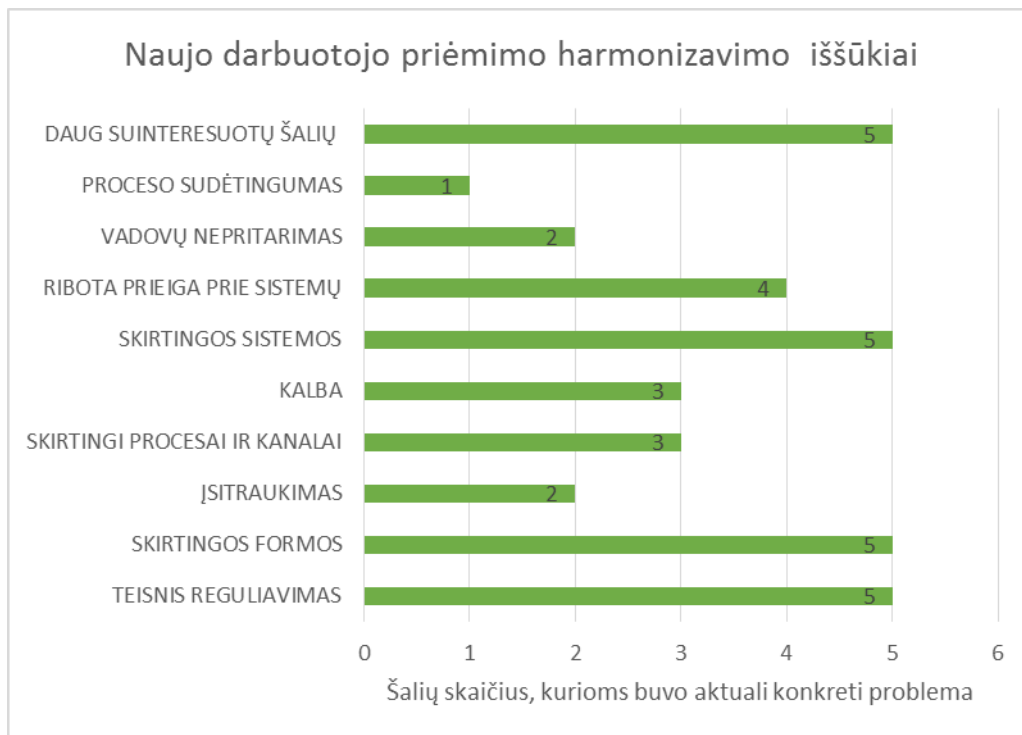
Proceso pavadinimas	Proceso kompleksiskumas		
	Nesudėtingas (naudojama viena sistema, aiški ir aprašyta procedūra)	vidutiniškai sudėtingas (naudojamos 1 ar dvi sistemos, procesas aiškus, bet yra daug išimčių, egzistuoja kelios formos)	Labai sudėtingas (naudojamos dvi ar daugiau formų pakeitimams užsakyti, procesas neaprašytas, yra labai daug išimčių, pakeitimus reikia atlikti dviejose ir daugiau sistemų, kritiškai svarbus)
1. Naujo darbuotojo priėmimas;		LT, DK, SE, FI, NO	
2. Darbo sutarties keitimas (darbo sąlygų, pareigų, atlyginimo ir tt. keitimas)		LT, FI, NO	DK, SE
3. Darbo valandų keitimas;		LT, DK, SE, FI, NO	
4. Darbuotojų judėjimas tarp skirtingų šalių;			LT, DK, SE, FI, NO
5. Organizacinių pokyčių administravimas;		DK	LT, SE, FI, NO
6. Konsultantų įdarbinimas;	LT, DK, SE, FI, NO		
7. Atostogų ir ligų administravimas;	LT	SE, FI, NO	DK
8. Darbuotojo atleidimo procesas.	LT	SE, FI, NO, DK	

Remiantis 5-oje lentelėje pateikta informacija matome, kad didžioji dalis procesų yra klasifikuojami kaip vidutiniškai arba labai sudėtingi. 4 procesai turi vienodą sudėtingumo lygį: naujo darbuotojo priėmimas, darbo valandų keitimas, darbuotojų judėjimas tarp skirtingų šalių ir konsultantų įdarbinimas. Paskutinis procesas ne tik vienodo kompleksiskumo visose tiriamose šalyse, bet ir yra nesudėtingas.

Konsultantų įdarbinimo procesas visų darbinės grupės dalyvių buvo pripažintas kaip nesudėtingas ir lengviausiai harmonizuojamas procesas iš visų atrinktų. Tačiau pradėjus kurti bendrą, harmonizuotą proceso žemėlapi, iškilo nemažai geografiškai aktualių skirtumų. Galima pradėti nuo to, kad konsultantų kūrimo užklauso formos visose šalyse skyrėsi (kai kuriose šalyse buvo naudojamos net kelios užklauso/užsakymų formos). Tai buvo pirmasis barjeras, kurio, deja, nepavyko pašalinti dėl jau suplanuotų IT biudžetų. Naujos formos sukūrimas ir pritaikymas poreikiams numatytas 2017 m. birželį. Neturint vieningos formos, pasidarė labai sunku suderinti ir minimizuoti kitus skirtumus. Teko susitaikyti su minimaliais pakeitimais procese ir centralizuoti procesą Lietuvoje su 5 išimtimis kiekvienai šaliai. Teigiamai galima vertinti tai, kad atliekant harmonizaciją buvo identifikuota didelė proceso spraga: paaiškėjo, jog visose šalyse nėra proceso, užtikrinančio, kad visi sistemose sukurti konsultantai vis dar yra aktyvūs ir atlieka savo funkcijas. Iškilo prieigos prie duomenų saugos užtikrinimo klausimas. Jis buvo išspręstas visiems konsultantams atleidimo datą suderinus su konsultantus

įdarbinančiais vadovais. Galutinis konsultantų įdarbinimo harmonizacijos rezultatas: dalinai harmonizuotas procesas, apsibrėžta ir nustatyta, kokios informacijos procese reikia, kokie dalyviai, kokią informaciją turi pateikti; vis dar išliko kiekvienos šalies individualios formos, kurias vadovai turi užpildyti norėdami įdarbinti konsultantą. Harmonizacija vertinama kaip nesėkminga, tik iš dalies pavykusi. Peršasi išvada, kad **sėkmingam procesų harmonizavimui didelės įtakos turi IT sprendimai ir iš anksto numatytas biudžetas tų sprendimų įgyvendinimui**. Remiantis atvejo analizės metu tyrimo autorės užfiksuotomis problemomis ir iššūkiams (žr. 1 Priedą), matome, kad konsultantų įdarbinimo proceso harmonizacijoje iškilo mažiausiai iššūkių ir nebuvo nustatyta jokių didelių barjerų harmonizacijos įgyvendinimui, išskyrus skirtingų formų naudojimą šalyse. Tačiau nepaisant proceso paprastumo, nepavyko visiškai jo harmonizuoti.

Analizuojant naujo darbuotojo priėmimo procesą buvo nustatyta, kad visose šalyse naudojamos skirtingos formos, kurių pagalba vadovai praneša personalo administravimo skyriui apie naujai įdarbinamą darbuotoją ir su juo susijusią informaciją. Vėlgi, atsiremta į poreikį turėti vieną formą su tam tikromis išimtimis kiekvienai šaliai (skirtingos atlygio sistemos, skirtingos sutartys ir pan.). Visi darbinės grupės dalyviai sutiko, kad įmanoma naudoti vieną formą su variacijomis, ir kad tokia forma palengvintų administracinę naštą vadovams – vienas įeigos taškas (angl. one point of entry) nepriklausomai nuo geografinės lokacijos. Tačiau pradėjus intensyviai dirbti formos kūrimo klausimais atsirado nesutarimų, kokia informacija formoje yra reikalinga, o kuri perteklinė. Siekiant sukurti iš tiesų gerą procesą, buvo pajungtas Žmogiškųjų resursų valdymo departamentas su savo teisės atstovais kiekvienoje šalyje. Taip pat reikėjo atsižvelgti į galutinių vartotojų poreikius. Buvo atlikta skirtingų skyrių vadovų apklausa apie tai, kaip jie vertina dabartines formas, kurias naudoja pranešdami apie naujai įdarbinamus darbuotojus ir kokie jų pageidavimai. Siekiant gauti kuo detalesnę informaciją ateities formų kūrimui, į darbinę grupę buvo įtraukti ir HR partneriai, gerai išmanantys organizacijos struktūrą ir žinantys organizacijos poreikį. **Sėkmingam procesų harmonizavimui svarbus visų suinteresuotų šalių įsitraukimas ir įtraukimas**. Taip pat, ko gero, būtų labai naudinga prieš pradėdant harmonizavimo iniciatyvas išsiaiškinti, kas yra suinteresuotos šalys, kokie yra jų poreikiai ir reikalavimai harmonizuojamo proceso atžvilgiu. Iš pateikto paveikslo (9 pav.) žemiau matome, kad didelis suinteresuotų šalių skaičius, skirtingos naudojamos formos ir sistemos buvo tos problemos, kurios pasireiškė visose šalyse.

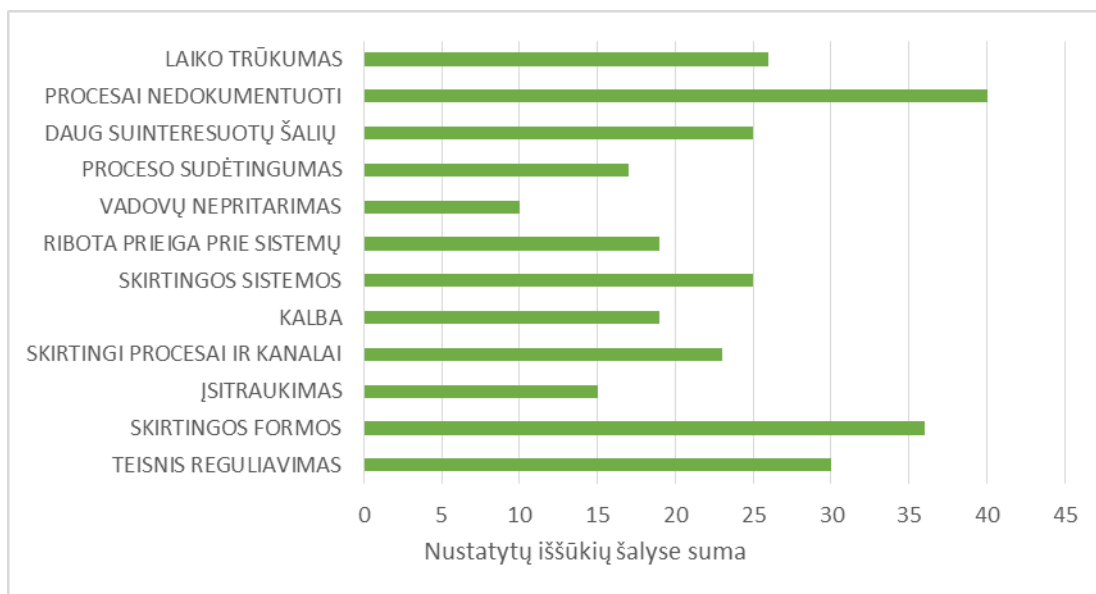


9 pav. Naujo darbuotojo priėmimo proceso harmonizavimo iššūkiai  
(šaltinis: atvejo analizės metu surinkti duomenys)

Analizuojant personalo administravimo procesus ir galimybes juos harmonizuoti, beveik kiekviename žingsnyje buvo susiduriama su vietiniais teisiniais reguliavimais ir jų kritine reikšme procesuose (žr. 9 pav.) Kartais buvo akivaizdu, kad atskiri individai manipuliuoja teisinių reguliavimų svarba arba juos interpretuoja sau palankia kryptimi. Todėl, kuriant būsimo proceso vaizdą, procesų savininkams (skyrių vadovams), buvo iškeltas uždavinys kaip įmanoma kritiškiau vertinti teisinius reikalavimus ir išsamiai įsigilinti į tikrąjį poreikį. Šiame harmonizacijos etape labai vertinga buvo **ekspertų (teisininkų, skyrių vadovų, darbuotojų) patirtis ir žinios**. Teko pripažinti, kad yra dalykų ir sričių, kurios sunkiai pasiduoda harmonizavimui ir visiškam standartizavimui, kaip antai teisinė skirtingų šalių aplinka ir su tuo susiję reguliavimai. Bet nepaisant to, vistiek yra **galimybė sudėlioti procesus taip, kad teisinių reguliavimų įtaka būtų minimali**. Remiantis šiuo požiūriu pavyko suderinti, kad visose šalyse darbo sutartys būtų ruošiamos dviem kalbomis: vietine ir anglų. Pirminis siekis buvo turėti darbo sutartis tik anglų kalba, deja teisiniai reikalavimai šiuo klausimu buvo labai griežti. Taip pat pavyko pajudėti link elektroninio darbo sutarčių pasirašymo visose šalyse. Šiandien harmonizuojamo proceso statusas yra „vis dar procese“. Galutinio varianto dar nėra, bet tam tikros harmonizavimo iniciatyvos jau įgyvendinamos ir bent jau minimaliai sutarta dėl galimo proceso suvienodinimo.



Atvejo analizės metu einant nuo vieno proceso prie kito, buvo susidurta su procesų dokumentacijos trūkumu. Procesai buvo neaprašyti ir nedokumentuoti (žr. 10 pav.). **Procesų dokumentacijos nebuvimas vilkino visą projektą ir pareikalavo daugiau nei buvo planuota resursų: tiek žmogiškųjų, tiek bendrai laiko.** Kalbant apie laiką, viso projekto metu buvo labai sunku suplanuoti bendrus susitikimus darbinei grupei. Visi harmonizavimo projekto dalyviai buvo labai užsiėmę ir kartais neprioretizavo darbinės grupės susirinkimų. Harmonizavimo projekto dalyviai pastoviai teisindavosi dėl laiko nebuvimo ir **laiko stoka įvardindavo, kaip didžiausią kliūtį suplanuotiems rezultatams pasiekti (žr. 10 pav.)**



10 pav. Harmonizavimo eigoje nustatytų iššūkių šalyse suma  
(šaltinis: atvejo analizės metu surinkti duomenys)

Laikas tapo iššūkiu ne tik dėl to, kad projekto dalyviai buvo labai užsiėmę, bet taip pat ir dėl to, kad visose Skandinavijos šalyse dėl organizacinių pokyčių buvo gerokai sumažintas darbuotojų skaičius. **Siekiant sėkmingos procesų harmonizacijos svarbų vaidmenį atlieka žmogiškieji išteklių, ne tik jų turimos žinios ir įgūdžiai, bet ir žmogiškųjų išteklių kiekybinė išraiška.**

Kitas detaliai išanalizuotas procesas – darbuotojų judėjimas tarp skirtingų šalių. Kalbama apie persidarbinimo atvejus, stažuotes, trumpalaikius (iki 6 mėn.) išvykimus į kitas šalis darbo reikalais ir kt. Nors šis procesas buvo įvertintas kaip labai sudėtingas ir reikalaujantis suderinimo su daug suinteresuotų šalių, jo harmonizacija vyksta labai sėkmingai. Siekiant visiems išvykstantiems ar atvykstantiems užtikrinti vienodas patirtis, buvo sudaryta globali sutartis su išorine kompanija, besirūpinančia atvykstančiųjų apgyvendinimo, migracijos dokumentų sutvarkymo ir kitais klausimais. Pritaikytas centralizuotas sprendimas. Personalo administravimo skyriams liko tik atsakomybė užtikrinti, kad darbuotojai turi visas galimybes

dirbti svečioje šalyje. Buvo sudėliotas aiškus ir paprastas procesas, susijęs su duomenų apie darbuotoją perdavimu. Proceso palengvinimui inicijuotas naujos bendros formos sukūrimas.

Analizuojant šį konkretų atvejį galima teigti, kad personalo administravimo procesų harmonizavimo projektas nuo pat pradžių neturėjo aiškaus plano. Projekto eigoje vis buvo tikslinama, kokiais etapais projektas turi būti vystomas ir kokios suinteresuotos šalys turi būti įtrauktos. Tikėtina, kad plano nebuvimas lėmė projekto chaotiškumą ir nevisai sėkmingus rezultatus. **Detalaus plano buvimas gali užtikrinti sėkmingą verslo procesų harmonizavimą.** Taip pat projekto imtis ir tikslas keitėsi kelis kartus eigoje. Iš pradžių harmonizacijos projekto tikslas buvo harmonizuoti procesus ir perkelti juos į Lietuvą. Tačiau projekto eigoje tapo akivaizdu, kad nepavyks perkelti pilnų (angl. End-to-end) procesų į Lietuvą, dėl tam tikrų teisinių apribojimų arba apribotos prieigos prie vietinių sistemų (tokių kaip atlygio skaičiavimo sistemos). Todėl, kuriant procesų dizainus, procesai buvo projektuojami taip, kad, dalis proceso būtų atliekama šalyse (teisiniai niuansai, sutartys ir t.t.) ir kita dalis susijusi su registravimu globalioje personalo administravimo sistemoje, patvirtinančių laiškų siuntimu ir kt. perkeliama į Lietuvą. Tam, kad harmonizacija įvyktų sėkmingai, teko perdėlioti procesus taip, kad juose **liktų kuo mažiau perdavimo taškų.**

Apibendrinant atvejo analizės metu surinktą informaciją ir gautą patirtį, galima daryti išvadą, kad **procesų harmonizavimo sėkmei didelę įtaką daro organizacijos struktūra ir dydis.** Buvo nagrinėjamas atvejis tarptautinėje bankų grupėje, kurioje dirba 18 000 darbuotojų. Procesai, vykstantys personalo administravimo departamente, susiję su visa organizacija. Beveik visais procesų keitimo ir harmonizavimo atvejais reikėjo derintis su dideliu skaičiumi suinteresuotų šalių (Vietiniai šalių banko skyrių vadovai, Žmogiškųjų išteklių organizacija, IT, HR partneriai, Teisininkai, mokymų vadovai ir t.t.). Derinimo procedūros buvo ilgos ir sudėtingos dėl pakankamai išpūsto biurokratinio aparato. Atvejo analizės metu nustatyti šie konkrečias harmonizavimo iniciatyvas veikę veiksniai (išdėstyti ne eiliškumo tvarka):

1. Proceso sudėtingumas
2. IT sprendimai ir tam numatytas biudžetas
3. Visų suinteresuotų šalių įtraukimas ir įsitraukimas
4. Žinios ir patirtis
5. Teisinių reguliavimų kiekis
6. Laiko stoka
7. Procesų dokumentacija
8. Planavimas
9. Žmogiškieji ištekliai
10. Organizacijos struktūra ir dydis.

### 2.2.2 Giluminio interviu rezultatų apžvalga

Giluminio nestruktūroto interviu metu buvo renkama dviejų rūšių informacija: žodinė ir vaizdinė. Verta pažymėti, kad ne visais atvejais vaizdinė informacija atitikdavo žodinę. Tikėtina, kad prašymas sėkmės faktorius užrašyti ant lapelių respondentus įsprausdavo į rėmus, o jau pokalbio metu buvo atviresni. Analizuojant interviu metu gautą informaciją nuspręsta neišskirstyti vaizdiniu ir žodiniu būdu gautos informacijos, nes ji labai persipynė, kai kur kartojosi, todėl buvo analizuojama kartu, kaip viena kitą papildančią.

Interviu metu rinkti duomenys buvo fiksuojami audio formatu, vėliau transkribuoti ir paruošti analizei. Interviu metu surinkto turinio analizė atlikta taikant kokybinės turinio analizės metodą, kurio svarbiausiu etapu laikomas duomenų aprašymas, klasifikavimas ir interpretavimas (Morkevičius et al., 2008). Pirminėje duomenų analizės stadijoje buvo išrinkti raktiniai žodžiai, nusakantys harmonizavimo sėkmę lemiančius veiksniai, taip pat veiksniai buvo nustatomi ir iš pokalbio konteksto, taikant teksto interpretacijos metodą, nes nebūtinai respondentai konkrečiai įvardindavo veiksniai – dažnai jie kalbėdavo apie reiškinius ir jausmus. Antrame duomenų analizės etape veiksniai buvo sugrupuoti į kategorijas, remiantis mokslinės literatūros analizės metu išskirtomis, galimai harmonizavimą veikiančių veiksmių rūšimis. Veiksniai pagrįsti respondentų citatomis, kurios apibendrintai pateikiamos lentelėse, kartu nurodant nuomonių skaičių. Prie nuomonių skaičiumi esanti raidė A rodo, kad šis veiksnys, kaip svarbus, buvo nustatytas ir atvejo analizės metu.

Pirmųjų klausimų eigoje tapo aišku, kad dalyviai skirtingai supranta harmonizavimo sąvoką ir reiškinį. Projektų vadovai, turėdami daugiau mažiau procesinį požiūrį, harmonizavimą suprato kaip **kompleksišką procesą, kurio metu siekiama optimizuoti procesą taip, kad jis tiktų visoms šalims ir būtų suderintas su visomis suinteresuotomis šalimis (R1, R8)**. Darbuotojai kalbėdami apie harmonizavimą labiau fokusavosi į savo kasdienes užduotis. Darbuotojai iš Skandinavijos šalių harmonizavimą suprato labiau kaip **priemonę ir procesą užtikrinančią užduočių perkėlimą į Lietuvą (R6)**. Apklaustas vadovas harmonizavimą matė kaip **galutinį rezultatą, kuriame procesas veikia darniai tiek viduje, tiek sąveikaudamas su kitais procesais**. Darbuotojų nuomone, **harmonizacija labiau grindžiama gera valia negu techniniais sprendimais (R5, R2)**.

Nepaisant to, kad apklaustieji harmonizavimo projekto dalyviai turėjo ne visai vienodą supratimą apie harmonizavimo reiškinį, kalbant apie harmonizavimo sėkmę lemiančius veiksniai, jų nuomonės dažnai sutapo. Žemiau pateikiami interviu metu gauti duomenys suskirstyti į kategorijas: strategija ir tikslai, organizacijos struktūra, žmogiškieji ištekliai, fiziniai ištekliai, dalyvių elgsena, komunikacija ir informacija, darbo metodai.

### 2.2.2.1 Veiksniai, susiję su strategija ir tikslais

Didelėje dalyje interviu daugiau ar mažiau buvo minima tikslo svarba. Net šeši respondentai pabrėžė, kad aiškiai suformuluoto tikslo turėjimas vienareikšmiškai lemia harmonizavimo rezultatus. Tik tada procesų harmonizacija gali būti sėkminga, kai visi jos dalyviai aiškiai supranta, kodėl tai daroma. Aiškiai suformuluotas tikslas užtikrina dalyvių įsitraukimą „*aš negirdėjau jokios aiškios komunikacijos, kodėl mes tai darome ir kol tai nėra aiškiai apibrėžta, kiekvienas gali suprasti taip, kaip jam aktualu... tie suvokimai dažniausiai nesutampa*“ (R5) Projektų vadovė kalbėdama apie tikslo svarbą paminėjo skaidrumą ir tai, kad dažnai tikslų pagražinimas ir visos tiesos nesakymas siekiant apsaugoti dalyvius dažnai turi priešingą poveikį. Verslo procesų harmonizacija dažnu atveju reiškia kaštų mažinimą, centralizavimą arba perkėlimą į mažesnių kaštų rinkas ir visi darbuotojai turi teisę tai žinoti. *Mūsų organizacijoje dirba tikrai protingi žmonės ir jie jaučia ir žino, kai nuo jų kažkas bandoma nuslėpti. Kai žmonės jaučia nepasitikėjimą, jie irgi ima nepasitikėti organizacija.*(R8) *Turime suprasti, kad visa organizacija yra kelionėje ir eina per didelius pokyčius ir mes šito pakeisti negalime. Bet turime teisę žinoti, kas bus* (R7) Remiantis interviu duomenimis, galima teigti, kad didžioji vykdytų harmonizacijų dalis nebuvo sėkminga ir iš dalies tą lėmė tikslo neturėjimas. Vadovai skirtingose šalyse skirtingai suprato Harmonizavimo tikslą, suprantama dėl to ir tų šalių darbuotojai gavo iškreiptą vaizdą „*nesu tikra, kad kitose šalyse vadovai tinkamai pristatė vykdomu harmonizavimo iniciatyvų tikslą*“ (R7). Aiškus ir iškomunikuotas harmonizavimo iniciatyvų tikslas padėtų sėkmingiau įgyvendinti projektą. Taip pat padėtų aiškiai matyti visą kontekstą ir tinkamai nusimatyti harmonizavimo apimtis. Harmonizavimo poreikis turėtų kilti iš organizacijos strateginių tikslų „*...mes neturėjome ilgalaikio tikslo, paremto strategija ir paskui labai buvo sunku užtikrinti, kad visi projekto dalyviai yra tam pačiam informacijos lygyje*“ (R9). Verslo procesų harmonizavimo tikslai turi būti prieinami visiems harmonizavime dalyvaujantiems asmenims. Be to, kad tikslai turi būti prieinami, jie dar turi būti ir aiškiai ir vienodai suprantami, turėti aiškų pagrindimą. Tikslas turi atsakyti į fundamentalų klausimą „Kodėl?“

Ilgalaikis harmonizavimo tikslas gali turėti ambicingus planus, bet verta atkreipti dėmesį, kad atliekant harmonizaciją rekomenduojama rinktis mažesnę harmonizuojamų procesų skaičių, kurių suvienodinimas atneštų didžiausią naudą organizacijai, procesai ir jų dizainas. Net keli respondentai (R3, R6, R7) minėjo, kad nebuvo tinkamai įvertinta harmonizavimo apimtis. Vienu atveju nebuvo tinkamai įvertinta, ką iš tikrųjų verta harmonizuoti „*reikia labai atidžiai išanalizuoti esamą situaciją ir procesus, kad galėtum priimti sprendimą, ką vertą harmonizuoti. Manau tikrai galėjome atsižvelgi ir į praėjusią patirtį*“ (R3) „*šiame projekte mums nepavyko identifikuoti procesų, kurių harmonizavimas atneštų didžiausią vertę*“ (R6) ,

kitu atveju buvo užsibrėžti per daug ambicingi planai „*mums reikėjo atsisakyti ambicijų iš karto harmonizuoti 10 procesų, reikėjo fokusuotis į vieną sritį ir imti procesus vieną paskui kitą*“(R9)

Pokalbių metu buvo galima išgirsti, kad organizacija nebuvo tinkamai pasiruošusi harmonizavimo iniciatyvoms, kai kur tai buvo priimta labai jautriai „*dalis darbuotojų paliko organizaciją, manydami, kad anksčiau ar vėliau jų paslaugų nereikės*“(R2) „*Visos harmonizavimo iniciatyvos priimamos labai jautriai Skandinavijos šalyse, nes tai tiesiogiai liečia žmonių darbo vietas*“. Tikėtina, kad aiškiai neiškomunikuotas tikslas dar paaštrino ir taip jautrią temą. Darbuotojų tarpe Harmonizavimo pradžia pasėjo baimę, kad jie neteks darbų, nes jie bus supaprastinti, optimizuoti ir galiausiai centralizuoti. Bet iš tikrųjų harmonizacija organizacijai atnešė ir daug naujų galimybių „*pradėjus harmonizavimo iniciatyvas mes supratome, kad galime ne tik optimizuoti savo procesus, bet ir perimti nemažai personalo administravimo veiklų nuo vadovų pečių ir pan.*“(R7)

6 lentelė. Verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksniai susiję su strategija ir tikslais

(Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Veiksniai susiję su strategija ir tikslais	Aiškus harmonizavimo tikslas	7, A	<p>„nejaučiau, kad visi projekto dalyviai suprasto harmonizavimo tikslą“(R4) „dalyvaujantys projekte turi eiti ta pačia kryptimi ir suprasti, kodėl taip yra“(R4)</p> <p>„... dėl ko tai darome, ir kaip tai atsilieps visai veiklai“(R5)</p> <p>„projekto metu tikslas keitėsi kelis kartus“(R7)</p> <p>„kokia prasmė ir kodėl mes tai darome ir kaip tai įtakos organizaciją“(R6)</p> <p>„Tikslas turi būti aiškus-jokios paslėptos informacijos“(R8)</p> <p>„mes neturėjome ilgalaikio tikslo, paremto strategija“(R9)</p>
	Bendro vaizdo matymas	4	<p>„...užtrunka, kol supranti, kaip skirtingi procesai veikia atskirose šalyse, sudėliojimas informacijos į vieną vietą, leido pamatyti skyles“(R1)</p> <p>„Turėjome susidaryti tikrai išsamų ir detalių procesų organizacijoje vaizdą,“(R3)</p> <p>„Matyti visą kontekstą ir perteikti jį komandai“(R6)</p> <p>„Pamatyti bendrą vaizdą ir įvertinti, koks vietinis lokalus praradimas būtų didžiulė nauda globaliam tikslui“(R8)</p>
	Harmonizavimo apimties nustatymas	5	<p>„mums reikėjo aiškiau ir atsakingiau nustatyti, ką mes norime harmonizuoti“(R3)</p> <p>„...buvo žiūrima į apimtį labai abstrakčiai“(R5)</p> <p>„ar dalykai, kuriuos mes norime pakeisti, kuria verte?“(R6)</p> <p>„reikėjo fokusuotis į vieną sritį ir imti procesus vieną paskui kitą“(R9)</p> <p>„reikia labai gerų žinių apie procesus prieš pradėdant harmonizavimo projektus“(R1)</p>

Apibendrinant respondentų nuomones galima teigti, kad verslo procesų harmonizavimo sėkmę lemia:

- aiškiai suformuluoto ir skaidraus harmonizavimo tikslo turėjimas;
- suformuluoto tikslo pagrindu turi būti aiškiai numatyta ir apibrėžta harmonizavimo apimtis. Apimtis gali keistis priklausomai nuo vėlesniais etapais atliktos analizės. Bet tikrai pasiruošimo etape jei neįmanoma numatyti aiškios apimties, galima bent jau įvertinti ir bendrai sutarti dėl reikalavimų apimčiai.
- bendro vaizdo matymas. Departamento, skyriaus tikslų susiejimas su organizacijos tikslais

#### **2.2.2.2 Veiksniai susiję su fiziniaisiais ištekliais ir technologijomis**

Informacinių technologijų reikšmė verslo procesams yra nenuginčijamai didelė. Tiriamoje organizacijoje visi procesai yra paremti viena ar kita IT sistema. Tokio dydžio organizacijoje, apie kurią kalbame, dažnu atveju būna labai daug įvairių sistemų, kurios sunkiai gali būti integruojamos su kitomis arba yra tokios senos ir savyje talpina tiek informacijos, kad jų pakeitimas yra tiesiog neįmanomas „*didelėje kompanijoje, kaip mūsų, yra šimtai IT sistemų, kurios viena su kita nedraugauja ir pan. ir vietoj to, kad atsisakyti visų senų ir įsigyti vieną naują bendrą visiems, mes taisome ir tobuliname egzistuojančias ir tai neduoda laukiamo efekto*“ (R7). Iš pokalbių susidarė vaizdas, kad IT patobulinimai buvo didžiulis stabdis vykdant harmonizacijas: „*Kalbant apie harmonizacijas aš jaučiu, kad organizacija nori tai daryti, bet tik iki tam tikro lygio, nes kiekvieną kartą, kai atsiremiamą į IT sprendimus, sistemų pakeitimus, niekas neprisiima atsakomybės to daryti ir dažniausiai tam labai sunku gauti biudžetą*“ (R1) „*didžioji dalis mūsų suplanuotų ir pradėtų vykdyti harmonizacijų nepavyko, nes nebuvo vieningos IT sistemos, kaip pavyzdys mes neturėjome globalios darbuotojo sutartie pakeitimo formos*“ (R7)

Personalo administravimo sritis ilgus metus negaudavo pakankamo finansavimo sistemų keitimui, tobulinimui ir tam, kad išsiverstų, reikėdavo daryti smulkius tobulinimus, kuriuos dažnai atlikdavo patys darbuotojai. Rezultatas – apsunkintos esamos sistemos arba skirtingose šalyse atlikta tiek, kad sunku atsekti, kas ką padarė ir kodėl, kaip tai veikia „*dėl finansų trūkumo palaikančios IT sistemos, duomenų bazės buvo tvarkomos kaip išeina*“ (R9) „*vietoje to, kad atsisakytume visų neefektyvių, senų sistemų ir įsigytumėme kažką naujo ir pažangaus, mes taisome ir tobuliname egzistuojančias*“ (R7)

Buvo paminėtas ir vienas sėkmingas pavyzdys, kai standartinės ir bendros visiems sistemos įdiegimas užtikrino sėkmingą verslo procesų harmonizaciją; „*vienoje srityje mes labai sėkmingai harmonizavome procesus, tai buvo Mokymų administravimas, bet tai buvo tikrai lengviau dėl to, kad visoje grupėje buvo įdiegta bendra mokymų administravimo sistema,*

kuri padėjo užtikrinti sėkmingą harmonizaciją“. (R9) Šios sistemos įdiegimas leido centralizuoti mokymų administravimo procesus vienoje komandoje užtikrinant, kad visi organizacijos darbuotojai gauna vienodą ir tą pačią informaciją ir visi mokymai atitinka grupės standartus.

7 lentelė. Verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksniai susiję su fiziniais ištekliais ir technologijomis

(Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Fiziniai ištekliai ir technologijos	IT sprendimai, sistemos ir infrastruktūra	3	„nes kiekvieną kartą kai... atsiremia į IT sprendimus, tai būna stabdis“ (R1) „mes nuolat taisome ir tobuliname egzistuojančias IT sistemas ir tai neduoda laukiamo efekto“ (R7) „Grupėje buvo įdiegta bendra mokymų administravimo sistema,“ (R9)
	Suplanuotas biudžetas	A, 2	„labai sunku gauti biudžetą, nes visi nori gero rezultato pigiausiomis priemonėmis“ (R1) „nebuvo numatytas tinkamas biudžetas, kuris užtikrintų didelius IT pakeitimus“ (R9)

Sėkmingam verslo procesų harmonizavimui, pasak respondentų, būtina:

- vieningos IT sistemos užtikrinimas;
- IT tobulinimų nuoseklumas;
- suplanuotas ir alokuotas biudžetas IT sprendimams įgyvendinti.

### 2.2.2.3 Veiksniai susiję su procesais ir jų dizainu

Vienas pagrindinių harmonizavimo elementų yra procesai. Harmonizavimas yra veikla, orientuota į procesų optimizavimą, standartizavimą, jų suderinimą tarpusavyje. Empirinio tyrimo metu atliktų interviu metu nustatyta, kad pagrindiniai sunkumai harmonizuojant procesus buvo susiję su: procesų sudėtingumu, procesų dokumentacijos nebuvimu, nukrypimais, skirtumais ir teisinių reguliavimų skaičiumi.

Trys iš devynių apklaustųjų pažymėjo, kad procesų sudėtingumas turėjo lemiamą reikšmę verslo procesų harmonizavimui. Taip pat pabrėžė, kad verslo procesų sudėtingumą reikėjo įvertinti nuo pat pradžių: „kuriant pirminį planą niekas neatkreipė dėmesio į procesų



*sudėtingumą*“(R8). Viena iš apklaustųjų atvirai įvardijo, kodėl, jos manymu, nebuvo tinkamai įvertintas procesų sudėtingumas: „*verslo procesų harmonizavimo apimtį numatė ir dėl harmonizuojamų procesų sutarė vadovai, kurie neturi gilių žinių apie procesus ir nesugebėjo tinkamai atstovauti savo šalies procesų*“ (R7). Procesų sudėtingumas pasireiškė per skirtumus, kai ta pati paslauga darbuotojui suteikiama kitais būdais ir yra reglamentuota skirtingomis tvarkomis ar teisės aktais. Personalo administravimo procesai yra labai sudėtingi, nes juos lemia vidinės ir globalios darbo tvarkos taisyklės ir teisiniai reguliavimai. „*Procesų sudėtingumas labai paveikė harmonizaciją. Mums tikrai nesudarė didelio sunkumo nustatyti paslaugas, kurias mes teikiame iš skirtingų šalių, bet kai pradėjome žiūrėti giliau supratome, kad ta pati paslauga atliekama naudojant skirtingas sistemas ir kad yra begalė taisyklių, į kurias reikia atsižvelgti*“ (R9) Procesų skirtumai respondentų įvardinti kaip barjerai, kurių pašalinimui reikia valios. Interviu metu nepavyko gauti detalios informacijos, kokie yra esminiai skirtumai procesuose, bet didžioji dalis skirtumų, kurie sunkiai pasiduoda harmonizavimui, buvo susiję su teisinių aktų reglamentais „*teisės aktai mūsų šalyje labai griežtai reglamentuoja personalo administravimo veiklą*“ (R7). Kita aktuali problema susijusi su skirtumų, neatitikimų skaičiumi, buvo ta, kad projekto vadovės (paskirtos projektui pradžioje) neturėjo jokių žinių apie personalo administravimą skirtingos šalyse, todėl dažnai nesuprasdavo sutinkamo pasipriešinimo iš darbuotojų ar kai kurių vadovų, kai buvo kalbama apie vieno ar kito žingsnio procese optimizavimą ar eliminavimą: „*Naudojome išorinių projektų vadovų pagalbą, bet jie neturėjo žinių apie mūsų procesus, dėl to dažnai kildavo nesusipratimų*“ (R6)

Visą verslo procesų harmonizavimo veiklą organizacijoje apsunkino ir tai, kad didžioji dalis procesų buvo nedokumentuoti ar kaip nors kitaip vizualizuoti. Viską reikėjo daryti nuo pradžių ir tai atėmė labai daug laiko, kadangi tikrai užtrunka sudėlioti visą procesą ant popieriaus, nepamirštant visų įmanomų išimčių. Projekto vadovai šį etapą įvardija, kaip vieną sudėtingiausių: „*vienu metu mes turėjome sudaryti žemėlapius 10 didelių procesų, kurie niekur nebuvo aprašyti, tai reiškia, kad pirmiausia darbuotojai turėjo apsirašyti procesą, o paskui mes turėjome kartu dėlioti žemėlapi*“ (R8). Procesų dokumentacijos rengimas pareikalavo daug papildomo laiko iš darbuotojų ir stabdė visą projektą, nes darbuotojai dėl didelio darbo krūvio ne visada galėjo prioretizuoti šią užduotį: „*daug laiko suvalgė procesų aprašymas ir dokumentacijos ruošimas ir tai nebuvo pats įdomiausias ir svarbiausias darbas*“ (R5). Empirinio tyrimo metu nustatytas neatitikimas tarp to, ką organizacija deklaruoja ir to, kas egzistuoja realybėje. Organizacija save reprezentuoja, kaip į procesus orientuotą ir besiremiančią procesiniu požiūriu, tačiau procesų dokumentacijos trūkumas rodo, kad organizacijos branda ne visai atitinka procesinės organizacijos lygį (1 pav. ) tikėtina, kad tai iš dalies ir lėmė ne visai sėkmingas harmonizacijas.

8 lentelė. Verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksniai susiję su procesų dizainu  
(Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Procesų dizainas	Procesų sudėtingumas	4 A	<p>„neįvertinome procesų sudėtingumo“ (R7)</p> <p>„...nes neatsižvelgėme į procesų sudėtingumą“ (R8)</p> <p>„procesas buvo paprastas, todėl nesudarė didelių kliūčių jį harmonizuojant“ (R8)</p> <p>„kai įsigilini į procesus supranti, kad tai kompleksiškiau, nei atrodo“ (R9)</p>
	Procesų dokumentacija	5 A	<p>„jei mes turėtume dokumentuotus procesus nuo pat pradžių, būtume pasiekę tikrai geresnių rezultatų“ (R2)</p> <p>„turėjome gilintis į procesus, kurie neturėjo jokių aprašymų“, „labai svarbu investuoti laiką paruošiant instrukcijas ir aprašymus“ (R3)</p> <p>„daug laiko suvalgė procesų dokumentavimo darbas“ (R5)</p> <p>„dokumentacijai turėjome skirti daugiau laiko nei manėm“ (R8)</p> <p>„harmonizacijos projekte mes daug laiko skyrėme AS-IS analizei ir dokumentacijai“ (R7)</p>
	Nukrypimų, skirtumų kiekis, teisiniai reguliavimai	4 A	<p>„...dėl per didelio skirtumų kiekio, mums dažnai tenka tiesiog apkarpyti savo lūkesčius“ (R1)</p> <p>„procesai tokie skirtingi šalyse, kad dažnai atrodydavo, kad harmonizuoti jų tiesiog neįmanoma“ (R3)</p> <p>„sunku priversti šalis harmonizuoti procesus, tikriausiai dėl visų vietinių taisyklių ir teisinio reguliavimo“ (R8)</p> <p>„supratome, kad naudojame daug skirtingų sistemų ir kai kurie procesai skiriais iš esmės“ (R9)</p>

Respondentų nuomone, ruošiantis verslo procesų harmonizavimui būtina įvertinti procesų sudėtingumą, o atliekant analizę išsamiai išnagrinėti visus skirtumus ir nustatyti, kas juos lemia. Taip pat harmonizavimo sėkmei didelę reikšmę turi tinkamai paruošta procesų dokumentacija.

#### 2.2.2.4 Veiksniai, susiję su žmogiškaisiais ištekliais

Į šią kategoriją patenka veiksniai susiję su žmogiškųjų išteklių resursais, jų turimomis žiniomis ir paskirtomis atsakomybėmis. Ši kategorija neapima veiksmų susijusių su elgsena, kultūra ir motyvacija.

Kalbant apie žmogiškųjų išteklių resursus, respondentai dažniausiai minėjo žinių, kompetencijų ir patirties svarbą, taip pat būtinybę turėti gerą komandą ir aiškiai padalintas atsakomybes. Abi apklaustos projektų vadovės ypatingai pabrėžė komandos svarbą, bet taip pat pripažino, kad komandinis darbas ne visada vyko sklandžiai. „*Ypatingai svarbu buvo suburti gerą komandą ir užtikrinti personalo administravimo skyrių įsitraukimą ir pagalbą, bet eigoje jaučiau, kad trūksta įsitraukimo, kad komandoje nevyksta diskusijos ir kad vienetai prisiima atsakomybę. Visi kiti žiūrėjo ir laukė, ką pasakys projekto vadovai*“ (R1) „*Mes buvome suburti į komandą, bet nebuvo viena komanda*“ (R8). Galimai komandinio jausmo nebuvimą galėjo lemti keli veiksniai: nepakankama organizacijos branda veikti globaliomis sąlygomis, netinkama vadovų kompetencija. „*Kai globali komanda nėra pasiekusi tam tikros brandos, turbūt natūralu, kad jos individai asmeninius tikslus iškelia aukščiau*“ (R8) „*ne visi vadovai dirbo iš vien, o ir ne visi buvo suinteresuoti tikslų pasiekimu*“ (R8) Respondentams buvo pakankamai sunku kalbėti apie komandą, nes tai tiesiogiai buvo su jais susiję, ne visi buvo pasiruošę objektyviai įvertinti komandos darbą. Skyrių vadovai minėjo komandinio darbo ir geros komandos būtinybę, bet nebuvo itin atviri vertindami dabartinės vadovų komandos darbą. Pateiktas tik vienas vertinimas: „*Buvo ir yra labai sunku dirbti vadovų komandoje kurioje nėra 100 procentinio sutarimo dėl tikslų ir kurioje neaišku, ar tai, kas buvo sutarta už uždarytų durų bus įgyvendinta. Buvo pavyzdžių kai vyko priešingai*“ (R7). Priežastys, kodėl komanda gali nefunkcionuoti, plačiau aptartos kategorijoje apimančioje veiksmus susijusius su elgsena ir kultūra.

Kiti du interviu metu nustatyti svarbūs veiksniai susiję su žmogiškaisiais ištekliais, buvo dedikuotų projektų vadovų turėjimas ir aiškiai paskirstytos atsakomybės. Respondentų aptartame harmonizavimo projekte kelis kartus keitėsi projektų vadovai ir tai vilkino projektą, taip pat įtakojo ir rezultatų kokybę. „*Projekto vadovas turi likti tas pats. Mes praradome nemažai įdirbio kaitaliodami projektų vadovus*“ (R2) Vadovė iš Danijos taip pat pabrėžė, kad be projektų vadovo pagalbos vargu, ar būtų įmanoma iš viso pasiekti kokių nors rezultatų „*Kai reikia suprasti procesus ir viską susidėlioti į bendrą vaizdą, iš ties svarbi pagalba iš išorės – dedikuoti projektų vadovai. Mes kelis kartus bandėm pradėti harmonizavimo iniciatyva savarankiškai, bet viskas pasibaigė tik kalbomis.*“ (R4). Taip pat akivaizdu, kad be suburtos geros komandos su dedikuotais projektų vadovais labai svarbu, jog būtų aiškiai apibrėžtos visų harmonizavimo projekto dalyvių atsakomybės: už ką atsakingi projektų vadovai, koks yra

vadovų atsakomybės lygis ir kokios yra darbuotojų atsakomybės, numatant kas kada ir kokią informaciją turi pateikti ir kaip dalyvauti projekte. „Turi būti aišku nuo pat pradžių, kas už ką atsakingas ir kiekviena suinteresuota šalis turi prisiimti atsakomybę už informaciją, kurią pateikia, arba už darbus, kuriuos perima.“ (R1) Tiriant atvejį, buvo galima pastebėti, kad ne visi tiksliai žinojo arba jautė turintys atsakomybes „aš nesijaučiau turinti atsakomybę priimti sprendimus“ (R6)

Interviu metu labiausiai diskutuota žinių ir kompetencijų svarba harmonizavimo projektuose: „geras procesų žinojimas ir supratimas buvo esminis veiksnys lėmęs rezultatus“ (R4). Ir nors žinių būtinumas nenuginčijamas, dažnai aptariamose harmonizavimo iniciatyvose buvo susiduriama su žinių prieinamumo problema, kai žinios nepateikiamos laiku, ar kai žinių turėtojas neturi kompetencijos žinioms perduoti (tai gali būti susiję su komunikavimo problemomis, kalbos barjerai) „kai kurie darbuotojai nemoka anglų kalbos, arba moka nepakankamai, tam kad perduotų savo turimas žinias, naudojantis vertimų pagalba atsirasdavo grėsmė prarasti dalį informacijos“ (R5). Žinių prieinamumas buvo didelė problema projektų vadovams, mat jie neturėjo patirties dirbant su personalo administravimo procesais ir buvo visiškai priklausomi nuo to, kokias žinias ir informaciją gauna iš darbuotojų. „Projektų vadovams dažnai būdavo sunku užginčyti vietinius, teisinius skirtumus, nežinant proceso ar veiklos specifikos“ (R3) Kita atrasta problema susijusi su žiniomis – argumentavimas. Tiek interviu, tiek atvejo analizės metu buvo nustatyta, kad personalo administravimo procesai labai sudėtingi ir griežtai reglamentuoti teisės aktais arba vidinėmis darbo tvarkos taisyklėmis. Atliekant empirinį tyrimą susidarė įspūdis, kad dažnai diskusijos, kaip galima pakeisti procesus ir padaryti juos labiau globaliais ar efektyviais, pasibaigdavo teiginiais, kad nieko pakeisti neįmanoma, pavyzdžiui: „Norvegijos teisės aktai griežtai reglamentuoja darbuotojo sutarčių pasirašymą“ (R2) , „Lietuvoje neįmanoma pasirašyti darbo sutarčių elektroniniu parašu“ (R5). Darbinių grupių dalyviai ir projektų vadovai pritrūkdavo kontrargumentų, bet lygiai taip pat ir pokyčiams besipriešinantys neturėdavo aiškių ir pagrįstų duomenų, kodėl tam tikri dalykai neįmanomi „Aš dažnai jutau, kad vieno individo pasakymas, kad taip neįmanoma padaryti būdavo priimamas už gryną pinigą, nesigilinant, gal tokios taisyklės buvo 10 metų atgal., o šiandien dienai yra jau visai kita situacija“ (R5).

9 lentelė. Verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksniai susiję, su žmogiškaisiais ištekliais  
(Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Žmogiškieji ištekliai	Žinios, kompetencijos, patirtis	6 A	<p>„reikia gerų, patikimų ir prieinamų žinių“ (R1)</p> <p>„geras procesų žinojimas ir supratimas buvo esminis veiksnys lėmęs rezultatus“ (R4)</p> <p>„konkrečios žinios, kodėl taip ir ne kitaip?“ (R5)</p> <p>„kartais pritrūkdavo žinių, kompetencijos pagrindžiant teiginius ar apsiginant proceso žingsnius“ (R7)</p> <p>„svarbu ne tik turėti kompetencijas darbui su dabartiniais procesais, bet ir mokėti tas žinias perteikti“ (R6)</p> <p>„...mano gilios procesų žinios buvo didelis privalumas“ (R8)</p>
	Suburta gera komanda	4	<p>„...etape svarbu suburti gerą komandą ir įtraukti į darbinę grupę visas šalis“ (R1)</p> <p>„labai svarbu įtraukti visus, kurie dalyvaus pokytyje“ (R6)</p> <p>„mes neturėjome pilno sutarimo komandoje, nepalaikėme idėjos sutartinai 100 proc.“ (R7)</p> <p>„mes buvome suburti į komandą, bet nebuvo tikra komanda“ (R8)</p>
	Aiškiai paskirstytos ir priimtos atsakomybės	4	<p>„turi būti aišku nuo pat pradžių, kas už ką atsakingas ir kiekviena suinteresuota šalis turi priimti atsakomybę.“ (R1)</p> <p>„atsakomybė tiek perduodant tiek priimant kompetencijas, taip pat aiškiai apibrėžti, kokios yra kiekvieno dalyvio atsakomybių ribos“ (R3)</p> <p>„...aš nejaučiau turinti atsakomybę priimti sprendimus“ (R6)</p> <p>„mums reikėjo aiškiai pasiskirstyti ir taip pat paskirstyti atsakomybes, mes to nepadarėme“ (R7)</p>
	Dedikuoti projektų vadovai	2	<p>„...praradom nemažai įdirbio kaitaliodami projektų vadovus, kokybė dėl to kentėjo“ (R2)</p> <p>„svarbi pagalba iš išorės- dedikuoti projektų vadovai, kurie gali padėti sudėlioti informaciją į tinkamas vietas“ (R4)</p>

Vertinant įvykusias ar tebevykstančias harmonizacijas, respondentai ypatingai daug dėmesio skyrė žinių, kompetencijų ir patirties svarbai. Po dalyvių įsitraukimo ir motyvacijos tai dažniausiai paminėtas veiksnys, kuris labai svarbus harmonizacijos iniciatyvose.

#### **2.2.2.5 Veiksniai, susiję su proceso dalyvių elgsena ir motyvacija**

Dar viena, labai glaudžiai su žmogiškaisiais ištekliais susijusi kategorija, dalyvių elgsena ir motyvacija. Tyrimo autorė rinkosi aktyviausiai harmonizavimo projekte dalyvavusius asmenis. Gal todėl pokalbio metu beveik visi dalijosi skaudžia patirtimi, susijusia su dalyvių įsitraukimu ir bendradarbiavimu. Atliekant empirinio tyrimą, nustatyta, kad harmonizavimo metu nebuvo užtikrintas tinkamas įsitraukimas ir bendradarbiavimas. Ir nors į veiklas buvo įtraukti visų šalių atstovai, tai nebūtinai reiškė visapusišką jų dalyvavimą. „*Dėl kai kurių harmonizavimo projekto dalyvių silpnos motyvacijos ir neįsitraukimą strigdavo visas darbas, nes reikėdavo laukti informacijos iš dalyvių. Tai buvo projektas, kurį mes turėjome prioritetizuoti, bet ne visada taip ir buvo.*“ (R2) Suomijos atstovė prisiminė sėkmingai įgyvendintą harmonizacijos etapą (paslaugų katalogo sudarymą) ir nurodė dvi priežastis, kurios lėmė sėkmingą etapą: aiškus poreikis ir tinkamas *įsitraukimas* „*mums labai reikėjo sudaryti savo teikiamų paslaugų organizacijai katalogą, tam, kad galėtumėme sėkmingai dirbti globalioje komandoje ir aplinkoje*“, „*pradžia buvo sunki. Bet mes visi buvome labai įsitraukę ir susidomėję, galėjome atvirai kalbėtis ir diskutuoti*“ (R3) Įsitraukimas ir įsipareigojimas yra labai svarbus, bet jie savaime neatsiranda „*labai svarbu, kad visi įtraukti asmenys suprastų, kodėl mes tai darome, tik tada mes galime užtikrinti įsipareigojimą ir įsitraukimą*“ (R4) Antras respondentas taip pat pabrėžia įsitraukimo svarbą „*mes kūrėme įrankį sau ir mums tikrai trūko įsitraukimo iš visų, Mes, kiekvienos šalies atstovas, turėjome tinkamiau atstovauti savo šali*“ (R2)

Iš respondentų pasisakymų matyti, kad harmonizavimo sėkmei vienodai svarbus dalyvių įsitraukimas ir jų įtraukimas. Dalyvių, tame tarpe ir suinteresuotų šalių įtraukimas, nuo harmonizavimo iniciatyvų pradžios gali lemti įsitraukimą. Akivaizdu, kad ne visais atvejais dalyviai buvo įtraukti nuo pat pradžių „*aš nesijaučiau galinti įtakoti jau priimtą sprendimą. Mums tiesiog reikėjo padaryti tai, kas kažkieno buvo nuspręsta, pasiekti iškeltą tikslą*“ (R6). Net keli apklaustieji paminėjo dalyvių įtraukimo nuo pradžių įtaką jų įsitraukimui. Interviu metu kai kurie respondentai išreiškė nusivylimą dėl neįtraukimo į veiklą „*jei tu jauti, kad esi dalis kažkokio proceso ir žinai, kad tavo nuomonė vertinama, ar bent jau išklausiama, tada tu natūraliai prisiimi daugiau atsakomybės ir įsitrauki į veiklą*“ (R6). Ir nors ne visada dalyviai būdavo įtraukiami nuo pradžių, harmonizavimo iniciatyvų eigoje iš jų būdavo reikalaujama vienokio ar kitokio rezultato, jo pateikimo laiku ir atsakomybės prisiėmimo. Dažnu atveju tai

sukeldavo dalyvių nepasitenkinimą ir netgi pyktį „*buvo labai nemalonu, kai per susirinkimą buvo pristatyta, kad štai buvo identifikuoti 10 procesų, kuriuos sieksime harmonizuoti ir centralizuoti Lietuvoje. Natūraliai kilo klausimų, kas nusprendė? Kodėl pasirinko šituos procesus ir pan.*“ (R2) „*Įtariu, kad jei darbuotojai būtų įtraukti į procesų identifikavimo etapą, mes turėtumėme visai kitokius rezultatus dabar*“ (R7)

Į klausimą, kaip pakeistų dabartinę situaciją, jei turėtų galimybę, respondentai 1 ir 5 įvardijo, kad užtikrintų dalyvių įtraukimą nuo pradžių, nes jų manymų tai tiesiogiai lemtų dalyvavimo kokybę: „*žmones įtraukčiau nuo pat pradžių ir klausyčiau jų nuomonės. Tada jie būtų labiau įsitraukę*“ (R5) „*labai svarbu suburti gerą, patikimą komandą ir kad į veiklas būtų įtraukti visi personalo administravimo skyriai visose šalyse*“ (R1).

Kitas aktualus aspektas, galbūt lėmęs dalyvių įsitraukimo kokybę – jų suinteresuotumas pasiekti užsibrėžtus rezultatus. Pokalbių metu buvo galima suprasti, kad ne visi buvo užtikrinti, jog harmonizuoti ir centralizuoti procesai veiks kokybiškai. „*Dažnu atveju darbuotojai iš Skandinavijos šalių konkrečias užduotis darė dešimtmečiais, todėl jiems tikrai buvo sunku patikėti, kad kažkas be patirties gali jų darbą atlikti taip pat gerai*“ (R1) Daugiausia abejonių sukeldavo darbuotojų Lietuvoje kompetencija ir jų pasiruošimas prisiimti atsakomybę „*Darbuotojai Lietuvoje nerodė didelio susidomėjimo tuo, ką daro. Toks jausmas, kad jie tik akiai seka instrukcijas ir visiškai negalvoja apie pasekmes*“ (R6) Šis respondento teiginys labai gerai iliustruoja pasitikėjimo stoką. Tačiau įdomu yra tai, kad kalbant apie įsitraukimą, respondentai pagal savo nuomonių pobūdį pasidalino į dvi stovyklas: viena pusė teigė, kad įsitraukimo ir bendradarbiavimo trūko iš Lietuvos darbuotojų pusės, kita pusė kaltino Švedijos, Norvegijos ir Suomijos komandas nepakankamu įsitraukimu. Respondentai iš Danijos pabrėžė kitų Skandinavijos šalių silpną įsitraukimą ir bendradarbiavimo stoką „*Iš Danijos mes perkėlėme ir harmonizavome nemažai procesų ir jie veikia puikiai. Ir aš niekaip nesuprantu, kodėl tik iš Danijos*“ (R4) „*Mes turime gerų bendradarbiavimo pavyzdžių tarp Lietuvos ir Danijos, bet kažkodėl, kai kalba pasisuka link procesų migravimo iš kitų Skandinavijos šalių, tai tampa misija neįmanoma*“ (R9)

Apklaustieji vadovai pabrėžė, kad jiems buvo ypatingai svarbu visos harmonizacijos metu jausti pasitikėjimą komanda, bet taip užtikrinti, kad komanda pasitiki jų veiksmais ir sprendimais. „*Labai svarbu, kad mano darbuotojai jaustų pasitikėjimą mano veiksmais ir žodžiais. Taip pat svarbu, kad aš kaip vadovė jausčiausi užtikrinta dėl daromų pakeitimų*“ (R6) Iš respondentų nuomonių galima spręsti, kad projekto metu nepavyko pasiekti tinkamo pasitikėjimo lygio: „*komandos nepasitikėjo viena kita*“ (R6), „*trūko pasitikėjimo vadovų komandoje*“ (R7)

10 lentelė. Verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksniai,  
susiję su dalyvių elgsena ir motyvacija  
(Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Elgsena ir motyvacija	Bendradarbiavimas	4	<p>„mes visi galėjome atvirai kalbėtis ir diskutuoti“ (R3)</p> <p>„vis dar nėra natūralu organizacijoje prisiimti atsakomybę ir užtikrinti sklandų bendradarbiavimą“ (R1)</p> <p>„kuo geriau vienas kitą pažinom, tuo lengviau darėsi dirbti“ (R2)</p> <p>„kuo toliau, tuo labiau esu patenkintas bendradarbiavimu, mes tobulėjame“ (R5)</p>
	Įsitraukimas ir įsipareigojimas	7 A	<p>„svarbu, kad būtų įsitraukę visi personalo administravimo skyriai“ (R1)</p> <p>„kiekvienos šalies atstovas turėjo tinkamiau atstovauti savo šali“ (R2)</p> <p>„mes, vadovai, neužtikrinome darbuotojų įsitraukimo ir įsipareigojimo projektui“ (R4)</p> <p>„žmones įtraukčiau nuo pradžių ir klausyčiau jų nuomonės“ (R5)</p> <p>„atsirasdavo tik po kelis nuolat aktyvius dalyvius, visi kiti buvo nematomi“ (R7)</p> <p>„darbuotojai Lietuvoje nerodė didelio susidomėjimo tuo ką daro“ (R6)</p> <p>„Įsitraukimas nebuvo tinkamo lygio“ (R9)</p>
	Pasitikėjimas	6	<p>„buvo sunku patikėti, kad kažkas be patirties gali atlikti darbą“ (R1)</p> <p>„komandos nepasitikėjo viena kita“ (R4)</p> <p>„dažnai jautėsi nepasitikėjimas, kad perkėlus užduotis į Lietuvą, bus išlaikyta kokybė“ (R7)</p> <p>„trūko pasitikėjimo vadovų komandoje“ (R7)</p> <p>„svarbu jaustis užtikrintai visuose lygiuose“ (R6)</p> <p>„Jei neturi tinkamo pasitikėjimo lygio, tada reikia daugiau kontrolės“ (R9)</p>



Veiksniai, susiję su dalyvių elgsena ir motyvacija buvo jautriausiai aptariami. Bendradarbiavimo sėkmė organizacijoje priklauso bendrų tikslų, bendros IT infrastuktūros, dalijimusi informacija realiu laiku, bendrų standartų ir vieningo požiūrio į verslo procesus. Dalyvių įsitraukimas ir bendradarbiavimas svarbus beveik kiekviename harmonizavimo etape. Bendradarbiavimas lieka svarbus net ir įvykdžius harmonizaciją, nes užtrunka kol naujai sukurtas ar patobulintas procesas taptų brandus iki to laiko reikia proceso dalyvių palaikymo.

#### **2.2.2.6 Veiksniai, susiję su organizacijos struktūra**

Tyrimui pasirinktas personalo administravimo departamentas jungia 5 personalo administravimo skyrius, kurie be pavaldumo departamento vadovui, taip pat yra atskaitingi kiekvienos šalies valdybai. Visas organizacijos valdymas paremtas matricine struktūra, todėl nenuostabu, kad atliekant harmonizacijas kildavo sunkumų aiškinantis, ką ir su kuo reikia suderinti, kas turi būti įtrauktas, kas priima galutinį sprendimą. *„labai daug suinteresuotų šalių ir ne visada aišku, kas už ką yra atsakingi, pavyzdžiui prieigų darbuotojams užsakymas – vienas skyrius atsakingas už sistemos palaikymą ir visiškai nežino, kas atsakingas už rolių kūrimą“* (R1) Organizacijos struktūra yra tokia didelė ir sudėtinga, kad net atrodytų labai susiję skyriai ar padaliniai vienas apie kitą nieko nežino ir tai labai stabdo darbą arba kartais net sudaro sąlygas nesusipratimams, kai neįtraukiama viena ar kita svarbi pusė *„projekto pradžioje mes neturėjome bendro įsivaizdavimo, kas yra visos suinteresuotos šalys ir susidūrėme su problemomis, kai savo veiksmų nesuderindavome su svarbiomis suinteresuotomis šalimis, dėl ko reikėdavo kartais nes sustabdyti projektą, kol būdavo gaunamas jų pritarimas“* (R7) Tam, kad harmonizacija įvyktų sėkmingai, būtinas visų suinteresuotų šalių pritarimas *„suinteresuotos šalys turi pritarti ir palaikyti vykdomas iniciatyvas“* (R9)

Respondentas 7 pabrėžė, kad daug sunkumų kildavo suderinant pasiūlymus, juos pristatant, pateikiant dokumentacijas, aprašymus *„kiekviena idėja reikalaudavo pristatymo, suderinimo, suderini su viena, eini pas kitus. Mūsų organizacijoje labai daug biurokratijos“* (R7)

11 lentelė. Verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksniai, susiję su organizacijos struktūra  
(Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Organizacijos struktūra	Organizacijos struktūra ir dydis	2 A	„Dėl didelės organizacinės struktūros kildavo sunkumų renkant informaciją ir siekiant tam tikrų patvirtinimų“ (R1) „...mūsų organizacijoje tiek biurokratijos“ (R7)
	Suinteresuotos šalys	3 A	„daug suinteresuotų šalių ir ne visada aišku, kas už ką atsakingas“ (R1) „nesuprantu kodėl mes nesudarėme stakeholderių žemėlapiu“ (R7) „neįtraukėme visų suinteresuotų šalių“ (R9)

Šio tyrimo kontekste galima teigti, kad didelę įtaką harmonizavimo įgyvendinimui turėjo sudėtinga organizacijos struktūra ir jos dydis, taip pat su organizacijos struktūra ir dydžiu susijusios vidinės procedūros ir suinteresuotų šalių identifikavimas.

### 2.2.2.7 Veiksniai, susiję su darbo metodais

Vertindami harmonizavimo iniciatyvas respondentai iš Suomijos, tiek vadovė, tiek darbuotoja pabrėžė, kad nebuvo tinkamai atliktas resursų ir laiko planavimas „dabar, jau įpusėjus projektui, galiu pasakyti, kad mes neatlikome tinkamo darbų ir išteklių planavimo“ (R3)

Laikas visų respondentų asmenų buvo minimas ir įvardintas kaip labai svarbus harmonizavimo iniciatyvų sėkmės kriterijus. Jaučiamas apklausiamųjų nusivylimas nusivylimas, kad jie neturėjo pakankamai laiko tinkamai pasiruošti projektui, o vėliau ir pilnai jame dalyvauti. Viso projekto metu apklaustieji jautė didelį laiko spaudimą. Ir dažnai jiems buvo sunku prioretizuoti Harmonizavimo projektą prieš kasdienes atsakomybes. (R2, R1, R7) „užtrūko tikrai nemažai, kol supratau, kaip skirtingi procesai veikia atskirose šalyse. To laiko visada trūko“ (R1) „Mūsų srityje yra labai daug darbo, tam tikrose šalyse darbuotojų skaičius sumažėjo, o darbo apimtis ne“ (R2).

Taip pat daug kritikos sulaukė metodai pasirinkti darbui grupėse. Siekiant taupyti buvo nuspręsta visus darbinių grupių susitikimus perkelti į virtualią erdvę, bet toks sprendimas nesulaukė didelio palaikymo ir pritarimo „man labai trūko fizinių susitikimų, aš tikrai norėčiau, kad tokiam projekte, kaip šis, būtų daugiau galimybių bendrauti gyvai. Skype susitikimu metu

*ne visada pavyko užtikrinti įsitraukimą ir išlaikyti susidomėjimą“ (R2). Virtualių susitikimų metu ne tik buvo sunku užtikrinti įsitraukimą ir visapusišką bendradarbiavimą, bet taip pat atsirado daug vietos interpretacijai „mes vienas kito nepažinojome ir nežinojome, kaip kas bendrauja, kadangi Skype susitikimams numatydavome nepakankamai laiko, turėdavome būti konkretūs ir efektyvūs, kiti tai priimdavo kaip griežtą, spaudžiantį toną“ (R5) žmonės nesijautė komfortiškai užduodant klausimus ar pristatant savo procesus „nesu tikra ar Skype susitikimo metu manęs kas nors įdėmiai klausėsi, nes nesulaukdavau klausimų“ (R7), o tai tiesiogiai lėmė harmonizavimo sėkmę, nes tikėtina, kad informacija nepasiekdavo visų dalyvių. Respondentas 2 taip pat paminėjo susitikimų dokumentacijos poreikį, kuri ypatingai aktualus esant virtualiems susitikimams: „man labai trūko susitikimų dokumentacijos“ (R2).*

Respondentai pabrėžė, kad vykdant harmonizacijas būtina tinkamai suplanuoti ir organizuoti mokymus visiems, kurie dirbs su pasikeitusiu procesu. Dažnai harmonizavus procesus Edukuoti reikia ir visą organizaciją : „geri mokymai užtikrina darbuotojų motyvaciją“ (R3). Geri ir tinkamai suplanuoti mokymai užtikrina, kad procesų dalyviai ir vykdytojai žino end-to-end procesus.

2 lentelė. Verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksniai, susiję su darbo metodais

(Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Darbo metodai	Planavimas ir laikas	4 A	„ <i>kuo sudėtingesnis procesas, tuo svarbesnis tampa pasiruošimas ir planavimas...mes neturėjome sutartos planavimo metodikos projekte</i> “ (R2) „ <i>didelės kasdienių užduočių apimtys neleido tinkamai prioretizuoti ir paskirstyti laiką</i> “ (R5) „ <i>mes neatlikome tinkamo darbų ir išteklių planavimo</i> “ (R3) „ <i>Visada trūko laiko</i> “ (R1)
	Mokymai	3	„ <i>visi turi būti tinkamai supažindinti su pasikeitusiu procesu ir apmokyti, kaip dirbti,</i> “ (R1) „ <i>geri mokymai užtikrina darbuotojų motyvaciją</i> “ (R3) „ <i>nežinojome end-to end procesų</i> “ (R5)
	Susitikimai ir Diskusijos	3	„ <i>man labai trūko fizinių susitikimų</i> “ (R2) „ <i>Skype susitikimams numatydavome nepakankamai laiko, turėdavai būti efektyvus ir konkretus, kiti tai priimdavo, kaip griežtą, spaudžiantį toną</i> “ (R5) „ <i>nesu tikra ar Skype susitikimo metu manęs kas nors įdėmiai klausėsi</i> “ (R7)
	Susitikimų dokumentacija	1	„ <i>man labai trūko susitikimų dokumentacijos</i> “ (R2)

Vykdamas harmonizavimo veiklas svarbu pasirinkti tinkamas darbo priemones ir metodus, nes tinkami metodai, tokie kaip detalus planavimas, fiziniai susitikimai ir darbas grupėse, išsamūs mokymai užtikrina dalyvių motyvaciją.

#### 2.2.2.8 Veiksniai, susiję su lyderyste ir valdymu

Interviu metu buvo nustatyti 6 harmonizavimo sėkmę lemiantys veiksniai susiję su lyderyste ir valdymu. Šie veiksniai buvo skirtingai vertinami respondentų tarpe dėl skirtingų vaidmenų. Projektų vadovai jautė turintys pilnus įgaliojimus veikti bei buvo supažindinti su jiems keliamais lūkesčiais, bet buvo neaišku, kokie lūkesčiai keliami visam projektui: „aš

*žinojau ko tikimasi iš manęs, bet nesupratau kokie yra lūkesčiai visam projektui“ (R1) “kai kuriuose projekto etapuose aš jaučiau pilną atsakomybę ir įgalinimą veikti“(R8). Kartais projektų vadovų rolės persipindavo su vadovų atsakomybėmis ir tai sukeldavo dilemų abiem pusėms. Respondentas 8 nurodo pavyzdį, kai sunku buvo suprasti, kokie lūkesčiai jam keliami ir ko tiksliai iš jo norima, kokie yra jo įgaliojimai konkrečiame procese: „Organizacinių pokyčių harmonizavimo eigoje mano vaidmuo persipynė su vienos vadovės vaidmeniu, kuri buvo Organizacinių pokyčių komandos vadove“(R8). Jei projektų vadovai jautėsi pakankamai užtikrinti dėl jiems keliamų lūkesčių ir perduotų įgaliojimų, tai apie vadovus galima pasakyti priešingai – dažnu atveju jie turėjo dvejonų dėl jiems suteiktų įgaliojimų arba nebuvo visiškai užtikrinti dėl jiems keliamų lūkesčių: „buvo neaišku, kokius įgaliojimus mums suteikia mūsų rolės, taip pat ne iki galo buvo aišku, kas turi įgaliojimą priimti galutinį sprendimą, ypač kai tai liedavo kelias sritis ir kelis suinteresuotus asmenis“(R6), „aš niekada negirdėjau iš savo vadovo, štai ko aš noriu iš tavęs šitam projekte“ (R4)*

Harmonizavimas yra sudėtinga veikla, reikalaujanti visapusiško vadovų palaikymo ir dažnai užsispyrimo bei atkaklumo šalinant kliūtis. Respondentai jautė, kad ne visi vadovai pakankamai įsitraukę į veiklas, trūko jų palaikymo. Darbuotojai turėjo daug puikių, ambicingų idėjų, kurios dėl valios stokos nebuvo net svarstomos. Projektų vadovė apgailestavo, kad nepavyko sutarti dėl vienos kalbos (anglų) vartojimo organizacijoje, o tai būtų tikrai paspartinę visas harmonizavimo veiklas: „man taip gaila, kad mums nepavyko atsisakyti visų vietinių kalbų naudojimo ir tiesiog pereiti bendru sutarimu prie anglų kalbos. Tikrai gaila, kad ne visi vadovai palaikė šią idėją ir nedėjo pastangų jos patvirtinimui“(R8)

13 lentelė. Verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksniai susiję su lyderyste ir valdymu

(Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės)

Kateg orija	Subkategorija	Nuomo nių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Lyder ystė ir valdy mas	Aiškiai suformuoti lūkesčiai	3	„aš žinojau ko tikimasi iš manęs, bet nesupratau kokie yra lūkesčiai visam projektui“ (R1) „aš niekada negirdėjau iš savo vadovo, štai ko aš noriu iš tavęs šitam projekte“ (R4) „reikia skirti laiko lūkesčių suderinimui“ (R5)
	Vadovų palaikymas	3	„trūko vadovų palaikymo ir sutarimo, ką ir kaip mes darome“ (R4) „vadovų komandai trūko vieningumo dėl to jie kaip vienetas, negalėjo tinkamai paremti projekto“ (R7) „vadovų komanda turi būti vieninga norint įgyvendinti harmonizavimo iniciatyvas“ (R8)
	Valia ir užsispyrimas šalinant kliūtis	2	„nepavyko, nes trūko užsispyrimo įgyvendinant pokyčius“ (R5) „gaila, kad nepavyko atsisakyti vietinių kalbų“ (R8)
	Tęstinumo užtikrinimas	3	„nebuvo užtikrintas projekto tęstinumas“ (R2) „projektas tai sustodavo, tai vėl tęsdavosi“ (R5) „projektas vėl sustabdytas, dėl kitos labiau svarbios veiklos“ (R7)
	Kontrolė	1	„Kai vyksta pokytis liečiantis daug šalių, vadovas turi užtikrinti kontrolę“ (R9)
	Perduoti įgaliojimai veikti	3	„turėjome visus įgaliojimus nuspręsti, kaip siekti užsibrėžto tikslo“ (R1) „buvo neaišku, kokius įgaliojimus mums suteikia mūsų rolės ... kas turi įgaliojimą priimti galutinį sprendimą,“ (R6) „kai kuriuose projekto etapuose aš jaučiau pilną atsakomybę ir įgalinimą veikti“ (R8)

Lyderystė yra labai svarbi užtikrinant tokio masto pokyčius kaip harmonizavimas. Ji užtikrina darbuotojų, dalyvių motyvaciją, pabrėžia tikslą, kuria gerą ir darbingą aplinką. Geri lyderiai yra aktyvūs, palaiko, ar bent jau išklauso darbuotojų idėjas ir pasižymi ryžtu įgyvendinant pokyčius. Jei lyderystė nėra pakankama arba jos nėra, aukštesnio lygio vadovams tenka įvesti daugiau kontrolės: *„Kai vyksta pokytis liečiantis daug šalių, vadovas turi užtikrinti kontrolę. Smagu būtų pasitikėti ir įgalinti žmones, bet mūsų pavyzdžiu, kontrolė buvo tiesiog būtina“ (R9)*

### **2.2.2.9 Veiksniai, susiję su komunikacija ir informacija**

Vertindami komunikaciją, respondentai vertino tiek vidinę, vykstančią tarp komandos narių, projekto darbinės grupės, tiek išorinę, kai buvo komunikuojama su suinteresuotomis šalimis arba informuojama visa organizaciją apie numatomus pokyčius. Pokalbio metu buvo galima suprasti, kad komunikacija dėl projekto tikslo, eigos ir rezultatų nebuvo pakankama. Respondentas 2 vertindamas personalo administravimo skyriuje harmonizuojamus procesus apgailestavo dėl labai blogos komunikacijos apie projekto eigą. Projektas kelis kartus buvo sustabdytas tam tikram laikui dėl įvairių priežasčių ir panašu, kad ne visi būdavo tinkamai informuoti. *„labai trūksta informacijos apie procesų harmonizavimo ir perkėlimo į Lietuvą projektą. Iš pradžių mes jautėmės labai įtraukti, vyko darbas grupėse ir pan, paskui tyla, dėl neaiškių arba neiškomunikuotų priežasčių. Dabartinis projekto statusas labai miglotas. (R2)* Pabandžius išsiaiškinti, kodėl strigo komunikacija, keli respondentai (R2, R4, R7) nurodė, kad tikriausiai dėl to, jog nebuvo aiškaus komunikacijos plano ir dažnu atveju komunikacijos ir informacijos sklaida buvo deleguota kiekvienos šalies vadovui. Rezultatas – dalis informacijos buvo pamesta. *Mes prarandame daug informacijos kai komunikuojame lygiais (aukščiausi vadovai vadovams, vadovai darbuotojams ir pan. mums reikia daugiau tiesioginės komunikacijos (R4)* Labai panašią poziciją išsakė ir respondentas 7 *„dabar jau matau, kad harmonizavimo projekto pradžioje mums reikėjo užtikrinti globalią komunikaciją visiems darbuotojams“ (R7)*

14 lentelė. Verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksniai, susiję su komunikacija ir informacija

(Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Komunikacija ir informacija	Skaidri ir savalaikė komunikacija	6	<p>„mes turim daugiau komunikuoti nes tik tada žmonės gali jaustis įsitraukę“ (R1)</p> <p>„labai trūksta informacijos apie harmonizavimo projekto dabartinę stadiją“ (R2)</p> <p>„labai daug informacijos mes prarandame, kai komunikuojame lygiais, reikia daugiau tiesioginės komunikacijos“ (R4)</p> <p>„mes neturėjome komunikacijos plano, kam, ką ir kada galima sakyti“ (R6)</p> <p>„reikėjo užtikrinti globalią komunikaciją“ (R7)</p> <p>„komunikacija turėjo būti suderinta ir bendra visiems“ (R9)</p>
	Informacijos prieinamumas	1	„dažnai negali atskleisti visos informacijos, arba pats neturi prieigos prie informacijos“ (R6)

Komunikacija yra sudėtinga veikla ir norint užtikrinti, kad ji būtų skaidri bei savalaikė, būtinas geras pasiruošimas, aiškios gairės, kam ir ką galima komunikuoti.

Apibendrinus respondentų nuomones išskiriami 29 verslo procesų harmonizavimą lemiantys veiksniai, kurių charakteristikos pateikiamos kitame skyriuje.



### **3. VERSLO PROCESŲ HARMONIZAVIMO SĖKMĖS VEIKSNIŲ MODELIS**

Šiame skyriuje pateikiamas apibendrintas sėkmės veiksnių įvertinimas. Mokslinės literatūros analizės metu išskirtos sėkmės veiksnių kategorijos. Kokybinės interviu turinio analizės metu kategorijos buvo išplėtos ir išskaidytos į veiksnius. Tyrimo metu nustatyti 29 verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksniai. Ir atlikus pakartotinę interviu turinio kokybinę analizę veiksniai integruojami į verslo procesų harmonizavimo etapus ir parengiamas verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksnių modelis. Taip pat atlikus literatūros analizės, atvejo analizės ir interviu metu gautos informacijos sintezę pateikiamos nustatytų veiksnių charakteristikos.

#### **3.1 Verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksnių modelis**

Verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksnių modelis konstruojamas derinant interviu metu nustatytus sėkmės veiksnius su jų pasireiškimu skirtinguose harmonizavimo iniciatyvų etapuose (remiantis autorės pasiūlytu supaprastintu verslo procesų harmonizavimo modeliu). Sukurtas harmonizavimo sėkmės veiksnių modelis sudarytas iš dviejų dalių: modelis (I) (žr. 12 pav.) iliustruoja kokios veiksnių kategorijos lemia kokius harmonizavimo etapus; modelis (II) (žr. 13 pav.) sudarytas matricos būdu ir detalizuoja kokie iš konkrečių veiksnių buvo nustatyti kaip svarbūs konkrečiuose harmonizavimo etapuose.

Verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksnių modelis I yra sukurtas papildžius verslo procesų harmonizavimo modelį harmonizavimo sėkmės veiksnių kategorijomis, nurodant, kokius harmonizavimo etapus tam tikros kategorijos veikia labiausiai.

Verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksnių modelis II sudarytas iš harmonizavimo etapų kairėje ir jiems aktualių harmonizavimo sėkmės veiksnių, kurių kategorijos atskirtos skirtingomis spalvomis. II modelis yra paremtas visų nustatytų veiksnių integracija į harmonizavimo etapus.





### 3.1.1 Modelio naudojimo ir veikimo principai

Sukurtas modelis gali būti naudojamas įvairiose organizacijose, įgyvendinant harmonizavimo iniciatyvas. Nors ir buvo sukurtas remiantis konkrečios bankų grupės pavyzdžiu, modelis yra lengvai pritaikomas ir kitokio pobūdžio organizacijoms. Tačiau neatmestina, kad taikant modelį kitose organizacijose, jį vertėtų papildyti kitais svarbiais veiksniais.

Modelis lengvai suprantamas, jame nevertojami sudėtingi moksliniai terminai. Sėkmės veiksmų charakteristikos glaustai aprašytos kitame skyriuje ir turėtų būti naudojamos, siekiant geriau suprasti modelį.

Modelis padeda suvokti, kokie esminiai veiksniai lemia harmonizavimo iniciatyvų sėkmę ir į ką būtina atkreipti dėmesį konkrečiai harmonizavimo etapais:

1. Pasiruošimo etape organizacijos turi nustatyti harmonizavimo tikslą, kuris kyla iš poreikio, taip pat pabandyti apibrėžti preliminarią apimtį, bei nustatyti visas galimas suinteresuotas šalis, tam, kad būtų užtikrintas jų pilnas įsitraukimas ir dalyvavimas. Šiame etape sudaroma komanda ir formuojami lūkesčiai, tiek komandai, tiek atskiriems jos nariams bei visai harmonizavimo iniciatyvai. Šiame etape rekomenduojama susidaryti komunikacijos planą, kad veiklos eigoje nekiltų nesusipratimų dėl nepakankamos ar perteklinės informacijos.
2. Analizės etape tikslas labai svarbus, jis padeda neprarasti krypties. Išsamiai išanalizavus procesus, nustačius jų panašumus ir skirtumus, gali būti tikslinama harmonizuojamų procesų apimtis. Siekiant susidaryti bendrą procesų vaizdą organizacijoje būtina paaisyti organizacinės struktūros ir įtraukti visas suinteresuotas šalis. Kokybiškai ir detalai procesų analizei svarbus visapusiškas dalyvių įsitraukimas, jų žinios ir kompetencijos. Laiko prasme, tai vienas ilgiausių harmonizavimo etapų, todėl sklandžiam darbui reikia tinkamai suplanuoti susitikimus, darbinės diskusijas, kurios turėtų būti dokumentuotos, tam kad visada būtų galima sugrįžti prie aptartų dalykų. Šiame etape svarbu užtikrinti informacijos prieinamumą projektų vadovams ir dalyviams.
3. Planavimo etape remiantis analize, numatoma harmonizavimo eiga, suplanuojamos veiklos. Planavimas priklauso nuo nustatytos apimties. Šitame etape pasidalinama darbais, todėl labai svarbu tiksliai paskirstyti atsakomybes, suteikti įgaliojimus veikti, iškomunikuoti visai organizacijai, kas bus daroma ir kaip.

4. Sudėtingiausias ir daugiausia sprendimų priėmimo reikalaujantis etapas yra susiderinimas. Šiame etape visos suinteresuotos šalys turi pritarti pakeitimams procese arba naujam procesui, bet prieš tai vyksta diskusijos šalinant įvairias procesų harmonizavimui kylančias kliūtis. Šiame etape didelis vaidmuo tenka vadovams, o sprendimų sėkmės priklauso nuo išreikštos valios ir užsispyrimo įgyvendinant pokyčius, o taip pat ir visapusiško dalyvių įsitraukimo bei jų kompetencijos, tam, kad būtų sukurtas puikiai veikiantis procesas. Šiame etape ypatingai didelę įtaką turi nustatyti procesų skirtumai ir teisiniai reguliavimai ir jų kiekis.
5. Harmonizuoto proceso įgyvendinimą veikia beveik visos nustatytos veiksmų kategorijos. Naujo proceso diegimo metu svarbu numatyti, kad diegimas reikalauja daug laiko ir visiško dalyvių įsitraukimo. Diegimo trukmė priklauso nuo procesų sudėtingumo lygio, turimo palaikymo iš IT sistemų ir be abejo numatyto biudžeto. Sėkmingam naujo proceso įgyvendinimui labai svarbu tinkamas proceso dalyvių paruošimas darbui pasikeitusiame procese.
6. Įvertinimo etape svarbiausi harmonizavimą veikiantys veiksniai yra dalyvių, darbuotojų žinios ir kompetencija įvertinti procesą, nustatyti, kas veikia ne taip, kaip numatyta ir kas reikalauja tobulinimų. Abu etapai, įvertinimo ir tobulinimo, labai priklauso nuo dalyvių įsitraukimo ir motyvacijos keisti ir tobulinti procesus.

Modelis turėtų būti interpretuojamas remiantis unikaliu organizacijos pavyzdžiu. Veiksniai skirtinguose etapuose kartoja, tačiau jų pasireiškimo lygis gali skirtis, kaip ir gali skirtis veiksmo sudėtis. Kaip pavyzdžiui harmonizavimo apimties nustatymas pasiruošimo etape yra labiau abstraktus, numatomos apimties gairės. Analizės etape apimtis detalizuojama. Planavimo etape apimtis patvirtinama.

Modelis neparodo įvairių veiksmų tarpusavio sąveikos ir veiksmų įtakos reikšmingumo lygio. Tyrimo metu nustatyta, kad beveik visi veiksniai yra veikiami kitų veiksmų ir glaudžiai tarp savęs susiję, tačiau ši sritis nebuvo plačiau nagrinėta šiame moksliniame darbe. Taikant modelį, organizacija turi savarankiškai numatyti veiksmų tarpusavio sąveiką.

Remiantis pasiūlytu modeliu, organizacijos pradėdamos harmonizavimo iniciatyvas gali matyti, kokie veiksniai konkrečiuose etapuose yra reikšmingi ir atitinkamai planuoti veiklą. Sukurtas verslo procesų harmonizavimo modelis nėra baigtinis ir tikėtina, kad išplėtus empirinio tyrimo ribas, būtų papildytas daugiau veiksmų.

Modelis (I) gali būti aktualus organizacijoms tik ruošiantis harmonizacijoms, nes jis yra apibendrinamojo pobūdžio ir suteikia bendrą harmonizavimo koncepcijos vaizdą. Savyje

talpina ir harmonizavimo etapus ir veiksmų kategorijas. Modelis (II) detalus ir gali būti naudojamas visos harmonizavimo iniciatyvos metu, pradedant pasiruošimu, baigiant harmonizuoto proceso tobulinimais.

Modelio taikymas organizacijoje gali padėti užtikrinti sėkmingas harmonizacijas. Tačiau tam būtina, kad harmonizavimo veiklos iniciatorius, vykdytojai ir dalyviai būtų supažindinti su modeliu ir prisiimtų atsakomybę rūpinantis, kad visos harmonizavimo veiklos metu būtų paisoma nustatytų sėkmės veiksmų.

Sukurtas verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksmų modelis yra tobulintinas keliomis kryptimis: veiksmų papildymu, veiksmų reikšmingumo lygio nustatymu ir atspindėjimu modelyje, veiksmų tarpusavio sąveikos nustatymų. Taip pat galimas kitoks modelio vizualinis išdėstymas.

## **3.2 Verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksmų charakteristikos**

### **3.2.1 Veiksniai, susiję su strategija ir tikslais**

**Aiškus harmonizavimo tikslas.** Kadangi harmonizacijos įgyvendinimas reikalauja daug pastangų, dalyvių įsitraukimui didelę reikmę turi aiškus tikslas, kuris leidžia matyti kokio rezultato siekiama ir kodėl tai daroma. Kiekvienam tikslui reikia pagrindimo, todėl tikslas turi būti konkretus (angl. Specific), išmatuojamas (angl. Measurable), pasiekiamas (angl. Attainable), aktualus (angl. Relevant) ir apibrėžtas laike (angl. Time-based) (Yemm, 2013).

**Aiški apimtis.** Mokslinės literatūros analizės metu šis veiksnys nenustatytas. Tačiau atlikus empirinį tyrimą galima teigti, kad tai yra labai svarbus veiksnys, susijęs su organizacijos strategija ir harmonizavimo tikslais. Harmonizavimo apimtis turi būti tinkamai įvertinta. Apimtis gali keistis priklausomai nuo vėlesniais etapais atliktos analizės. Pasiruošimo etape jei neįmanoma numatyti aiškios apimties, galima bent jau įvertinti ir bendrai sutarti dėl reikalavimų apimčiai. Nustatant verslo procesų harmonizavimo apimtį dažnu iššūkiu tampa išsirinkti tuos procesus, kurie skirtingose šalyse ar padaliniuose turi daugiausia panašumų. Apimties nustatymas taip pat reiškia tinkamą harmonizuojamų procesų pasirinkimą, renkantis tuos, kurių harmonizavimas atneštų didžiausią vertę organizacijai.

**Bendro vaizdo matymas.** Aiškus harmonizavimo tikslas ir apimtis užtikrina bendro vaizdo matymą. Šį veiksnių galima interpretuoti kaip kitų dviejų apibendrinimą, nors net 4 respondentų buvo išskirtas kaip atskiras ir labai svarbus departamento, skyriaus tikslų susiejimas su organizacijos tikslais.

### 3.2.2 Veiksniai, susiję su žmogiškaisiais ištekliais

**Žinios, kompetencijos ir patirtis.** Dalyvių žinios ir įgūdžiai yra svarbus procesų užtikrinimo veiksnys (Hammer, 2007). Tyrimo metu nustatyta, kad geras procesų išmanymas yra harmonizavimo pagrindas. Tačiau nepakanka tik turėti žinias ir patirtį, ne ką mažiau svarbu būti pasiruošusiam ir mokėti dalintis savo žiniomis. Šis veiksnys įpareigoja organizaciją tinkamai pasirinkti žmogiškuosius resursus. Taip pat tyrimo metu nustatyta, kad žinios, be tinkamo įsitraukimo ir motyvacijos praranda savo reikšmę. (18 citatų susijusių citatų) **Suburta gera komanda.** Labai svarbus žmogiškųjų išteklių planavimo ir valdymo veiksnys. Interviu metu respondentai įvardijo komandą kaip pagrindą, vykdant harmonizavimo ar kitokius projektus. Sudarant komandą svarbu jos narių žinios, kompetencijos ir noras bendradarbiauti. Svarbus reikalavimas vadovų komandai – branda ir pasiruošimas priimti ir paremti kartais ne pačius lengviausius sprendimus. **Aiškios ir apibrėžtos atsakomybės.** Būtina apibrėžti visų harmonizavimo dalyvių atsakomybes ir jiems perduoti kontrolę, tačiau lygiai taip pat svarbu priimti atsakomybę už savo darbą ar pateikiamą informaciją. Šis veiksnys nenagrinėjamas ištirtoje mokslinėje literatūroje. **Dedikuoti projektų vadovai.** Respondentai minėjo, kad ypatingai vertinga yra projektų vadovų pagalba, tik būtina užtikrinti, kad ta pagalba būtų nuosekli, o projektų vadovai kompetentingi.

### 3.2.3 Veiksniai, susiję su dalyvių elgsena ir motyvacija

**Įsitraukimas/įsipareigojimas/motyvacija.** Mokslinėje literatūroje nenagrinėjama įsitraukimo ir įsipareigojimo svarba harmonizacijai ir tik fragmentiškai paminėta motyvacijos svarba (Long, 2011). Tuo tarpu interviu metu identifikuotos 26 citatos, minint vieną iš trijų veiksnių. Siekiant užtikrinti harmonizavimo iniciatyvų sėkmę, būtinas visų dalyvių įsitraukimas, įsipareigojimas ir motyvacija. Šiuos veiksnius įtvirtinti padeda dalyvių įtraukimas harmonizavimo pradžioje, įsiklausymas į dalyvių nuomonę, skaidri komunikacija ir aiškus tikslas. **Pasitikėjimas.** Pasitikėjimas yra kažkas, ko negali suformuoti dirbtinai, o tam, kad sukurtum pasitikėjimą komandoje reikia įdėti daug pastangų. Tyrimo metu nustatyta, kad harmonizavimo sėkmei būtinas pasitikėjimas tarp komandų, pasitikėjimas vadovų tarpe, taip pat pasitikėjimas siekiamu tikslu ir nustatytais darbo metodais. **Bendradarbiavimas ir pagalba.** Vienodas procesų suvokimas, suderintas žodynas leidžia organizacijos padaliniams dirbti darniai ir efektyviai, užtikrina sklandesnį bendradarbiavimą. (Richen, 2005). Bendradarbiavimas tyrimo kontekste suprantamas kaip geranoriškas bendro tikslo siekimas. Tiriamoje organizacijoje pradžioje vadovybė neskyrė pakankamai dėmesio bendradarbiavimo užtikrinimui

### 3.2.4 Veiksniai, susiję su komunikacija ir informacija

**Komunikacija** laikoma verslo procesų tobulinimo garantu (Rohloff, 2011). Komunikacija apsprendžia tai, kaip vyksta bendravimas, kaip sprendžiami iššūkiai ir eskaluojamos problemos, kaip harmonizacija pristatoma visai organizacijai. Empirinio tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad vykdant harmonizaciją svarbi skaidri komunikacija visiems dalyviams, nesvarbu, kokia jautri tema bebūtų. (32 citatos). **Informacijos prieinamumas.** Informacija apie harmonizavimo eigą ir statusą turi būti lengvai prieinama visiems dalyviams. Kalbant apie komunikaciją ir informacijos prieinamumą visada kyla dilema, ką, kam ir kada galima sakyti. Tam, kad būtų išvengta nesusipratimų, būtina turėti komunikacijos planą. (R2, R4, R7)

### 3.2.5 Veiksniai, susiję su lyderyste ir valdymu

Lyderystė yra labai svarbi užtikrinant tokio masto pokyčius, kaip harmonizavimas. Ji užtikrina darbuotojų, dalyvių motyvaciją, pabrėžia tikslą, kuria gerą ir darbingą aplinką. Vadovai privalo mokėti formuoti **aiškius lūkesčius**, tiek individams, tiek veiklai. Žmonės procese valdo procesą per aktyvų dalyvavimą ir įgalinimą (Long, 2011). Vadovai turi turėti **aiškius įgaliojimus** iš savo vadovų, tada jie gali sėkmingai įgalinti kitus. **Vadovų palaikymas** – tai aktyvus vadovų dalyvavimas, įsiklausimas ir atstovavimas. Taip pat šio tyrimo kontekste vadovų palaikymas suprantamas, kaip bendradarbiavimas vadovų komandoje. Vadovai turi būti atkaklūs ir užsispyrę šalinant kliūtis (**valia ir užsispyrimas šalinant kliūtis**).

**Kontrolės** funkcija įgauna prasmę, jei trūksta iš dalyvių motyvacijos ir įsitraukimo, taip pat esant didelės apimties harmonizacijoms, kur kontrolės būtina. Harmonizacijos iniciatyvoms būtinas **tęstinumo užtikrinimas**. Kai harmonizavimo veiklos vyksta su pertraukomis, prarandamas dalyvių įsitraukimas ir energija, taip pat nukenčia kokybė.

### 3.2.6 Veiksniai, susiję su procesų dizainu

**Procesų sudėtingumas.** Procesų architektūra – labai svarbus harmonizavimo sėkmės veiksnys (Jeston et al., 2014). Tyrimo metu nustatyta, kad sudėtingi procesai yra sunkiau arba ilgiau harmonizuojami, bet jų harmonizavimas atneša didesnę vertę organizacijai. Procesų sudėtingumą lemia **Nukrypimų /skirtumų kiekis/teisiniai reguliavimai**. Vykdant harmonizacijas reikia būti pasiruošus susidurti su daugybe priežasčių, dėl kurių harmonizacija neįmanoma (tai gali būti teisiniai reglamentai ar vidinės darbo taisyklės) ir taip pat turėti pakankamai valios tų kliūčių šalinimui. **Procesų dokumentacija.** Procesų dokumentacija yra vienas iš procesinės orientacijos organizacijai keliamų reikalavimų. (Long, 2011). Tyrimo metu nustatyta, kad didžioji dalis harmonizuojamų procesų buvo nedokumentuoti. Vykdant



harmonizacijas svarbu įvertinti procesų dokumentacijos lygį ir jei dokumentacijos nėra ar ji netinkama, numatyti pakankamai laiko dokumentacijoms atlikti. Procesų dokumentacijos veiksnys aktualiausias yra harmonizavimo iniciatyvų analizės etape, kuomet gilinamasi į procesus.

### 3.2.7 Veiksniai, susiję su organizacine struktūra

**Organizacijos dydis ir struktūra.** Procesinėje orientacijoje prisirišimas prie organizacijos struktūros laikomas funkcinio valdymo elementu (Champy, 2002; Hammer et al., 1999). Tačiau labai didelės organizacijos negali nepaisyti organizacijos struktūros. Dideliu iššūkiu tampa sprendimų, pasiūlymų suderinimas ir patvirtinimas. Reikalingas geras organizacijos pažinimas, tam kad galėtų būti įtrauktos visos **suinteresuotos šalys** ir netektų stabdyti harmonizavimo veiklą tik dėl to, kad nebuvo informuoti svarbūs proceso dalyviai, rezultatų vartotojai.

### 3.2.8 Veiksniai, susiję su fizinais ištekliais ir technologijoms

**IT sprendimai ir sistemos, infrastruktūra.** Technologijos sukurtos procesams palaikyti, o ne procesai turi būti sukurti taip, kad palaikytų technologijas (Long, 2011). Procesų palaikymui IT turi didelę reikšmę, todėl vykdant harmonizacijas organizacija turi įvertinti esamas technologijas ir savo pasirošimą investuoti į sistemų atnaujinimą, o tam reikia iš anksto numatyto ir **suplanuoto biudžeto**. Tyrimo metu nustatyta, kad dažniausiai harmonizacijos neapsieina be mažų ar didelių IT tobulinimų.

### 3.2.9 Veiksniai, susiję su darbo metodais

**Susitikimai ir diskusijos.** Siekiant įgyvendinti globalias harmonizacijas, reikia nusiteikti investicijoms į susitikimus. Kaip parodė empirinis tyrimas, virtualūs susitikimai nėra labai efektyvūs ypač harmonizavimo iniciatyvų pradžioje, kai tik formuojama komanda ir jos nariams reikia laiko geriau vienam kitą pažinti. Vėlesniuose harmonizavimo etapuose galima naudotis virtualių susitikimų įrankiais. Įvykusių **susitikimų dokumentacija**, padeda užtikrinti informacijos prieinamumą. Gaištamasis laikas kitų susitikimų sąskaita, kai reikia nedalyvavusiems pristatyti, kas įvyko praeito susitikimo metu. **Laikas ir planavimas.** Laikas tapo iššūkiu ne tik dėl to, kad projekto dalyviai buvo labai užsiėmę su savo kasdieniais darbais, bet taip pat ir dėl to, kad visose Skandinavijos šalyse dėl organizacinių pokyčių buvo gerokai sumažintas darbuotojų skaičius. Projekto eigoje vis buvo tikslinama, kokiais etapais projektas turi būti vystomas ir kokios suinteresuotos šalys turi būti įtrauktos. Tikėtina, kad plano nebuvimas lėmė projekto chaotiškumą ir ne visai sėkmingus rezultatus. **Mokymai.** Turi būti

tinkamai apmokyti visi proceso dalyviai darbui su naujais harmonizuotais procesais. Mokymai yra savotiškas harmonizacijos užtvirtinimas.

## **IŠVADOS IR PASIŪLYMAI**

**Atlikus mokslinės literatūros verslo procesų harmonizavimo tema, pateikiamos šios išvados:**

1. Buvo išsamiai išanalizuota verslo procesų harmonizavimo samprata. Nors daugelio autorių harmonizavimo veiklos tapatinamos su standartizavimu ir integravimu, nustatyta, kad savo kilme, elementais ir bruožais harmonizavimas skiriasi nuo standartizavimo ir integravimo. Atlikus palyginamąjį integravimo, standartizavimo ir harmonizavimo analizę, nustatyti esminiai verslo procesų harmonizavimo bruožai, nusakantys, kad harmonizavimas – tai veikla, skirta suderinti skirtingiems procesų rinkinių variantams, efektyviai ir tikslingai užfiksuoti procesų bendrumus ir skirtumus, nebandant skirtingų procesų padaryti identiškais; harmonizacija orientuota į technologijų, proceso elementų, organizacinės kultūros, vertybių, išorinės aplinkos veiksnių suderinimą
2. Verslo procesų harmonizavimas yra verslo procesų tobulinimo iniciatyva, kuri dažniausiai taikoma didelėse, globaliai veikiančiose organizacijose. Pagrindinė harmonizavimo iniciatyvų esmė – užtikrinti procesų suderinamumą, taikant standartinius sprendimus arba kiek galima suderinant veiklos skirtumus, taip pat užtikrinant proceso darnią sąveiką su tiek vidine, tiek išorine organizacijos aplinka. Harmonizavus procesus, jie tampa skaidresni ir nuoseklesni, sumažinama klaidų tikimybė.
3. Nėra pakankamai studijų, tiriančių verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksnius. Tad daroma prielaida, kad veiksniai lemiantys verslo procesų valdymą, lems ir harmonizavimo iniciatyvas. Analizuojant verslo procesus lemiančius veiksnius ir atlikus įvairių autorių nuomonių sintezę, sudarytas galimai harmonizavimo sėkmę lemiančių veiksnių kategorijos: strategija ir tikslai, organizacijos struktūra, žmogiškieji ištekliai, fiziniai ištekliai, dalyvių elgsena, komunikacija ir informacija, darbo metodai. Nustatytos kategorijos pritaikytos empirinio tyrimo metu gautų duomenų analizei.

**Atlikus verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksnių tyrimą, pateikiamos šios išvados:**

4. Harmonizavimo iniciatyvos yra reikalaujančios daug pastangų iš visos organizacijos ir tinkamo pasiruošimo. Remiantis respondentų nuomonėmis, galima teigti, kad ruošiantis harmonizavimo iniciatyvoms būtina turėti aiškų harmonizavimo tikslą, kuris turi būti iškomunikuotas visiems harmonizavimo dalyviams ir suinteresuotoms šalims. Kaip

- rodo respondentų interviu, tikslo žinojimas ir supratimas užtikrina dalyvių įsitraukimą ir įsipareigojimą.
5. Harmonizavimo sėkmė tiriamoje organizacijoje didele dalimi priklausė nuo organizacinės struktūros sudėtingumo ir sprendimų priėmimo greičio. Esant matricinei organizacijos valdymo struktūrai atsiranda labai daug suinteresuotų šalių su kuriomis reikia suderinti procesų pokyčius. Ir dažnai sunku net numatyti, kiek laiko tokie suderinimai pareikalaus. Suinteresuotų šalių žinojimas ir įtraukimas į harmonizavimo veiklas anksčiausiose stadijose teigiamai veikia harmonizavimo iniciatyvas. Taip pat padeda užtikrinti veiklos tęstinumą ir kokybę, nes nuo pat pradžių išsiaiškinami suinteresuotų šalių poreikiai ir reikalavimai konkrečiau, harmonizuojamo, proceso atžvilgiu.
  6. Nustatyta, kad harmonizuojamų procesų sėkmė nemažai priklauso nuo proceso kompleksškumo. Mažesnio kompleksškumo procesai lengviau harmonizuojami, dėl jų suvienodinimo greičiau sutariama. Procesų sudėtingumą nulemia įvairių skirtumų ir teisinių reguliavimų kiekis. Siekiant harmonizuoti tokius procesus būtinas vadovų palaikymas, o taip pat valia ir užsispyrimas šalinant kliūtis. Nesant vadovų palaikymui ir įsitraukimui šalinant kliūtis, kiti harmonizavimo dalyviai praranda motyvaciją stengtis ir siūlyti idėjas.
  7. Žmogiškieji išteklių vykdant harmonizavimo projektus organizacijose yra labai svarbūs. Procesų harmonizavimas sunkiai įmanomas be ekspertų patirties ir žinių. Šis veiksnys buvo ypatingai pabrėžtas respondentų interviu metu. Harmonizuojant procesus labai svarbus gilus ir išsamus harmonizuojamų procesų išmanymas. Bet nemažiau svarbus yra žmogiškųjų išteklių prieinamumas: galimybė skirti tiek laiko, kiek reikia harmonizavimo iniciatyvoms įgyvendinti ir taip pat pakankamas dalyvių įsitraukimas. Siekiant įgyvendinti harmonizavimui keliamus tikslus, būtina suburti gerą komandą ir užtikrinti dalyvių įsitraukimą.
  8. Vykdant harmonizacijas didelis vaidmuo atitenka vadovams. Jie turi ne tik nurodyti kryptį, įkvėpti tikslų siekimui ir palaikyti, bet taip pat užtikrinti sklandžią komunikaciją. tyrimo metu nustatyta, kad komunikacija buvo nepakankama, harmonizavimo dalyviai jautė nuolatinį komunikacijos trūkumą. Komunikacija yra tas veiksnys, kuris lemia daugelį kitų veiksnių: skaidri ir savalaikė komunikacija užtikrina informacijos sklaidą ir dalyvių informuotumą, o tuo pačiu ir motyvaciją bei įsitraukimą, užtikrina tikslo sklaidą ir yra svarbus lyderystės ir valdymo įrankis. Taip pat vadovai turi suformuoti aiškius lūkesčius komandai, atskiriems jos nariams ir visai harmonizavimo iniciatyvai,

ten kur galima, perduoti įgaliojimus veikti (įgalinti), bei aktyvuoti kontrolės mechanizmus, kai to reikia.

9. Beveik visi atvejo analizės metu nagrinėti harmonizuojami procesai eigoje atsirėmė į IT investicijų poreikį, kuris nebuvo įvertintas pradedant harmonizavimo iniciatyvas. Interviu metu respondantai taip pat sutiko, kad IT sistemos ir jų tobulinimo galimybių stoka, dažnai stabdydavo inicijuotas harmonizacijas. O tais atvejais, kai pavyko įdiegti standartines sistemas buvo jaučiamas teigiamas poveikis procesų harmonizavimui. Todėl siekiant užtikrinti sėkmingas harmonizavimo iniciatyvas reikia maksimaliai įsivertinti IT sprendimų poreikį ir atitinkamai suplanuoti biudžetą.
10. Remiantis tyrimo metu gautais duomenimis, galima teigti, kad verslo procesų harmonizavimo veiksniai veikia sąveikoje vieni su kitais. Tačiau tyrimo metu ši sąveika nebuvo nagrinėjama, lygiai taip pat kaip ir nebuvo nustatytas veiksmų reikšmingumo lygis

**Atlikus mokslinės literatūros ir tyrimo duomenų sintezę, pateikiamos šios išvados:**

11. Tyrimo metu buvo identifikuoti 29 verslo procesų harmonizavimo sėkmės lemiantys veiksniai, kurie buvo sugrupuoti į 9 kategorijas ir paruoštos tų veiksmų charakteristikos. Atlikus pakartotinę interviu turinio analizę, veiksniai buvo integruoti į verslo procesų harmonizavimo modelį, taip sukuriant verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksmų modelį, kuris atspindi, kokie veiksniai aktualūs harmonizavimo etapuose: pasiruošime, analizės metu, planuojant veiklas, suderinant pasikeitimus, kuriant naują procesą, įgyvendinant harmonizaciją, ją įvertinant ir atliekant tobulinimus.

**Pasiūlymai:**

1. Organizacija, kurioje buvo atliktas tyrimas turėtų peržiūrėti savo vykdomas harmonizavimo veiklas ir pakeisti šiuo metu taikomus harmonizavimo metodus, remiantis šiame darbe pateiktu harmonizavimo sėkmės veiksmų modeliu.
2. Tęsti tyrimus verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksmų srityje, išplečiant tyrimo imtį ir tikėtina, papildant veiksmų sąrašą. Taip pat aktualus būtų sėkmės veiksmų reikšmingumo skirtingais harmonizavimo etapais tyrimas ir veiksmų tarpusavio sąveikos nustatymas.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Bagdonaitė-Stelmokienė R., Žydžiūnaitė V. (2016) Grindžiamosios teorijos tyrimo priemonių sudarymas: procesas, parametrai ir rezultatai. *Pedagogika*. 2016 t.124, Nr.4, p 80-91. Lietuvos edukologijos universitetas.
2. Bergelin J. (2000) *Business Process Integration Methodology A study of RosettaNet*. Institutionen för Informatik Handelshögskolan Göteborgs Universitet Examens arbete II & I, 10 poäng, (IA7300) Vårterminen. Prieiga per internetą: <https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/999/1/bergelinia.pdf>
3. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. (2008) *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda.
4. Braun L. (2000) . *Integration Models: Templates for Business Transformation*. Sams
5. Cao Q, Thompson M. A. and Triche J. Investigating the role of business processes and knowledge management systems on performance: A multi-case study approach. <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00207543.2013.789145> 2013
6. Costa F., Leibel J., Vethman A. (2011) *One Manufacturer. Programs for the Global Industrial Products Industry*. Prieiga per internetą: <https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/ One Manufacturer Programs for the Global Industrial Products Industry.pdf> (žiūrėta 2015 gegužės 2d.)
7. Champy, J (2002). *X-engineering the corporation*. New York, NY: Warner Books.
8. Charmaz K., (2006) *Constructing Grounded Theory. A Practical Guide THrough Qualitative Analysis*. London: Sage Publication
9. Davenport T. H. Harris J. G., Cantrell S. (2004) Enterprise systems and ongoing process change. *Business Process Management Journal.*, 2004, Vol.10(R1), p.16-26.
10. Davenport T. (2005). *The Coming Commoditization of Processes*. Harvard business review. Prieiga per internetą <https://hbr.org/2005/06/the-coming-commoditization-of-processes> (žiūrėta 2015 m. balandžio 3)
11. Fernandez J., Bhat J. (2009) *Addressing the Complexities of Global Process Harmonization. Handbook of Research on Complex Dynamic Process Management: Techniques for Adaptability in Turbulent Environments*, p. 368-386
12. Flemming K., *Global process harmonization: best practice vs best fit*. Prieiga per internetą: <https://pipol.com/global-process-harmonization-erp/> (žiūrėta 2017 m. balandžio 14 d.)

13. Fritz S. Lämmle Ch. (2003) The International Harmonisation Process of Accounting Standards. Ekonomiska Institutionen 581 83 LINKÖPING. Prieiga per internetą: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:18878/FULLTEXT01.pdf>
14. Ghosh P. (2009) Business process harmonization and solution implementation in a diverse multi-culture organization . prieiga per internetą: [http://www.qaiglobal.com/Design/Newsletter/attachments/jan\\_10/pm\\_420.pdf](http://www.qaiglobal.com/Design/Newsletter/attachments/jan_10/pm_420.pdf)
15. Hammer M. (2007) The process audit. Harvard business review, April 2007, Vol.85(R4), p111-9, 122-3
16. Hammer M., Stanton S. (1999) How Process Enterprises Really Work. Harvard Business Review November-December.
17. Harrison-Broninski K. (2004) A Role-Based Approach To Business Process Management. Role Modellers Ltd Brazenhall, Horn Street, Nunney Somerset BA11 4NP, UK. Prieiga per internetą: [http://harrison-broninski.com/keith/him/resources/white\\_papers/A%20Role-Based%20Approach%20To%20Business%20Process%20Management.pdf](http://harrison-broninski.com/keith/him/resources/white_papers/A%20Role-Based%20Approach%20To%20Business%20Process%20Management.pdf)
18. Yemm, G. (2013). Essential Guide to Leading Your Team : How to Set Goals, Measure Performance and Reward Talent. Pearson Education. p 37–39.
19. Jeston J., Nelis J (2014). Business process management. Practical guidelines to successful implementation. Routledge, New York.
20. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai). Vadovėlis, 4-asis leidimas. Šiauliai: Lucilijus.
21. Laszlo N., Bernus P., Günter Sch. (2003) Handbook on Enterprise Architecture. Springer-Verlag Berlin.
22. Lillrank P. (2003) The Quality of Standard, Routine and Nonroutine processes. Organization studies 24(R2), p. 215-233.
23. Lindfors Ch. T. (2001) Process orientation: an approach for organizations to function effectively. Prieiga per internetą: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.212.6667&rep=rep1&type=pdf> 2001 (žiūrėta 2015 vasario 26)
24. Long K. (2011) Three Critical Success Factors for Making Process Improvement Successful, Business Rules Journal., Vol 12, No 1.
25. Melissen R. (2012) A Business Process Harmonization Approach Using Process Mining Techniques. Eindhoven University of Technology. Prieiga per internetą <https://pure.tue.nl/ws/files/46920581/750544-1.pdf> (žiūrėta 2017 balandžio 3d)

26. Morkevičius V., Telešienė A., Žvaliauskas G. (2008) Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su Nvivo ir Text analysis suite). Internetine prieiga: [http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course\\_file=nvivo\\_III\\_4\\_1.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_4_1.html). (Žiūrėta 2017 01 06)
27. Morrison E.D. , Menzies A., Koliadis G., Ghose A. K. (2009) Business Process Integration: Method and Analysis. University of Wollongong Research Online. Decision Systems Lab School of Computer Science and Software Engineering University of Wollongong, Wollongong NSW 2522, Australia. Prieiga per internetą: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1762&context=infopapers> (žiūrėta 2015m. kovo 13d.)
28. Mustafi S. Success factors for Process Management and Process Improvement. Prieiga per internetą: <http://fjalai.me/wp-content/uploads/Success-Factors-for-Process-Management-and-Process-Improvement-Skender-Mustafi-Improved-design.pdf> (žiūrėta 2015 vasario 20)
29. Narayan S, Jayaraman V., Luo Y, Swaminathan J.M. (2011) The antecedents of process integration in business process outsourcing and its effect on firm performance. Journal of Operation Management 29(2011) p. 3-16
30. Naumann F. (2006) The Humboldt-Merger. Prieiga per internetą (žiūrėta 2015 gegužės 18 d.) : <https://hpi.de/naumann/sites/hummer/>
31. Papazoglou M.P., Heuvel W. (2007) Business process development life cycle methodology. Communications of the ACM. Volume 50 Issue 10, October 2007 .P. 79-85 doi>10.1145/1290958.1290966
32. Pardo C., Pino F. J. , Garcia F., Baldassarre M. T., Piattini M. (2012) An ontology for the harmonization of multiple standards and models. Computer Standards & Interfaces 34 48–59
33. Pardo C., Pino F. J., Garcia F., Baldassarre M. T., Piattini M. (2013) From Chaos to the systematic harmonization of multiple reference models: A harmonization framework applied in two case studies. Journal of systems and Software. Volume 86, Issue 1, January 2013, p.125-143
34. Richen A. Steinhorst A. (2005) Standartization or Harmonization? You need it both. BPTrends, November 2005. Prieiga per internetą (žiūrėta 2015 vasario 4): <http://www-130.bptrends.com/publicationfiles/11-05-ART-StandardizationorHarmonizationv-RickenSteinhorst.pdf>



35. Rohloff, M. (2011) Advances in business process management implementation based on a maturity assessment and best practice exchange. *Information Systems and e-Business Management*, 2011, Vol.9(R3), p. 383-403
36. Romero, H.L., Dijkman, R.M., Grefen, P.W.P.J., Weele, A.J., Jong, A. (2015) Measures of process harmonization. *Information and Software Technology* 63, p. 31–43
37. Romero, H.L., Dijkman, R.M., Grefen, P.W.P.J., Weele, A.J., (2013) The development of measures of process harmonization. Beta. Reaserch School for Operations Management and Logistics.
38. Romero, H.L., Dijkman, R.M., Grefen, van Weele, A.J.; (2012) A literarature review in process harmonization: a conceptual framework. Beta. Reaserch School for Operations Management and Logistics.
39. Ross J.W., Weill P., Robertson D.C. (2006) *Enterprise Architecture as a strategy – creating foundation for business execution*. Harward business school press.
40. Rossing M., Scheer A.-W., Scheel H. *The Complete Business Process Handbook*. Body of knowledge from process modeling to BPM. Volume 1, USA.
41. Ruževičius J. , Milinavičiūtė I. , Klimas D. (2012) Peculiarities of the business process management lifecycle at different maturity levels: The banking sector’s case. *Issues of business and law*. Volume 4.
42. Schafermeyer M. , Rosenkranz Ch., Holten R. (2012) The impact of Business Process Complexity on Business Process standardization. *Business & Information Systems Engineering*. October 2012, Volume 4, Issue 5, p 261-270
43. Seethamraju, R. ; Seethamraju, J.(2009) *Enterprise Systems and Business Process Agility - A Case Study*. 2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences, Jan. 2009, p 1-12.
44. Skaržauskienė A. (2008) *Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje*. Daktaro disertacija Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S) Disertacija rengta 2005-2008 metais ISM Vadybos ir ekonomikos universitete. Kaunas
45. Škrinjar R. , Štemberger M.I. , Hernaus T (2007)., *The Impact of Business Process Orientation on Organizational Performance*. *Proceedings of the 2007 Informing Science and IT Education Joint Conference*  
<http://proceedings.informingscience.org/InSITE2007/InSITE07p171-185Skri357.pdf>
46. Thomas G. (2011). A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse and structure//*Qualitative Inquiry* Nr.17 (R6), p. 511–521.

47. Ungan M. (2006) C. Standardization through process documentation. Business process management Journal Vol 12 No2, 2006 p. 135-148.
48. Vargas Brito R. E. (2015) Process harmonization: a multy-industry view. Prieiga per internetą (žiūrėta 2015 gegužės 8 d.): <http://www.escf.nl/sites/escf.nl/files/Event-documentation/Rosa%20Elleni%20Vargas.pdf>
49. Vethman A., Varnhagen V., Kondapoli Ch. (2010) One Manufacturer: Harmonization Strategies for Global Companies. Prieiga per internetą (žiūrėta 2015 gegužės 2 d): [https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/One\\_Manufacturer\\_Harmonization\\_Strategies\\_for\\_Global\\_Companies.pdf](https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/One_Manufacturer_Harmonization_Strategies_for_Global_Companies.pdf)
50. Wigodsky, A. S. (2004) RAPID value management for the business cost of ownership: readiness, architecture, process, integration, deployment . Amsterdam ; Boston: Elsevier;
51. Business dictionary (2015). Prieiga per internetą (žiūrėta 2015 m. kovo 2 d.): <http://www.businessdictionary.com>
52. Standardization vs flexibility in SAP: Who should win? Prieiga per internetą: <http://www.infosys.com/SAP/news-events/Pages/SAPPHIRE-harmonization.aspx> (žiūrėta 2015 m. balandžio 17 d.)

# VERSLO PROCESŲ HARMONIZAVIMO SĖKMĖS VEIKSNIŲ TYRIMAS

Ana GAUBIENĖ

Magistro darbas

*Kokybės vadybos programa*

Vilniaus universitetas Ekonomikos fakultetas Vadybos katedra

Darbo vadovas : dr. Darius Klimas

Vilnius, 2017

## SANTRAUKA

82 puslapis, 13 paveikslų, 14 lentelių, 52 literatūros šaltiniai

**Magistro darbo tikslas:** atlikus verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksnių tyrimą, parengti verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksnių modelį.

### **Darbo metodai**

Siekiant iširti verslo procesų harmonizavimo esmę, aspektus ir problematiką, atliekama mokslinės literatūros palyginamoji analizė. Sudarant galimai verslo procesų harmonizavimo sėkmę lemiančių veiksnių kategorijas naudojamas sintezės metodas, kurio metu apjungiamos ir grupuojamos skirtingos mokslininkų pateikiamos nuomonės. Empirinis tyrimas atliekamas naudojant kokybinius tyrimų metodus: kokybinę duomenų analizę, klasifikavimą, kategorizavimą. Tyrimas remiasi grindžiamąja (pamatine) teorija, pasirenkant selektyvų kategorizavimo būdą. Verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksnių modelio kūrimui naudojamas mokslinės literatūros analizės ir empirinio tyrimo metu gautų duomenų sintezės metodas.

Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad verslo procesų harmonizavimas yra aukščiausio lygio verslo procesų tobulinimo iniciatyva, kuri dažniausiai taikoma didelėse, globaliai veikiančiose organizacijose. Pagrindinė harmonizavimo iniciatyvų esmė užtikrinti procesų bendradarbiavimą, taikant standartinius sprendimus arba kiek galima suderinant veiklos skirtumus, taip pat užtikrinant proceso darnią sąveiką su tiek vidine, tiek išorine organizacijos aplinka. Taip pat literatūros analizės metu buvo išskirtos 9 verslo procesus lemiančių veiksnių kategorijos ir daroma prielaida, kad panašios kategorijos yra aktualios ir procesų harmonizavimo iniciatyvoms.

Tyrimo metu buvo nustatyti 29 verslo procesų harmonizavimą veikiančios veiksniai, kurie buvo išskirstyti į šias kategorijas: strategija ir tikslai, organizacijos struktūra, žmogiškieji

ištekliai, fiziniai ištekliai, dalyvių elgsena, komunikacija ir informacija, darbo metodai, lyderystė ir valdymas. Tyrimo metu nebuvo vertinamas veiksmų reikšmingumas, bet respondentų daugiausiai kartų paminėti ir labiausiai aptariami buvo veiksniai susiję su žmogiškaisiais ištekliais ir jų įsitraukimu, bei dalyvavimu, taip pat poreikis turėti aiškų tikslą ir būtinybė sklandžiai ir skaidriai komunikacijai.

Atlikus atvejo analizės, giluminio interviu ir mokslinės literatūros analizės sintezę parengtos harmonizavimo sėkmės veiksmų charakteristikos. Atlikus pakartotinę interviu turinio analizę nustatyta, kuriuose harmonizavimo etapuose pasireiškia konkretūs sėkmės veiksniai, parengtas verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksmų modelis. Remiantis pasiūlytu modeliu, organizacijos pradėdamos harmonizavimo iniciatyvas gali matyti, kokie veiksniai konkrečiuose etapuose yra reikšmingi ir atitinkamai planuoti veiklą. Sukurtas verslo procesų harmonizavimo modelis nėra baigtinis ir tikėtina, kad išplėtus empirinio tyrimo ribas, būtų papildytas daugiau veiksmų.

**Reikšminiai žodžiai:** verslo procesai, verslo procesų harmonizavimas, verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksniai, verslo procesų harmonizavimo sėkmės veiksmų modelis.

# ANALYSIS OF SUCCESS FACTORS IN BUSINESS PROCESS HARMONISATION

Ana GAUBIENĖ

Final Master's Thesis

*Quality Management Program*

Vilnius University, Faculty of Economics, Department of Management  
Supervisor: dr. Darius Klimas

Vilnius, 2017

## SUMMARY

82 pages, 13 pictures, 14 tables, 52 literature sources

**The aim** of the final Master's thesis: to prepare the model of success factors in business process harmonisation after having performed the analysis of success factors in harmonising business processes.

### **Methods of study:**

In order to analyse the essence, aspects and issues of harmonisation of business processes, the comparative analysis of scientific literature was carried out. In preparing the categories of possibly decisive factors for success of harmonisation of business processes, the method of synthesis is used by which different opinions of scientists are connected and grouped. Empirical study is carried out by means of methods used in qualitative study: qualitative analysis of data, classification and categorising. The study is based on theory of justification (theory of basis) by choosing a selective method of categorising. The synthesis method of data obtained during the literature analysis and empirical study is used to create the model of success factors in harmonising business processes.

Having performed the literature analysis it was found that harmonisation of business processes is the highest level initiative of business processes improvement which most often is applied in large, global organisations. The essence of initiatives of harmonisation is to ensure the cooperation of processes by applying standard decisions or by coordinating as much as possible the differences of operations in this way also ensuring the synergy of process with both internal and external environment of the organisation. During the literature analysis 9 categories of actions having effect on business processes were listed and the conclusion was made that similar categories are also relevant for initiatives of harmonisation of business processes.

During the study 29 factors having effect on harmonisation of business processes were determined which were divided into the following categories: strategy and aims, structure of organisation, human resources, physical resources, behaviour of participants, communication and information, methods of work, leadership. During the study the importance of factors was not assessed, but the factors that were mentioned the most by respondents and the most discussed factors were related with human resources and their involvement and participation, as well as the need to have a clear goal and the necessity of smooth and transparent communication.

Having carried out the case analysis, in-depth interview and synthesis of scientific literature analysis the characteristics of success factors in harmonising were prepared. Having carried out a repeated analysis of the content of the interview, it was established in which stages of harmonisation particular success factors can be observed, the model of success factors in harmonising business processes was prepared. On the basis of the proposed model, the organisations that begin the initiatives of harmonisation can see what factors in particular stages are important and they can plant their operation accordingly. The created model of harmonisation of business processes is not finished and it is likely that if the limits of empirical study are expanded, more factors would be added to it.

**Key words:** business processes, harmonisation of business processes, success factors in harmonising business processes, model of success factors in business processes harmonisation.

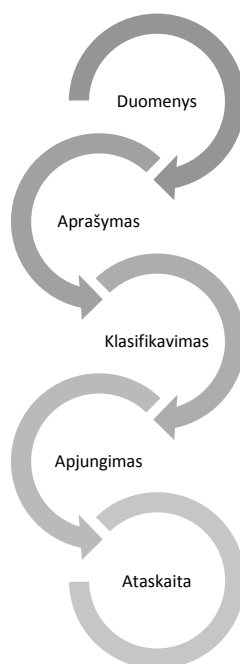
## PRIEDAI

### 1. Priedas. Autorinio tyrimo eiga

Tyrimas prasidėjo taikant atvejo analizės metodą. Remiantis autorių (Morkevičius et al., 2008; Bitinas et al., 2008) rekomendacijomis, buvo laikomasi žemiau aprašytos **atvejo analizės atlikimo eigos**:

1. Buvo pasirinktas konkretus atvejis. Identifikuotos ir nustatytos atvejo ribos. Tyrime atveju laikomas personalo administravimo procesų harmonizavimo projektas, kurio tikslas harmonizuoti 7 svarbiausias personalo administravimo veiklos sritis;
2. Duomenų rinkimas. Šis etapas vyko aktyviai dalyvaujant projekto grupės susitikimuose, darbinėse diskusijose, taip pat analizuojant projekto metu gautas vertės srauto diagramas. Duomenų rinkimo metu buvo vedamas dienoraštis, o taip pat pildomas problemų/iššūkių registras;
3. Duomenų analizė. Pateikiamas kuo išsamesnis atvejo ir jo konteksto aprašymas, analizuojant atvejo istoriją, įvykių seką ir veikėjus. Eigoje suformuojamos konkrečios tyrimo temos ir gilinamasi į jų turinį. Analizuojamas kontekstas, aplinkybės ir sąlygos susijusios su tiriamu atveju.
4. Rezultatų interpretavimas. Šiame etape pateikiamos išvados ir nauji analizuojamo reiškinio aspektai.

Atvejo analizei atlikti pasirenkamas I.Dey iteracinės spiralės modelis ( Morkevičius et al., 2008)



3 pav. I. Dey Iteracinės spiralės modelis kokybiniuose tyrimuose  
(Šaltinis: Morkevičius et al., 2008)

Atvejo analizės metu gauta informacija iš dalies naudojama kaip pagrindas interviu metu užduodamų klausimų formavimui.

**Giluminio interviu eiga :**

1. Trumpas tyrimo pristatymas. Aptariama interviu eiga ir giluminio struktūruoto interviu gaires. Taip pat įspėjama, kad pokalbis bus įrašomas;
2. Pradžia. Kadangi tyrimo autorė asmeniškai pažįstama su visais respondentais, iš karto pereinama prie esminių klausimų. Prašoma pateikti harmonizavimo iniciatyvos naujausią arba įsimintiniausią pavyzdį. Tyrimo autorė sąmoningai nenurodo rinktis iš 7 atvejo analizės metu tirtų harmonizuojamų procesų. Toks pasirinkimas leis įvertinti, kokia yra atvejo analizėje tiriamų procesų reikšmė, nors tikėtina, kad didžioji dalis apklaustųjų nurodys būtent šiuos. Respondentų asmenų bus prašoma pristatyti, koks buvo jų vaidmuo harmonizuojamame procese, kokia buvo eiga ir pasiektas rezultatas.
3. Po to gilinamasi į konkrečios harmonizavimo iniciatyvos detales. Kodėl, kaip, kam, kokie sunkumai, kas pavyko, kas ne, įžvalgos. Trumpai išdiskutuojama, kaip apklausiamieji suvokia harmonizavimą ir kada, jų manymu, harmonizavimo iniciatyvos yra sėkmingos. Siekiama išsiaiškinti jų bendrą požiūrį.
4. Kitas žingsnis – prašoma ant atskirų kortelių surašyti mažiausiai 5 harmonizavimo kokybę ir sėkmę veikiančius veiksnius. Veiksnių skaičius neribojamas. Jei interviu vykdomas per *Skype*, veiksniai surašomo ant balto lapo (*Skype* funkcija).
5. Surašyti veiksniai išdėliojami priešais ir bandoma kiekvieną iš jų aptarti: kodėl respondentas mano, kad tai svarbus veiksnys, ką konkrečiai apima tas veiksnys? Tyrimo autorius gilinimosi į veiksnius metu remsis patirtimi gauta atvejo analizės metu.
6. Po diskusijos respondentas gali papildyti harmonizavimo sėkmę lemiančių veiksnių sąrašą, jei pageidauja. Vėliau prašoma korteles su veiksniais sudėlioti prioritetų tvarka. Tyrimo autorius padaro nuotrauką.
7. Interviu pabaigoje, prašoma grįžti prie pokalbio pabaigoje išskirtos harmonizavimo iniciatyvos ir užduodamas klausimas: “Ką procesų harmonizavimo metu darytumėte kitaip”? Šiuo klausimu siekiama užtikrinti, kad jei ir liko interviu metu nepaminėtų svarbių veiksnių, jie galėtų būti atskleisti per šio klausimo prizmę.
8. Pokalbis užbaigiamas padėka.



## 2 Priedas. Atvejo analizės problemų ir iššūkių registravimo lapas

Proceso pavadinimas	problemos, iššūkiai, barjerai											
	TEISNIS REGULIAVIMAS	SKIRTINGOS FORMOS	ISITRAUKIMAS	SKIRTINGI PROCESAI IR KANALAI	KALBA	SKIRTINGOS SISTEMOS	RIBOTA PRIEIGA PRIE SISTEMŲ	VADOVŲ NEPRITARIMAS	PROCESO SUDĖTINUMAS	DAUG SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ	PROCESAI NEDOKUMENTuoti	LAIKO TRŪKUMAS
1. Naujo darbuotojo priėmimas;												
SE	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1
DK	1	1				1			1	1	1	
FI	1	1		1	1	1	1			1	1	1
NO	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1
LT	1	1				1	1			1	1	
	5	5	2	3	3	5	4	2	1	5		
2. Darbo sutarties keitimas (darbo sąlygų, pareigų atlyginimo ir tt. keitimas)												
SE	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1
DK	1			1		1			1	1	1	1
FI	1				1	1	1			1	1	1
NO	1		1		1	1	1	1		1	1	
LT	1	1		1		1	1			1	1	1
3. Darbo valandų keitimas;												
SE	1	1		1	1	1	1	1			1	1
DK	1	1	1	1		1					1	1
FI	1	1	1	1		1	1	1			1	1
NO	1	1		1	1	1	1	1			1	1
LT	1			1		1					1	1
4. Darbuotojų judėjimas tarp skirtingų šalių;												
SE			1						1	1	1	1
DK									1	1	1	
FI									1	1	1	
NO			1						1	1	1	1
LT									1	1	1	
5. Organizacinių pokyčių administravimas;												
SE		1							1	1	1	1
DK		1							1	1	1	1
FI		1							1	1	1	
NO		1							1	1	1	
LT		1	1						1	1	1	1
6. Konsultantų įdarbinimas;												
SE		1									1	1
DK		1									1	
FI		1									1	
NO		1									1	
LT		1									1	
7. Atostogų ir ligų administravimas;												
SE	1	1	1	1	1	1	1		1		1	1
DK	1	1		1	1	1			1		1	1
FI	1	1		1	1	1	1				1	1
NO	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1
LT	1	1	1	1	1	1	1				1	1
8. Darbuotojo atleidimo procesas.												
SE	1	1		1	1						1	1
DK	1	1		1							1	
FI	1	1		1	1						1	1
NO	1	1	1	1	1						1	1
LT	1	1	1	1							1	

### 3 Priedas. Trumpa žvalgomojo tyrimo apžvalga

Autorinio tyrimo metodikoje trečiu žingsniu numatytas žvalgomasis tyrimas, kurio **tikslas** – išsiaiškinti harmonizavimo iniciatyvų statusą organizacijoje ir patikslinti harmonizavimą lemiančių veiksnių sąrašą, kuris yra anketinės apklausos ašis. Tolimesnio tyrimo eigoje, veiksniai bus įvertinti ir sureitinguoti anketinės apklausos pagalba.

**Žvalgomojo tyrimo objektas** – verslo procesų harmonizavimo iniciatyvos.

Žvalgomojo tyrimo įrankiu pasirinktas interviu metodas. Apklaunami procesų specialistais organizacijoje. Buvo apklausti trys verslo procesų specialistai. Pradėjus žvalgomąjį tyrimą paaiškėjo, kad šiuo metu organizacija yra įgyvendinusi tik vieną harmonizavimo iniciatyvą ir dar vienas harmonizavimo procesas įpusėjęs. Įvertinus galimą duomenų trūkumą buvo nuspręsta žvalgomąjį tyrimą pakartoti 2015 m. rugpjūčio – rugsėjo mėnesį, kai organizacijoje bus pradėtos net 6 harmonizavimo iniciatyvos. Taigi žvalgomasis tyrimas buvo išskaidytas į du etapus.

Žvalgomojo tyrimo pirmame etape gauti duomenys leidžia daryti išvadas, kad organizacijoje harmonizavimo iniciatyvos yra pradinėje stadijoje. Pagrindiniu harmonizavimo elementu laikomas uždaras procesas, o tiksliau – procesai, įrankiai ir sistemos. Harmonizavimo iniciatyvų įgyvendinimas buvo ne visai sėkmingas. Organizacija nepasiekė užsibrėžtų tikslų, harmonizavimo procesas buvo nesklandus. Tai leidžia daryti prielaidą, kad galbūt buvo netinkamai įvertinti lemiami veiksniai. Paprašius išvardinti lemiamus veiksnius, respondentai nurodė tokius kaip: vienas harmonizuojamų procesų šeimininkas ir procesų aiškumas. Įžvelgiama problema, kad harmonizavimo iniciatyva vertinama ne visai kompleksiskai, tai yra neįvertinami palaikomieji procesai, žmogiškųjų išteklių klausimai. Tikimasi, kad tolimesnio tyrimo metu bus galima nustatyti, kokie faktoriai lėmė harmonizavimo iniciatyvų nesėkmes ir kokie veiksniai proceso metu buvo net neįvertinti.

Žvalgomojo tyrimo pirmojo etapo nauda – įrodytas tyrimo aktualumas. Atlikus žvalgomojo tyrimo pirmąjį etapą yra aišku, kad:

1. Trūksta duomenų daryti harmonizavimo sėkmę lemiančių veiksnių kategorijų sąrašo patikslinimus.
2. Vertinant harmonizavimo procesus yra svarbus ne tik verslo procesų specialistų požiūris. Tikėtina, kad darbuotojai, kurie dirba harmonizuojamose srityse gali objektyviau įvertinti, kas lemia sėkmes ir nesėkmes. Todėl nuspręsta atsisakyti anketinės apklausos, vietoj to pasirenkant nestruktūruoto (giluminio) interviu metodą.

Reikia atlikti detalesnę analizę įvykusių harmonizacijų, siekiant nustatyti, kur buvo silpnieji taškai. Tam atlikti bus panaudotas atvejo analizės ir dalyvių interviu metoda.

Priedas Nr. 4 Tyrimo duomenų analizės lentelė

Interviuojamieji												remiantis interviu harmonizavimo etapa								
Harmonizavimui įtaką darantys veiksniai	Kategorijos	I	II	III	IV	V	VI	VI	VI	IX	Iš viso paminėta	Nustatyta atvejo analizės metu	Pasirušimas	Planavimas	Susiderinimas	Analizė	Vykdytas	Įvertinimas	tobulinimas	
		1	Įsitraukimas/įsipareigojimas/motyvacija	1	1		1	1	1	1	1	1	7	X			1	1	1	1
2	Žinios ir kompetencijai ir patirtis	1		1	1	1	1	1	1	1	7	X			1	1	1	1	1	1
3	Komunikacija	1	1		1		1	1		1	6		1	1	1		1			
4	Aiškūs tikslas. KODĖL				1	1	1	1	1	1	6		1		1	1	1			
5	laikas ir planavimas	1	1	1			1	1			5	X					1			1
6	procesų dokumentacija (instrukcijos)		1	1		1		1	1		5	X					1			
7	harmonizavimo apimties nustatymas, peržiūra	1		1		1	1			1	5	X	1	1			1			
8	pasitikėjimas	1			1		1	1		1	5				1	1	1	1	1	1
9	Suburta gera komanda	1		1				1	1		4		1		1	1	1	1		
10	Nukrypimų /skirtumų kiekis/teisiniai reguliavimai	1		1						1	4	X			1	1			1	1
11	Bendro vaizdo matymas	1		1			1		1		4					1				
12	Atsakomybės prisiėmimas	1		1			1	1			4				1	1	1			
13	Bendradarbiavimas ir pagalba	1	1	1		1					4			1	1	1	1	1	1	1
14	Suinteresuotos šalys	1						1		1	3	X	1	1	1	1				
15	Aiškūs įgaliojimai	1					1		1		3			1			1			
16	IT sprendimai ir sistemos, infrastruktūra	1						1		1	3	X			1		1			1
17	Aiškūs lūkesčiai	1			1	1					3		1		1		1			
18	Informacijos prieinamumas		1				1	1			3				1	1				
19	vadovų palaikymas				1			1	1		3			1	1	1	1	1		1
20	procesų sudėtingumas							1	1	1	3	X			1	1	1	1	1	1
21	Susitikimai ir diskusijos		1			1		1			3			1	1	1	1		1	1
22	Mokymai	1		1							2						1			
23	dedikuoti projektų vadovai		1		1						2			1		1				
24	valia ir užsispyrimas šalinant kliūtis					1				1	2				1		1			1
25	Tęstinumo užtikrinimas		1								1				1	1	1			1
26	susitikimų dokumentacija		1								1					1	1			
27	Organizacijos struktūra ir dysis	1									1	X			1	1				
28	suplanuotas biudžetas	1									1	X	1				1			1