

**VILNIAUS UNIVERSITETAS EKONOMIKOS IR VERSLO
ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

VERSLO PROCESŲ VALDYMAS

Donatas Matonis

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

PROCESŲ SINERGIJĄ IR VEIKLOS REZULTATUS KURIANČIOS DEDAMOSIOS	PROCESS SYNERGY AND PERFORMANCE DRIVERS
--	--

Darbo vadovas

Docentė, Dr. Aurelija Ulbinaitė

Vilnius, 2025

TURINYS

ĮVADAS	4
1 PROCESŲ SINERGIJĄ IR VEIKLOS REZULTATUS KURIANČIŲ DEDAMŲJŲ MOKSLINĖS LITERATŪROS APŽVALGA	8
1.1 Procesai	8
1.2 Procesų sinergija	18
1.3 Dedamosios, kuriančios procesų sinergiją	26
1.4 Organizacijų veiklos rezultatai	31
1.5 Procesų sinergijos ir veiklos rezultatų apibendrinimo schema	34
2 PROCESŲ SINERGIJĄ IR VEIKLOS REZULTATUS KURIANČIŲ DEDAMŲJŲ EMPIRINIO TYRIMO METODIKA	39
2.1 Procesų sinergiją ir veiklos rezultatus kuriančių dedamųjų empirinio tyrimo tikslas ir klausimai	39
2.2 Procesų sinergiją ir veiklos rezultatus kuriančių dedamųjų empirinio tyrimo metodologija ir jos pagrindimas	41
2.3 Procesų sinergiją ir veiklos rezultatus kuriančių dedamųjų empirinio tyrimo turinio analizė	49
3 PROCESŲ SINERGIJĄ IR VEIKLOS REZULTATUS KURIANČIŲ DEDAMŲJŲ EMPIRINIO TYRIMO TURINIO ANALIZĖ IR REZULTATAI	51
3.1 Procesų standartizavimas ir valdymo strategijos	51
3.2 Procesų sinergija organizacijose	57
3.3 Procesų sinergiją kuriančios dedamosios ir jos rezultatų vertinimas	67
3.4 Organizacijų veiklos rezultatai ir jų vertinimas	75
3.5 Apibendrinimas	81
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	88
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	94
PRIEDAI	101
1 Priedas. Mokslinės literatūros paieška	101
2 Priedas. Ekspertų interviu turinio analizės vizualinio apibendrinimo schemas.	102
SANTRAUKA	105
SUMMARY	107

Lentelių sąrašas (lentelės numeris ir pavadinimas)

1 lentelė	<i>Proceso apibrėžimuose dominuojantys aspektai</i>
2 lentelė	<i>Proceso elementai skirtinguose šaltiniuose</i>
3 lentelė	<i>Veiksniai, lemiantys organizacijos veiklos rezultatus</i>
4 lentelė	<i>Organizacijų veiklos rezultatų matavimo pjūviai</i>
5 lentelė	<i>Empirinio tyrimo ekspertų sąrašas ir jų ekspertškumo pagrindimas</i>
6 lentelė	<i>Empirinio tyrimo turinio analizė</i>
7 lentelė	<i>Ekspertų interviu turinio analizė, I dalis</i>
8 lentelė	<i>Ekspertų interviu turinio analizė, II dalis</i>
9 lentelė	<i>Ekspertų interviu turinio analizė, III dalis</i>
10 lentelė	<i>Ekspertų interviu turinio analizė, IV dalis</i>
11 lentelė	<i>Objektyvūs ir subjektyvūs organizacijų veiklos rezultatų vertinimo kriterijai</i>

Paveikslų sąrašas (paveikslo numeris ir pavadinimas)

1 paveikslas	<i>Apibendrinta procesų gyvavimo ciklo schema</i>
2 paveikslas	<i>Vienas procesas ir veiklos rezultatai</i>
3 paveikslas	<i>Daugiau nei vienas procesas ir veiklos rezultatai</i>
4 paveikslas	<i>Sinergijos kūrimo veiksniai organizacijose</i>
5 paveikslas	<i>Procesų sinergija ir veiklos rezultatai</i>
6 paveikslas	<i>Ekspertų interviu turinio analizės rezultatai, I dalis</i>
7 paveikslas	<i>Procesų sinergijos skatinimas, kategorijos (a)) ir subkategorijos (b))</i>
8 paveikslas	<i>Organizacijų veiklos rezultatų vertinimas: kategorijos (a)) ir subkategorijos (b))</i>
9 paveikslas	<i>Apibendrinta procesų sinergiją kuriančių dedamųjų schema</i>
10 paveikslas	<i>Procesų sinergija ir veiklos rezultatai. Apibendrinimas.</i>

IVADAS

Darbo temos aktualumas

Praktinis aktualumas

Globalizacijos ir technologijų pažangos kontekste organizacijos susiduria su vis didėjančia konkurencija. Sėkmingas veiklos rezultatų pasiekimas reikalauja nuolatinio efektyvumo gerinimo, o procesų sinergijos kūrimas yra vienas iš pagrindinių būdų tai pasiekti. Moksliniai tyrimai parodo teigiamą ryšį tarp integruotų procesų ir aukštesnio pelningumo bei rinkos dalies (pvz., Porterio vertės grandinės teorija) (Ceil, 2019). Resursų (finansinių, žmogiškųjų, laiko) ribotumas verčia organizacijas ieškoti būdų, kaip optimizuoti jų panaudojimą. Procesų sinergijos kūrimas leidžia efektyviau panaudoti esamus išteklius, mažinant išlaidas ir didinant produktyvumą. Šiuolaikinės organizacijos dažnai yra sudėtingos ir daugiafunkcinės, apimančios įvairius padalinius ir funkcinės sritis. Procesų sinergijos kūrimas gelbsti sujungiant skirtingas organizacijos dalis ir užtikrinti sklandų darbą, mažinant vidinius konfliktus ir neefektyvumą.

Vis plačiau naudojamos technologijos (pvz., automatizacija, dirbtinis intelektas) suteikia galimybių kurti naujas procesų sinergijas ir optimizuoti veiklos rezultatus. Tačiau šių technologijų integracija reikalauja kruopštaus planavimo ir moksliskai pagrįsto įgyvendinimo, kad būtų pasiektas tikėtinas poveikis. Dinamiška aplinka reikalauja nuolatinio organizacijų prisitaikymo prie besikeičiančių rinkos sąlygų ir klientų poreikių. Procesų sinergijos kūrimas leidžia greičiau reaguoti į pokyčius ir prisitaikyti prie naujų iššūkių. Mokslinė literatūra apie organizacijų lankstumą ir prisitaikymą patvirtina šios savybės svarbą.

Teorinis aktualumas

Pankowska (2023) tyrė verslo procesus, kurie yra laikomi pagrindiniu daugelio socialinių subjektų turtu, todėl daugiausia dėmesio skiriama procesų identifikavimui, valdymui, kontrolei ir valdymui. Jos tyrime akcentuojamas procesų lankstumo ir pritaikomumo poreikis. Autorės cituojami Kahloun ir Ayachi-Ghannouchi (2020) teigia, kad verslo procesų modeliavimas yra skirtas verslo suinteresuotųjų šalių bendravimui palaikyti. Procesų modeliavimas valdymui reiškia jų reguliavimo galios ir vertės verslui nustatymą.

Čirjevskis (2022) nagrinėja vieną iš svarbiausių verslo partnerių bendradarbiavimo klausimų - ar jų strategijos sukuria bendradarbiavimo sinergiją ir taip sukuria pridėtinę rinkos vertę. Minėtu

straipsniu autorius siekė sukurti konceptualią sistemą, kuri būtų naudinga mokslininkams ir praktikams kuriant aiškios sinergijos prognozavimą ir vertinant tyliąją sinergiją strateginio bendradarbiavimo įmonėse. Taip pat, šiame straipsnyje autorius pateikia keletą teorinių ir empirinių aspektų, susijusių su strateginio valdymo, tarptautinio verslo ir įmonių finansų disciplinų studijomis.

Holubčík, Soviar ir Lendel, (2023) rašo apie sinergijos ištyrimą, kuris yra pirminis postūmis siekiant veiksmingų investicijų į tvarius organizacinius sprendimus. Autoriai publikacijoje daugiausia dėmesio skiria sinergijos reiškiniui, taip pat kritiškai apžvelgia skirtingus požiūrius įvairiose srityse. Autoriai tiria dvi esmines sritis: sinergiją ir sinerginį poveikį. Gauti tyrimo rezultatai gali būti naudingi geresniam šiuolaikinių bendradarbiaujančių organizacijų strateginiam valdymui.

Leydesdorff ir Ivanova (2021) nagrinėja tarpdiscipliškumą. Tačiau, autoriai nurodo, kad kai politikos formuotojai ragina siekti tarpdiscipliniškumo, jie dažnai turi omenyje sinergiją. Sinergija įprastai atsiranda tada, kai visuma suteikia daugiau galimybių nei atskirų jos dalių suma. Galimybių skaičiaus padidėjimas, viršijantis poaibių galimybių sumą, gali būti matuojamas kaip perteklius, t. y. dar nerealizuotų galimybių skaičius. Inovacijų sistemai prieinamų realizuoti galimybių skaičius gali būti toks pat lemiamas sistemos išlikimui kaip ir istoriškai jau realizuotos inovacijos. Autoriai pabrėžia, kad skirtingai nuo tarpdiscipliniškumo, sinergija taip pat gali būti kuriama bendradarbiaujant sektoriniu ar geografiniu požiūriu. Tačiau sinergijai įvertinti reikia kitokios metodikos nei tarpdiscipliniškumui.

Taigi, tyrimo tema „Procesų sinergiją ir veiklos rezultatus kuriančios dedamosios“ yra aktuali tiek teorijoje, tiek praktikoje, nes procesų sinergijos kūrimas leidžia greičiau reaguoti į pokyčius ir prisitaikyti prie naujų iššūkių, o mokslinė literatūra apie organizacijų lankstumą ir prisitaikymą patvirtina šios savybės svarbą.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis

Nagrinėjant teorinį temos aktualumą apžvelgiau keletą mokslinių straipsnių, tačiau nei jie, nei visi kiti nagrinėti daugiau nei 40 mokslinių straipsnių iki galo neatskleidžia šio tyrimo temos. Atskiruose straipsniuose mokslininkai nagrinėja daug su šio tyrimo tema susijusių klausimų, tačiau tyrimai yra plačiai išsidėstę laike, bei juose yra naudojami skirtingi kontekstai, todėl analizuojamos temos ištyrimas nėra nuoseklus.

Darbo naujumas

Šiame darbe bus nuosekliai tiriamos procesų sinergiją kuriančios dedamosios bei organizacijų veiklos rezultatai. Atskirai šie aspektai yra tirti įvairiuose kontekstuose, tačiau šis darbas apjungs juos ir leis nuodugniau peržvelgti procesų sinergijos visumą, nuosekliai tematiškai apžvelgiant susijusią mokslinę literatūrą bei pateikiant schematinį procesų sinergiją kuriančių dedamųjų ir veiklos rezultatų paveikslą.

Darbo problema

Kokios dedamosios organizacijose kuria procesų sinergiją ir veiklos rezultatus?

Darbo tikslas

Darbo tikslas yra atskleisti, ištirti ir interpretuoti procesų sinergiją ir veiklos rezultatus kuriančias dedamąsias ir jų pasireiškimą organizacijose, remiantis moksline literatūra ir empirinio tyrimo metu surinktų duomenų analize. Siekiant šio tikslo, iškelti šie **darbo uždaviniai**:

1. Išsamiai išanalizavus mokslinę literatūrą apibrėžti procesus, bei nustatyti kokius elementus jie apima;
2. Susisteminius mokslinę literatūrą apibrėžti procesų sinergiją, jos dedamąsias ir organizacijos veiklos rezultatus;
3. Atlikus empirinį tyrimą, pagal pagrįstai pasirinktą tinkamą metodą – ekspertų apklausą, ir išanalizavus tyrimo metu surinktus duomenis, atskleisti procesų sinergiją ir organizacijų veiklos rezultatus kuriančias dedamąsias.
4. Palyginus literatūros analizės bei ekspertų apklausos rezultatus, interpretuoti tyrimo duomenis, remiantis literatūros įžvalgomis;
5. Remiantis tyrimo rezultatais ir suformuluotomis apibendrintomis darbo išvadomis pateikti rekomendacijas organizacijoms procesų sinergijos stiprinimui ir veiklos rezultatų gerinimui.

Darbo metodai

Darbe buvo atlikta mokslo ir verslo literatūros analizė - sisteminė literatūros apžvalga: apimant išsamią paiešką, atranką, vertinimą ir analizę. Parengtas schematinis mokslinės literatūros apžvalgos apibendrinimas. Empirinio tyrimo etape atliktas pusiau struktūruotas giluminis interviu, jo metu surinktų duomenų turinio analizė, lyginamoji analizė, apibendrinimas.

Darbo struktūra

Procesų sinergiją ir veiklos rezultatus kuriančių dedamųjų mokslinės literatūros analizėje buvo išnagrinėta mokslinė literatūra nagrinėjanti procesų, procesų sinergijos sampratą, procesų sinergijos dedamąsias, organizacijų veiklos rezultatus, bei susistemintas ir schematiškai pateiktas procesų sinergijos ir veiklos rezultatų mokslinės literatūros analizės apibendrinimas (pirmas ir antras darbo uždavinys). Procesų sinergiją ir veiklos rezultatus kuriančių dedamųjų tyrimo metodologijoje pristatytas tyrimo tikslas, klausimai, uždaviniai, naudojami metodai, respondentų atranka ir imtis bei klausimynas. Aprašyta atlikto empirinio tyrimo eiga ir išanalizuoti empirinio tyrimo metu surinkti duomenys, pateikta atsakymų į tyrimo klausimus rezultatų turinio analizė (trečias uždavinys). Sulyginti empirinio tyrimo ir literatūros apžvalgos rezultatai, pateiktas apibendrinimas ir pagal išanalizuotą literatūrą ir atliktą tyrimą siūloma procesų sinergiją kuriančių dedamųjų ir veiklos rezultatų schema (ketvirtas uždavinys). Apibrėžtos darbo išvados ir pateiktos rekomendacijos (penktas uždavinys).

1 PROCESŲ SINERGIJĄ IR VEIKLOS REZULTATUS KURIANČIŲ DEDAMŲJŲ MOKSLINĖS LITERATŪROS APŽVALGA

1.1 Procesai

Procesų samprata

Procesai organizacijoje yra įvardijami kaip struktūrizuotų veiklų rinkiniai, skirti pasiekti konkretų rezultatą, konkrečiam klientui ar rinkai. Jie apima tikslingą veiklą ir yra vykdomi bendradarbiaujant grupei žmonių - dažnai kerta funkcinės ribas ir yra veikiami išorinių veiksnių (pvz. Klientų) (Lindsay, Downs ir Lunn, 2003). Pańkowska (2023) priduria, kad procesas – tai dalinai sutvarkytas, dažnai įdėtinis, veiklų rinkinys, kuris paprastai yra vykdomas norint pasiekti tam tikrų pageidaujamų rezultatų. Procesas organizacijoje taip pat gali būti apibrėžiamas kaip nuolatinių kryptingų darniai veikiančios organizacinės sistemos veiksmų visuma, lemianti tikslingai siekiamą rezultatą (Ulbinaitė, Gribovskis, 2020). Procesas sujungia materialinius, finansinius ir žmogiškuosius išteklius į veiklų grandinę, leidžiančią pasiekti, valdyti ir prognozuoti rezultatą.

Senkus, Glabiszewski, Wysokinska-Senkus ir Panka (2021) nurodo, kad procesas organizacijoje gali būti apibrėžiamas keliais būdais, tačiau daugelyje apibrėžimų pagrindiniai aspektai išlieka panašūs:

1 lentelė

Proceso apibrėžimuose dominuojantys aspektai.

Veiklų seka	Kubiak ir Benbow (2016) Brennan (2009) Paul ir kt. (1998),	procesas yra apibrėžiamas kaip tarpusavyje susijusių veiklų seka arba tarpusavyje susijusių veiklų rinkinys, kurios kartu siekia konkretaus tikslo.
Įvestis ir išvestis	Paul ir kt. (1998), Senkus ir kt. (2021)	procesas turi aiškiai apibrėžtą pradžią (įvestį) ir pabaigą (išvestį). Jis veikia paimdamas įvesties objektus ir juos transformuodamas į išvesties objektus, kurie kuria vertę klientui ar organizacijai.

Tikslo siekimas	Ould (2005) Brennan (2009) Paul ir kt. (1998)	procesas visada turi konkretų tikslą ar rezultatą, kurio siekiama.
Vertės kūrimas	Senkus ir kt. (2021) Kubiak ir Benbow (2016) Smith ir Fingar (2003)	pagrindinis proceso tikslas yra sukurti vertę klientui ar kitam suinteresuotam asmeniui.
Struktūrizuotas ir pasikartojantis	Wang ir Wang, (2005) Smith ir Fingar (2003) Brennan (2009)	procesas yra struktūrizuotas veiklų rinkinys, kuris gali būti kartojamas.
Tarpfunkcinis elementas	Senkus ir kt. (2021) Kubiak ir Benbow (2016)	procesas dažniausiai apima kelias organizacijos funkcijas ar skyrius.

Sudaryta autoriaus remiantis Senkus ir kt. (2021), Kubiak ir Benbow (2016), Brennan (2009), Castellanos ir kt. (2004), Paul ir kt. (1998), Ould (2005), Smith ir Fingar (2003), Wang ir Wang, (2005)

Apibendrinant šių autorių mintis, būtų galima išvesti tokį proceso apibrėžimą: Procesas organizacijoje yra struktūrizuota ir pasikartojanti tarpusavyje susijusių veiklų seka, kuri paima įvesties objektus, juos transformuoja ir sukuria išvesties objektus, turinčius vertę klientui ar kitam suinteresuotam asmeniui, taip siekiant konkretaus organizacijos tikslo.

Procesų elementai

Procesų modeliavimas ir analizė remiasi pagrindinių elementų, apibrėžiančių proceso eigą ir rezultatus, supratimu. Nors skirtingi autoriai gali naudoti skirtingą terminologiją, daugelis vieningai išskiria tris pagrindinius proceso elementus: įvykiai, ištekliai ir veiksmai. Šių elementų sąveika ir tarpusavio ryšiai lemia bendrą proceso efektyvumą ir rezultatus. Siekiant geriau suprasti kiekvieno iš elementų reikšmę ir skirtingus požiūrius į jų apibrėžimą, pateikiu palyginimą (2 lentelė) remiantis keleto autorių darbais:

2 lentelė

Proceso elementai skirtinguose šaltiniuose.

Įvykiai	Lindsay ir kt. (2003)	Procesą gali paveikti įvykiai, vykstantys išoriniame pasaulyje arba kituose procesuose
	Senkus ir kt. (2021)	Procesai yra veikiami išorinių įvykių arba kitų procesų
	Kaniški ir Vincek (2019)	Proceso pradžios ir pabaigos taškai, kurie žymi proceso eigą. Įvykiai gali būti proceso pradžia, tarpiniai įvykiai ir proceso pabaiga.
Ištekliai	Senkus ir kt. (2021)	Procesai naudoja žmones, medžiagas, energiją, įrangą ir procedūras
	Pankowska (2023)	Procesai naudoja įvairius išteklius, kurie gali būti fiziniai, finansiniai, žmogiškieji, energetiniai ar informaciniai
	Kaniški ir Vincek (2019)	Proceso metu naudojami materialūs ir nematerialūs elementai. Tai gali būti žmogiškieji ištekliai, informacija, įranga, medžiagos ir kt.
Veiksmai	Senkus ir kt. (2021)	Procesas susideda iš tarpusavyje susijusių užduočių ar veiklų
	Pankowska (2023)	Procesas susideda iš veiksmų ar veiklų, kurios yra dalinai sutvarkytos
	Kaniški ir Vincek (2019)	Proceso metu atliekamos konkrečios užduotys ar operacijos. Veiksmai transformuoja įvestis į išvestis, sukurdami pridėtinę vertę.

Sudaryta autoriaus, remiantis Pankowska (2023), Kaniški ir Vincek (2019), Senkus ir kt. (2021), Lindsay ir kt. (2003)

Apibendrinant, galime matyti, kad nors skirtingi autoriai apibrėžia procesų elementus šiek tiek skirtingai, tačiau jų esmė išlieka panaši. Visi nagrinėti autoriai vieningai laiko įvykius, išteklius ir veiksmus pagrindiniais proceso elementais, kurie sąveikauja tarpusavyje ir lemia proceso eigą bei rezultatus. Šis suvokimas yra esminis norint tinkamai modeliuoti ir analizuoti procesus bei juos tobulinti.

Procesų klasifikacijos

Procesų klasifikavimas yra dar vienas žingsnis siekiant geriau suprasti ir valdyti organizacijos veiklą. Skirtingi klasifikavimo metodai leidžia grupuoti procesus pagal jų funkcijas, tikslus ar vykdymo būdą, palengvinant analizę ir optimizavimą. Literatūroje aptinkama keletas procesų klasifikavimo būdų, iš kurių dažniausiai naudojama klasifikacija pagal proceso vaidmenį organizacijos veikloje: pagrindiniai, palaikomieji ir valdymo procesai (Lindsay ir kt., 2003). Šias kategorijas galima būtų apibūdinti taip:

- Pagrindiniai procesai tiesiogiai kuria vertę klientams (Senkus ir kt., 2021). Tai centriniai įmonės veiklos procesai, kuriais kuriama vertė išoriniams vartotojams. Jie apima produktų gamybos, paslaugų kūrimo, jų teikimo, pardavimo ir popardaviminio aptarnavimo procesus (Ulbinaitė ir kt., 2020). Šie procesai yra organizacijos pagrindinis veiklos variklis ir tiesiogiai susiję su jos pelningumu.
- Palaikomieji procesai padeda vykdyti pagrindinius procesus. Jie užtikrina sklandų procesų, užtikrinančių organizacijos darbą, valdymą, įskaitant medžiagų, priemonių, informacijos ir kitus infrastruktūros aprūpinimo ir darbo valdymo procesus. (Ulbinaitė ir kt., 2020). Šie procesai yra būtini pagrindinių procesų funkcionavimui, bet patys tiesiogiai nekuria vertės klientams.
- Valdymo procesai yra skirti organizacijos veiklai koordinuoti ir kontroliuoti. Jie jungia pagrindinių ir pagalbinių procesų valdymą nuo organizacijos strateginio lygmens iki kasdienių operacijų valdymo (Ulbinaitė ir kt., 2020). Tokie procesai užtikrina, kad organizacija veiktų efektyviai ir pasiektų savo tikslus.

Be šios pagrindinės klasifikacijos, literatūroje aptinkama ir kitų procesų skirstymo būdų, pavyzdžiui, į materialiuosius, informacinius ir verslo procesus; rankinius proceso veiksmus ir darbo eigos proceso veiksmus; gamybos ir koordinavimo procesus. Išskiriama ir klasifikacija pagal jų vykdymo pobūdį (Lindsay ir kt., 2003):

- Procesai, vykdomi mašinų: tai įprastai yra mašinoms skirtų užduočių progresija.
- Biuro darbo eigos procesai: tai socialinių sistemų narių bendradarbiavimas siekiant tikslo.

Lindsay ir kt. (2003) išskiria dar vieną procesų klasifikaciją – pagal jų tikslus:

- Į pasiekimus orientuoti tikslai: procesai su aiškia pradžia ir pabaiga.

- Į palaikymą orientuoti tikslai: nesibaigiantys procesai be aiškių etapų, kada galima teigti, kad tikslas pasiektas.

Apibendrinant, procesų klasifikavimo metodai yra įvairūs ir priklauso nuo pasirinkto požiūrio ir tyrimo tikslų. Tačiau supratimas apie skirtingas klasifikacijas padeda geriau suprasti organizacijos veiklos struktūrą ir efektyvumą bei pasirinkti tinkamiausius procesų valdymo metodus.

Procesų vaidmuo organizacijose

Procesai yra fundamentalūs organizacijos veiklos elementai, kurie lemia jos efektyvumą ir rezultatus. Jie padeda organizacijoms reaguoti į aplinkos pokyčius ir yra pagrindinis konkurencinio pranašumo šaltinis. Procesinis valdymas yra tapęs organizacijos egzistencijos, išlikimo, sėkmingo konkuravimo ir gyvybingumo rinkoje sąlyga (Ulbinaitė ir kt., 2020). Procesai taip pat gelbsti organizacijoms mažinti priklausomybę nuo vietinės rinkos, pasiekti masto ekonomiją, įgyti patirties ir lokalizacijos naudą bei įgyti naujų žinių, padedančių sėkmingai veikti vietinėse ir tarptautinėse rinkose (Piñera-Salmerón, Sanz-Valle ir Jiménez, 2023). Pańkowska (2023) pažymi, kad procesai yra svarbūs išteklių valdymui ir sprendimų priėmimui, nes jie padeda koordinuoti verslo dalyvius ir jų išteklius bei reguliuoti, kaip atliekamas darbas. Senkus ir kt. (2021) procesų vaidmenį išskirsto į tris pagrindinius punktus, kurie apima ir kitų autorių mintis. Autorių teigimu, procesai organizacijoje:

- Prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, užtikrindami tvarų vystymąsi ir išlikimą.
- Padeda optimaliai naudoti turimus išteklius
- Pagerina sprendimų priėmimą, aiškiai paskirstydami atsakomybę už įgyvendinamus procesus

Procesai yra organizacijos veiklos pagrindas, ypač kalbant apie pagrindinius procesus, tokius kaip produkto kūrimas, gamyba ir pardavimas. Šie procesai sudaro organizacijos egzistencinį ir funkcinį pagrindą, be kurio organizacija negalėtų veikti. Tuo tarpu palaikomieji procesai kuria vertę vidiniams organizacijos vartotojams. Procesų valdymas leidžia organizacijoms nuolat tobulėti. Ulbinaitė ir kt. (2020) akcentuoja, kad procesų identifikavimas, jų ribų ir tikslų apibrėžimas, ryšių su kitais procesais nustatymas, matavimas, vertinimas, gerinimas ir kontrolė yra laikomi integralia pažangios organizacijos veiklos dalimi.

Taigi, procesai atlieka kritinį vaidmenį organizacijose, integruodami veiklas, kurdami vertę, užtikrindami prisitaikymą prie pokyčių ir sudarydami sąlygas nuolatiniam tobulėjimui. Remiantis

Rakicku (2010), organizacija yra efektyvi tik tiek, kiek yra efektyvūs jos procesai, todėl procesų valdymas ir tobulinimas yra esminiai šiuolaikinės organizacijos valdymo elementai.

Procesų gyvavimo ciklas

Procesai, kaip pasikartojantys mechanizmai, turi savo gyvavimo ciklą. O šis ciklas turi skirtingus etapus. Procesų identifikavimas ir apibrėžimas yra pirmasis žingsnis procesų gyvavimo cikle. Ulbinaitė ir kt. (2020) pabrėžia, kad organizacijos turi identifikuoti savo procesus, apibrėžti jų ribas ir tikslus. Šis etapas yra pradinis, nes jis leidžia organizacijai apsibrėžti savo veiklos struktūrą ir nustatyti svarbiausius procesus.

Sekantis etapas yra procesų analizė ir ryšių nustatymas. Analizuodamos procesus organizacijos nustato ryšius tarp jų, o tai leidžia suprasti, kaip skirtingi procesai sąveikauja tarpusavyje ir kaip jie prisideda prie bendros organizacijos veiklos. Yra ir elementų, kurie proceso cikle vyksta nuolat – tai procesų matavimas ir vertinimas. Organizacijos turi nuolat matuoti ir vertinti savo procesus, nes tinkamai atliekamos šios ciklo dalys leidžia organizacijoms suprasti, kaip efektyviai veikia jų procesai ir kur reikia tobulėjimo.

Procesų gerinimas yra esminis ciklo elementas, kuris remiasi matavimo ir vertinimo rezultatais. Sveikos organizacijos nuolat siekia gerinti savo procesus. Tai gali apimti procesų optimizavimą, naujų technologijų diegimą ar darbo metodų keitimą.

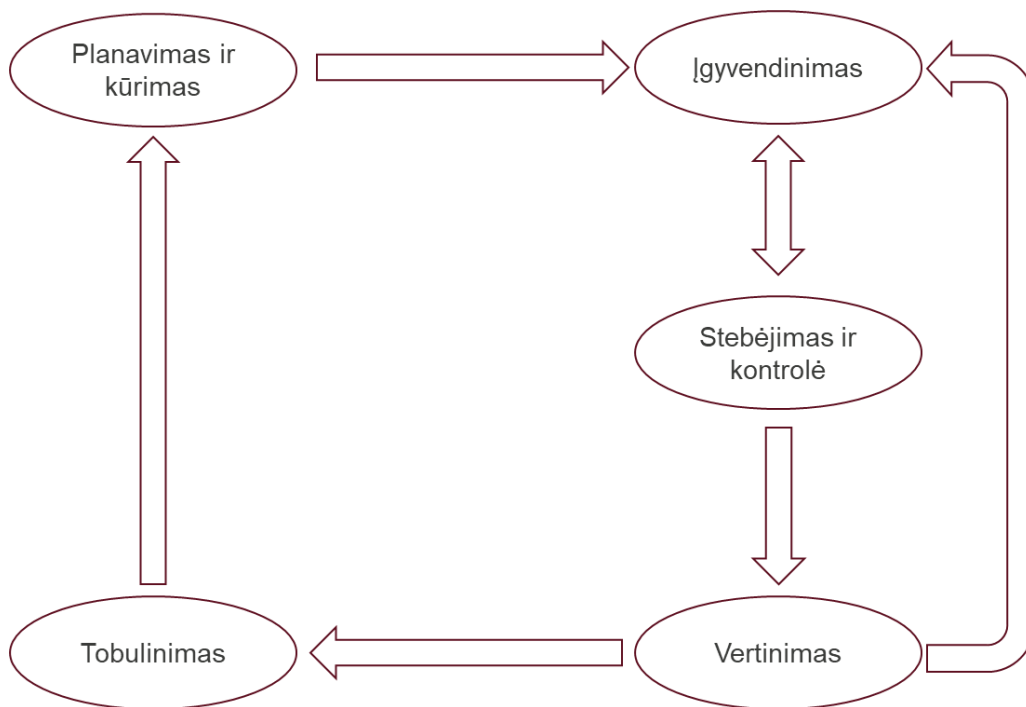
Procesai turėtų būti nuolat kontroliuojami, o šis kontrolės elementas užtikrina, kad procesai veiktų taip, kaip numatyta. Kontroliavimas apima nuolatinį stebėjimą ir koregavimą, kai procesai nukrypsta nuo numatytų standartų.

Tęsiant proceso gyvavimo ciklą toliau eina naujų procesų kūrimas ir esamų tobulinimas. Kaip sako Ulbinaitė ir kt. (2020), organizacijos turi būti pasiruošusios kurti naujus procesus ir tobulinti esamus, atsižvelgdamos į besikeičiančias sąlygas. Taip pat, pats procesų pritaikymas prie pokyčių yra dar vienas nuolatinis ciklo elementas. Organizacijos procesai turi prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, tokių kaip produktų, darbuotojų, vartotojų ir konkurentų pokyčiai.

Svarbu pažymėti, kad procesų gyvavimo ciklas nėra linijinis, bet iteracinis ir ciklinis (Moen ir Norman, 2009). Procesai gali būti nuolat tobulinami, remiantis įgyta patirtimi ir žiniomis. Tai reiškia, kad procesų gyvavimo ciklas yra nuolatinis, nesibaigiantis procesas, kuriame organizacijos nuolat siekia tobulinti savo veiklą ir prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos.

1 paveikslas

Apibendrinta procesų gyvavimo ciklo schema.



Sudaryta autoriaus, remiantis Ulbinaitė ir kt. (2020); Moen ir Norman, (2009)

Apibendrinant, procesų gyvavimo ciklą galima įvardinti, kaip apimančią šias svarbiausias fazes (1 paveikslas):

- Planavimas ir kūrimas
- Įgyvendinimas
- Stebėjimas ir kontrolė
- Vertinimas
- Tobulinimas

Kiekvienas procesas pirmiausiai yra suplanuojamas ir sukuriamas, tuomet prasideda jo įgyvendinimas. Įgyvendinant nuolat vyksta stebėjimas ir kontrolė, ir reguliariai atliekamas su stebėjimu ir kontrole susijęs vertinimas. Priklausomai nuo vertinimo rezultatų arba yra toliau tęsiamas nepakeisto proceso įgyvendinimas, arba procesas yra tobulinamas, o po tobulinimo vėl grįžta prie

planavimo ir kūrimo etapo. Pagal Senkų ir kt. (2021), kiekviena iš šių fazių prisideda prie organizacijos veiklos efektyvumo, užtikrindama nuolatinį organizacijos tobulėjimą.

Procesų valdymas

Procesų valdymo metodai, tokie kaip Lean ir Six Sigma, yra naudojami procesams tobulinti. (Pańkowska, 2023). Šie metodai padeda organizacijoms gerinti efektyvumą, mažinti išlaidas ir didinti kokybę (Pińera-Salmerón ir kt., 2023), koncentruojantis į nuolatinį tobulinimą ir atliekų mažinimą. Lean metodika orientuojasi į vertės srauto optimizavimą, pašalinant bet kokius veiksmus, nepridedančius vertės klientui. Six Sigma metodas, savo ruožtu, siekia sumažinti procesų variaciją ir klaidas, naudojant statistinius metodus. Tačiau svarbu pažymėti, kad šių metodų taikymas gali būti ribotas, ypač sudėtingose ir dinamiškose aplinkose, kur reikalingas didesnis lankstumas ir prisitaikymas prie besikeičiančių sąlygų. Pavyzdžiui, greitai besikeičiančioje technologijų aplinkoje šie metodai gali nepakankamai atsižvelgti į naujų technologijų integracijos galimybes.

Procesų modeliavimas padeda organizacijoms geriau suprasti svarbiausius mechanizmus, siekiant pagerinti, o kai kuriais atvejais ir radikaliai pakeisti verslo veiklą, uždegant žalią šviesą naujoms verslo galimybėms, užsakomosioms paslaugoms, verslo efektyvumo gerinimui ir sritims, kuriose technologijos gali būti naudojamos verslo procesams palaikyti (Lindsay ir kt., 2003). Detalus procesų modeliavimas leidžia identifikuoti „butelio kaklelius“, potencialius konfliktus tarp skirtingų procesų ir išryškinti efektyvumo didinimo galimybes. Tai yra ypač naudinga siekiant optimizuoti sudėtingus procesus ir įvertinti įvairių pokyčių įtaką.

Procesų standartizacija, tai įrodymais pagrįstų standartų ir nuoseklios praktikos įgyvendinimas, apimantis visus procesų aspektus – nuo darbo eigos ir procedūrų iki naudojamų technologijų ir įrankių (Anand, Chandrasekaran ir Sharma, 2021). Tai apima aiškių instrukcijų, rekomendacijų ir kontrolinių sąrašų sukūrimą bei diegimą, užtikrinant, kad visi darbuotojai atliktų užduotis vienodai ir efektyviai.

Procesų standartizacija yra svarbi efektyvumo didinimui. Ji užtikrina, kad procesai visada būtų naudojami tuo pačiu būdu, su tomis pačiomis pastangomis, ištekliais ir dalyviais, mažinant klaidų skaičių ir didinant produktyvumą. Pańkowska (2023) nurodo, kad ISO standartai, tokie kaip ISO 9001 (kokybės vadybos sistema) ir ISO 14001 (aplinkos vadybos sistema), buvo sukurti ir įgyvendinti siekiant pagerinti procesų koordinavimą, stebėjimą ir kontrolę, palaikyti procesų saugumą ir saugą,

palengvinti sąveiką ir struktūrizuoti vidinius veiksmus. Šių standartų įgyvendinimas padeda organizacijoms gerinti savo veiklą ir užtikrinti aukštą kokybę.

Tačiau standartizacija gali sukelti iššūkių, susijusių su lankstumu ir prisitaikymu prie kintančios aplinkos (Pańkowska, 2023). Pernelyg griežta standartizacija gali apriboti inovacijas ir trukdyti greitai reaguoti į besikeičiančius klientų poreikius ar rinkos sąlygas. Todėl svarbu rasti pusiausvyrą tarp standartizacijos naudos ir reikalingo lankstumo, užtikrinant, kad standartai būtų reguliariai peržiūrimi ir atnaujinami

Procesų lankstumas ir inovacijos daugeliu atvejų yra neišvengiamybė, siekiant, kad procesai atlieptų jiems keliamus lūkesčius ir užtikrintų organizacijos konkurencingumą. Pats lankstumas apibūdinamas, kaip galimybė adaptuoti procesą pagal poreikius ir pageidavimus, taip pat atsižvelgiant į netikėtas situacijas ir besikeičiančias aplinkybes (Anand ir kt., 2021). Lankstumas apima ir gebėjimą greitai reaguoti į pokyčius ir pritaikyti procesus prie naujų reikalavimų ar įstatymų.

Procesų lankstumas užima svarią rolę skatinant kūrybiškumą ir inovacijas. Jis reiškia gebėjimą valdyti įvairius atvejus ir keisti darbo krūvius, proceso struktūrą ir paskirstymo taisykles, atsižvelgiant į konkrečius poreikius. Siekiant padidinti lankstumą, svarbu tinkamai tvarkyti proceso užduotis pagal verslo situaciją, taikant tokius metodus kaip prioretizavimas, užduočių delegavimas ir resursų perskirstymas (Pańkowska, 2023). Proceso lankstumas taip pat įveda ir darbuotojų įgalinimą priimti savarankiškus sprendimus ir pritaikyti procesą prie konkrečių aplinkybių. Lindsay ir kt. (2023) pažymi, kad yra svarbu palaikyti balansą tarp standartizacijos ir lankstumo, tačiau akcentuoja ir lankstumo privalumus:

- Jis leidžia prisitaikyti prie kintančių rinkos ir verslo partnerių poreikių, užtikrinant greitą atsaką į besikeičiančias sąlygas.
- Skatina kūrybiškumą ir inovacijas, leidžiant darbuotojams laisviau organizuoti veiklas ir ieškoti efektyvesnių sprendimų. Tai gali paskatinti naujų idėjų generavimą ir procesų tobulinimą.

Autoriai pabrėžia, kad balansas tarp standartizacijos ir lankstumo gali būti pasiektas naudojant tokius metodus kaip „Case Management Model and Notation“ (CMMN), kuris leidžia lanksčiau modeliuoti procesus ir valdyti išimtis, bei kitas technologijas, padedančias automatizuoti ir optimizuoti procesus, leidžiant išlaikyti kontrolę, net ir didėjant lankstumui (Lindsay ir kt. 2023).

Technologijų įtaka procesams yra reikšminga, nes skaitmeninės technologijos transformuoja procesų vykdymą, padidindamos efektyvumą, našumą ir lankstumą. Pańkowska (2023) pažymi, kad šiuolaikinė įmonių architektūra apima daugelį taikomųjų programų, kurios naudoja informacines ryšių technologijas (IRT), tokias kaip mobiliosios sistemos, debesys, didieji duomenys (Big data – angl.), robotika ir daiktų internetas (IoT), sukurdamos integruotas ir tarpusavyje sujungtas sistemas. Šios technologijos leidžia rinkti ir analizuoti didelius duomenų kiekius realiu laiku, suteikdamos vertingos informacijos apie procesų efektyvumą ir galimybes jį tobulinti. Automatizacija ir dirbtinis intelektas vaidina svarbų vaidmenį optimizuojant procesus, o skaitmeninės technologijos transformuoja procesų vykdymą (Pankowska, 2023):

- Leidžia vykdyti nuotolinius auditus ir duomenų analizes, sumažinant laiko ir resursų sąnaudas.
- Pagerina komunikaciją ir bendradarbiavimą tarp proceso dalyvių, užtikrindamos sklandesnę informacijos srautą ir bendrą supratimą.
- Automatizacija ir dirbtinis intelektas gali būti naudojami procesų optimizavimui, pavyzdžiui, automatizuotam atitikties auditui, robotų procesų automatizavimui (RPA) ir prognozei analizei, leidžiančiai numatyti problemas ir imtis prevencinių veiksmų.
- Suteikia galimybę kurti dinamiškesnius ir lanksčiau pritaikomus procesus, reaguojant į besikeičiančias rinkos sąlygas ir klientų poreikius.

Apibendrinant, technologijų integracija į procesus tampa vis reikšmingesnė siekiant užtikrinti organizacijos konkurencingumą ir efektyvumą šiuolaikinėje verslo aplinkoje. Teisingas technologijų panaudojimas leidžia optimizuoti procesus, pagerinti kokybę ir pasiekti geresnių rezultatų.

Procesų efektyvumo matavimas yra reikalingas sėkmingam procesų valdymui, nes jis atveria kelią objektyviai įvertinti procesų veiklos rezultatus ir identifikuoti tobulinimo galimybes. Atitinkamų rodiklių pasirinkimas priklauso nuo konkretaus proceso tikslų ir konteksto. Procesai turi savo atributus, tokius kaip strateginė svarba, pelningumas, įgyvendinamumas, laikas, kaina, kokybė ir lankstumas (Dumas, La Rosa, Mendling ir Reijers, 2018), kurie turi būti vertinami integruotai, siekiant išsamiai suprasti proceso efektyvumą. Nepakankamai atsižvelgus į vieną iš šių atributų, gali būti klaidingai įvertintas bendras proceso efektyvumas. Pańkowska (2023) akcentuoja, kad bendrai procesų efektyvumui matuoti naudojami įvairūs rodikliai:

- Našumas (pvz. vienetų kiekis per laiko vienetą), greitis (proceso trukmė), patikimumas (klaidų dažnis) ir tikslumas (atitiktis reikalavimams).

- Įgyvendinamumas (proceso įgyvendinimo sudėtingumas), kaina (resursų sąnaudos), laikas (proceso trukmė) ir rizika (proceso nesėkmės tikimybė).

Pańkowska (2023) nurodo, kad sėkmingas procesų valdymas, be tiesioginių rodiklių, atspindi ir šiuos aspektus:

- Klientų išlaikymas ir geri santykiai su suinteresuotosiomis šalimis, kurie yra svarbūs ilgalaikiam organizacijos sėkmingam veikimui.
- Didėjanti darbuotojų atsakomybė ir įsitraukimas į procesų tobulinimą, skatinant savarankiškumą ir iniciatyvumą.
- Nuolatinis organizacijos tobulėjimas, kaip pagrindinis veiksnys, užtikrinantis konkurencingumą ir prisitaikymą prie besikeičiančios aplinkos.

Apibendrinant, efektyvus procesų valdymas reikalauja ne tik tikslų rodiklių, bet ir holistinio požiūrio, atsižvelgiant į visus proceso aspektus – nuo tiesioginių rezultatų iki netiesioginės įtakos organizacijos veiklai ir santykiams su suinteresuotomis šalimis.

1.2 Procesų sinergija

Sinergijos apibrėžimas ir tipai

Sinergija, kaip reiškinys, kuriame bendras efektas viršija atskirų dalių sumą, yra veiksnys, lemiantis organizacijų sėkmę ir konkurencingumą. Supratimas apie sinergijos tipus ir jų atsiradimo mechanizmus yra būtinas efektyviam strateginių partnerystių kūrimui ir integracijai. Literatūroje aprašoma įvairi sinergijos klasifikacija, atsižvelgiant į jos suvokiamumo lygį ir poveikio organizacijai pobūdį. Sinergija apibrėžiama kaip bendras efektas, atsirandantis sujungus du ar daugiau elementų, kuris yra didesnis nei atskirų dalių suma (Holubčík ir kt., 2023). Išskiriami keli pagrindiniai sinergijos tipai. Pagal suvokiamumą, skirstoma į:

EksPLICITINĘ sinergiją, kuri yra lengvai suprantama ir kiekybiškai įvertinama. Ji dažniausiai pasireiškia veiklos ar finansinėje srityje. Šio tipo sinergija gali būti pasiekama dalijantis perduodamais organizaciniais elementais, kurie yra matomi arba kodifikuoti. Pavyzdžiui, kai IBM ir Walmart pradėjo bendradarbiauti, jie siekė panaudoti technologijas, kad padarytų savo maisto tiekimo

grandinę efektyvesnę ir pristatytų šviežesnius produktus klientams. Šis bendradarbiavimas leido sumažinti pirkimo išlaidas ir padidinti pajamas (Čirjeviskis, 2022).

Tacitinę sinergiją, kuri yra sunkiau numatoma ir įvertinama (Čirjeviskis, 2022). Ji dažniausiai kyla iš požiūrių transformacijos ir naujų verslo mąstymo būdų skatinimo bei naujų pagrindinių kompetencijų kūrimo. Tacitinė sinergija yra susijusi su „vertės kūrimu“ ir atsiranda, kai partnerių pagrindinių kompetencijų derinys skatina naujų idėjų, susijusių su vertės kūrimu, vystymąsi (Hao, Ye, Feng ir Cai, 2019). Pavyzdžiui, Carrefour ir Google (Alphabet) aljansas sukūrė tacitinę sinergiją, sukurdamas „naują apsipirkimo patirtį“ šimtams milijonų vartotojų, pastebi Floridi (2018).

Medyanik, Zelich, Novikova, Bielska ir Raiko (2024) skirsto sinergiją į:

Funkcinę, kuri yra susijusi su kaštų taupymu ir efektyvumo didinimu. Ji dažniausiai pasireiškia per išlaidų sumažėjimą sujungtame subjekte, lyginant atskiros įmonės organizacinį modelį su būsimo sujungto subjekto veiklos modeliu. Funkcinė sinergija gali atsirasti dėl persidengiančių funkcijų, IT sistemų, taip pat dėl pirkimo išlaidų sumažėjimo, pagrįsto didesnio sujungto subjekto masto ekonomija.

Verslo modelio sinergiją, kuri kalba apie naujų vertės kūrimo galimybių atsiradimą. Šio tipo sinergija nėra „atimtinė“, kaip funkcinės sinergijos atveju, bet „pridėtinė“, nes ji sukuria naujas vertės kūrimo galimybes. Verslo modelio sinergija gali atsirasti dėl galimybių pakeisti įmonės veiklos modelį, pavyzdžiui, per naujus būdus nukreipti išteklius ir produktus per globalią tiekimo grandinę.

Strateginę sinergiją - ji yra susijusi su naujų rinkos galimybių ir organizacinių gebėjimų kūrimu. Šio tipo sinergija žada didžiausią būsimą vertės kūrimo potencialą. Strateginės sinergijos nauda kyla iš sumanaus tyrimų ir plėtros integravimo. Ji gali sukurti esmines naujas rinkos galimybes ir/arba sukurti naujus organizacinius gebėjimus, kurie peržengia esamus bendradarbiaujančių įmonių verslo modelius. Strateginė sinergija reikalauja aiškaus strateginio pagrindimo sandorio tikslui ir jo indėliui į būsimą įmonės strategiją.

Taigi, sinergijos tipai yra įvairūs ir apima tiek lengvai įvertinamas eksplcitines, tiek sudėtingesnes, sunkiau apibrėžiamas tacitines formas. Eksplcitinė sinergija dažnai siejama su aiškiais, matuojamais rezultatais, tokiais kaip sąnaudų sumažinimas ar pajamų padidinimas, ir yra pasiekama optimizuojant esamus procesus ar dalijantis resursais. Tacitinė sinergija, priešingai, yra labiau susijusi su neapčiuopiamais veiksniais, tokiais kaip naujų idėjų generavimas, inovacijos ir naujų kompetencijų kūrimas, kurie gali lemti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Funkcinė sinergija

koncentruojasi į efektyvumo gerinimą per kaštų sumažinimą ir procesų optimizavimą, o verslo modelio sinergija orientuota į naujų vertės kūrimo galimybių paiešką ir įgyvendinimą, dažnai apimant esamų, įgyvendintų verslo modelių transformaciją. Strateginė sinergija apjungia ilgalaikį strateginį mąstymą, siekiant sukurti naujas rinkos galimybes ir organizacinius gebėjimus. Žinios apie skirtingas sinergijos rūšis yra reikšmingos siekiant efektyviai sukurti ir išnaudoti bendradarbiavimo galimybes, didinant organizacijos vertę ir konkurencingumą.

Teoriniai modeliai, apibūdinantys procesų sinergiją

Sinergiją aiškina keletas teorinių modelių, kalbantys apie procesų sinergijos atsiradimo mechanizmus ir įtaką organizacijų veiklos rezultatams. Supratimas apie šiuos modelius gelbsti norint efektyviai identifikuoti ir išnaudoti sinergijos galimybes. Literatūroje galima rasti įvairių teorinių modelių, kurie siūlo skirtingus požiūrius į procesų sinergiją ir jos vertinimą. Šie modeliai padeda struktūrizuotai analizuoti sinergijos veiksnius ir prognozuoti jos poveikį. Čirjevskis (2022), išskyręs sinergijos tipus į eksplikitinę ir tacitinę, pateikia teorinius modelius, šiems sinergijų tipams apibūdinti:

ARCTIC modelis - naudojamas numatyti eksplikitinę sinergiją bendradarbiavimo projektuose. Jis apima šešis veiksnius: vidinius privalumus (A), išorinį aktualumą (R), komunikaciją ir absorbcijos pajėgumus (C), pasitikėjimą ir įsipareigojimą (T), integracijos planą (I) ir kultūrinį suderinamumą (C).

Realių opcionų teorija - naudojama įvertinti tacitinę sinergiją, ypač sudėtingose bendradarbiavimo situacijose (Čirjevskis, 2022).

Kitas teorinis modelis, apibūdinantis procesų sinergiją yra **septynių pagrindinių sinergijos požiūrių modelis** – jis apima sinergijos požiūrius gamtoje, evoliucijoje, naujovėse, bendradarbiavime, sąveikos efekte, aukštesnėje vertėje ir verslo aplinkos stiprinime (Holubčík ir kt., 2023).

Kalbėdami apie mechanizmus, per kuriuos veikia sinergija, autoriai Holubčík ir kt. (2023) pastebi informacijos mainus ir žinių dalinimąsi, bendradarbiavimą ir bendrų tikslų siekimą, išteklių ir kompetencijų derinimą. Šie mechanizmai padeda suprasti, kaip sinergija sukuria vertę.

Taigi, įvairūs teoriniai modeliai siūlo skirtingus požiūrius į procesų sinergiją, pabrėždami skirtingus aspektus ir mechanizmus. ARCTIC modelis padeda struktūrizuotai vertinti eksplikitinę sinergiją, o realių opcionų teorija – tacitinę. Septynių požiūrių modelis apima platesnį sinergijos

suvokimą, o aprašyti mechanizmai – nuodugnesnį supratimą apie jos veikimo principus. Šie ir kiti teoriniai modeliai gali pasitarnauti siekiant efektyviai identifikuoti, vertinti ir valdyti procesų sinergiją organizacijose.

Sinergijos reikšmė organizacijoms

Sinergijos reikšmė organizacijoms – tai, poveikis, kurį sinergiją padaro organizacijų veiklos rezultatams bei kasdienei veiklai. Sinergijos, kaip bendro efekto, viršijančio atskirų komponentų sumą, rolė dinamiškoje ir konkurencingoje verslo aplinkoje tampa vis didesnė. Supratimas apie sinergijos vaidmenį padeda organizacijoms priimti efektyvius strateginius sprendimus ir pasiekti geresnių rezultatų. Yra išplitę įvairių vertinimų, kodėl sinergija yra svarbi organizacijoms, keletas privalumų:

- Padeda pasiekti didesnę efektyvumą ir konkurencinį pranašumą (Holubčík ir kt., 2023).
- Leidžia sukurti papildomą vertę, kurios nebūtų galima pasiekti atskirai (Čirjevskis, 2022). Papildoma vertė apima tiek tiesioginę finansinę vertę, tiek neapčiuopiamus privalumus, tokius kaip inovacijos ir naujų galimybių atsiradimas.
- Skatina inovacijas ir naujų galimybių atsiradimą (Čirjevskis, 2022). Taip pat, leidžia organizacijoms kurti naujus produktus, paslaugas ir verslo modelius.
- Didina organizacijos lankstumą ir gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių (Medyanyk ir kt., 2024). Tai leidžia efektyviau reaguoti į iššūkius ir išnaudoti atsirandančias galimybes.

Apibendrinant, sinergija yra veiksnys, lemiantis organizacijų sėkmę ir konkurencingumą. Ji leidžia organizacijoms didinti efektyvumą, kurti papildomą vertę, skatinti inovacijas ir geriau prisitaikyti prie pokyčių. Todėl, siekiant išnaudoti visas sinergijos teikiamas galimybes, organizacijos turėtų sąmoningai siekti bendradarbiavimo ir integracijos, optimizuodamos savo procesus ir išteklius.

Sinergijos reikšmė veiklos rezultatams

Sinergija, kaip bendras efektas, viršijantis atskirų komponentų sumą, gali žymiai pagerinti organizacijos veiklos Sinergijos reikšmė veiklos rezultatams rezultatus, tačiau jos poveikis nėra visada tiesioginis ar lengvai prognozuojamas. Sinergijos reikšmė veiklos rezultatams yra priklausoma

nuo konteksto – sinergija yra nuolat linksniuojama įmonių susijungimų ir įsigijimų (M&A) kontekste bei tiekimo grandinės valdyme.

M&A kontekste, sinergijos efektas yra reikšmingas veiksnys, lemiantis įmonių diversifikaciją ir pardavimų augimą. Tyrimai pabrėžia sinergijos rolę M&A sandoriuose, o šių tyrimų rezultatai gali būti naudingi įmonių vadovams, investuotojams ir verslo konsultantams, dalyvaujantiems įmonių susijungimų ar įsigijimų procesuose (Wang, Abdullayeva ir Hoang, 2023).

Pasak Tarigana, Mochtarb, Basanac ir Siagiana (2021) - tiekimo grandinės kontekste, sinergija tarp gamybos įmonių, tiekėjų ir klientų yra svarbi organizacijos veiklos rezultatų gerinimo strategija. Autorių aptarti tyrimai rodo, kad:

- Kompetencijų valdymas tiesiogiai veikia tiekimo grandinės integraciją, kokybę ir veiklos pajėgumus.
- Tiekimo grandinės integracija daro įtaką tiekimo grandinės kokybės gerinimui, veiklos pajėgumų didinimui ir teigiamai paveikia organizacijos veiklos rezultatus.
- Veiklos pajėgumai dažniausiai lemia ir organizacijos veiklos rezultatų gerinimą.

Tarigana ir kt. (2021) akcentuoja, kad praktinis šių išvadų pritaikymas reiškia, kad tiekimo grandinės vadovai turėtų nuolat tobulinti savo įgūdžius, žinias ir tiekimo grandinės komponentų kokybę, siekdami pagerinti veiklos rezultatus.

Svarbu pažymėti, kad sinergijos poveikis veiklos rezultatams gali būti sudėtingas ir ne visada tiesinis. Pavyzdžiui, organizacinių išteklių pertekliaus (Slack – *angl.*) tyrimai rodo, kad jo poveikis įmonės veiklos rezultatams yra kreivinis, primenantis apverstą U raidę (Tan ir Peng, 2003). Tai reiškia, kad optimalus sinergijos lygis gali būti pasiektas tik tam tikrame taške, o ne nuolat didinant išteklius ar integraciją. Nuolat didinant išteklius ir integraciją dažniausiai yra pasiekama ta riba, po kurios tolimesnis didinimas ne tik kad nebeturi reikšmės, o priešingai – daro neigiamą įtaką veiklos rezultatams.

Taigi, sinergija yra svarus, bet sudėtingas veiksnys, lemiantis organizacijos veiklos rezultatus. Jos poveikis priklauso nuo konteksto ir gali būti netiesinis. Optimalaus sinergijos lygio pasiekimas reikalauja subalansuoto požiūrio, atsižvelgiant į konkrečias organizacijos sąlygas ir strateginius tikslus. Per didelę integraciją ar išteklių perteklius gali turėti neigiamą poveikį, todėl svarbu rasti pusiausvyrą, norint pasiekti maksimalų teigiamą sinergijos efektą.

Sinergijos vertinimo rodikliai

Organizacijose yra išplitę įvairūs metodai, naudojami procesų sinergijos poveikiui organizacijai įvertinti. Efektyvus sinergijos matavimas aktualus norint suprasti jos realią vertę ir priimti pagrįstus strateginius sprendimus. Skirtingi metodai padeda analizuoti sinergiją iš įvairių perspektyvų ir atsižvelgti į jos sudėtingą pobūdį. Sinergijos vertinimo rodikliai leidžia įvairiapusiškai įvertinti kokią naudą organizacijai neša konkrečių procesų sinergija (Lee ir Kwon, 2021).

Skirtumo tarp bendro efekto ir atskirų veiksmų sumos matavimas - sinergija apibrėžiama kaip skirtumas tarp dviejų susijusių kintamųjų bendro poveikio ir atskirų individualių poveikių aritmetinės sumos. Toks metodas leidžia tiesiogiai išmatuoti sinergijos efektą. Vienas iš būdų išmatuoti sinergiją yra redundancijos (pertekliaus) padidėjimo matavimas, t.y. galimybių, kurios yra prieinamos, bet dar nepanaudotos, skaičiaus nustatymas (Leydesdorff ir Ivanova, 2021).

Teigiamos ir neigiamos sinergijos nustatymas - sinergija gali būti tiek teigiama, kai komanda viršija lūkesčius, tiek neigiama, kai rezultatai nepasiekia laukiamo lygio. Formalus sinergijos matas, pagrįstas charakteristinių funkcijų kooperatyviniais žaidimais, leidžia įvertinti tiek teigiamą, tiek neigiamą sinergiją (Rahwan ir kt. 2014). Teigiama sinergija rodo, kad sąveikaujantys veiksniai papildoma vienas kitą, o neigiama sinergija gali rodyti dviejų pakeičiamų išteklių perteklių - neigiama sinergija (antagonizmas) reiškia, kad bendras efektas yra mažesnis (Lederer, S., Dijkstra, T. M. H., Heskes, T. 2019).

Sinergijos efekto procentinis įvertinimas - sinergijos efektas gali būti išreikštas procentais, lyginant bendrą poveikį su atskirų veiksmų poveikių suma (Lee ir Kwon, 2021).

Skirtingų veiklos rezultatų rodiklių naudojimas - sinergijos efektas gali būti vertinamas pagal įvairius veiklos rezultatų rodiklius, pavyzdžiui, investicijų grąžą (ROI) ir tvaraus augimo tempą (SGR).

Sinergijos efekto vertinimas skirtinguose technologiniuose lygmenyse - sinergijos poveikis gali skirtis priklausomai nuo įmonės technologinio lygio, t.y. aukštųjų technologijų įmonėse sinergija gali turėti vienokį efektą, o štai įmonėse, kurio nėra susijusios su aukštosiomis technologijomis – visiškai kitokį. Tai pabrėžia kontekstinio veiksnio svarbą.

Nelinijinių sąveikos modelių analizė - sinergijos efektas gali būti tiriamas naudojant nelinijinių sąveikų formatus, nepriklausomai nuo išankstinių hipotezių.

Apibendrinant, sinergijos poveikio vertinimas reikalauja įvairių metodų panaudojimo, atsižvelgiant į tyrimo kontekstą ir tikslus. Analizuojant skirtumą tarp bendro ir atskirų veiksmų poveikio, nustatant sinergijos ženklą, vertinant procentinį efektą, naudojant įvairius veiklos rodiklius ir atsižvelgiant į technologinį lygį bei nelineinius sąryšius, galima gauti išsamesnį ir patikimesnį sinergijos efekto vaizdą. Šių metodų taikymas atveria kelią priimti efektyvesnius strateginius sprendimus ir išnaudoti sinergijos teikiamas galimybes maksimaliai.

Sinergijos kūrimo iššūkiai

Sinergija, nors ir žada didelę naudą, reikalauja kruopštaus pavimo ir veiksmingų strategijų, kad būtų išvengta potencialių kliūčių. Galima išskirti keletą dažniausiai minimų iššūkių, pabrėžiant jų įtaką sinergijos kūrimo procesui. Kaip ir daugelyje kitų, su modernizacija susijusių sričių, sinergijos kūrimo taip pat dažniausiai nepavyksta išvengti įvairių iššūkių – nagrinėti autoriai išskiria tokius iššūkius:

- **Kultūriniai skirtumai tarp organizacijų** – tokie skirtumai tarp bendradarbiaujančių organizacijų gali tapti rimta kliūtimi sinergijos kūrimui (Holubčík ir kt. 2023). Čirjevskis (2022) teigia, kad šie skirtumai gali pasireikšti tiek organizacinės kultūros, tiek nacionalinės kultūros lygmenyje. Pavyzdžiui, Jungtinės Karalystės ir Prancūzijos įmonių bendradarbiavime buvo pastebėti reikšmingi skirtumai „Hofstedo“ kultūros dimensijose, ypač „neapibrėžtumo vengimo“ ir „galios atstumo“ aspektuose. O būtent tokie kultūriniai skirtumai kartais ir tampa neįveikiamomis kliūtimis kuriant kompetencijomis pagrįstą sinergiją.
- **Nepakankamas institucinis kontekstas ir planavimas** taip pat gali būti esminė kliūtis sinergijos kūrimui. Tai įprastai apima negebėjimą tinkamai įvertinti ir reaguoti į institucinį kontekstą, pavyzdžiui, reguliavimo aplinką (įstatymus) ar specifines rinkos sąlygas. Tesco ir Carrefour aljanso atveju, Prancūzijos konkurencijos institucija įvedė griežtus apribojimus, kurie apribojo partnerių galimybes kurti sinergiją (Holubčík ir kt. 2023). Pagal Čirjevskį (2022), tinkamas pavyzdys yra ir Brexit įvykis, kuris sukėlė papildomų iššūkių, susijusių su teisinės aplinkos pokyčiais ir darbo jėgos judėjimu.
- **Komunikacijos ir pasitikėjimo trūkumas** kartais yra dar vienas reikšmingas iššūkis sinergijos kūrimui, o, savo ruožtu, efektyvi komunikacija yra esminė valdant bendradarbiavimą tarp organizacijų. Taip pat ir pasitikėjimas yra būtinas ne tik siekiant bendrų

tikslų, bet ir didinant tikimybę sėkmingai tęsti santykius ateityje (Holubčík ir kt., 2023). Be to, atvira ir interaktyvi komunikacija (C veiksnys anksčiau minėtame ARCTIC modelyje) reikalinga kuriant kompetencijomis pagrįstą sinergijos potencialą strateginiuose bendradarbiavimo projektuose (Čirjevskis, 2022). Taip pat, sinergija atsiranda, kai partnerystė sujungia dalyvių perspektyvas, žinias ir įgūdžius (Weiss ir kt., 2002). Be efektyvios komunikacijos ir pasitikėjimo tarp partnerių, šis sujungimas gali būti sudėtingas ar net neįmanomas.

Aprašytos rizikos gali iš esmės paveikti sinergijos kūrimo sėkmę, tačiau jos nėra vieninteliai iššūkiai, su kuriais susiduriama sinergijos kūrimo metu. Be jau išvardintų iššūkių, yra ir daugiau veiksnių, galinčių sutrukdyti sinergijos kūrimui:

- **Sistemiškumas ir sudėtingumas** - sinerginis valdymas reikalauja organizaciją vertinti kaip sistemą su daugybe tarpusavio ryšių, o tai gali būti sudėtinga užduotis (Holubčík ir kt. 2023).
- **Žinių ir įgūdžių trūkumas** - sinerginių metodų įgyvendinimas reikalauja specializuotų žinių sisteminės analizės ir sisteminio mąstymo srityse (Holubčík ir kt. 2023), o tai reiškia, kad jei trūksta reikalingų žinių ar įgūdžių, tai gali trukdyti efektyviai kurti sinergiją (Weiss ir kt., 2002).
- **Pasipriešinimas pokyčiams** - sinerginis valdymas kartais gali pareikalaus organizacijos požiūrio ir kultūros pokyčių, o tai gali sukelti natūralų pasipriešinimą ir sunkumus įgyvendinimo procese.
- **Finansiniai apribojimai** – pasak Holubčík ir kt. (2023) sinerginių metodų įgyvendinimas gali reikalaus dažnai išgąsdinančių papildomų finansinių investicijų darbuotojų mokymui ir infrastruktūrai, o tai gali būti iššūkis susiduriant su biudžeto apribojimais.
- **Aukščiausios vadovybės paramos trūkumas** - iniciatyva įgyvendinti sinerginį valdymą turėtų būti aktyviai remiama organizacijos vadovybės, nes be jos sėkmingas įgyvendinimas gali būti apsunkintas.

Taigi, norint sėkmingai kurti sinergiją, reikia ne tik aiškos strategijos ir tikslų, bet ir kruopštaus pasiruošimo, atsižvelgiant į kultūrinius skirtumus, institucinį kontekstą ir komunikacijos aspektus. Nepamirstant sisteminio mąstymo, reikiamų žinių ir įgūdžių, finansinių išteklių ir vadovybės palaikymo, galima padidinti tikimybę sėkmingai sukurti ir išnaudoti sinergijos galimybes, o

nesugebėjimas numatyti ir spręsti šių iššūkių gali nulemti sinergijos kūrimo nesėkmę ir netgi neigiamus rezultatus.

1.3 Dedamosios, kuriančios procesų sinergiją

Egzistuoja su įvairiais aspektais susiję veiksniai, kurie lemia sinergijos kūrimąsi organizacijose. Sinergija, kaip reiškiny, kuriame bendras efektas viršija atskirų komponentų sumą, nėra savaime suprantamas rezultatas. Jos atsiradimas ir efektyvus išnaudojimas priklauso nuo sudėtingo tarpusavyje susijusių veiksnių sąveikos, apimančios ne tik formalią organizacinę struktūrą ir technologijas, bet ir neapčiuopiamus aspektus, tokius kaip lyderystės stilius, organizacinė kultūra bei komandų dinamika.

Taigi, sėkmei reikia atrasti svarbiausius veiksnius, lemiančius sėkmingą sinergijos kūrimą ir jos teigiamą poveikį organizacijos veiklos rezultatams, taip pat apibrėžti potencialių iššūkių ir kliūčių svarbą. Žinios apie šiuos veiksnius yra reikalingos siekiant efektyviai skatinti sinergiją ir pasiekti strateginius organizacijos tikslus.

Sinergijos kūrimo veiksniai organizacijose

Asmeniniai veiksniai - lyderystė vaidina svarbų vaidmenį kuriant procesų sinergiją organizacijose. Tyrimai rodo, kad transformacinė lyderystė turi reikšmingą įtaką procesų efektyvumui ir veiksmingumui, o tai savo ruožtu daro įtaką verslo rezultatams. Be to, atsakinga lyderystė koreliuoja su procesų efektyvumu, o tai daro įtaką procesų veiksmingumui ir galiausiai verslo rezultatams (Talajic, Kopal ir Mršić, 2023). Tai reiškia, kad lyderiai, kurie sugeba efektyviai transformuoti organizaciją, gali pagerinti jos veiklos rezultatus per procesų optimizavimą. Transformaciniai lyderiai įkvepia ir motyvuoja darbuotojus, kurdami palankią darbo aplinką inovacijoms ir aukštam našumui (Isbat, Tukiran, Yusnita, Sunaryo, Munawir ir Maraden, 2024), taip pat jie skatina atvirą bendravimą ir įgalina komandos narius imtis iniciatyvos (Khoriah, Juhartono ir Norman, 2024). Efektyvūs lyderiai geba atpažinti darbuotojų potencialą ir apribojimus bei suteikti reikiamus išteklius darbuotojų ir organizacijos vystymuisi (Isbat ir kt., 2024).

Isbat ir kt. (2024) teigia, kad transformacinė lyderystė skatina pasitikėjimą ir atvirą bendravimą, leidžiantį darbuotojams dirbti labiau bendradarbiaujant, o komandinis darbas taip pat yra vienas iš sinergijos kūrimo elementų. Efektyvus komandinis darbas pasireiškia per bendradarbiavimą sprendžiant problemas ir greitesnį sprendimų priėmimą. Balahurovska (2023) nurodo, kad lyderystės ir komandinio darbo sąveika sukuria sinergiją, kuri didina efektyvumą ir skatina inovacijas. Tokia sinergija dažnu atveju gali būti sėkmės veiksnys skaitmeniniame amžiuje

Tarpdiscipliniškumas ir bendradarbiavimas – vieni iš veiksnių, kuriančių sinergiją. Problemų sprendimas dažnai reikalauja peržengti disciplinų ribas. Tačiau svarbu pažymėti, kad sinergija gali būti sukurta ne tik tarp disciplinų, bet ir sektorių ar geografinių bendradarbiavimų kontekste (Leydesdorff ir Ivanova, 2021). Tarpdisciplininis bendradarbiavimas gali atskleisti potencialias sinergijas tarp skirtingų mokslo sričių. Tai gali pasitarnauti sprendžiant sudėtingas šiuolaikines problemas, kurioms reikia integruoto požiūrio (Okamura, 2019).

Tarpdiscipliniškumo analizė gali padėti struktūruoti organizacines komunikacijos sistemas, siekiant pasinaudoti potencialia masto ekonomija mokslinių tyrimų veikloje. Pasak Abramo, D'Angelo ir Di Costa (2012), tai ypač aktualu universitetams ir kitoms mokslinių tyrimų institucijoms, kuriose paprastai yra platus kompetencijų spektras. Tarpdiscipliniškumo ir bendradarbiavimo poveikis sinergijai gali skirtis priklausomai nuo disciplinos. Pavyzdžiui, biologija ir chemija pasižymi didesniu tarpdisciplininiu bendradarbiavimu, o matematika ir kompiuterių mokslai bei pramonės ir informacijos inžinerija mažiausiai bendradarbiauja tiek tarp disciplinų, tiek disciplinų viduje (Abramo ir kt., 2012).

Organizacinė kultūra, vertybės ir normos taip pat gali turėti reikšmingą įtaką sinergijos kūrimui. Tai gali turėti įtakos inovacijų procesui ir grupių veiklos rezultatams (Ilinskaya, Titova ir Bizina, 2021). Kultūra, kuri skatina bendradarbiavimą ir problemų sprendimą, gali padidinti inovacijų tikimybę (De Dreu, 2006). Organizacinė kultūra gali skatinti arba trukdyti sinergijai, o organizacijos valdymo įvestys, tokios kaip žinių vadyba, turi įtakos jos sėkmingumui rinkoje. Efektyvus žinių dalijimasis stiprina organizacijos gebėjimą kurti inovacijas ir didina jos konkurencingumą. Žinių valdymo procesai turi reikšmingą poveikį organizaciniam kūrybiškumui ir veiklos rezultatams (Shahza, Bajwa, Siddiqi, Ahmed ir Sultani, 2016). Sistemingas žinių kūrimas ir dalijimasis jomis skatina naujų produktų, paslaugų plėtojimą, gerina organizacinius procesus ir padidina organizacijos konkurencingumą (Atkočiūnienė ir Petronytė, 2018). Komandinis darbas taip pat yra svarbus

veiksny. Efektyvus žinių dalijimasis tarp komandos narių gali būti stipri sinergijos stiprinimo priemonė (Shahza ir kt., 2016), o išsivysčiusi tradicija paraleliai tirti inovacijų ir paties verslo rezultatus rodo, kad žinių, mokymosi ir intelektualio kapitalo valdymas yra visų vertės kūrimo veiklų organizacijose pagrindas (Nielsen, 2018).

Komandų dinamika iš tiesų yra reikšminga dedamoji, kurianti procesų sinergiją, tačiau šis ryšys nėra tik tiesinis ir priklauso nuo kelių veiksnių. Užduoties sudėtingumas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių komandų efektyvumą ir sinergiją. Tyrimai rodo, kad sąveikaujančios grupės yra efektyvesnės už pavienius asmenis sprendžiant ne paprastas, o būtent sudėtingas užduotis (Almaatouq, Alsobay, Yin ir Watts, 2021). Kai užduotys yra sudėtingos - joms sąveikaujančios grupės pasiekia geresnius rezultatus greičiau ir efektyviau nei tą padarytų patys geriausi pavieniai nariai (Almaatouq ir kt., 2021).

Konfliktų lygis komandoje taip pat turi įtakos inovacijoms ir efektyvumui. De Dreu ir kt. (2006) akcentuoja, kad vidutinis užduoties konflikto lygis gali skatinti komandos inovacijas, tačiau per didelis ar per mažas konfliktas gali būti žalingas. Svarbu pažymėti, kad šis kreivinis efektas galioja tik užduoties konfliktams, bet ne santykių konfliktams. Komandų sinergija pasireiškia per bendradarbiavimą sprendžiant problemas. De Dreu ir kt. (2006) aprašytas tyrimas rodo, kad užduoties konfliktų poveikis inovacijoms yra medijuojamas per bendradarbiavimą sprendžiant problemas. Sąveikaujančios grupės generuoja daugiau sprendimų, greičiau ir plačiau tyrinėja sprendimų erdvę nei pavieniai asmenys (Almaatouq ir kt., 2021).

Tačiau komandų dinamika gali turėti ir neigiamų pasekmių. Nors vidutinis užduoties konflikto lygis gali skatinti inovacijas, jis taip pat gali sumažinti trumpalaikių tikslų pasiekimą komandose (De Dreu ir kt., 2006). Be to, sąveikaujančios grupės patiria tam tikrų proceso nuostolių, pavyzdžiui, daugiau laiko užtrunka pasiekti konsensusą (Almaatouq ir kt., 2021), todėl negalima vienareikšmiškai vertinti komandų dinamikos tik kaip teigiamo veiksnio.

Apibendrinant, komandų dinamika yra svarbi procesų sinergijos kūrimui, tačiau jos poveikis priklauso nuo užduoties sudėtingumo, konfliktų lygio ir kitų veiksnių. Efektyvus šių veiksnių valdymas gali padėti maksimizuoti teigiamą komandų dinamikos poveikį ir minimizuoti neigiamas pasekmes.

Technologijos ir informacinės sistemos vaidina svarbų vaidmenį kuriant procesų sinergiją. Naujos technologijos, tokios kaip procesų gavyba, turi svarbias savybes, kurios padeda

organizacijoms greičiau reaguoti į pokyčius (Badakhshan, Conboy, Grisold ir vom Brocke, 2019), taip pat skatina inovacijų, turto valdymo ir mokslinių tyrimų sinergiją. Štai gausų informacijos srautą patiriančiose pramonės šakos yra jautrios inovacijų proceso sinergijos poveikiui. Inovacijų klasifikacijos aktualizavimas yra būtinas siekiant formalizuoti sinergijos procesą (Ilinskaya ir kt., 2021). Daugiadimensinė inovacijų klasifikacija, atsižvelgianti į pramonės šakų (patiriančių gausų informacijos srautą) vystymosi dinamiką ir inovacijų proceso sinergiją, gali padėti geriau suprasti ir išnaudoti technologijų ir informacinių sistemų potencialą.

Mašininio mokymosi ir pirmųjų principų modelių sinergija gali suteikti naujų įžvalgų ir pridėti didelės vertės pramonei. Ši sinergija gali būti naudojama įvairiose srityse, tokiose kaip proceso veikimo prognozavimas ir tobulinimas, proceso valdymas, jutiklių kūrimas ir turto valdymas (Cai, Fang, Daida ir Lou, 2023). Skaitmeninių dvynių technologija, kuri remiasi technologijomis ir informacinėmis sistemomis, yra galingas įrankis turto vientisumo valdymui. Ji leidžia sukurti virtualią fizinio turto kopiją. Cai ir kt. (2023) pažymi, kad mašininio mokymosi ir pirmųjų principų modeliai gali būti naudojami sinergijoje su skaitmeninių dvynių technologija, siekiant pagerinti turto vientisumo valdymą.

Prie mokslinių tyrimų sinergijos taip pat prisideda technologijos ir informacinės sistemos. Tarpdisciplininiai tyrimai (IDR) tampa vis svarbesni tiek akademiniams interesams, tiek vyriausybės mokslo politikai (Okamura ir kt., 2019). Yra įrodymų, kad didesnis tarpdiscipliniškumas yra statistiškai reikšmingai ir teigiamai susijęs su tyrimų poveikiu. Okamura ir kt. (2019) atliktas tyrimas parodė, kad efektyvaus disciplinų skaičiaus padidėjimas vienu buvo susijęs su maždaug 20% tyrimų poveikio padidėjimu.

Taigi, technologijos ir informacinės sistemos turi didelę įtaką sinergijos kūrimui įvairiose srityse. Jos padeda optimizuoti procesus, gerinti sprendimų priėmimą ir didinti bendrą efektyvumą, taip sukuriant didesnę vertę nei atskiri komponentai atskirai.

Vadovavimo stilius – transformacinis vadovavimas daro reikšmingą įtaką procesų efektyvumui ir veiksmingumui, o tai savo ruožtu daro įtaką bendriems verslo rezultatams. Šis vadovavimo stilius gali prisidėti prie sinergijos kūrimo, nes gerina procesų veikimą ir bendrą organizacijos efektyvumą. Atsakingas vadovavimas taip pat yra svarbus veiksnys. Talajic ir kt. (2023) atliktas tyrimas parodė, kad šis vadovavimo stilius koreliuoja su procesų efektyvumu, o tai daro įtaką procesų veiksmingumui ir galiausiai verslo rezultatams. Atsakingas vadovavimas gali skatinti sinergijos kūrimą, nes jis gerina

procesų efektyvumą ir veiksmingumą (Talajic ir kt. 2023). Procesų brandos lygis stipriausiai koreliuoja su transformaciniu vadovavimu ir verslo rezultatais. Tai rodo, kad transformacinis vadovavimo stilius gali būti ypač naudingas kuriant sinergiją organizacijose su aukštesniu procesų brandos lygiu.

Motyvacija ir atlygis taip pat yra verti paminėjimo veiksniai. Darbuotojai, turintys tinkamas kompetencijas, jaučiasi labiau pasitikintys savimi susidurdami su iššūkiais ir yra labiau motyvuoti siekti geresnių rezultatų. Dažnu atveju tokie darbuotojai yra patys linkę parodyti iniciatyvą, pateikti siūlymų procesų gerinimui, sinergijai. Tačiau atlygis taip pat vaidina svarbų vaidmenį, o organizacijos, kurios turi stiprius transformacinius lyderius, dažnai turi formalias bendradarbiavimo struktūras, pavyzdžiui, suplanuotas „bendradarbiavimo dienas“, kai komandos skatinamos dirbti kartu prie projektų. Kaip teigia Isbat ir kt. (2024), efektyvūs lyderiai geba kurti paskatų sistemas, kurios skatina darbuotojų įsitraukimą ir našumą.

Svarbu pažymėti, kad motyvacijos ir atlygio sistemos turi būti suderintos su organizacijos tikslais ir kultūra. Integruotas požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą ir organizacijos strategiją yra reikalingas, norint optimizuoti darbuotojų našumą ir pasiekti ilgalaikius organizacijos tikslus.

Taigi, peržvelgus šias sinergiją kuriančias dedamąsias, galima teigti, kad sinergijos kūrimas organizacijose yra dinamiškas ir įvairiaaspektis procesas, kuriam įtakos turi daugybė tarpusavyje susijusių veiksnių. Efektyvi lyderystė, skatinanti bendradarbiavimą ir inovacijas, yra svarus pagrindas, tačiau nereikėtų nuvertinti ir tarpdiscipliniškumo, tinkamos organizacinės kultūros, efektyvios komandų dinamikos bei strategiškai taikomų technologijų ir informacinių sistemų, kurios žymiai prisideda prie sinergijos kūrimo ir geresnių rezultatų pasiekimo. Motyvacija, tinkama atlygio sistema ir aiški organizacijos vizija yra reikšmingi darbuotojų įsitraukimo ir produktyvumo veiksniai. Visų šių dedamųjų darnus ir subalansuotas derinimas ir apjungimas yra aktualus siekiant maksimalaus sinergijos efekto ir ilgalaikės organizacijos sėkmės. Nesugebėjimas tinkamai valdyti šių veiksnių gali ne tik apriboti sinergijos potencialą, bet ir sukelti neigiamas pasekmes. Todėl sėkmingo sinergijos kūrimo strategija reikalauja nuolatinio veiksnių stebėjimo, analizės ir pritaikymo prie besikeičiančios aplinkos.

1.4 Organizacijų veiklos rezultatai

Organizacijų veiklos rezultatai apibrėžiami kaip rodiklių rinkinys, leidžiantis įvertinti, kiek organizacija pasiekė savo tikslų ir uždavinių (Singh, Darwish ir Potočnik, 2015). Rezultatai apima tiek finansinius, tiek nefinansinius rodiklius.

Platesnis apibrėžimas, kurį aprašo De Waal (2021), teigia, kad organizacija, turinti aukštus veiklos rezultatus yra ta, kuri ilgesnį laiką pasiekia geresnius rezultatus nei jos konkurentai.

Organizacijų veiklos rezultatai yra kompleksinis reiškiny, apimantis įvairius aspektus, kurie lemia organizacijos sėkmę. Tai apima organizacijos gebėjimą pasiekti savo tikslus ir uždavinius, efektyviai naudoti išteklius ir prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos (Odongo, Wang, Suntú ir Bishoge, 2019). Matavimas ir organizacijų veiklos rezultatų vertinimas yra sudėtingas procesas, nes daugelis aspektų yra susiję su pasirinktu matavimo metodu. Dažnai tai tampa savireferencine diskusija, kuri apibrėžia tyrimo objektą.

Organizacijos sėkmė priklauso ne tik nuo atskirų elementų, bet ir nuo jų tarpusavio sąveikos bei gebėjimo efektyviai integruoti įvairius aspektus - pradedant lyderystės stiliumi ir organizacine kultūra, baigiant išteklių valdymu ir gebėjimu prisitaikyti prie pokyčių. Veiksnių suvokimas yra reikalingas siekiant optimizuoti organizacijos veiklą ir pasiekti geresnių rezultatų. Veiksniai, lemiantys organizacijos veiklos rezultatus yra šie:

3 lentelė

Veiksniai, kuriantys organizacijos veiklos rezultatus

Lyderystės požiūris	Odongo ir kt. (2019)	Vadovavimo stilius, vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykis.
Organizacinė kultūra	Odor (2018) Odongo ir kt. (2019)	Organizacijos vertybės, įsitikinimai ir vizija, bendruomeniškumas.
Organizacinės sistemos ir struktūros	Odongo ir kt. (2019) Coffin ir Tang (2022)	Organizacijos veikimo pagrindas, hierarchija ir tarpusavio ryšiai.
Ištekliai ir kompetencijos	Singh ir kt. (2015) Odongo ir kt. (2019)	Organizacijos turimi, naudojami ištekliai ir darbuotojų įgūdžiai.

Organizacinis prisitaikymas	Odongo ir kt. (2019)	Gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų.
Organizacinis įsipareigojimas	Singh ir kt. (2015)	Darbuotojų psichologinis ryšys su organizacija
Kokybės valdymo sistemos	Coffin ir Tang (2022)	Organizacijos veikimo kokybės užtikrinimo pagrindas, standartai.
Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos	Odongo ir kt. (2019) Gyasi-Fosu (2022)	Įvairios strategijos ir metodai, naudojami organizacijose žmonių ištekliams valdyti.
Inovatyvumas	Sweiss ir Yamin, (2020)	Procesų, elgsenos ir strateginis inovatyvumas – naujovių paieška ir diegimas.
Procesų sinergija	Holubčík ir kt. (2023)	Procesų veikimas išvien, atnešantis geresnius rezultatus, nei pavieniui veikiantys procesai

Sudaryta autoriaus remiantis Odongo ir kt. (2019), Sweiss ir Yamin, (2020), Singh ir kt. (2015), Holubčík ir kt.,(2023), Odor (2018), Gyasi-Fosu (2022), Coffin ir Tang (2022)

Apibendrinant veiksnius, lemiančius organizacijos veiklos rezultatus (3 lentelė), galima teigti, kad organizacijos veiklos rezultatams daro įtaką daugybė tarpusavyje susijusių veiksnių. Sėkmingos organizacijos geba efektyviai valdyti lyderystę, formuoti teigiamą organizacinę kultūrą, optimizuoti savo sistemas ir struktūras, efektyviai naudoti išteklius, prisitaikyti prie pokyčių ir skatinti inovacijas. Svarbiausia yra visų šių elementų sinergija – gebėjimas efektyviai integruoti ir valdyti įvairius aspektus siekiant bendro tikslo. Tik taip galima optimizuoti organizacijos veiklą ir užtikrinti ilgalaikę sėkmę. Nepakankamas dėmesys bet kuriam iš šių veiksnių gali neigiamai paveikti bendrą organizacijos efektyvumą.

Remiantis Sethibe ir Steyn (2016), organizacijų veiklos rezultatai gali būti matuojami įvairiais būdais, naudojant šiuos pjūvius:

4 lentelė

Organizacijų veiklos rezultatų matavimo pjūviai

Finansiniai rodikliai		Nefinansiniai rodikliai
Apskaitos rodikliai	Rinkos rodikliai	
• Pelningumas • Pardavimų augimas • Turto grąža (ROA)	• „Tobin's Q“	• Rinkos dalis • Klientų pasitenkinimas • Produktyvumas

Sudaryta autoriaus, remiantis Sethibe ir Steyn (2016), Ishaq, Islam ir Ghouse (2021).

„Tobin's Q“ yra naudojamas kaip priemonė įvertinti įmonės veiklos efektyvumą. Jis siejamas su įmonės veiklos rezultatais, ypač su jos efektyvumu ir išlaidų valdymu. Kaip rinkos rodiklis, „Tobin's Q“ atspindi rinkos vertinimą apie įmonės veiklą, o ne tik vidinius finansinius duomenis (Ishaq, Islam ir Ghouse, 2021).

Objektyvūs ir subjektyvūs matavimai

Rezultatai gali būti matuojami tiek objektyviais (finansiniais), tiek subjektyviais (vadovų vertinimais) metodais (Singh ir kt., 2015). Tyrimai rodo, kad subjektyvūs matavimai gali būti patikimi ir koreliuoti su objektyviais rodikliais.

Vertinimo kriterijai

Pagrindiniai vertinimo kriterijai yra:

- **Rezultatyvumas** - kiek organizacija pasiekia užsibrėžtų tikslų (Singh ir kt., 2015).
- **Efektyvumas** - kaip efektyviai naudojami ištekliai siekiant rezultatų (Singh ir kt., 2015).
- **Produktyvumas** - santykis tarp sukurtos vertės ir panaudotų išteklių (Sethibe ir kt., 2016). Tai apima optimalų darbo jėgos planavimą, paskirstymą ir darbuotojų motyvavimą (Kareska 2023). Jis apibrėžiamas kaip išdirbis per darbo valandą (Delbridge, Edwards, Forth, Miskell ir Payne, 2006).

Sąvokų skirtumai

Nors šios sąvokos yra susijusios, jos turi skirtingus akcentus:

- **Rezultatyvumas** orientuotas į tikslų pasiekimą.
- **Efektyvumas** pabrėžia optimalų išteklių panaudojimą.

- **Produktyvumas** koncentruojasi į sukurtos vertės ir išteklių santykį.

Svarbu pažymėti, kad organizacijos gali būti rezultatyvios (pasiekti tikslus), bet neefektyvios (naudoti per daug išteklių) arba atvirkščiai (Singh ir kt., 2015).

Taigi, organizacijų veiklos rezultatų matavimas yra kompleksinis procesas, reikalaujantis įvairių rodiklių ir metodų taikymo (Sethibe ir kt., 2016). Sethibe ir kt. (2016) teigia, kad tyrėjai rekomenduoja naudoti tiek finansinius, tiek nefinansinius, tiek objektyvius, tiek subjektyvius rodiklius, siekiant visapusiško organizacijos veiklos rezultatų įvertinimo.

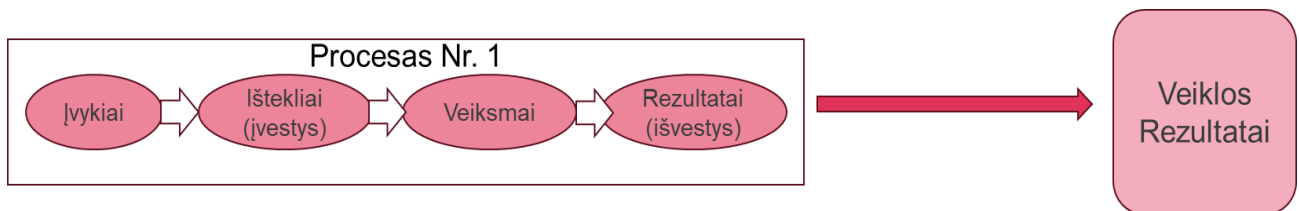
1.5 Procesų sinergijos ir veiklos rezultatų apibendrinimo schema

Atlikta literatūros apžvalga atskleidė įvairius aspektus apimančią procesų sinergijos ir jos veikimo pobūdį. Analizuojant procesų sampratą, buvo išryškinti pagrindiniai proceso elementai (įvykiai, ištekliai, veiksmai), įvairūs klasifikavimo būdai (pagrindiniai, palaikomieji, valdymo procesai) bei procesų vaidmuo organizacijos veikloje. Išsamiai aptartas procesų gyvavimo ciklas ir skirtingi procesų valdymo metodai, pabrėžiant jų įtaką efektyvumui ir lankstumui.

Organizacijos, siekdamos efektyvumo ir standartizacijos, dažniausiai turi apsirašiusios savo procesus, jų sudedamąsias dalis ir numatomus pasiekti rezultatus (2 paveikslas). Įprasta proceso veikimo tėkmė prasideda nuo procesą įjungiančio įvykio, kuris paskatina paimti išteklius (įvestis) ir atliekant numatytus veiksmus, pasiekti rezultatus (išvestis). Išvestys tampa organizacijos veiklos rezultatais, kurie dėl proceso standartizacijos ir kokybės, gali būti nuspėjami ir planuojami.

2 paveikslas

Vienas procesas ir veiklos rezultatai

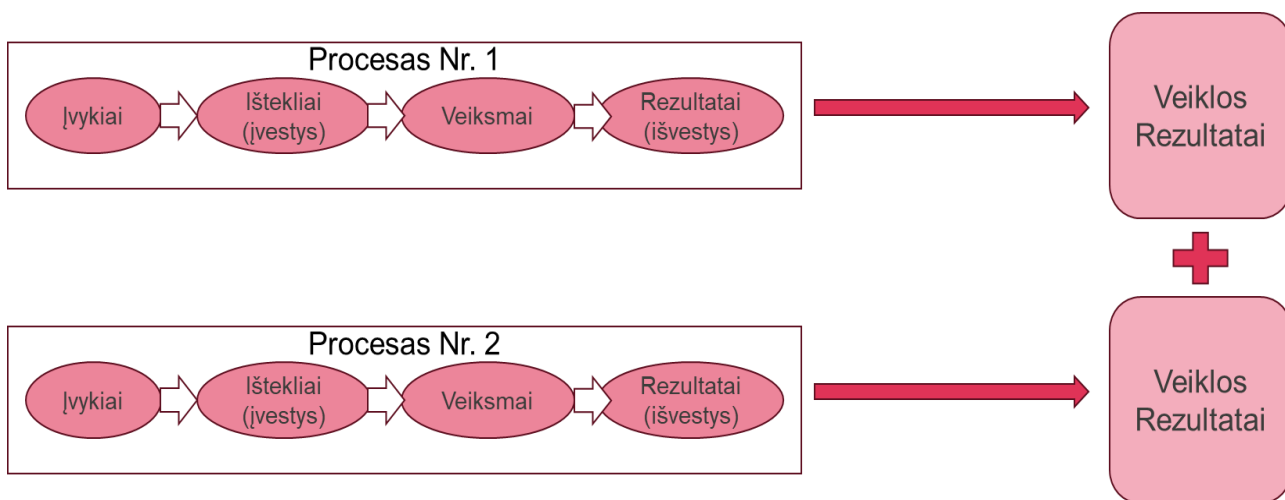


Sudaryta autoriaus, remiantis Paul ir kt. (1998), Senkus ir kt. (2021), Lindsay ir kt. (2003)

Realiaame gyvenime yra įprasta, kad organizacijos turi daugiau nei vieną procesą. Dažniausiai net ir pagrindinių, su tiesiogine įmonės generuojama verte susijusių, procesų būna daugiau nei vienas (3 paveikslas). Esant didesniui skaičiui procesų, yra daugiau skirtingų išvesčių, kurios kuria organizacijos veiklos rezultatus. Organizacijos veiklos rezultatai yra susiję su įvairių procesų pasiekiamais rezultatais (išvestimis), todėl šiuos rezultatus galima sumuoti, siekiant įsivertinti bendrus organizacijos veiklos rezultatus (3 paveikslas).

3 paveikslas

Daugiau nei vienas procesas ir veiklos rezultatai



Sudaryta autoriaus, remiantis Paul ir kt. (1998), Senkus ir kt. (2021), Lindsay ir kt. (2003) Kubiak ir Benbow (2016), Kaniški ir Vincek (2019).

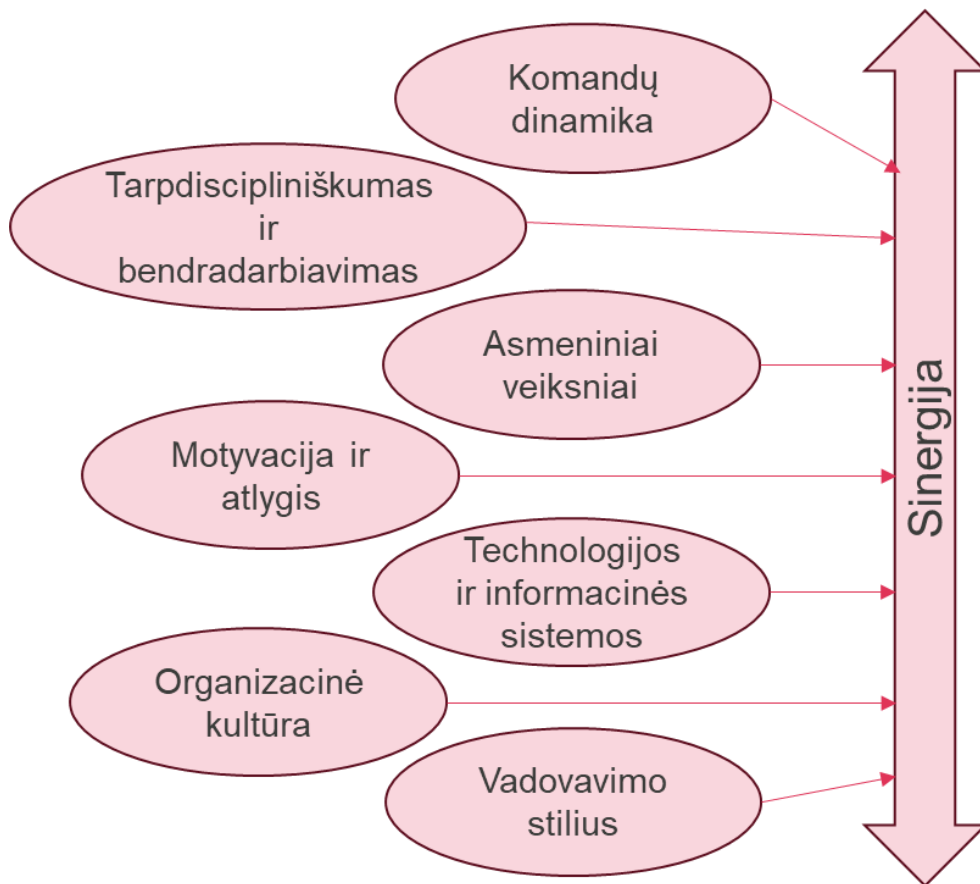
Procesų sinergijos analizė apėmė sinergijos apibrėžimą, tipų (eksplicitinę ir tacitinę) išskyrimą, teorinių modelių (ARCTIC modelis, realių opcijų teorija, septynių požiūrių modelis) pristatymą, sinergijos reikšmės organizacijoms ir vertinimo rodiklių apžvalgą. Be to, buvo išanalizuoti pagrindiniai sinergijos kūrimo iššūkiai, tokie kaip kultūriniai skirtumai, institucinis kontekstas ir komunikacijos problemos.

Sinergijos kūrimo veiksmų analizė apėmė vadovavimo stilių, tarpdiscipliniškumą, organizacinę kultūrą, komandų dinamiką ir technologijų įtaką. Buvo akcentuotas lyderystės vaidmuo, motyvacijos ir atlygio svarba, organizacinės kultūros įtaka inovacijoms ir komandų dinamika, atsižvelgiant į užduočių sudėtingumą ir konfliktų lygį (4 paveikslas). Technologijų vaidmuo buvo aptartas inovacijų, turto valdymo ir mokslinių tyrimų kontekste. Bendrai, išskirtos pagrindinės

septynios grupės veiksnų, turinčių ryšį su procesų sinergijos sėkmingumu. Sinergija yra suvokiama, kaip dviejų ar daugiau elementų veikimas išvien, todėl tinkamiausia ją atvaizduoti dvipuse rodykle.

4 paveikslas

Sinergijos kūrimo veiksniai organizacijose



Sudaryta autoriaus, remiantis Talajic ir kt. (2023), Leydesdorff ir Ivanova, (2021), Ilinskaya ir kt. (2021), Almaatouq ir kt. (2021), Badakhshan ir kt. (2019), Talajic ir kt. (2023), Isbat ir kt. (2024).

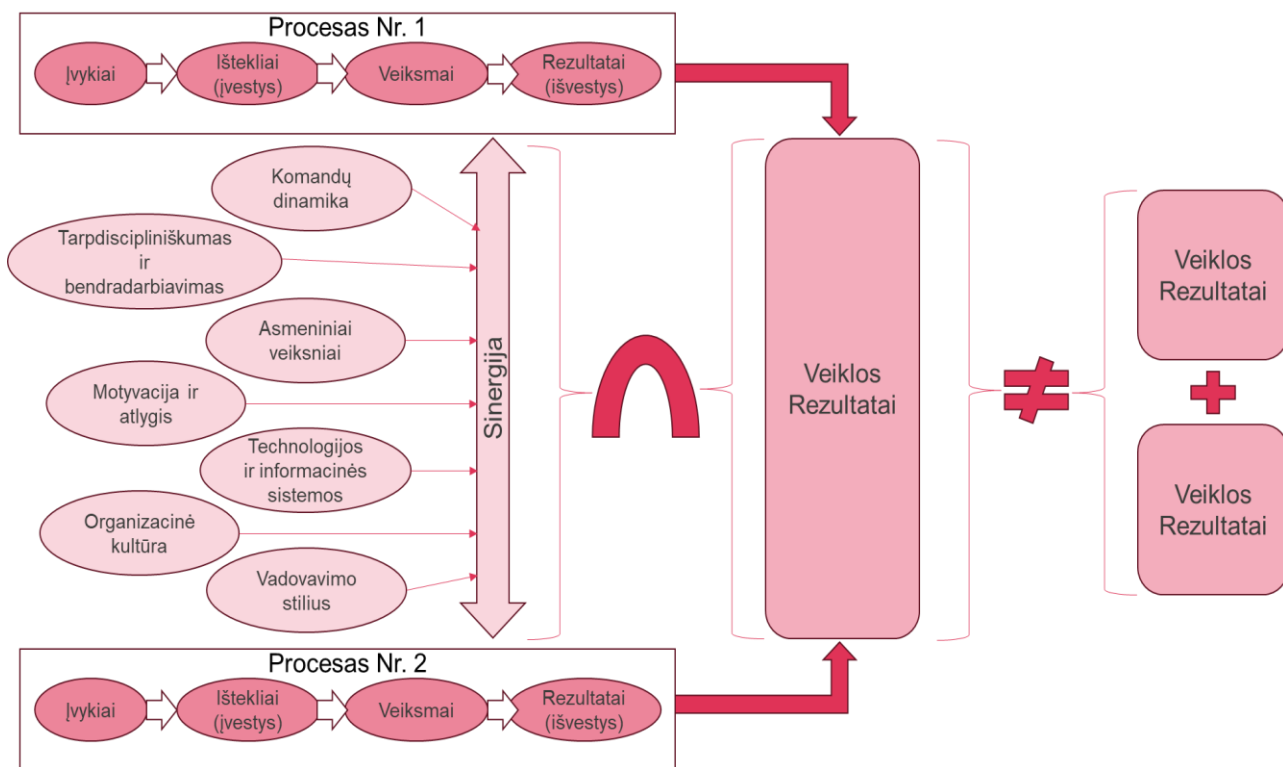
Organizacijos veiklos rezultatų analizė parodė įvairių rodiklių, kurie gali būti naudojami jiems įvertinti. Kalbant apie veiksnius, darančius įtaką organizacijos veiklos rezultatams galima teigti, kad organizacijos veiklos rezultatus nulemia platus spektras tarpusavyje susijusių veiksnų. Sėkmingos organizacijos geba efektyviai valdyti lyderystę, formuoti teigiamą organizacinę kultūrą, optimizuoti savo sistemas ir struktūras, efektyviai naudoti išteklius, prisitaikyti prie pokyčių ir skatinti inovacijas. Svarbiausia yra visų šių elementų sinergija – gebėjimas efektyviai integruoti ir valdyti įvairius aspektus siekiant bendro tikslo. Tik ją pasitelkus galima optimizuoti organizacijos veiklą ir užtikrinti

ilgalaikę sėkmę. Nepakankamas dėmesys bet kuriam iš šių veiksnių gali neigiamai paveikti bendrą organizacijos efektyvumą.

Siekiant suprantamiau perteikti visos literatūros analizės apibendrinimą, jį pateikiu pavaizduotą schematiškai (5 paveikslas).

5 paveikslas

Procesų sinergija ir veiklos rezultatai



Sudaryta autoriaus remiantis Paul ir kt. (1998), Senkus ir kt. (2021), Lindsay ir kt. (2003) Kubiak ir Benbow (2016), Kaniški ir Vincek (2019), Talajic ir kt. (2023), Leydesdorff ir Ivanova, (2021), Ilinskaya ir kt. (2021), Almaatouq ir kt. (2021), Badakhshan ir kt. (2019), Talajic ir kt. (2023), Isbat ir kt. (2024), Tan ir Peng (2003)

Schemos paaiškinimas:

- Procesas Nr. 1 ir Procesas Nr. 2 atspindi įvairius procesus vykstančius organizacijose, bei pagrindines jų sudedamąsias dalis.

- Tarp Proceso Nr. 1 ir Proceso Nr. 2 esanti Sinergijos dvipusė rodyklė rodo šių procesų tarpusavio sinergiją – procesai tarpusavyje tampa susiję ir veikia ne tik paraleliai, o ir vienas kitą papildydami.
- 7 punktai, rodyklėmis vedantys į sinergiją, tai procesų sinergiją kuriančios dedamosios. Nuo šių dedamųjų priklauso sinergijos sėkmingumas.
- Procesas Nr. 1 ir Procesas Nr. 2, veikdami sinergiškai, veda prie organizacijos veiklos rezultatų.
- Tarp organizacijos veiklos rezultatų ir Sinergijos esantis „Π“ simbolis, jungiantis Sinergijos ir veiklos rezultatų dydį, reiškia, kad tarp sinergijos ir organizacijos veiklos rezultatų esantis ryšys nebūtinai visada yra teigiamas. Jis dažnai primena apverstą „U“ raidę (Tan ir Peng, 2003), kuomet procesų sinergija gerina veiklos rezultatus tik iki tam tikro lygio ir egzistuoja riba, kurią peržengus, sinergija pradeda kišti pagalius į ratus ir organizacijos veiklos rezultatai dėl jos pradeda mažėti.
- Veiklos rezultatai, sugeneruoti procesų, kurie veikia sinergiškai, dažniausiai yra geresni, nei pavienių procesų sugeneruojami rezultatai. Tai reiškia, kad kai procesai veikia kartu, koordinuotai ir tarpusavyje palaikydami vienas kitą, bendras rezultatas yra didesnis nei atskirų procesų rezultatų suma (Leydesdorff ir Ivanova, 2021). Šį skirtumą simbolizuoja nelygybės „≠“ ženklas, schemeje vaizduojamas tarp bendrų sugeneruotų veiklos rezultatų ir pavienių procesų veiklos rezultatų sumos.

Taigi, literatūros apžvalga parodė, kad procesų sinergija yra sudėtingas reiškinys, priklausantis nuo daugelio tarpusavyje susijusių veiksnių. Tačiau literatūroje trūksta gilių kokybinių tyrimų, kurie atskleistų subtilius lyderystės, organizacinės kultūros, komandų dinamikos ir kitų veiksnių veikimo būdus, susijusius su sinergijos kūrimu realiose organizacijose. Šią tyrimo spragą užpildys empirinis tyrimas, kuris bus atliekamas pasitelkiant kokybinio tyrimo giluminio interviu metodiką, siekiant ištirti procesų sinergiją kuriančias dedamąsias ir organizacijų veiklos rezultatus. Toks tyrimas leis detaliau suprasti neapčiuopiamus veiksnius, darančius įtaką sinergijos kūrimo procesui ir užpildyti esamas žinių spragas.

2 PROCESŲ SINERGIJĄ IR VEIKLOS REZULTATUS KURIANČIŲ DEDAMŲJŲ EMPIRINIO TYRIMO METODIKA

2.1 Procesų sinergiją ir veiklos rezultatus kuriančių dedamųjų empirinio tyrimo tikslas ir klausimai

Pagal savo pobūdį ir naudojamus metodus moksliniai tyrimai būna empiriniai arba teoriniai. Tai mokslinio pažinimo priemonių ir metodų kryptingas ir sistemingas taikymas tyrinėjant tikrovės objektus. Tyrimų metu būna pasiekiami rezultatai, kuriuos galima įvardinti kaip iki tol dar neatrastas žinias apie tiriamuosius objektus, arba kaip naujas šių objektų pertvarkymo technologijas (Rupšienė ir kt., 2008). Svarbiausios užduotys empiriniame tyrime yra naujos informacijos surinkimas, susisteminimas ir sukoncentravimas iki optimaliai glaustos. Tinkamai suformuluotas tikslas taip pat yra reikšmingas, o jis įprastai itin glaudžiai susiejamas su problema, kuri yra nagrinėjama empiriniame tyrime. Procesų sinergija yra kiekvienoje organizacijoje svarbus strateginis elementas – strateginis klausimas, nuo kurio organizacijos sėkmė bei ilgalaikiai rezultatai reikšmingai priklauso. Procesų sinergiją ir veiklos rezultatus kuriančių dedamųjų identifikavimas, tinkamas skatinimas, racionalus su procesų valdymu susijusių sprendimų priėmimas ir pritaikymas gali iš esmės pagelbėti organizacijos vadovams siekiant ilgalaikių tikslų, nuoseklumo ir tvarumo įmonėje.

Pasitelkęs empirinį tyrimą ir atlikęs išsamią empirinio tyrimo metu surinktų duomenų turinio analizę siekiu identifikuoti pagrindines temas, kategorijas bei modelius, atspindinčius procesų sinergijos ir veiklos rezultatų dedamąsias organizacijose, atsižvelgiant į ekspertų, susijusių su finansų sektoriumi, patirtį ir suvokimą.

Tyrimo klausimai:

- Kaip dedamosios, kuriančios procesų sinergiją ir veiklos rezultatus, pasireiškia organizacijose?
- Kokios dedamosios kuria procesų sinergiją ir organizacijų veiklos rezultatus?

Vienas tyrimo siekių yra kuo detalesnės informacijos surinkimas, dėl to nusistatęs tyrimo klausimus, juos išskaidžiau į smulkesnius uždavinius. Ši tyrimo klausimų detalizacija yra pagrįsta

literatūros analizės apibendrinimo schema (5 paveikslas) ir pasidalina į tris grupes, atitinkamai susijusias su:

1. Procesų samprata organizacijose (5 paveikslas) (Paul ir kt., 1998; Lindsay ir kt., 2003; Kubiak ir Benbow, 2016; Kaniški ir Vincek, 2019; Senkus ir kt., 2021);
2. Procesų sinergija organizacijose (5 paveikslas) (Talajic ir kt., 2023; Leydesdorff ir Ivanova, 2021; Ilinskaya ir kt., 2021; Almaatouq ir kt., 2021; Badakhshan ir kt., 2019; Talajic ir kt., 2023; Isbat ir kt., 2024);
3. Organizacijų veiklos rezultatais (5 paveikslas) (Leydesdorff ir Ivanova, 2021; Tan ir Peng, 2003).

Priėjau prie tokių empirinio tyrimo **uždavinių**:

Procesų standartizavimas ir valdymas organizacijose:

- Nustatyti, kaip įmonės vertina procesų išgryninimo ir standartizavimo svarbą ilgalaikiai organizacijos sėkmei;
- Nustatyti, kaip ir kodėl įmonės keičia procesų valdymo strategijas bėgant laikui;

Procesų sinergija organizacijose:

- Išsiaiškinti, ką įmonės savo viduje laiko procesų sinergija ir kaip ją didina;
- Nustatyti, kokias procesų sinergijos naudas ir trūkumus mato organizacijos;
- Išsiaiškinti, kokiais metodais įmonės vertina procesų sinergijos rezultatus;
- Nustatyti dedamąsias, kuriančias procesų sinergiją organizacijose bei kurios iš jų yra reikšmingiausios;

Organizacijų veiklos rezultatai:

- Išsiaiškinti, kokiais metodais įmonės vertina savo veiklos rezultatus;
- Nustatyti, ar įmonės dažniau naudoja subjektyvius, ar objektyvius veiklos rezultatų matavimus.

2.2 Procesų sinergiją ir veiklos rezultatus kuriančių dedamųjų empirinio tyrimo metodologija ir jos pagrindimas

Priklausomai nuo jiems keliamo tikslo, moksliniai tyrimai gali būti skirstomi į tris pagrindines grupes - aprašomuosius, priežastinius bei žvalgybinius. Šios grupės tarpusavyje skiriasi keletu svarbiausių savybių:

- Tyrimai, kurie yra atliekami siekiant išsiaiškinti konkrečių reiškinių dažnumą ir svarbą yra vadinami **aiškinamasis**. Jie taip pat dar gali būti naudojami ir ieškant ryšio tarp dviejų skirtingų kintamųjų. Naudojant Christensen ir kt. (1998) pasiūlytą apibūdinimą klausimais – aprašomiesiems tyrimams tinkamiausias klausimas yra „Kaip?“. Savo ruožtu, Pabedinskienė (2012) pažymi, kad aprašomojo tipo tyrimai dar yra pasitelkiami rengiant specifines prognozes bei siekiant nustatyti, kaip vertinamos tam tikro produkto charakteristikos;
- **Priežastiniams** tyrimams Christensen ir kt. (1998) siūlo klausimą „Kodėl?“. Tokie moksliniai tyrimai būna daugiausiai orientuoti į teigiamų arba neigiamų koreliacijų tarp skirtingų rodiklių nustatymą. Tyrėjas, prieš atliekant tokį tyrimą iš anksto sukaupia pakankamai daug informacijos ir žinių apie tyrimo objektą, kurį tirs, ir tuomet patį tyrimą atlieka kaip eksperimentą, siekiant išsiaiškinti priežastinius (pasekmių) ryšius tarp kintamųjų;
- **Žvalgybinis** tyrimas dažniausiai panaudojamas siekiant atsisakyti neveiksmingų idėjų, taip pat koncepcijų patikslinimui. Tokiais tyrimais yra paskatinamas hipotezių generavimas, kurios bus naudojamos tolimesniuose tyrimo raidos etapuose (Pabedinskienė, 2012). Šiai tyrimų grupei galima priskirti klausimą „Kas?“ (Christensen ir kt., 1998), o patys šie tyrimai dažniausiai būna pirminiai, skirti išsiaiškinti esminius problemos aspektus ir sandarą, tokiu būdu nustatant kryptį, kuria būtų naudingiausia judėti, ieškant problemos sprendimo;

Kiekybiniai ir kokybiniai – taip skirstomi tyrimai, atsižvelgiant į informacijos pobūdį. Kiekybinis tyrimas yra tas, kurio rezultatai yra nesudėtingai išreiškiami skaičiais, siekiant supaprastinti jo metu surinktų duomenų analizę. Šiuos tyrimus tyrėjai naudoja populiarumo, nuomonių, pasirinkimo kriterijų, bei vertinimo ištyrimui. Dar vienas jų privalumas yra paprastas koreliacijos tarp išmatuotų rodiklių atradimas (arba neatradimas). Tidikis (2003) teigia, kad kiekybiniai tyrimai yra metodų, procedūrų ir aprašymo būdų visuma, leidžianti gauti naujos

sociologinio tipo informacijos, tam pasitelkiant skirtingus šiuolaikinės matematikos ir skaičiavimo metodus jos apdorojimui ir struktūrizavimui. Šiame darbe be kitų klausimų nagrinėju ir sociologinius procesų sinergijos aspektus – bendradarbiavimą, lyderystę, organizacinę kultūrą, o štai kliūtys, su kuriomis susiduria kiekybiniai moksliniai tyrimai sociologinėse srityse yra tai, kad sociologinės srities dalykus yra sudėtinga formalizuoti ir sociologinių dalykų pavertimas į skaičius yra komplikuoatas. Kai sociologinių tyrimų rezultatų nepavyksta perteikti skaičiais, tampa sudėtinga juos analizuoti pasitelkiant matematinius statistikos metodus, o tai užkerta kelią tokius tyrimus panaudoti platesniu mastu.

Kokybiniuose tyrimuose, skirtingai nei kiekybiniuose yra žvelgiama į temas, kuri yra nagrinėjama, daugialypiškumą, specifiką, išskirtinumus bei kitus niuansus kuo nuodugniau, dėl to tai, kad sociologinius dalykus yra sudėtinga formalizuoti, tokiems tyrimams problemos nesukelia. Tyrėjai kas kartą sprendžia, kokį tyrimo metodą turėtų pasitelkti, o kokybinius tyrimus atlikti patogiausia rinktis, kai:

- Temoje, kuri yra nagrinėjame tyrime, iki tol tyrimų nėra atlikta, arba jų yra atlikta per mažai;
- Pagrindinis tyrimo siekis yra pasirinkto reiškinių aprašymas;
- Veiksniai, ar priežastys, skatinančios tam tikrą elgesį yra nėra žinomos;
- Kuomet tyrimu yra siekiama suformuluoti teiginius ir hipotezes konkrečiai temai;

Atliekamo empirinio tyrimo metodologija yra paremta ankstesnius kokybinius tyrimus aprašančiuose moksliniuose straipsniuose nurodyta metodologija.

Darbe naudojami metodai

Tema, kurią pasirinkau nagrinėti – procesų sinergiją ir veiklos rezultatus kuriančios dedamosios - yra įvairiapusė ir kompleksiška, todėl siekdamas kuo tiksliau ir išsamiau atskleisti nagrinėjamo dalyko ypatybes tyrimą vykdau per kokybinę bei aprašomąją prizmę. Pažymiu, kad šis tyrimas, pagal informacijos pobūdį yra **kokybinis**, o pagal tyrimo tikslą – aiškinamasis. Štai duomenys, kurie būna gauti kokybiniu tyrimo metodu, apima daugiau smulkmenų ir esti gerokai artimesni, priimtinesni respondentų pasauliams suvokti, o tuo pačiu ir labiausiai tinkami siekiant išsamiai suprasti jų požiūrius (Tidikis, 2003). Bryman (2008) įvardina pagrindinius aspektus, kuriais išsiskiria kokybiniai tyrimai:

- Kokybinio tyrimo atlikimo metu teorija yra kuriama ir generuojama iš atsakymų į pateiktus klausimus, t.y. iš tyrimo metu gautų duomenų;
- Kokybinio tyrimo atlikimo metu siekiama remiantis pasidalintu dalyvių požiūriu ir interpretacijomis, socialinę aplinką suprasti plačiau ir aiškiau;
- Kokybinio tyrimo atlikimo metu yra laikoma, kad socialinė realybė kinta būtent dėl skirtingų individų tarpusavio sąveikų, o ne priešingai;

Gaižauskienė ir Valavičienė (2016) teigia, kad kokybiniame tyrime dėmesys yra centruojamas į tyrimo dalyvių perspektyvas, subjektyvias sampratas ir patirtis bei kasdienes kontekstus. Populiariausi išskiriami metodai kokybiniuose tyrime yra šie:

- pusiau struktūruoti giluminiai interviu;
- turinio analizė;
- grupinės diskusijos;

Pusiau struktūruotas giluminis interviu labiausiai atitinka mano tiriamo objekto specifiką, todėl pasirinkau būtent šį tyrimo duomenų surinkimo būdą, o duomenis analizuosiu naudodamas **turinio analizę**. Pasak Gaižauskienės ir Valavičienės (2016), kokybiniai interviu būna atliekami norint, kaip rezultatų atitikmenį, gauti kokybinio tyrimo siekius. Aš renkuosi atlikti interviu, paremtą atvirais klausimais, o į juos tikiuosi gauti atsakymus, kurie būtų kuo nuodugnesni ir atitinkantys ekspertų požiūrio kampus bei patirtį. Pusiau struktūruoto giluminio interviu metu gilinuosi į respondentų - kvalifikuotų ne pačių mažiausių organizacijų darbuotojų asmeninius patyrimus, aiškinuosi ir vertinu respondentų požiūrio niuansus ir priežasties-pasekmės ryšius, kuriuos šie įvardija.

Norėjau būti užtikrintas, kad nepraleisiu detalių, kurias apribotų tvirtas ir nelankstus kiekybinio tyrimo klausimynas, todėl tyrimą pasirinkau atlikti pusiau struktūruoto giluminio interviu su ekspertais principu. Toks būdas suteikia galimybę atsiradus poreikiui šiek tiek nukrypti nuo parengto klausimyno klausimų ir jų eiliškumo, todėl galėjau siekti smulkmenų, kurios išplaukia iš pokalbio, nors jų klausti ir neketinau. Svarbus ir tokio tyrimo tipo suteikiamas šansas atrasti nenumatytą naują pobūdžio kryptį, kampą, bei kitus dalykus, kurių nenusipėjau rengdamas klausimus. Atlikdamas interviu, esu ir „tyrėjas“ ir „duomenų rinkėjas“, todėl šias sąvokas tekste tapatinu.

Atliekamas pusiau struktūruotas giluminis interviu, kurio metu tyrėjui suteikiama daugiau laisvės nepaisyti klausimų eiliškumo, pridėti papildomų, iš pokalbio išplaukiančių, klausimų ir tokiu būdu paliekama galimybė sklandžiau ir nuodugniau pažvelgti į naujus, šviežiai išgirstus atsakymus. Tokio interviu pobūdžio dėka atsiranda dar viena reikšminga tyrimo vertė – tyrėjas tampa aktyvesniu proceso dalyviu, užsimezga artimesnis žmogiškasis ryšys, kuris skatina atviresnį ir gilesnį pokalbį. Tai leidžia geriau atskleisti autentišką respondento patirtį. Respondentas jaučiasi laisviau, todėl drąsiau leidžia sau nukrypti nuo temos ar išplėtoti mintis, kai jaučia tam poreikį.

Kaip pažymi Weiss ir Littman (1994), interviu metodas suteikia galimybę ne tik atskleisti praeities įvykius, bet ir suprasti, kaip jie paveikė žmonių mąstymą ar emocijas. Be to, interviu leidžia pažinti ir prieiti prie tam tikro požiūrio ir socialinių aplinkų, kurių iki šio tyrėjas pasiekti negalėjo, su kuriomis susipažinti galimybė atsiranda tik interviu metu išgirsti pasakojimai.

Kokybinio interviu metodas nepasižymi griežtai iš anksto nustatyta struktūra ar fiksuotu klausimynu – atvirkščiai, pokalbis vyksta natūraliai, leidžiant jam vystytis organiškai pagal situaciją. Nors tyrėjas turi aiškiai suprasti tyrimo tikslus bei kryptį ir būti parengęs orientacines gaires, pats interviu išlieka lankstus ir neformalus. Jo eiga kinta priklausomai nuo tyrimo dalyvio atsakymų, o pokalbis yra kuriamas čia ir dabar, atsižvelgiant į aktualų kontekstą bei dalyvio patirtį (Gaižauskienė ir Valavičienė, 2016). Taip pat, didelis dėmesys skiriamas turinio kontekstui – svarbu ne tik gauta informacija, bet ir tai, kaip ji pateikiama bei ką ji reiškia platesniame patyrimų ir nuostatų kontekste. Tyrėjas siekia suprasti autentiškus dalyvio išgyvenimus, nuomones ir mąstymą, o iš anksto suformuluoti atsakymų variantai, būdingi kiekybiniam tyrimams, šiuo atveju yra netinkami – čia svarbiausia išgirsti naujas, netikėtas įžvalgas. Gaižauskienė ir Valavičienė (2016) taip pat akcentuoja, kad kokybiniame interviu yra vertinama ir neverbalinė komunikacija – gestai, mimika, pauzės ir kiti neverbaliniai elementai yra fiksuojami ir vėliau gali turėti svarbią reikšmę analizuojant interviu turinį.

Tyrimo metu surinkti duomenys įgyja analitinę vertę tik tuomet, kai interviu yra nuosekliai suplanuotas, kruopščiai parengtas ir kokybiškai įgyvendintas (Alvesson ir Sandberg, 2011).

Respondentų atranka ir imtis

Kad pasirengimas tyrimui būtų sėkmingas, pirmiausia būtina atsakingai pasirinkti tyrimo dalyvius. Analizuodamas mokslinę literatūrą pastebėjau, jog netinkamas respondentų pasirinkimas gali reikšmingai iškreipti tyrimo eigą, turėti neigiamos įtakos rezultatų kokybei bei jų

reprezentatyvumui. Atsakymai į interviu klausimus gali tapti per daug nutolę, tarpusavyje neanalizuotini.

Kiekybiniuose tyrimuose atsitiktinumas dažnai laikomas siektinu tikslu, tačiau šį kartą pasirinkau kokybinį tyrimo metodą. Todėl, siekdamas užtikrinti aukštesnę tyrimo rezultatų kokybę, vietoje atsitiktinės atrankos sąmoningai ieškau savo srities ekspertų - kvalifikuotų ne pačių mažiausių organizacijų darbuotojų, kuriuos galėčiau vadinti ekspertais, o atrankos kriterijus šiai paieškai pasirinkau tokius:

- Ekspertas turi kvalifikuoto darbo patirties daugiau nei 50 darbuotojų turinčioje Lietuvoje veikiančioje organizacijoje;
- Eksperto kasdienis darbas yra susijęs su **finansais**, arba jo atstovaujama organizacija yra veikianti finansų sektoriuje: bankai, apskaita, valstybinės finansų sektorių reguliuojančios organizacijos, fintech ir pan.;
- Ekspertas išmano procesus, su kuriais susiduria darbe bei geba juos analizuoti;
- Ekspertas išmano procesų valdymą bei geba tai analizuoti ir/arba turi patirties diegiant inovacijas įmonės procesų srityje;
- Ekspertas išreiškia sutikimą atskleisti ir procesų valdymo strategijas, kurias naudoja organizacija, ir savo nuomonę apie jas;
- Ekspertas išmano organizacijos veiklos rezultatų vertinimą ir vertinamus rodiklius.

Atrankos kriterijai buvo formuluojami atsižvelgiant į tyrimo tikslą – ištirti ir suprasti procesų sinergiją kuriančias dedamąsias, išsiaiškinti jų sąveiką ir reikšmę organizacijos efektyvumui bei konkurencingumui. Vadovaujantis kokybinio tyrimo logika, tyrimui sąmoningai pasirinkta tikslinga ekspertų atranka, orientuota į asmenis, turinčius galias žinias ir praktinės patirties procesų valdymo srityje finansų sektoriuje. Šiame kontekste ekspertais laikomi tie, kurie turi galias teorines ar praktines žinias konkrečioje srityje, geba reflektuoti savo patirtį bei suteikti vertingų įžvalgų tiriamą temą.

Pateikti kriterijai suteikia galimybę užtikrinti, kad tyrime dalyvaus būtent tokie ekspertai – t. y. asmenys, turintys kvalifikuoto darbo ne pačiose mažiausiose organizacijose patirties, su procesų valdymu organizacijose, išmanantys savo atliekamus procesus, gebantys analizuoti jų efektyvumą, inicijuoti pokyčius, taip pat suprantantys, kaip procesų sinergija prisideda prie organizacijos veiklos rezultatų. Be to, sąmoningai pasirinktas reikalavimas respondentams būti pasirošusiems atvirai dalintis ne tik organizaciniais sprendimais, bet ir asmeniniu požiūriu, skatina tyrimo gilumą ir

autentiškumą. Kadangi tyrimas nagrinėja procesų sinergijos dedamąsias finansų sektoriuje, o šis klausimas apima daug skirtingų kampų, ekspertais nutariau laikyti įvairių sričių ir lygmens specialistus bei vadovus.

Tokia ekspertų atranka sudaro tvirtą pagrindą patikimai ir kokybiškai tyrimo analizei. Galutinis mūsų giluminio interviu ekspertų sąrašas yra toks:

5 lentelė

Empirinio tyrimo ekspertų sąrašas ir jų ekspertiškumo pagrindimas

Eksperto užkoduotas numeris	Organizacija	Skyrius	Ekspertiškumo pagrindimas, patirtis, pareigybė	Data
E1	Bankas1	Lending Services	Banko Operacijų Specialistas	04.28
E2	Bankas2	Vidutinių verslo klientų aptarnavimo skyrius	Projektų vadybininkas	04.24
E3	Bankas3	Klientų aptarnavimo departamentas	Administratore	04.25
E4	Bankas4	Technology and Security department	Technical Specialist	05.05
E5	Mokesčių konsultacijų, mokesčių grąžinimo paslaugų bendrovė	Operacijų departamentas	Mokymų vadovė	04.30
E6	Internetinė prekybos platforma	Business finance control	Finance data control analyst	04.24
E7	Turto valdymo grupė	Klientų patirčių valdymo departamente	Projektų vadovė	04.17
E8	Mokėjimų bendrovė	Pinigų plovimo prevencijos skyrius	Specialistas	04.22
E9	Mokėjimų bendrovė	Klientų aptarnavimo skyrius	Vadovė	04.23
E10	Lizingo bendrovė	Klientų aptarnavimo departamentas	Vadybininkė	04.16
E11	Fintech	IT	Duomenų inžinierius	04.30
E12	IT produktų kūrimas	Finansai	Finansų duomenų analitikas	05.06
E13	Valstybinė institucija, reguliuojanti	Kontrolės skyrius	Specialistė	04.10
E14	Valstybinė institucija, reguliuojanti	Klientų aptarnavimo skyrius	Vadovas	04.15
E15	Valstybinė institucija, reguliuojanti	Gyventojų pajamų ir Žemės mokesčių skyrius	Mokesčių informacijos departamento specialistė	04.29

Klausimynas

Atsižvelgiau į iki šiol išvardintus pastebėjimus ir sudėlioju punktus, iš kurių suformavau, bei logiška eile suteikiau prioritetus klausimams (gairėms), ir taip sukūriau pusiau struktūruotam giluminiam interviu skirtą klausimyną. Klausimynas yra pagrįstas detalizuotais tyrimo klausimais – tyrimo uždaviniais, kurie remiasi mokslinės literatūros analizės metu surinktomis įžvalgomis bei literatūros analizės apibendrinimo schema (5 paveikslas). Klausimų temos, suskirstytos pagal empirinio tyrimo uždavinių grupes:

Procesų standartizavimas ir valdymas organizacijose:

- Kaip Jūsų organizacijoje yra vertinama procesų išgryninimo ir standartizavimo svarba ilgalaikiai organizacijos sėkmei?
- Kaip ir kodėl Jūsų organizacija yra keitusi procesų valdymo strategijas bėgant laikui?

Procesų sinergija organizacijose:

- Ką savo organizacijos viduje laikote procesų sinergija?
- Kaip Jūsų organizacijoje yra skatinama procesų sinergija?
- Kokias procesų sinergijos naudas ir trūkumus matote savo organizacijoje?
- Kokiais metodais Jūsų organizacijoje yra vertinami procesų sinergijos rezultatai?
- Kokios dedamosios Jūsų organizacijoje kuria procesų sinergiją ir kurios iš jų yra reikšmingiausios?

Organizacijų veiklos rezultatai:

- Kokiais metodais Jūsų organizacijoje yra vertinami veiklos rezultatai?
- Kokie veiklos rezultatų matavimai yra dažniau naudojami Jūsų organizacijoje, subjektyvūs ar objektyvūs?

Tyrimo eiga

Atsirinkau organizacijas pagal dydį ir veiklos sritis, kurios šiam tyrimui yra labiausiai tinkamos ir susisiečiau su šių organizacijų atstovais, kuriuos išvardinau anksčiau pateiktame respondentų-ekspertų sąrašė. Pasiteiravau, ar šie žmonės sutinka sudalyvauti interviu, atliekant ekspertų vaidmenį mano rengiamame tyrime. Pokalbiai vyko dvejopai – gyvai ir nuotoliu. Gyvas bendravimas turi privalumą atliekant tyrimus kaip šis – gyvo pokalbio metu paprasčiau jausti pašnekovo emocijas, pastebėti tai, kas jį džiugina ar erzina – tam gelbsti neverbalinė kalba. Tačiau

nuotolinius pokalbius yra lengviau suorganizuoti, jie reikalauja mažiau respondento pastangų bei laiko.

Priklausomai nuo respondentų kalbėjimo manieros, greičio, minčių dėstymo tvarkos ir eiliškumo, skyrėsi ir pokalbio metu pasižymėtos informacijos kiekis. Dalis pašnekovų sklandžiai ir trumpai formulavo mintis, kiti savo ruožtu išsiplėtė ir dažniau šokinėjo tarp potemių. Šiek tiek išsiskyrė ir pašnekovų noras gilintis į vieną ar kitą temą – vieni ekspertai daugiau išsiplėtė ties procesų sinergijos klausimais, kiti daugiau kalbėjo apie organizacijų veiklos rezultatus. Ekspertai E4 ir E3 šiek tiek mažiau galėjo papasakoti apie organizacijos veiklos rezultatus, nes yra labiau įsitraukę į smulkesnio vieneto veiklą, o pavyzdžiui, ekspertas E14 tik labai ribotai išsakė savo nuomonę apie sinergijos rezultatų vertinimą. E2, E1 jautėsi laisvai ir pakankamai išsiplėtė, ir tai man suteikė galimybę pasisemti idėjų, bei detaliau atidžiau dėmesį į kitų ekspertų praleidžiamas smulkmenas.

Visus suplanuotus pokalbius – pusiau struktūruotus giluminius interviu man pavyko atlikti per mėnesį. Su daugeliu pašnekovų pavyko leisti į atvirą ir sklandžiai prabėgusį pokalbį, tačiau siekiant atvirumo, vengiant riboti save ir svarstyti konfidencialumo klausimus pokalbio metu su daugeliu finansų sektoriaus atstovų sutarėme laikytis anonimiškumo, todėl šiame tyrime naudoju nuasmenintą informaciją, nenurodydamas tikrųjų pašnekovų vardų bei tikslių organizacijų pavadinimų. Sutarėme, kad darbe galima pateikti informaciją apie įmonės veiklos sritį, pašnekovo atstovaujamą organizacijos skyrių ar departamentą ir informaciją apie užimamas pareigas.

Tyrimo apribojimai

- Ribotas dalyvių skaičius - dėl laiko, resursų ar prieinamumo ribojimų interviu atliktas su sąlyginai nedideliu dalyvių skaičiumi. Nedidelis dalyvių skaičius apsunkina tyrimo rezultatų apibendrinamumą – rezultatai gali būti svarbūs konkrečiam kontekstui, bet ne visuotinei populiacijai. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta su finansų sektoriumi susijusių respondentų imtis, todėl siekiant apibrėžti visuotinei populiacijai taikytinas dedamąsias, reikėtų atlikti platesnį tyrimą.
- Subjektyvumas ir tyrėjo interpretacija – šis kokybinis tyrimas remiasi tyrėjo interpretacija, dėl to duomenų analizė priklauso nuo to, kaip tyrėjas supranta, atrenka ir interpretuoja informaciją, todėl yra sudėtinga visiškai pašalinti šališkumą.

- Duomenų patikimumo iššūkiai - interviu kokybė priklauso nuo respondento atvirumo, pasirengimo ir nuotaikos interviu atlikimo metu.
- Kokybinis tyrimas neatskleidžia procesų sinergijos įtakos organizacijų veiklos rezultatams – tokiai sąveikai išsiaiškinti būtų reikalingas kiekybinis tyrimas su atitinkamais klausimyno konstruktais.

2.3 Procesų sinergiją ir veiklos rezultatus kuriančių dedamųjų empirinio tyrimo turinio analizė

Nėra bendrai priimto vieno konkretaus ir visuotinai palaikomo metodo teisingai atlikti pusiau struktūruoto giluminio interviu metu surinktos tekstinės medžiagos analizę (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Tokio pobūdžio tyrimo analizę yra itin sudėtinga apibrėžti, todėl siekdamas tokią analizę įgyvendinti, pasirinkau atlikti **turinio analizę**. Tai man leidžia kategorizuoti, sustruktūrizuoti, išanalizuoti ir maksimaliai supaprastinti rezultatų vertinimą. Analizuodamas ieškau panašumų tarp atsakymų, juos grupuoju pagal atsakymų kategorijas, o šias – į subkategorijas, ir priešingai – ieškau didžiausių ir radikaliausių nesutapimų tarp pateiktų atsakymų. Taip pat, siekiu išgryninti ekspertų požiūrius, perspektyvą, taip pat ieškau pabrėžiamų priežasties-pasekmės ryšių. Kadangi, atlikdamas literatūros analizę atkreipiau dėmesį, kad nėra vieningai sutarto tinkamiausio analizės metodo, turinio analizės būdą pasirinkau turėdamas omenyje tyrimo klausimų specifiką – klausimus ir atsakymus kategorizuosiu remdamasis pagrindine vyraujančia mintimi - esme, ir sieksiu kiekviename tyrimo etape tą atsakymo esmę kuo labiau išryškinti bei palyginti jas tarpusavyje.

Pagal aprašytus bruožus struktūrizavau tyrimo medžiagą, o pačią struktūrą šiai turinio analizei parinkau tokią:

6 lentelė

Empirinio tyrimo turinio analizė

Klausimo kryptis		
Klausimas		
Atsakymo kategorija	Atsakymo subkategorija	Atsakymas (<u>Ekspertas</u> : <i>citata</i>)

Pasirinkta struktūra (6 lentelė) padeda aiškiau eiti per surinktą tyrimo medžiagą piltuvėlio principu, pradedant nuo klausimų krypties, leidžiantis į konkrečius klausimus, vėliau į atsakymų kategoriją, jai priklausančias subkategorijas ir galiausiai konkrečius ekspertų atsakymus citatomis su nuoroda į konkretų ekspertą.

Kadangi pasirinkau visus ekspertus palikti anonimiškus, pasilikau galimybę pakeisti vardus į visą aibę skirtingų vardų, kuriuos ir naudosiu analizėje, kartu neįtraukdamas pavardžių, ar atstovaujamos srities priedašo. Taip lentelės taps kompaktiškesnės ir greičiau skaitomos, o esant poreikiui išskirti organizacijas, tai galėsiu padaryti atskirai, analitiniame tekste. Struktūruotose lentelėse naudosiu optimaliai siauras citatas, kurios perteiktų respondento atsakymo esmę. O kiek platesnius atsakymus citatomis su pavyzdžiais, kurie padės detaliau atskleisti respondentų požiūrius ir pasitelktą kontekstą, naudosiu analizės aprašomajame tekste.

3 PROCESŲ SINERGIJĄ IR VEIKLOS REZULTATUS KURIANČIŲ DEDAMŲJŲ EMPIRINIO TYRIMO TURINIO ANALIZĖ IR REZULTATAI

3.1 Procesų standartizavimas ir valdymo strategijos

Kadangi parengto interviu klausimai pakankamai platūs, pasirinkau neklaidinti ekspertų su įžanginiais klausimais, todėl susitikęs gyvai arba nuotoliu (naudojau MS Teams ir Google Meets) su būsimaisiais pašnekovais ir aptaręs visas pagrindines interviu detales, kiekvieną iš pokalbių pradėjau pirmaisiais, su procesų išgryninimu ir jų valdymo pokyčiais susijusiais klausimais. Pirmuoju iš jų pabandžiau išsiaiškinti kaip, ekspertai ir jų atstovaujamos organizacijos žiūri į procesų standartizavimą – kiek tai yra svarbu (7 lentelė).

7 lentelė

Ekspertų interviu turinio analizė, I dalis

Klausimo kryptis – Standartizavimas ir pokyčiai		
1. Klausimas: Kaip Jūsų organizaci-joje yra vertinama procesų išgryninimo ir standartiza-vimo svarba ilgalaikiai organizacijos sėkmei?		
Atsakymo kategorija	Atsakymo subkategorija	Atsakymas (<u>Ekspertas</u> : citata)
Privaloma	Standartizuojama ir atnaujinama	<u>E1</u>: <...> viskas turi būti instrukcijose sudėta <...> ir jas nuolat update'inam vos tik kas pasikeičia <u>E5</u>: Labai teigiamai, labai didelį dėmesį skiriam procesų išgryninimui, labai dažnai peržiūrimi tie procesai – aprašomi, standartizuojami, kad visiems būtų prieinama <u>E7</u>: Procesų išgryninimas ir standartizavimas yra laikomi strateginiu prioritetu <...> Todėl svarbu, kad procesai būtų aiškūs, standartizuoti ir nuolat tobulinami. <u>E11</u>: procesų išgryninimas yra neišvengiamas – <...> tikslumas, efektyvumas ir atsekamumas yra būtini <u>E14</u>: vienodas paslaugų teikimo standartas per visą šalį leidžia gauti vienodą kokybę, <...> palengvina naujų sprendimų diegimą <u>E10</u>: Procesų standartizavimas svarbus <...> todėl vienodas ir nuoseklus paslaugų teikimo standartas padeda užtikrinti, kad klientas gautų vienodai aukštos kokybės aptarnavimą

	Reguliuoja institucijos	<u>E2:</u> visi procesai yra labai reguliuojami <...> nuleisti iš LB arba ECB bankų ir mes privalom jų laikytis. <u>E15:</u> Dauguma procesų yra standartizuoti, parengti šių procesų vidinio naudojimo standartai, taisyklės, bet dauguma procesų standartizuoti ir aukštesniais teisės aktais - nutarimais, įsakymais, įstatymais, todėl ir keičiami, atsižvelgiant į šių teisės aktų pasikeitimą. <u>E3:</u> Pas mus įmonėje yra labai svarbu, kad viskas būtų aprašyta, ir mes privalom laikytis kas parašyta <...> per mokymus esam informuojami jei kažkas keičiasi
	Nesifokusuoja į atnaujinimą	<u>E4:</u> <...> esminis dalykas siekiant ilgalaikio sėkmingumo, procesų standartai irgi negali skirtis. <u>E9:</u> Procesų išgryninimas ir standartizavimas yra kertiniai principai... <u>E13:</u> standartizavimas yra esminis kontrolės departamento veiklos pagrindas
Siekama	Trukdo dinamiška aplinka	<u>E12:</u> Standartizuoti procesai leidžia palaikyti tvarką tarp skirtingų komandų, nors kūrybinė industrija dažnai siejama su lankstumu <u>E8:</u> Procesų aiškumas ir standartizavimas yra būtini <...> Tačiau įmonė veikia labai dinamiškoje aplinkoje, kur pokyčiai dažni
	Nesėkmingi bandymai	<u>E6:</u> Apsirašymas yra labai svarbus, dokumentacijos ir pan. <...> Bet dažniausiai viskas keičiasi per greitai ir dokumentacija nespėja <...> atsilieka koku pusmečiu ir tas procesas būna pasikeitęs iš esmės, ir pasenusi dokumentacija tampa visiškai nebereikalinga.
2. Klausimas: Kaip ir kodėl Jūsų organizacija yra keitusi procesų valdymo strategijas bėgant laikui?		
Technologijos	Siekis automatizuoti	<u>E1:</u> Šimtu procentu didėja dėmesys automatizavimui... <u>E10:</u> dabar vis labiau remiamės savitarnos sprendimais ir skaitmenizacija. <u>E13:</u> <...> iš pradžių daug kas vyko rankiniu būdu, o dabar vis daugiau procesų yra automatizuojami, centralizuojami, mažinama žmogiškojo faktoriaus įtaka.
	Dirbtinis intelektas	<u>E1:</u> <...> atsiranda AI, tai bankas totaliai shift'ino į AI implementavimą, daug mokymų yra apie tai ir pan. <u>E2:</u> iš technologinės pusės - atsirado AI, kuris leidžia išvengti kai kurių paprasčiausių procesų, kaip pvz. informacijos apie klientą rinkimas. Yra procesas, bet jį palengvino – įtraukė galimybę tam tikram etape panaudoti AI.
	Technologinė pažanga	<u>E7:</u> <...> reaguojant į <...> technologinę pažangą ir klientų lūkesčius dėl skaitmeninių sprendimų. Pereita prie nuotolinių registracijos, savitarnos ir konsultavimo platformų. <u>E8:</u> Procesai kito drauge su technologinėmis inovacijomis... <u>E11:</u> kito kartu su analitinių įrankių integracija. Pavyzdžiui, anksčiau dauguma analizių buvo atliekamos retrospektyviai, o dabar vis dažniau naudojami „real-time“ indikatoriai ir „predictive analytics“, leidžiantys sprendimus priimti iš anksto. <u>E9:</u> <...> strategijos keitėsi reaguojant į technologinę pažangą. <u>E15:</u> Atsižvelgiant į technologinius pokyčius, pirmiausia siekiant „pripratinti/išmokyti“ gyventojus naudotis informacinėmis sistemomis, vėliau, siekiant paversti jų naudojimąsi IS saugiu procesu...

Geopolitinė situacija	Krizės	<u>E2:</u> <...> pvz. krizė 2008, <...> o po to atsirado tų procesų standartai <...> sulėtėjo srautai dėl to, bet kita vertus atsiranda saugumas. Sprendimai tampa patikimesni, bet užtrunka ilgiau. <u>E3:</u> <...> Anksčiau mokymai vykdavo kontaktiniu būdu, po to per covid-19 pasidarė nuotoliu. <u>E9:</u> Pandemijos laikotarpiu procesų lankstumas tapo ypač svarbus, todėl daug investuota į nuotolinio aptarnavimo kanalus ir savitarnos sprendimus <u>E15:</u> <...> yra keičiamos atsižvelgiant į ekstremalias situacijas, dėl poreikio aptarnauti/konsultuoti gyventojus nuotoliu, nepriimant gyvai.
	Teritoriniai reiškiniai	<u>E15:</u> Taip pat dėl geopolitinės situacijos atsirado poreikis sudaryti civilinį mobilizacinį personalo rezervą, inicijuoti atitinkamus procesų pokyčius, ir taip sutelkti reikalingą kiekį darbuotojų visoms valstybės funkcijoms palaikyti bet kokios krizės ar karo atveju. <u>E2:</u> Klientas pažeidęs sankcijas - <...> tam yra konkretus procesas skirtingais etapais, nuo apklausų, iki pokalbių, valdybos sprendimų iki tol kol galutinai yra nusprendžiama ar bus uždaroma tokio sankcijas pažeidusio kliento sąskaita. <u>E9:</u> <...> strategijos keitėsi reaguojant į <...> verslo globalizaciją.
Plėtra	Nauji vadovai, darbuotojai	<u>E4:</u> Vadovybė/ nauji žmonės atėję į įmonę mato kad procesai visiškai neatitinka dabartinių standartų ir lyginasi su kitom įmonėm <...> keičiama procesų terminologija, procesai redaguojami. Bandoma eiti pirmyn su naujais standartais. <u>E5:</u> <...> atsirandant naujų vadovų su nauju mąstymu <...> <u>E6:</u> <...> reikia labai gero lydership, kas viską suvaldytų ir susektų <...>
	Įmonės augimas, klientai	<u>E5:</u> Augant įmonei, auga ir didėja produktų, <...> plečiantis įmonei, plečiantis darbuotojų skaičiui, atsirandant naujų vadovų su nauju mąstymu <u>E12:</u> Augant įmonei ir plečiantis į tarptautines rinkas, valdymo strategijos tapo labiau duomenimis grįstos. <u>E14:</u> Anksčiau procesai buvo labiau orientuoti į vidaus procedūras, dabar vis dažniau jie pradedami projektuoti nuo kliento poreikių ir patirties <u>E10:</u> Strategija keitėsi <...> link klientų patirties optimizavimo – dabar <...> labiau žiūrima į tai, kas patogu klientui. <u>E6:</u> Skatinama, darbuotojai proaktyvūs ir nori tvarkytis, bet vistiek tai yra nesuvaldoma, per greitai augam, per daug resursų reikalauja, todėl viskas gaunasi neigiamai.
Reguliavimas	Lietuvos Bankas, Europos Centrinis Bankas	<u>E2:</u> <...> auditai, kai reguliatorius įsitikina, kad bankas tinkamai dirba – procesai tampa audituojami iš išorės – reguliatorių (LT, ECB) auditorių <...> Anksčiau nebuvo vykdomi taip intensyviai <u>E4:</u> Gali keistis ir dėl ECB Europos centrinio banko reikalavimų bei auditų
	Nacionalinė teisė	<u>E8:</u> Procesai kito drauge su <...> augančiais teisės aktų reikalavimais. Pvz., pradžioje klientų rizikos vertinimas buvo labiau orientuotas į fiksuotus kriterijus, o dabar pereinama prie dinaminio, rizika grįsto požiūrio <...> <u>E13:</u> kito reaguojant į Europos Sąjungos reikalavimų pokyčius, nacionalinės teisės aktų korekcijas. <u>E15:</u> Atsižvelgiant į įstatymų pasikeitimus, keičiamos ir procesų valdymo strategijos (pvz., įstatymo pasikeitimai dėl mokesčių dydžio, termino, deklaracijos pateikimo tvarkos) <u>E7:</u> <...> reaguojant į reguliavimo pokyčius

Ties pirmuoju klausimu nuomonės iš esmės sutapo, visi ekspertai vienodai sureikšmina procesų išgryninimą, motyvuodami įvairiais su finansų sektoriumi susijusiais motyvais. Bendrai, atsakymai į klausimus išsidėstė į dvi kategorijas, kur standartizavimas yra privalomas, ir kur siekiamas. Respondentų, kalbančių apie privalomą procesų standartizavimą atsakymuose įžvelgiau 3 subkategorijas susijusias su standartizavimo bei atnaujinimo motyvais. O kita kategorija, kurioje ekspertai pasisakė apie standartizavimo siekiamybę, išsiskyrė dvi subkategorijos, besiskiriančios siekio įgyvendinimo sėkmingumu. Grįžtant prie būtinybės standartizuoti procesus pabrėžiančių respondentų, bankų sektoriaus atstovė E3 argumentuodama savo pasakymą, kad procesų aprašymas yra labai svarbus, išskiria ir institucijų reguliavimo griežtumą; „<...> *bet koks kliento skundas labai atsirūgsta, todėl mes negalim nieko praleisti pro pirštus ir galim dėl bet kokio atvejo paduoti į teismą.*“ Įdomu, kad ne visi bankų atstovai vienodai stipriai akcentuoja procesų reguliavimą iš Europos Centrinio Banko bei Lietuvos Banko institucijų, štai E1 tiek paklaustas pirmojo klausimo apie standartizavimą, tiek ir likusio interviu metu neįvardina reguliuojančių institucijų, kaip svarbaus žaidėjo jo organizacijos procesų valdyme. Kita vertus, tai gali būti susiję su banko veiklos sritimi, kuomet procesai yra fokusuoti į ne Lietuvos klientus.

Yra ir kiek nuo visų kitų išsiskiriančių vertinimų – štai finansų duomenų kontrolės analitikas E6 atvirai skelbia, kad jo atstovaujama organizacija susiduria su sunkumais, susijusiais su procesų „apsirašymu“ – „<...> *Trumpuoju periodu organizacija nieko nepraranda, kol visi proceso dalyviai yra vienoje vietoje, bet atsitikus bet kokiam pasikeitimui, darbuotojų kaitai, atsiranda rizikos, kad procesas bus nepadarytas, bus padarytas klaidingai ir pan. dėl to reiktų viską dokumentuoti ir tai labai skatinama, bet realybėje tai labai atsilieka – darai tą, ką reikia, o dokumentacija, nors ir turėtų būti nuolat track'inama kartu – taip nevyksta ir įprastine darbo praktika tampa rezultatas, o ne aiškus procesas. Kol apsirašai – viską reikia daryti iš naujo.*“

Susidaro dar viena atsakymų subkategorija – laikančių procesų standartizavimą siekiamu, tačiau savo atsakymais nepaliečiančių didžiausio standartizavimo iššūkio – nuolatinio atnaujinimų poreikio ir krūvio. Pavyzdžiui E8, dirbdamas su pinigų plovimo prevencija, sako, kad jo organizacijos veikloje „<...> *kiekvienas sprendimas turi būti pagrįstas ir atsekamas. Tačiau įmonė veikia labai dinamiškoje aplinkoje, kur pokyčiai dažni, todėl aiškūs procesai leidžia greitai prisitaikyti nepažeidžiant teisinių reikalavimų.*“ Taip siedamas šį klausimą daugiau ne su paties standartizavimo sunkumais ir procesų dokumentacijos atnaujinimu, o kaip tik priešingai – standartizuoti procesai, su

numatytais tinkamais saugikliais, pašnekovo manymu, gali puikiai pasitarnauti dirbant dinamiškoje aplinkoje, kai reikia nuolat taikytis prie atsirandančių pokyčių rinkoje, ar reguliavime.

Procesų valdymo strategijos ir jų pokyčiai organizacijose išsidėstė pakankamai plačiai, o dalis respondentų atsakymų patenka po daugiau nei viena subkategorija ir kategorija. Populiariausia procesų valdymo strategijų keitimosi priežastis yra susijusi su technologijų naujovėmis ir pažanga. Įvairios organizacijos siekia įdarbinti technologijas ir optimizuoti veiklą – taip susidarė plati atsakymų kategorija, susijusi su technologijomis, o siekis automatizuoti procesus, dirbtinio intelekto naudojimas, technologinė pažanga tapo subkategorijomis. Teigiamas požiūris į technologijų paskatintus pokyčius girdimas ir iš valstybinio sektoriaus – reguliuojančių, su finansais susijusių institucijų. Štai vienos iš tokių organizacijų atstovė E13 teigia, kad anksčiau nemaža dalis jų darbo „<...> vyko rankiniu būdu, o dabar vis daugiau procesų yra automatizuojami, centralizuojami, mažinama žmogiškojo faktoriaus įtaka. Taip siekiame didesnio objektyvumo ir efektyvumo“. Kita vertus, pašnekovė čia pat priduria ir kitą pokyčių variklį – teisės aktus: „<...> valdymo strategijos kito reaguojant į Europos Sąjungos reikalavimų pokyčius, nacionalinės teisės aktų korekcijas“, ši atsakymo dalis jau patenka po reguliavimo kategorijos nacionalinės teisės subkategorija, tačiau pats pastebėjimas sulaukia palaikymo ir iš keleto kitų organizacijų.

Finansų duomenų kontrolės analitikas E6 pabrėžia, kad jo organizacija susiduria su problemomis, nes neskiria pakankamai dėmesio procesų valdymui, o skiriamas dėmesio neužtenka: „yra skatinimas standartizuoti, pavienės iniciatyvos bangomis, bet nėra tvarumo, nes negali visko numatyti optimizuodamas veikiančius procesus“ ir čia pat paliečia dar vieną ir kitiems ekspertams aktualią pokyčių procesų valdyme variklį – lyderius, vadovus (kategorija – plėtra, subkategorija – įmonės augimas, klientai): „<...> bet lyderis gyvena su ta nuotaika, kaip išgyvent šią savaitę, o ne kaip apsirašyt tvarkas ir pan. Jam svarbiausia – rezultatas. Reikia greitai – reikia dabar, ir dėl to šitie dalykai nukenčia. <...> Nėra samdomi kažkokie žmonės iš šalies, kurie būtų tik už tai (procesų valdymą) atsakingi“. Tuo tarpu yra organizacijų ir priešingų pavyzdžių, kuomet samdomas naujas personalas procesų valdymui, ypač vadovai, įneša naujo vėjo ir paskatina pokyčius, paskatina į procesų valdymą pažvelgti kitu kampu (kategorija – plėtra, subkategorija – nauji vadovai, darbuotojai).

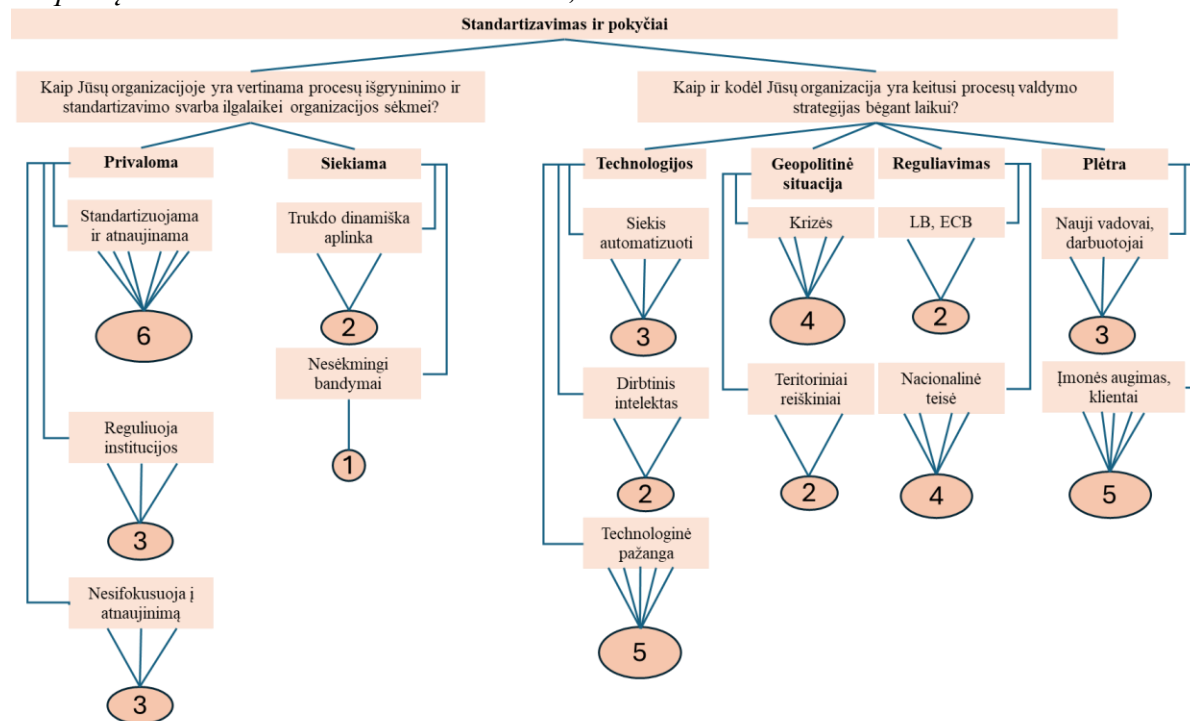
Naujo personalo įtaka procesų valdymui dažnai yra susijusi su organizacijos plėtra – tą pastebi ir E5, dirbanti mokesčių konsultavimo versle, kuri apart vadovų ir naujo personalo indėlio dar pabrėžia ir pačią plėtrą (kategorija – plėtra, subkategorija – įmonės augimas, klientai): „<...> *maža įmonė, kai turėjo mažai produktų, mažai darbuotojų, buvo tiesiog kažokie specifiniai darbo aprašymai kaip turėtų būti atliktas tam tikras darbas. O išsiplėtus įmonei ir prisijungiant prie didesnių įmonių mūsų įmonei buvo keičiamos ir strategijos, buvo noras suvienodinti viską, taip pat taikymasis ir prie naujų klientų norų*“. O klientų norai, ypač kalbant apie jų aptarnavimą, per keletą pastarųjų metų keitėsi iš esmės, ir šį aspektą savo atsakymuose taip pat pažymi ne vienas ekspertas.

Atsakymų kategorija Geopolitinė situacija apibendrina, kad įvairios krizės ir ekstremalios situacijos priverčia organizacijas keisti savo procesus nebūtinai pačių labai norima, bet rinkos ir situacijos reikalaujama linkme. Skirtingi ekspertai šioje vietoje mini įvairias situacijas – Covid-19 pandemija, privertusi daugelį paslaugų keltis į nuotolį (E3, E9, E15); 2008 m. Pasaulinė finansų krizė, nulėmusi esminius pokyčius bankininkystės reguliavime; Rusijos karo prieš Ukrainą sukeltos sankcijos ir jų laikymosi priežiūra (E2: „*Klientas pažeidęs sankcijas – logistikos paslaugos, su vilkikų pardavimu po naudojimo <...> Tam yra konkretus procesas skirtingais etapais, nuo apklausų, iki pokalbių, valdybos sprendimų iki tol kol galutinai yra nusprendžiama ar bus uždaroma tokio sankcijas pažeidusio kliento sąskaita*“). Visos šios situacijos vienaip ar kitaip priverčia organizacijas koreguoti procesų valdymo strategijas ir prisitaikyti, tik daliai šių organizacijų tokie pokyčiai yra privalomi įstatymo numatyta tvarka, o kitoms – siekiant išlikti konkurencingoms rinkoje.

Ekspertų interviu turinio analizės pirmosios dalies suprantamam vizualiniam apibendrinimui siūlau tokią schemą. ši schema simbolizuoja ne analizės procesą, o tik analizės rezultatus vizualiai. (Tokio tipo schemas (6 paveikslas) kiekvienai klausimų krypčiai yra pridedamos 2 Priede.):

6 paveikslas

Ekspertų interviu turinio analizės rezultatai, I dalis



Schemoje (6 paveikslas) matomas dviejų šios temos klausimų medis, apimantis analizės metu išryškėjusias atsakymų kategorijas ir subkategorijas, o apskritimai su skaičiais juose žymi ekspertų kieki, kurių atsakymai patenka po konkrečia subkategorija, kitaip tariant – atsakymo subkategorijos pasikartojimų dažnį.

3.2 Procesų sinergija organizacijose

Aptarę procesų valdymo strategijas, perėjome prie klausimų, susijusių su procesų sinergija, jos skatinimu, bei teikiamomis naudomis (8 lentelė). Pirmasis klausimas buvo apie pačią sinergijos sąvoką, - ką ekspertai savo organizacijose laiko procesų sinergija. Po to sekė klausimai apie procesų sinergijos skatinimą ir pastebimas jos naudas bei trūkumus.

8 lentelė

Ekspertų interviu turinio analizė, II dalis

Klausimo kryptis – Procesų sinergija ir jos skatinimas		
3. Klausimas: Ką savo organizacijos viduje laikote procesų sinergija?		
Atsakymo kategorija	Atsakymo subkategorija	Atsakymas (<u>Ekspertas</u> : citata)
Procesai	Dėl efektyvumo	<u>E1</u>: sinergija yra kai skirtingi procesai susideda į vieną efektyvią visumą <...> <i>O komandos mastu – kai žinai, kad gali padaryt vieną veiksmą kuris tau neužtruks nei kiek ar užtruks kokią sekundę, ir taip sutaupyti komandos nariui minutę <...></i> <u>E3</u>: vienu metu gali (dirbti su tuo pačiu klientu) keletas skirtingų konsultantų, skirtingų departamentų, kurie vienu ar kitu būdu sprendžia to paties kliento problemas, kad būtų pasiekiamas kuo didesnis ir greitesnis rezultatas <u>E9</u>: funkcijų bendradarbiavimą, kai visuma sukuria daugiau vertės nei atskiri komponentai. Aptarnavimas glaudžiai bendradarbiauja su IT, kad būtų užtikrintas greitas sprendimų įgyvendinimas. <u>E10</u>: glaudus bendradarbiavimas. Ji pasireiškia tuo, kaip greitai galime reaguoti į nestandartines situacijas, <...> kai reikia individualių sprendimų. <u>E14</u>: sinergiją laikome skirtingų sistemų ir žmonių veiksmų <...> suderinamumu, kuris leidžia pasiekti geresnių rezultatų nei veikiant atskirai.
	Dėl nuoseklumo	<u>E2</u>: jei grandinėlės vidurys užstabdys – kažkuri dalis nebegalės dirbt. Nėra taip, kad aš imu ir viską su kreditavimu darau: vieni atlikinėja analizę, kiti monitorina, kiti atlieka išmokėjimus, kiti priima sprendimus ir pan. – gaunasi visa krūva procesų, kurie vieni be kitų sunkiai įmanomi ir visos grandys tampa svarbios – tai ir skatina visiems dirbti išvien. <u>E4</u>: <...> procesai vienas kitą papildo, nu čia labiau kalba kad incidentai, problemos, Change'ai dirbtų ne vienas kitam prieštaraudami, o išvien. <u>E6</u>: sinergija, ne mano vieno procesai, kurie yra susiję, nebūtinai daromi vienu metu <...> Pereina per skirtingas komandas, galiausiai grįžtama į proceso pradžią <...> ir pats procesas tampa gerinamas. <u>E13</u>: suprantame kaip skirtingų skyrių <...> bendrą veikimą siekiant užtikrinti tinkamą ir nuoseklų paramos lėšų administravimą.
	Dėl priklausomumo	<u>E5</u>: <...> viskas priklauso nuo to kaip yra atliekamas pagrindinis darbas <...> koreliacija su kitais procesais ir pan. tai realiai nuo jų atliekamo darbo priklauso kitų skyrių darbas, tai jie yra labai svarbūs ir mes labai akcentuojam apie jų darbo svarbą. <u>E6</u>: estafetės principu <...> nenori kad kas nors dėl tavo klaidos sustotų.

Skyriai	Dėl procesų tobulinimo	<u>E5:</u> kalbamės <...> apie tai, kad jeigu padėsit tobulinti procesus – jums patiems bus sutaupyta laikas. Skatinam pačius darbuotojus įsitraukti <...> tik išsakyti pastabas, pasidalinti gerąją praktika, pasiūlyti. <u>E6:</u> sinergija tarp procesų dalyvių, stakeholder'ų, bet ne tarp procesų. <...> bet kurio proceso dalyvio įžvalga pagelbėja tobulinant procesus ir rezultatą <...> Darbo etika ir pan., kad nenori kad kas nors dėl tavo klaidos sustotų. <u>E11:</u> kaip skirtingos komandos keičiasi įžvalgomis, klausimai formuluojami, kad būtų išsprendžiami, o rezultatai integruojami į procesą <u>E12:</u> komandos veikia kaip viena sistema <...> kūrėjai dalijasi įžvalgomis, o analitikai jas paverčia finansinėmis projekcijomis ir pasiūlymais vadovybei.
	Dėl vientisumo	<u>E3:</u> Ryšiai tarp skirtingų skyrių <...> kad visi procesai vyktų nenutrūkstamai ir nuosekliai <u>E7:</u> <...> skirtingų padalinių, tokių kaip IT, teisės, rinkodaros, investicijų valdymo ir klientų aptarnavimo, glaudų bendradarbiavimą kuriant vientisą klientų patirtį. <u>E8:</u> reiškia veiksmingą AML skyriaus bendradarbiavimą su IT, klientų aptarnavimo, rizikos valdymo bei teisės komandomis, be jų negalėtume užtikrinti <...> aptarnavimo nepertraukiamumo. <u>E15:</u> bendradarbiavimas tarp įvairių departamentų siekiant suteikti pilnavertę konsultaciją ir visą turimą, teisingą informaciją gyventojams
4. Klausimas: Kaip Jūsų organizacijoje yra skatinama procesų sinergija?		
Komanda	Darbuotojų iniciatyva	<u>E1:</u> Iš skatinimo – tai pačių darbuotojų iniciatyva <...> reikia laiko, savimotyvacijos, iniciatyvos ir noro, žingeidumo, o galiausiai komandiškumo. <u>E2:</u> visos grandys tampa svarbios – tai ir skatina visiems dirbti iš vien. Komandiškumas <u>E13:</u> Sinergiją skatiname per bendras diskusijas, feedback'ą, taip pat per darbų etapų pasidalinimą tarp skyrių.
	Vadovai	<u>E5:</u> Labai daug kalbamės su darbuotojais apie naudą teikiamą, apie tai, kad jeigu padėsit tobulinti procesus – jums patiems bus <...> supaprastintas procesų – operacijų atlikimas. Tai skatinam pačius darbuotojus įsitraukti <u>E6:</u> Daugiau bajeris, kad po visų mėnesio uždarymų, kai viską reikia labai stipriai padaryti, manageris atnešdavo skarelį, nes visi žino, kad tas darbas turi būti padarytas.
Tikslai	Klientai	<u>E2:</u> kai dirbi banke – tau klientas moka algą, nesvarbu kokioje srityje dirbtum ar aptarnavime, ar versle ar banko IT <...> Suvokimas, kad turi atsakomybės ir klientas tau moka algą – padeda įsivertinti savo darbo svarbą. <u>E15:</u> skatinamas bendradarbiavimas tarp grupių, teikiant konsultacijas dalinamasi informacija, siekiant suvienodinti konsultacijas, taip pagerinti klientų patyrimą, atsiliepimus <...>

	Bendri tikslai	<u>E4:</u> Sinergija skatinama sakyčiau <...> bei bendrų tikslų komandoje. <u>E6:</u> Skatina <...> atsakomybę prieš save ir komandos narius, kad kiti negaištų laiko ties ta vieta, kur buvo tavo atsakomybė. Turi savo deadline, ir žinai ir stengiesi dėl to, nes pasidaro tau svarbu – atsakomybė, pan. <u>E7:</u> Labiausiai skatinama per tarpdisciplinines komandas, bendras atsakomybes už produktų rezultatus. <u>E8:</u> Skatiname per bendrų tikslų formulavimą ir bendrą reagavimą į visokius rizikingus atvejus <u>E14:</u> Sinergiją skatiname per bendras darbo grupes, reguliarius susitikimus, tikslų aptarimus.
	KPI	<u>E9:</u> Skatiname sinergiją per bendras KPI sistemas, per vadinamas kryžmines komandas - cross-functional teams ir skaitmenines platformas bendradarbiavimui tarpusavyje <u>E12:</u> Skatiname sinergiją per bendraus KPI, kurie aktualūs skirtingoms komandoms. <u>E6:</u> Yra visokie patikrinimai, check'ai, kontrolės, kad viskas vyktų kuo sklandžiau.
Kompetencijos	Informacija	<u>E3:</u> Mes esam apmokomi visi vienodai <...> visi esam mokomi tos pačios info, nesvarbu kokią pareigybę užimi, nesvarbu ar dirbsi su tuo ir pan. Tai turi perduoti savo žinių naujiems darbuotojams. <u>E1:</u> <...> kuo tu daugiau žinai procesų, tuo didesnis šansas, kad padėsi kolegai įsitraukdamas jo procesui naudingą momentu <...> Žinojimui reikia laiko, savimotyvacijos, iniciatyvos ir noro, žingeidumo, o galiausiai komandiškumo. <u>E13:</u> Vien tik mūsų padalinio įžvalgos nebūtų pakankamos be kitų departamentų indėlio ir žinių <u>E15:</u> skatinamas bendradarbiavimas <...> tarp įvairių departamentų ar net institucijų, Taip pat, skatinama procesų sinergija rengiant vidinius susirinkimus ar mokymus, tarp telefonu konsultuojančių ir aptarnaujančių „gyvai“,
	Technologijos	<u>E4:</u> Sinergija skatinama sakyčiau vieningo ITSM (IT service Management) įrankio organizacijoje ServiceNow <...> <u>E10:</u> Sinergija skatinama per bendras vidines sistemas, centralizuotą informacijos valdymą. <u>E11:</u> Skatinama per duomenų valdymo - data governance principus, „data democratization“ iniciatyvas.
5. Klausimas: Kokias procesų sinergijos naudas ir trūkumus matote savo organizacijoje?		
Pasitenkinimas	Darbuotojo	<u>E1:</u> Darbuotojo pasitenkinimą, žinai kad padedi kitam, kitas tau padėkoja, auga team spirit- tai irgi gali būti kaip papildomas benefit'as. <u>E6:</u> Naudos – gerovė <...> sutaupyti nervai ir stresas <u>E15:</u> Gerina institucijos įvaizdį ir didina pasitikėjimą

	Kliento	<u>E7:</u> efektyvesnis klientų grįžtamojo ryšio integravimas <u>E8:</u> <...> nauda <...> ir išsamesnis klientų elgsenos supratimas <u>E10:</u> <...> tai kokybiškesnis klientų problemų sprendimas <...> galime suteikti atsakymus per vieną kontaktą, nereikia klientui laukti kelių dienų dėl koordinavimo tarp skyrių. <u>E13:</u> <...> klientai gauna nuoseklesnę informaciją
Efektyvumas	Laikas	<u>E1:</u> Sinergija suteikia daugiau laiko, sutaupo laiko, dirbant tą patį procesą <...> <u>E5:</u> Pirmiausia – laikas, sutaupomos laiko sąnaudos, vienodas užduočių atlikimo procesas <...> darbuotojas nedirba viršvalandžių ar neatlieka papildomų kokių nors darbų. <u>E6:</u> Naudos – <...> laikas, greitis <...> <u>E8:</u> Didžiausia nauda – greitesnis reagavimas į situacijas <u>E9:</u> efektyvesnis resursų panaudojimas, greitesnis problemų sprendimas. <u>E11:</u> <...> spartesni, labiau pagrįsti sprendimai <u>E15:</u> Mažinami visokie išteklių, tiek finansiniai, tiek žmogiškieji – darbo laikas <...>
	Sklandumas	<u>E3:</u> Nauda automatiškai tai, kad info perdavimas naujiems darbuotojams, kad nėra darbuotojų trūkumo dėl to, kad HR skyriaus ir kitų padalinių procesai veikia sinergiškai, kad vyktytų nuolatiniai mokymai ir priminimai, kad ir tos pačios ar naujos informacijos suteikimas. <u>E4:</u> Nauda ITIL procesai (incidentai, problemos, Change'ai) jie veikia išvien, tai leidžia greičiau reaguoti ir išspręsti IT problemas. <u>E5:</u> padeda mums apskritai planuojant visokius naujus skyrius, naujus produktus, naujų žmonių įdarbinimą ir pan. <u>E7:</u> Pagrindinės naudos – greitesnis produktų tobulinimas, trumpesnis paleidimo į prekybą laikas naujiems sprendimams <...> <u>E9:</u> patogumas ir inovacijų diegimo greitis. <u>E12:</u> greitesnė reakcija į pokyčius rinkoje, racialesnis biudžeto paskirstymas <u>E13:</u> Didžiausia nauda – <...> mažėja spragų, sprendimai tampa labiau pagrįsti. <u>E14:</u> didesnis efektyvumas, greitesnis problemų sprendimas - tai ypač aktualu krizinių situacijų metu.
	Atsakomybių pasidalinimas	<u>E2:</u> Atsakomybių pasidalinimas – motyvuoja įvykdyti sau teikiamus reikalavimus. <u>E6:</u> Naudos – <...> atsakomybė vieniems prieš kitus, <u>E12:</u> Kai visos komandos dirba su tais pačiais skaičiais ir vizija, išvengiama dublikatų, klaidų

Trūkumai	Priklausomumas	<u>E1:</u> Trūkumai – nebent imant komandinę sinergiją, kai esi susidirbęs, komandai besikeičiant sinergija dingsta ir procesai neveikia taip sklandžiai kaip prieš tai veikę, kai buvo didesnė sinergija tarp darbuotojų, o vadovybė reikalauja rezultatų tokių pat kaip anksčiau. <u>E2:</u> Vientisumas ir sudėtingumas, gali trukdyti bendrai grandinei. Reputacinė asmeninė ir banko rizika, jeigu neatlieki kažko tinkamai ir laiku. Kartais ne nuo mano atliekamo proceso priklauso, kiek klientas su kuriuo bendrauju liks patenkintas – ar atsives draugų, ar pakeis banką. <u>E6:</u> Trūkumas – jeigu procesai yra sinergiški, tai jeigu vienas iš jų neveikia, tai tikėtina nukentės ir kiti. <u>E9:</u> <...> gali sukelti priklausomybę tarp skyrių <u>E15:</u> sutrikus vienos veiklai, sutrinka pačio proceso veikla<...>
	Technologiniai trikdžiai	<u>E4:</u> Trūkumų gal atsiranda, kai vieni dirba Agile metodu, o kiti ITIL, įmonė eina keliu jog visi dirbtu Agile metodais. <u>E11:</u> skirtingas „duomenų brandos“ lygis tarp komandų. Komandos kartais neturi aiškios duomenų struktūros vizijos
	Komunikacijos iššūkiai	<u>E5:</u> <...> žmonės yra žmonės ir visi viską daro kaip jiems patogiau ir paprasčiau, tai atsiranda papildomas poreikis kontrolei pačių darbuotojų <u>E6:</u> atsiranda įtampos, kol galiausiai klaidos vistiek atrandamos, bet pykčiai, emocijos ir kiti dalykai dirbant nuosekliau, galėtų būti lengviau išvengiami nuodugniau atliekant patikrinimus. Atsiranda overtime <...> <u>E7:</u> Trūkumai <...> kai kyla skirtingų padalinių prioritetų konfliktai. <u>E12:</u> kūrybinėms komandoms kartais būna sudėtinga prisitaikyti <...> <u>E10:</u> būna sudėtinga užtikrinti, kad visi skyriai vienodai interpretuotų prioritetus arba turėtų vienodus update'us <u>E8:</u> <...> kartais kyla komunikacijos iššūkių, ypač kai skirtingi padaliniai turi skirtingus darbo tempų ar prioritetų suvokimus. <u>E13:</u> skirtingas padalinių darbo tempas ir norai. Pvz., kontrolė nori gilumo, o paraiškų vertinimo skyrius – greičio. <u>E14:</u> skirtingi interesai ar skirtingas supratimas <...> <u>E15:</u> Nesusikalbėjimas, neteisingas informacijos supratimas, mėtymasis darbais tarp kolegų ar institucijų
	Sudėtingas koordinavimas	<u>E5:</u> minusai – tai labai didelė kontrolė – didelės sąnaudos prižiūrėti, kaip yra atliekami tie procesai, tai tų pačių darbuotojų laikas eiti žiūrėti kaip kitas darbuotojas dirba, vadovų laikas yra irgi kaip apibendrinti visą komandos rezultatą <u>E7:</u> Trūkumai gali pasireikšti per sprendimų priėmimo uždelsimus, kai įtraukiama daug suinteresuotų šalių, <u>E8:</u> sinergija reikalauja daugiau koordinavimo, kas kartais lėtina sprendimų priėmimą. <u>E9:</u> <...> sinergija reikalauja daugiau koordinavimo pastangų <u>E14:</u> sudėtingesnis suvaldymas tarp padalinių

Pirmasis klausimas buvo apie pačią sinergijos sąvoką, - ką ekspertai savo organizacijose laiko procesų sinergija. Šioje vietoje atsirado pakankamai aiškus skilimas, pasidalinimas į dvi dideles atsakymų kategorijas – procesai ir skyriai. Procesų kategorija apėmė atsakymus, kur respondentai sinergiją įvardino, kaip su procesais susijusį reiškinį, atitinkamai arba vykstantį dėl efektyvumo didinimo, arba dėl nuoseklumo išlaikymo, arba dėl procesų priklausomumo vienas nuo kito. Kita didelė dalis respondentų sinergiją daugiau lygiagretino su skirtingų komandų, skyrių bendradarbiavimu tarpusavyje, jų tarpusavio ryšiais, o atsakymai išsiskirstė į dvi subkategorijas – skyrių, veikiančių išvien dėl procesų tobulinimo, bei skyrių veikiančių išvien dėl vientisumo.

Įdomu, kad tarp atsakymų patekusių tiek į pirmosios kategorijos subkategoriją „dėl priklausomumo“, tiek ir į antrosios kategorijos subkategoriją „dėl procesų tobulinimo“ nebuvo nei vieno atstovo nei iš bankų, nei iš valstybinio sektoriaus. Galima būtų ieškoti priežasčių, kad šie sektoriai yra susiję su aktyvesniu ir griežtesniu reguliavimu, todėl šioms organizacijoms, tikėtina, dažniau yra nepriimti nei per daug glaudžiai tarpusavyje susiję ir vienas nuo kito priklausomi procesai, tiek ir procesų tobulinimas. Didelė dalis šių organizacijų procesų yra atliekami pagal įstatymų arba kitų reguliuojančių teisės aktų numatytas gaires, ir negali būti pritaikomi, ar keičiami savo nuožiūra.

Visgi, didesnė dalis ekspertų, procesų sinergiją tapatina su pačiais procesais, o ne su komandomis, kurios juos atlieka. Nors komandų, skyrių bendradarbiavimo vaidmuo pakankamai didelis, vyrauja suvokimas, kad procesų sinergija pirmiausiai veda prie veiklos ir pačių procesų efektyvumo bei nuoseklumo, štai ekspertas E1 pateikia pavyzdį: *„sinergija yra kai skirtingi procesai susideda į vieną efektyvią visumą, kaip pvz. mano skyriuje - klientas nuo nemokumo pradžios iki pabaigos yra administruojamas pas mus, kad ir skirtingų procesų tarpe, bet viskas veikia kaip vienas didelis nuoseklus ratas.“*

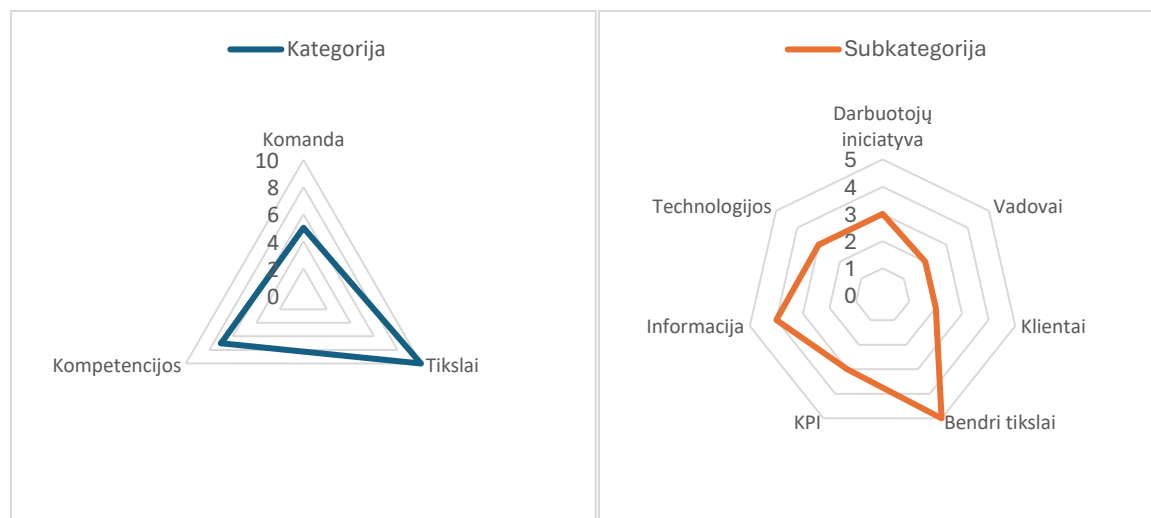
Atsakymai apie sinergijos skatinimą išsidėstė plačiai, ypač dėl to, kad nemaža dalis respondentų paminėjo po daugiau nei vieną skatinimo būdą. Šio klausimo atsakymų kategorijos išsidalino į tris, o šioms kategorijoms atvaizduoti pasirinkau voratinklio diagramą (7 paveikslas, a)).

7 paveikslas

Procesų sinergijos skatinimas, kategorijos (a)) ir subkategorijos (b))

a)

b)



Kadangi visi ekspertai išskyrė sinergijos skatinimą vienu ar kitu būdu savo organizacijose, ir niekas nekalbėjo apie tai, kad sinergija būtų neskatinama, galima šiuos būdus – subkategorijas, talpinti į vieną voratinklio diagramą, kuri vizualiai parodys, kuris konkretus skatinimo būdas yra populiariausias tarp apklaustųjų organizacijų atstovų (7 paveikslas, b)).

Šiuo atveju išryškėja subkategorija „bendri tikslai“, kaip labiausiai procesų sinergiją skatinantis elementas. Respondentai skirtingai prieidami, tačiau dažnai mini būtent bendrų tikslų iškėlimą skirtingoms komandoms, skirtingiems padaliniams, bei skirtingus procesus atliekantiems darbuotojams, o ekspertų požiūriu būtent tai ir paskatina juos bendradarbiauti tarpusavyje ir siekti tų tikslų kartu, išvien, o ne kiekvienam atskirai. Tokiu būdu sinergija tampa natūraliai suprantama, o dėl jos stengiasi tiek ir kiekvienas smulkesnės komandos narys, tiek ir kiekvienas didesnės organizacijos skyrius. Pavyzdžiui, E6, šioje vietoje akcentuoja atsakomybę tarp skirtingų departamentų, ir interviu metu ne kartą pamini, kad būtent tas bendro tikslo turėjimas atsakomybės jausmas dėl bendro tikslo ir skatina dirbti su kitomis komandomis išvien atliekant procesus: „Aš padarau, paduodu duomenis, jie pereina per skirtingas komandas, galiausiai kokia trečia komanda randa klaidą, grįžtama į proceso pradžią ir tokiu būdu aš pagerinu savo procesą pagal tą atsiliepimą ir pats procesas tampa gerinamas. Bet kurio proceso dalyvio įžvalga pagelbėja tobulinant procesus ir rezultata, pvz.

duomenų kokybę <...> nenori kad kas nors dėl tavo klaidos sustotų <...> Turi savo deadline, ir žinai ir stengiesi dėl to, nes pasidaro tau svarbu – atsakomybė ir pan.“

Ekspertai įvardino pagrindines procesų sinergijos naudas ir labiausiai išsiskiriančius trūkumus. Atsakymai į šį klausimą nugulė į tris kategorijas – trūkumus bei su pasitenkinimu ir su efektyvumu susijusias naudas. Pasak ekspertų E1, E6 ir E15, procesų sinergija teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą, didina tarpusavio ryšį, atsakomybės jausmą, komandiškumą, stiprina pasitikėjimą tiek kolektyvu tiek ir pačia organizacija. O štai grupelė kitų respondentų sinergijos naudas įžvelgia ne pačių darbuotojų, o klientų pasitenkinimo didinime. Šie ekspertai sako, kad sinergiškai veikiantys procesai leidžia sėkmingiau aptarnauti klientus bei pasiekti, nuodugniau ir didesniu poveikslu suprasti klientų elgseną, integruoti klientų grįžtamąjį ryšį, rasti sprendimus klientams kilusioms problemoms, bei nuosekliau ir labiau vienodai teikti klientams aktualią informaciją. Įdomu, kad apie klientų pasitenkinimą kalba tiek stipriai į verslą orientuotos įstaigos, kur finansiškai svarbus kiekvienas kontaktas su klientu, tiek ir valstybinės institucijos, kurios tiesioginės naudos iš bendravimo su klientais (fiziniais, ar juridiniais asmenimis) negauna.

Itin koncentruotai ekspertai minėjo efektyvumą, kaip svarbiausią sinergijos teikiamą naudą. Tik E10 savo atsakyme nepaminėjo efektyvumo, o visi likę respondentai, vienu ar kitu būdu jį, kaip svarbią sinergijos teikiamą naudą, akcentavo. Efektyvumas išsiskirstė į tris subkategorijas – dalis ekspertų apie jį kalbėjo, kaip apie procesus spartinantį ar laiką taupantį, kiti labiau orientavosi į procesų sklandumą ir nuoseklumą, klaidų mažėjimą, o taip pat, išsiskyrė dar viena subkategorija, susijusi su atsakomybėmis – šie ekspertai teigia, kad sinergija padeda platesniam žinojimui, apie savo ir kolegų funkcijas, bei atsakomybės jausmui tas funkcijas įgyvendinti.

Štai sklandumas, pasak skirtingų ekspertų, apima tiek informacijos dalinimąsi, naujų darbuotojų įvedimą, labiau pagrįstas reakcijas ir kokybę priimant sprendimus, klaidų ir spragų mažinimą, produktų ir procesų tobulinimą, ir inovacijas. Apie sklandumą kalba įvairių sektorių ir pozicijų atstovai, tačiau sklandumą jie pastebi skirtingose situacijose. Štai banko atstovė E3, procesų sinergiją mato kaip naudingą darbuotojų valdyme ir užimtumo planavime. Ją sako, kad šiems aspektams užtikrinti, svarbūs tamprūs ryšiai tarp departamentų: *„Ryšiai tarp skirtingų skyrių, HR ir mūsų skyriaus, HR kamšo skyles, valdo darbuotojų srautą, sužiūrima, kad būtų darbuotojų užtektinai,*

HR ir vadovai turi ieškoti darbuotojų, kurie dirba slenkančiu grafiku, kad visi procesai vyktų nenutrūkstamai ir nuosekliai.“

Na ir „laikas“. Efektyvumas, kaip sąvoka, pagal Visuotinę Lietuvių Enciklopediją, reiškia kurios nors veiklos veiksmingumą, rezultatyvumą, reiškiamą ta veikla pasiekto rezultato ir sąnaudų jam pasiekti santykiu (Visuotinė Lietuvių Enciklopedija, 2025). Laikas – yra viena pagrindinių ir neatsiejamų skirtingų procesų sąnaudų, o ekspertai savo atsakymuose su šia sąnaudą mini abipusį efektyvumą – tiek technologinį, kai tam pačiam rezultatui pasiekti yra sunaudojami mažesni kaštai (mažiau laiko), tiek ir ekonominį, kai su tokiais pačiomis sąnaudomis (praleistu laiku) yra pasiekiami geresni arba daugiau rezultatų. E15, dirbanti valstybinėje finansų sektorių reguliuojančioje institucijoje, pateikia pavyzdį: *„Pavyzdžiui, per dieną konsultantas sugeba pakonsultuoti daugiau besikreipiančiųjų, išspręsti daugiau iškeltų „ticket‘ų“, jeigu sugeba sklandžiai bendradarbiauti su kitus procesus atliekančiais departamentais.“*

Tiesa, visi ekspertai procesų sinergijoje įžvelgė ir trūkumų, o tai, kad dalis atsakymų kartojosi tarp respondentų, bei tai, kad kai kurie respondentai įvardino ir po keletą trūkumų subkategorijų – reiškia kritišką ir dažnai savikritišką respondentų vertinimą – šis aspektas patvirtina respondentų ekspertiškumą ir suteikia šiam tyrimui daugiau vertės ir gilumo. Populiariausias, dažniausiai ekspertų paminėtas trūkumas patenka į komunikacijos subkategoriją. Čia įvardijami komunikacijos iššūkiai tiek skyriaus viduje, tiek tarp vadovų ir darbuotojų, tiek ir tarp skirtingų organizacijos departamentų. Kai dėl sinergijos procesai tampa glaudžiai susiję, atsiranda labai didelis sklandžios ir atviros komunikacijos poreikis, ir šis poreikis gali staiga tapti nebepatenkinamas, kai pasikeičia darbuotojas, nutrūksta vienas iš procesų, nesutampa skirtingų darbuotojų, ar komandų prioritetai, ar vadovai skirtingiems, bet sinergiškiems procesams, kelia ne vienodus reikalavimus.

Priklausomumas tarp skirtingų procesų taip pat yra išskiriamas kaip atskira procesų sinergijos trūkumų subkategorija. Ekspertai čia įžvelgia rizikas, kad per daug glaudžiai susiję procesai gali sukelti staigių svyravimų, o jų nešami rezultatai dėl poveikio vienam iš sinergizuojančių procesų, gali būti stipriai paveikti platesniu mastu. Štai E2 bendrą poveikslą mato kaip girliandą, ir sako, kad *„jei stringa vienas, gali užstrigti ir kiti – kaip lemputė – nedega viena, tai ir visa girlianda nedega arba blogai atrodo.“*

Kita vertus, dalis ekspertų procesų sukoordinavimą, mato kaip papildomą iššūkį, atsirandantį dėl procesų sinergijos. Respondentai labai panašiai atsakydami vis įvardina, kad padidėja

koordinavimo kaštai, „*kai įtraukiama daug suinteresuotų šalių*“, o tas sudėtingesnis koordinavimas, kai yra siekiama sinergijos reiškia platesnius ir ilgiau trunkančius mokymus, didesnę kontrolės poreikį, atsakomybės skatinimą, darbuotojų motyvavimą, kitaip tariant – siekiant padaryti taip, kad procesai būtų glaudžiai tarpusavyje susiję ir dirbtų sinergijos principu – reikia didelių koordinavimo ir vadybos kaštų, o, savo ruožtu, taip veikiančių procesų veikimo užtikrinimas, kontrolė, pokyčių įvedimas, tampa dar didesniu vadybiniu uždaviniu organizacijų vadovybei. Inga kiek labiau prasiplečia ties šiuo klausimu ir paaiškina, kad „*Labai daug laiko atima vien tik peržiūrėti procesus, juos pristatyti komandoms jeigu kažkas keičiasi, juos surašinėti, rašinėti į sistemą, ir užtikrinti kad jų būtų laikomasis, tai atsiranda papildomas poreikis kontrolei pačių darbuotojų, kad jie atlikinėtų viską kaip ir reikia, ir eiti juos stebėti ir įrodinėti, kad tai yra gerai, ką jūs darot ir kad nereikia čia daryti tų kažkokių žingsnių, kurie buvo daromi pagal pačių darbuotojų savavališkai susigalvotą, jiems patogų kelią.*“

Taigi, apibendrinant šią klausimų grupę, galiu pastebėti, kad bendrais bruožais sinergija yra labai stipriai vertinama organizacijų. Daugelis organizacijų skatina tarpdiscipliniškumą ir siekia, kad skirtingus procesus vykdančios komandos bendradarbiautų, taip kurdamos sinergiją. Sinergiją organizacijos išnaudoja efektyvumui didinti, siekti aukštesnių rezultatų ir mažinti kaštus, o ją skatina pačiais įvairiausiais metodais. Kartais skatinimu užsiima ir patys daug motyvacijos turintys darbuotojai, kurie pajaučia, kad sinergija gali atnešti jiems ir asmeninę naudą – optimizuoti darbo krūvį, pagerinti santykius su kolegomis, praplėsti kompetencijas ir žinias apie organizacijoje vykstančius procesus. Tiesa, procesų sinergija yra susijusi ir su rizikomis, kurias bendrais bruožais ekspertai išskirsto į su procesų tarpusavio priklausomumu, komunikacijos bei sudėtingo koordinavimo iššūkiais, bei technologijų keliamomis problemomis susijusius potipius.

Ekspertų interviu turinio analizės antrosios dalies suprantamam vizualiniam apibendrinimui siūloma schema yra pateikta 2 Priede.

3.3 Procesų sinergiją kuriančios dedamosios ir jos rezultatų vertinimas

Interviu perėjo į antrąją pusę ir toliau sekė klausimai apie sinergijos rezultatų vertinimą bei pačią sinergiją kuriančias dedamąsias.

9 lentelė

Ekspertų interviu turinio analizė, III dalis

Klausimo kryptis – Procesų sinergijos dedamosios ir matavimas		
6. Klausimas: Kokiais metodais Jūsų organizacijoje yra vertinami procesų sinergijos rezultatai?		
Atsakymo kategorija	Atsakymo subkategorija	Atsakymas (<u>Ekspertas</u> : citata)
Kokybė	Klaidos	<u>E1</u>: Matuojamas klaidų kiekio <...> įvykdymas <u>E4</u>: KPI - Key Performance Indicator klaidoms svarbus <u>E6</u>: esame turėję praktiką dokumentuoti problemas kylančias mėnesio uždarymo metu. Taip pat vertinamas problemų materialumas – kiek yra daug didelių/mažų problemų ir kiek jos turi reikšmės. <u>E7</u>: pagal tai <...> kiek sumažėja klaidų <u>E8</u>: žiūrima į <...> klaidų sumažėjimą <u>E11</u>: per <...> pasiektus KPI, klaidas <u>E12</u>: per mažesnį klaidų, perdarinėjimų ar perdurbimų skaičių <u>E13</u>: Neturime atskiro sinergijos vertinimo rodiklio, tačiau jos rezultatai atsispindi procesų efektyvumo rodikliuose: vėlavimų skaičiuje, neatitikimų dažnyje <...>
	Auditas	<u>E4</u>: Procesų auditas taip pat naudojamas. <u>E7</u>: atliekame vidinius sinergijos ir bendradarbiavimo vertinimus per vadovų apklausas. <u>E8</u>: Taip pat periodiškai organizuojami susitikimai po didesnių incidentų, kur vertinam, kaip efektyviai skyriai subendradarbiavo <u>E10</u>: Taip pat per vidaus auditus <u>E13</u>: jos rezultatai atsispindi auditų pastabų kiekio mažėjime. Be to, atliekame vidaus vertinimus, kur analizuojama, kaip veikia tarpdisciplininiai projektai, kokios būna kliūtys ir sėkmės.
	Technologiniai	<u>E11</u>: Taip pat naudojami ir techniniai metrikai, kaip sistemų suderinamumas, duomenų kokybės indeksas ar prieigos prie duomenų sklandumas <u>E12</u>: analitikai dar prisideda vertindami, ar duomenų srautas tarp skyrių yra vientisas, ar nėra duomenų leak'ų
Laikas	Įsipareigojimai	<u>E1</u>: SLA Service Level Agreement įvykdymas – kitaip tariant ar įgyvendinom per tą laikotarpį, per kurį turim padaryt, ASAP, per vieną dieną per tris dienas ar penkias. <u>E4</u>: Na o šiaip <...> SLA - Service Level Agreement rodikliai. <u>E8</u>: žiūrima į <...> mažesnį reguliavimo institucijų pastabų skaičių
	Spartinimas	<u>E2</u>: procesų grandinės, susijusių procesų atlikimo tempas, terminai, padarai greičiau nei pasiūlei klientui, jeigu viskas suveikia taip, kaip reikia. <u>E7</u>: <...> kiek greitai galime įgyvendinti naujus sprendimus (projektų ciklo trukmė), <u>E8</u>: Vertinimas netiesioginis – žiūrima į incidentų sprendimo laiką <u>E9</u>: per <...> proceso trukmės rodiklius

Atsiliepimai	Klientai	<u>E7</u>: kiek sumažėja <...> pakartotinių klientų užklausų, bei kaip tai atsispindi klientų pasitenkinime (CSAT, NPS). <u>E8</u>: per <...> efektyvesnį rizikingų klientų identifikavimą <u>E9</u>: Vertiname per klientų pasitenkinimo (CSAT, NPS), pirmojo kontakto sprendimų (FCR) <u>E10</u>: poveikis atsispindi klientų pasitenkinimo vertinimuose, pirmo kontakto sprendimo rodikliuose, skundų skaičiuje. <u>E14</u>: grindžiamas kokybiniais rodikliais, analizuojami paslaugų kokybės rodikliai
	Pardavimai	<u>E3</u>: svarbiausias atsiliepimas yra pardavimai, vertinami labiausiai pardavimai, Jeigu padarei keletą pardavimų, bet įvertinimas vienetu – tas vienetas yra atleistinas, nes svarbiausia kad padarei pardavimą. <u>E12</u>: per <...> ROI (grąžos iš investicijų) pasiekimą,
	Darbuotojai	<u>E9</u>: Be to, dar vertinam vidinės komunikacijos efektyvumą ir darbuotojų įsitraukimą <u>E10</u>: <...> analizuojant, kiek efektyviai įgyvendinami tarpdepartamentiniai projektai <u>E11</u>: Netiesiogiai – per bendrų projektų sėkmę, naudojami vidiniai „pulse“ tyrimai, darbuotojų pasitenkinimo pačia sinergija rodikliai. <u>E12</u>: netiesioginis – per bendrų projektų sėkmę, darbo efektyvumą <u>E13</u>: atliekame vidaus vertinimus, kur analizuojama, kaip pavyksta tarpdisciplininiai skirtingus padalinius apimančios projektai, kokios būna kliūtys, kokios sėkmės. <u>E15</u>: Atliekant kiekvieno darbuotojo metinį vertinimą, vertinimas susideda ne tik iš darbuotojo rezultatų, bet ir iš viso departamento rodiklių (30 proc. Reikšmės turi departamento įvykdytos užduotys ir įgyvendinti rodikliai, kurie priklauso ne nuo vieno konkretaus darbuotojo, o nuo viso departamento rezultatų), ir iš visos institucijos rodiklių<...>
7. Klausimas: Kokios dedamosios Jūsų organizacijoje kuria procesų sinergiją ir kurios iš jų yra reikšmingiausios?		
Tiesioginis skatinimas	Atlygis	<u>E1</u>: – atlygio dalis priklauso nuo darbo rezultatų ir papildomų veiklų. Kita vertus dėl sinergijos kartais turi daugiau laiko papildomoms veikloms, nuo kitų kažkiek didėja atlyginimas, bet čia labai tolimas pritempimas. <u>E5</u>: gali sutaupyti laiko, per dieną pasiekti daugiau rezultatų – ilgainiui ir patys daugiau užsidirbti ir daugiau uždirbti įmonei
	Terminai (deadline)	<u>E6</u>: Pagrindinis draiveris yra deadline – labai trumpas periodas, per kurį reikia pasiekti rezultatą. <u>E12</u>: reguliarūs ataskaitų ciklai, terminai,
Kompetencijos	Tarpdiscipliniškumas	<u>E1</u>: <...> tada kai gerai esi išdirbęs ir gerai pažįsti procesus, tas didelis žinių kiekis leidžia didinti sinergiją <u>E15</u>: bendradarbiavimas, vienodas teisės aktų supratimas

	Technologijos	<u>E4</u>: Integruoti įrankiai kaip Servicenow, JIRA, Confluence. <u>E7</u>: technologinė infrastruktūra, duomenų bendrinimas tarp padalinių <u>E8</u>: dedamosios – bendra duomenų infrastruktūra <...> Reikšmingiausia – greitas duomenų prieinamumas <...> Jei AML skyrius neturi real time info iš IT ar klientų aptarnavimo, atsiranda rizika suvėluoti su sprendimais. <u>E9</u>: sklandi komunikacija, bendros technologinės platformos (pvz., CRM) <u>E10</u>: gerai veikianti informacinė sistema (kad visi dirbtume su tais pačiais duomenimis), greita vidinė komunikacija <u>E13</u>: bendros IT sistemos, kurios leidžia dalintis informacija realiuoju laiku, <u>E14</u>: <...> technologinis pagrindas, kad būtų galima sklandžiai dalintis duomenimis ir koordinuoti veiksmus <u>E15</u>: visiems prieinamos dokumentų valdymo sistemos.
Komandų dinamika	Atsakomybės	<u>E2</u>: atsakomybės jausmas, nepasigadint reputacijos prieš klientą asmeniškai ir banko, atsakomybė prieš vadovą<...> Kiekvienas vadovas turi po vadovą – jeigu kažkas stringa, kiekvienas turi atsakyti aukštesniam. <u>E8</u>: aktyvus vidinis komunikavimas ir bendros vertybės (pvz., atsakomybė už finansinį saugumą). <u>E11</u>: Iš jų reikšmingiausia – aiškiai apibrėžta duomenų nuosavybė, nes kai žinoma, kas atsakingas už duomenų kokybę ir naudojimą, sinergija vyksta greičiau. <u>E13</u>: aiškus atsakomybės pasiskirstymas <...> <u>E14</u>: aiškiai apibrėžti vaidmenys <...>
	Komandiškumas	<u>E1</u>: Noras pagelbėti, savanoriška iniciatyva – iš mano pusės tai atrodo svarbiausia, kai pajauti padaryt kaip patogiau yra tai ir stengiesi pasižiūrėti, ir tada faina, kai visi dėl tavo iniciatyvumo daro kažką geriau lengviau. <u>E2</u>: Komandiškumas, bendradarbiavimas tarp skirtingų departamentų, tarp savaitiniai sutikimai leidžia jausti pulsą darbuose, kaip visiems sekasi. <u>E8</u>: Labai svarbi ir organizacinė kultūra, kurioje sinergija laikoma būtinybe, o ne kažkokiu papildomu pašaliniu darbu. <u>E12</u>: ne atskiri ar komandiniai KPI, bet bendra vertė klientui ir įmonei. <u>E13</u>: pasitikėjimas tarp komandų <...> sinergija priklauso ir nuo konkrečių žmonių mokėjimo bendradarbiauti, o ne tik nuo formalios kažkokios struktūros. <u>E14</u>: efektyvi komunikacija <...> pasitikėjimas tarp padalinių.
	Vadovavimo stilius	<u>E1</u>: kita vertus gal vadovavimo stilius ir sukūrė šitą sinergiją komandoje – ankstesnis vadovas buvo labai atviras ir nekonfliktinis, ir kartu mažiau vadovavosi taisyklėmis ir tai suteikė daugiau laisvių ir pan. Labai svarbu asmeninė laisvė daryt pokytį/sprendimą ir pan. <u>E7</u>: lyderystė, skatinanti komandų bendradarbiavimą <u>E9</u>: ir vadovų įsitraukimas į tarpkomandinį bendradarbiavimą.

		<u>E14</u>: vadovų palaikymas – jeigu sinergijos siekis nėra nustatytas prioritetas aukščiausiam lygmenyje, tarp vadovų, toks poreikis neišsivysto, nepasidaro populiarus ir tarp paprastų darbuotojų. <u>E10</u>: ... lankstūs sprendimų priėmimo mechanizmai.
Organizacinė kultūra	Bendri tikslai	<u>E4</u>: Bendri ITIL procesai ir standartai. <u>E6</u>: Noras tapti listinguojama įmone <u>E7</u>: Svarbiausios – aiškus bendras tikslas (ilgalaikė grąža klientui) <...> Iš šių dedamųjų labiausiai išsiskiria bendro tikslo suvokimas – tai suvienija skirtingas komandas veikti viena kryptimi <u>E9</u>: dedamosios - bendri tikslai <...> reikšmingiausia – aiškiai apibrėžti bendri tikslai ir KPI, nes jie užtikrina, kad visos komandos judėtų viena kryptimi. <u>E10</u>: bendras tikslas suprasti ir spręsti kliento poreikius. Jei visi skyrių darbuotojai tai mato kaip bendrą užduotį, sinergija įvyksta natūraliai. <u>E11</u>: <...> ir aiškūs tikslai <...> <u>E12</u>: Svarbiausia – bendras tikslas <u>E13</u>: Kai yra bendras supratimas apie tikslus, tai net ir labai skirtingos funkcijos randa bendrą kalbą <u>E15</u>: Svarbiausia bendro tikslo siekimas. Labai svarbus to tikslo supratimas, išgryninimas.
	Vidinė konkurencija	<u>E2</u>: Sveika konkurencija įmonės viduje – savo tikslai metiniai asmeniniai KPI – sveikos konkurencijos lentelę turime, kas kiek ko padarė. Kadangi mėgstu tą konkurenciją, tai matydamas kad nedaug trūksta iki pirmos antros vietos aplenkimo, skatina labiau bendradarbiauti ir labiau stengtis dėl geresnių rezultatų. Svarbu, kad konkurencija būtų sveika – siekiant didesnio bendro rezultato, o ne pagadinti reikalus kitiems. <u>E15</u>: Darbuotojo metinis vertinimas priklauso tiek nuo jo asmeninių tiek ir nuo sinergijos paskatintų bendrų komandos ir visos institucijos rodiklių, dėl to stengiamės ir tarpusavyje, tačiau ir konkuruojam

Atsakymai į klausimą apie sinergijos vertinimo metodus (9 lentelė) pasiskirstė į tris kategorijas – ekspertai įvardino, kad matuoja kokybę, laiką ir atsiliepimus. Kalbant apie atsiliepimų kategoriją – labai išryškėjo tendencija, kad nei vienas iš bankų sektoriaus atstovų nesureikšmino atsiliepimų, kaip sinergijos vertinimo kriterijaus, nors kitose organizacijose šie atsiliepimai apėmė tiek klientų, tiek darbuotojų pasitenkinimą, tiek ir pardavimus. Tiesa, ekspertė E3 kalbėdama apie pardavimus būtent ir pabrėžė priešingą niuansą, kad jos darbe – svarbiausia pardavimai, ir jeigu dėl sinergijos kolektyve pavyksta įvykdyti pardavimą – blogas kliento atsiliepimas gali būti toleruojamas: „svarbiausias atsiliepimas yra pardavimai“ sakė ji.

Savo ruožtu bankinio sektoriaus atstovų atsakymai sudarė nemažą dalį kalbėjusių apie laiko sutaupymą, arba efektyvesnį laiko išnaudojimą. Būtent iš E1 ir E4 pasigirdo atsakymai apie Service Level Agreement laikymąsi – kuris būtent ir yra susijęs su nustatytų terminų laikymusi, kai bankas įsipareigoja tam tikras paslaugas suteikti per konkretų laikotarpį ir privalo šio įsipareigojimo laikytis. Ir tai, kaip gerai yra šio susitarimo laikomasi, pasak pašnekovų, stipriai priklauso nuo sinergijos.

Visgi didžiausio pasikartojimo dažnio sulaukė atsakymai susiję su kokybės kategorija. Ekspertų nuomone sinergija organizacijose yra dažniausiai vertinama būtent per kokybės prizmę – apie kokybę kalba tiek finansų, duomenų analitikai, tiek ir su klientų aptarnavimu finansų sektoriuje dirbantys, tiek bankų, tiek ir valstybinių įstaigų atstovai. Jų visų atsakymai apėmė tokias subkategorijas kaip auditą, technologines metrikas, bei klaidų rodiklius. Itin daug dėmesio ekspertai savo atsakymuose skyrė klaidoms, kurios nutinka skirtingose situacijose – vieniems tai klientų aptarnavimo proceso klaidos, kitiems tai informacinių technologijų sistemų klaidos, vėlavimai, nesutapimai, sistemų strigimai, darbų pakartotiniai atlikimai ir bendra vyraujanti nuomonė – kad tų klaidų procesų sinergija padeda išvengti, o kuo ji sėkmingesnė, kuo komandos ir skirtingų procesų savininkai labiau bendradarbiauja tuo klaidų mažiau, arba jų sukeliama žala mažiau reikšminga, lengviau ištaisoma.

Taip pat, vienas iš vertinimo būdų, ypač atspindintis kokybę, yra auditas. Ekspertas E4, E7, E8, E10 ir E13 sako, kad organizacijose būna atliekami vidiniai kokybės tikrinimai, auditai, o dalis respondentų kalba ir apie išorinius auditus, kai juos audituoja reguliuojančios institucijos. Auditai padeda užtikrinti, kad numatytų procesų būtų laikomasi ir jie būtų atliekami tinkamai. Tuo pačiu per juos galima įvertinti procesų sinergijos stiprumą, komandų bendradarbiavimą, atsakomybių pasidalinimą, savo atsakomybės ribų žinojimą.

Procesų sinergija vertinama ir per nuo darbuotojų priklausančius vardiklius, kaip pavyzdžiui E10, E11, E12 ir E13 pasakoja apie vertinamą tarpdisciplininių projektų, kurie apima keletą nesusijusių padalinių, sėkmę. O štai E15, dirbanti valstybinėje finansų sektorių reguliuojančioje institucijoje kiek prasiplečia ir išdėsto, kad sinergijos vertinimas patenka net ir į darbuotojų vertinimo formulę, kur „60 proc. Reikšmės turi darbuotojo rezultatai ir įvykdytos asmeninės užduotys, <...> 30 proc. Reikšmės turi departamento įvykdytos užduotys ir įgyvendinti rodikliai, kurie priklauso ne nuo vieno darbuotojo o nuo viso departamento rezultatų, <...> 10 proc. Reikšmės turi institucijos rodikliai (apklausos būdu vertinamas pasitikėjimas institucija).“

Pereikime prie procesų sinergiją kuriančių dedamųjų organizacijose. Interviu metu ekspertai įvardino visą aibę dedamųjų, kurias apjungiau į keletą platesnių kategorijų – tai tiesioginis skatinimas, kompetencijos, komandų dinamika ir organizacinė kultūra. Jos turi po skirtingą kiekį subkategorijų, o pačios buvo pakartojamos nevienodai dažnai. Itin retai ekspertai kalbėjo apie atlygį, kaip procesų sinergijos dedamąją, o vienas iš tų retųjų, E1, visgi pripažino, kad atlygis, kaip sinergijos dedamoji, gali būti laikomas tik žvelgiant labai plačiai, iš tolo. Nors laikas, kaip sinergijos vertinimo kriterijus buvo pakankamai populiarus, tačiau šioje dalyje, aspektai susiję su laiku ir terminais, kaip tiesioginis skatinimas dirbti sinergiškai ir taip sėkmingai laiku atlikti savo pareigas, buvo paminėtas vos dviejų ekspertų.

Kitos grupės – kategorijos yra kiek platesnės. Su kompetencijų auginimu ir technologijų įdarbinimu sinergiją sieja nemaža dalis ekspertų, tiesa tarpdiscipliniškumą ir įvairių sau nepriklausančių organizacijoje veikiančių procesų išmanymą, kaip procesų sinergiją kuriančią dedamąją taip pat įvardino vos du respondentai, tačiau visgi kita su darbuotojų kompetencijomis susijusi subkategorija – technologijos, buvo viena dažniausiai paminėtų. Respondentai išskiria, kad būtent naujų ir plačiai veikiančių technologijų įgalinimas organizacijose padeda bendradarbiauti, štai mokėjimų bendrovėje pinigų plovimo prevencijos skyriaus specialistas E8 pabrėždamas sklandžiai veikiančių ir visiems vienodai gerai prieinamų ir suprantamų IT sistemų svarbą sako, kad *„Svarbiausios dedamosios – bendra duomenų infrastruktūra <...> Reikšmingiausia – greitas duomenų prieinamumas. Jei AML (Anti-Money Laundering) skyrius neturi real time info iš IT ar klientų aptarnavimo, atsiranda rizika suvėluoti su sprendimais. Labai svarbi ir organizacinė kultūra, kurioje sinergija laikoma būtinybe, o ne kažkokiu papildomu pašaliniu darbu.“* O apie kokybiško ir savalaikio duomenų apsikeitimo svarbą atsakymus pakartoja ir kiti ekspertai.

Didžiausia atsakymų kategorija yra susijusi su komandų dinamika – čia patenka šios subkategorijos: atsakomybės, komandiškumas, vadovavimo stilius. Kalbant apie atsakomybes – jas, kaip procesų sinergijos dedamąsias, ekspertai įvardino iš keleto perspektyvų – vienu atveju, pabrėžiamas atsakomybių pasidalinimas ir aiškos ribos, kitu atveju akcentuojamas atsakomybės jausmas prieš kolegas ir prieš vadovus. Bendrais bruožais – atsakomybės jausmas, kaip viena iš komandų dinamikos subkategorijų, yra reikšminga procesų sinergiją kurianti dedamoji.

Įdomu stebėti respondentų išsiskirstymą per subkategorijas šioje kategorijoje, kai vienas valstybinio sektoriaus atstovas E14 kalba apie visas tris dedamąsias, o kita panašios organizacijos

atstovė E13, savo atsakyme jau išskiria tik atsakomybes ir komandiškumą, tačiau neišskiria vadovavimo stiliaus. Panašiai ir su banko sektoriaus atstovais – E2 kalba taip pat apie atsakomybes ir komandiškumą, o štai E1 atsakomybių pasiskirstymo, ar atsakomybės jausmo nemini, tačiau akcentuoja vadovavimo stiliaus ir komandiškumo svarbą. Iš to galima spręsti, kad net ir panašiose organizacijose, ar tų pačių organizacijų padaliniuose, procesų sinergiją kuriančios dedamosios suvokiamos skirtingai, ir dažnai nuo specifinės situacijos priklauso, ką ekspertas mato ir vertina labiausiai.

Sąlyginai mažai ekspertai kalba apie asmeninius veiksmus, kaip apie sinergijos dedamąją. Ekspertas E1 pasakoja, apie savimotyvacijos ir asmeninės lyderystės svarbą, siekiant kurti procesų sinergiją, o E2 šiek tiek užsimena apie sveiką konkurenciją, kuri jam yra sinergiją kurianti dedamoji, o daugiau apie asmeninius veiksmus, kurie neapimtų vadovavimo stiliaus, ekspertai neužsimena. Ekspertė E15 išskiria vidinę konkurenciją, kaip organizacinės kultūros elementą, kurį galima laikyti procesų sinergijos dedamąja – būtent per šią konkurenciją darbuotojai yra skatinami bendradarbiauti ir siekti bendrų rezultatų.

Didžioji dauguma ekspertų įvardina bendrus organizacijoje keliamus ir aiškiai komunikuojamus tikslus, kaip itin svarbią procesų sinergiją kuriančią dedamąją – būtent taip jie dažniausiai sureagavo į jiems užduoto klausimo dalį, klausiančią, kurios dedamosios yra svarbiausios. Iš ekspertų atsakymų galima atsekti, kad vertinamas ne tik bendrų tikslų turėjimas, bet ir jų suvokimas, įsisavinimas, organizacinės kultūros paskatinti norai ir siekiai, susiję su bendra organizacijos sėkme. Aiškiai suformuluotų, visiems suprantamų, vertybiškai priimamų, išgrynintų tikslų vedini darbuotojai dirba gerokai labiau sinergiškai, arba kaip valstybinės institucijos atstovė ekspertė E13 teigia: „*Kai yra bendras supratimas apie tikslus, tai net ir labai skirtingos funkcijos randa bendrą kalbą*“.

Taigi, ekspertai, nors ir visus juos apjungia darbas finansų srityje, arba finansų sektoriuje veikiančiose organizacijose, vis vien pateikė itin platų spektrą procesų sinergijos organizacijose vertinimo metodų, ir šie nebūtinai priklauso nuo organizacijos pobūdžio ar veiklos tipo. Skirtingais ir panašiais metodais sinergiją vertina tiek valstybinio sektoriaus, tiek bankų, tiek mokėjimų ar kitų finansinių paslaugų sektoriaus ekspertai, o didžiausia dalis jų – neįsivaizduoja sinergijos teikiamų naudų vertinimo be klaidų analizės. Dedamosios, kuriančios procesų sinergiją, pasak ekspertų taip pat turi nevienodą svorį, ir daugeliui jų nekilo didesnių bėdų išskirti reikšmingiausias dedamąsias. Ir nors

ir technologinių kompetencijų dedamoji buvo itin populiari ekspertų tarpe, visgi ji retai būdavo įvardinama kaip reikšmingiausia. Pasak ekspertų, bendrų, aiškiai suformuluotų ir visiems priimtinių tikslų siekimas reikšmingiausiai kuria procesų sinergiją organizacijose.

Ekspertų interviu turinio analizės trečiosios dalies suprantamam vizualiniam apibendrinimui siūloma schema yra pateikta 2 Priede.

3.4 Organizacijų veiklos rezultatai ir jų vertinimas

Toliau su ekspertais kalbėjomės apie organizacijų veiklos rezultatus ir jų vertinimą. Čia skirtingų atsakymų pasitaikė daugiau (10 lentelė), nei ties daugeliu kitų klausimų, todėl pavyko juos sugrupuoti net į keturias kategorijas ir iš viso į devynias subkategorijas.

10 lentelė

Ekspertų interviu turinio analizė, IV dalis

Klausimo kryptis – Organizacijų veiklos rezultatai		
8. Klausimas: Kaip Jūsų organizacijoje yra vertinami veiklos rezultatai?		
Atsakymo kategorija	Atsakymo subkategorija	Atsakymas (<u>Ekspertas</u> : citata)
Finansai	Finansinės ataskaitos	<u>E1</u>: Banko mastu yra labiausiai pabrėžiami finansai pirmoje vietoje, yra metinis finansinė ataskaita, <u>E2</u>: Valdyba žiūri tik į skaičius, į lenteles. Svarbiausi rodikliai yra finansiniai. Skaičiai yra pagrindinis rezultatas <u>E6</u>: <...> imant estimate ir lygindami jį su vėliau suskaičiuotu, jau pagal faktą paimtu, mėnesio viduryje ateinančiu realiu rezultatu. Skirtumas tarp jų jau yra kaip vertinimo rodiklis – kuo tiksliau turi numatyti ir apimti visas finansines eilutes, kad pataikytum kuo tiksliau į tą realų galutinį tikrą skaičių. <u>E12</u>: <...> biudžeto laikymasis. <u>E15</u>: vertinami pagal finansinius rodiklius <...>
	Pardavimai	<u>E2</u>: Komisinės, palūkaninės pajamos, naujo skolinimo paskolų suteikimas. <u>E3</u>: pas mus mano skyriuje labiausiai vertinami pardavimai, skaičiai, <u>E7</u>: Naudojami tiek finansiniai rodikliai (pensijų fondų grąža, klientų skaičiaus augimas) <...> <u>E12</u>: <...> pelningumas, vieno vartotojo įsigijimo kaina (CAC), pajamos iš aktyvių vartotojų (ARPU)

Inovacijos	Tvarumas	<u>E1</u>: bet be to yra labai daug laiko skiriama ir sustainability dalykam – viso banko mastu transliuojama ir kartu mums patiems ir mūsų komandoms yra transliuojama, mes turim mokymosi valandas, per kurias turim rekomendacijas pasimokyti ir gauti tvarumo sertifikatą ir atsinaujinti jį kas metus ir pan. <u>E3</u>: Kalba daug apie tvarumą, atsisakom popierių, lendam į technologijas, skanuojam siunčiam el. paštu, skatina kuo mažiau spausdinti ir pan. <u>E6</u>: kompanijos lygyje yra akcentuojamas tvarumas, second hand, co2 sutaupymas, surenkamos siuntos optimaliai, optimizuojami maršrutai, taršos dalykai – tai keliama kaip tikslai ir tie dalykai yra akcentuojami, kad į juos yra akcentuojamasi ir fokusuojamasi.
	AI naudojimas	<u>E1</u>: Dar dabar labai AI ant bangos – jeigu pavyksta kažką perkelti į AI – skamba per visur ir soc. tinklai, reklamos, konferencijos <...> dėl kiekvieno menkniekio trimituojama, reklamuojama, džiaugiamasi ir pan. <u>E5</u>: Vienas iš tokių garsiai girdimų tikslų ir matavimų – įvairių AI grįstų sprendimų integravimas, kad visokiuose nereikšminguose darbuose taip būtų taupomas laikas. Skyriai skatinami rodyti iniciatyvas, o po to jos vertinamos <...>
Kokybė	Laikas	<u>E3</u>: Darbo greitis, darbo kiekis rezultatui pasiekti – mes esam įsprausti į tam tikrus rėmus, nes yra kliento konsultacijos tam tikras laikas, priklausomai nuo temos yra jam skiriamas tam tikras laikas ir turi spėti per penkiolika, dvidešimt min. ar pusvalandį, arba kitur būna, kad yra skiriamos tam tikros dienos per kiek turi atsakyti į užklausas. <u>E6</u>: vienas pagrindinių rodiklių kiek mes sutaupysim darbo valandų <...> Svarbiausia kuo greičiau gauti kuo tikslesnį rezultatą <u>E7</u>: kaip efektyviai komandos įgyvendina strateginius projektus ir ar laikosi terminų. <u>E8</u>: <...> reakcijos laikas... <u>E9</u>: <...> atsakymų greitis, sprendimų kiekis per pamainą <u>E10</u>: <...> aptarnavimo efektyvumu: kiek greitai atsakome į užklausas, kaip dažnai pavyksta išspręsti klausimus pirmo kontakto metu <...> reakcijos į užklausas laikas, ar savalaikiškas užduočių vykdymas.
	Auditoriai	<u>E4</u>: <...> IT veiklos ataskaitos, auditoriai. <u>E8</u>: <...> retrospektyviai, analizuojant konkrečių atvejų eigą ir sprendimų pagrįstumą. <u>E11</u>: <...> atliekame poprojektines analizes, kurios padeda įsivertinti <u>E13</u>: atliktų patikrų skaičius, nustatytų pažeidimų lygis, audito pastabos. <u>E14</u>: <...> apima <...> vidaus auditą bei savianalizę.
	Tikslai	<u>E4</u>: Standartai kaip ir visose įmonėse: KPI, KRI ir SLA, OLA <u>E6</u>: <...> daugiausiai remiamasi įplėtrą, rinkos užimamą dalį. <u>E7</u>: tiek veiklos kokybės rodikliai <...> skambučių centro efektyvumas <u>E8</u>: <...> įtartinų operacijų identifikavimo dažnis, blokavimų tikslumas <u>E9</u>: <...> ir strateginius (klientų išlaikymo rodikliai, veiklos efektyvumo indeksai)

		<u>E11</u>: Naudojame tiek bendrus verslo rodiklius (KPI) <...> duomenų analitikos rodiklius – pvz., prognozių tikslumo indeksą <...> <u>E12</u>: <...> kiek savalaikių pristatymų, kiek iteracijų per sprendimą, kiek korekcijų prireikė. <u>E13</u>: <...> ar buvo pasiekti planuoti tikslai, kaip buvo laikomasi procedūrų. <u>E14</u>: <...> apima metinius tikslus, KPI rodiklius
Atsiliepimai	Darbuotojai	<u>E2</u>: Iš HR pusės – kas ketvirtį gaunam anketą EMPS (employee net promoter score) – pasitenkinimo matavimas, kaip jautiesi organizacijoje, ar rekomenduotum ir pan. laisvi klausimai atsakymai, kaip galėtume patobulėti. <u>E14</u>: <...> apima <...> darbuotojų apklausas. <u>E1</u>: Ne išoriškai, bet vidiniu mastu yra transliuojama koks geras darbdavys yra šis bankas, giriamas, renkama informacija, iš visų portalų, kur kalba apie reitingus – kad šis bankas yra vos ne geriausias darbdavys. CV online ir pan.
	Klientai	<u>E2</u>: Tokias pačias apklausas dėl pasitenkinimo siunčiam kartą per metus ir verslo klientam. <u>E3</u>: gavus blogą atsiliepimą ne visada yra skalpuojami darbuotojai, bet ir bandoma aiškintis iš kur tai atsitiko. Ne visada yra kaltas darbuotojas <u>E7</u>: tiek <...> rodikliai (klientų išlaikymo rodiklis, klientų atsiliepimai). <u>E9</u>: <...> klientų atsiliepimai, CSAT <u>E10</u>: <...> kokia yra klientų pasitenkinimo apklausų vidutinė reikšmė. <u>E14</u>: <...> klientų pasitenkinimas, skundų skaičius <u>E15</u>: <...> pagal klientų pasitikėjimo rodiklius.
9. Klausimas: Kokie veiklos rezultatų matavimai yra dažniau naudojami Jūsų organizacijoje, subjektyvūs, ar objektyvūs?		
Objektyvūs	Proporcija	<u>E2</u>: Objektyvūs – svarbiausia skaičiai. Imant proporcingai, tai kokių 70/30 – jeigu nepasieksi 15 balų iš tų 30 proc. – nieko tokio, o jei nepasieksi 50 iš 70 – jau blogai. 70 yra ne tik dažniau vertinami, bet ir svarbesni. <u>E3</u>: Mano nuomone 80proc pardavimai, atsiliepimai kokie 5proc, ir tada visa kita tvarumas skaitmenizavimas 15proc. <u>E9</u>: kokių 80proc dominuoja objektyvūs rodikliai, nes jie leidžia tiksliai vertinti progresą <u>E10</u>: objektyvūs <...> palyginti darbuotojų ir komandų rezultatus, bet yra nedidelė dalis, kokia 1/10 kitų, tarkim vadovo ar kolegų feedback'as padeda įžvelgti tai, ko „plikas skaičius“ nepamatytų
	Be proporcijos	<u>E4</u>: Objektyvūs. <u>E7</u>: Dominuoja objektyvūs – fondų grąža, tiek klientų pasitenkinimo indeksai yra grįsti aiškiais duomenimis. <u>E8</u>: Vyrauja objektyvūs, nes daug procesų susiję su reguliavimų, teisinių reikalavimų vykdymu – čia svarbu rodikliai ir dokumentai. <u>E11</u>: veiklos vertinimas remiasi skaičiais, pasiektais tikslais, SLA <u>E12</u>: objektyvūs – finansai

		<u>E14: objektyvūs skaičiai, rodikliai, terminai.</u> <u>E15: objektyvūs matavimai, remiantis finansiniais rodikliais, užduočių atlikimo laiku, apklausų rezultatais.</u>
Subjektyvūs	Proporcija	<u>E1: 65 tvarumas ir pan., well being, darbuotojų satisfakcijai ir pan., o 35 skaičiai – nuobodžioji dalis. Vienas iš pagrindinių reportų – jis labiau yra apie jausmą nei apie kietus skaičius, jie yra paminimi, bet paminimi visokiuose kontekstuose, vien tik skaičiai būtų ir per daug sausi ir neįdomūs.</u> <u>E6: Tik giriamasi, kaip viskas gerai sekasi ir pan. garsiai skelbiama tik apie minkštuosius dalykus, tikriausiai 70/30 atrodo, kad tvarumas svarbiau nei pinigai. Jeigu žiūrėti tik į komunikaciją, atrodo kad tvarumas, plėtra, žinutė, tarša ir pan. išvis yra 100, bet visgi kiekvienas biznesas nori užsidirbti, todėl 70/30.</u>
	Be proporcijos	<u>E7: tokie kaip klientų komentarai ar darbuotojų vidinis pasitenkinimas – irgi įtraukiami priimant sprendimus dėl visokio tobulinimo</u> <u>E8: pasitelkiami ir subjektyvūs pavyzdžiai, iš vadovų ar kolegų grįžtamasis ryšys</u> <u>E5: vertina iš labai daug skirtingų kampų tai žinau</u> <u>E13: Nemažai subjektyvūs vertinimai įtraukiami į metinius pokalbius padeda atskleisti „minkštąsias“ kompetencijas, kurios labai svarbios sinergijoje tarp skyrių, bet ir objektyvūs taip pat</u>

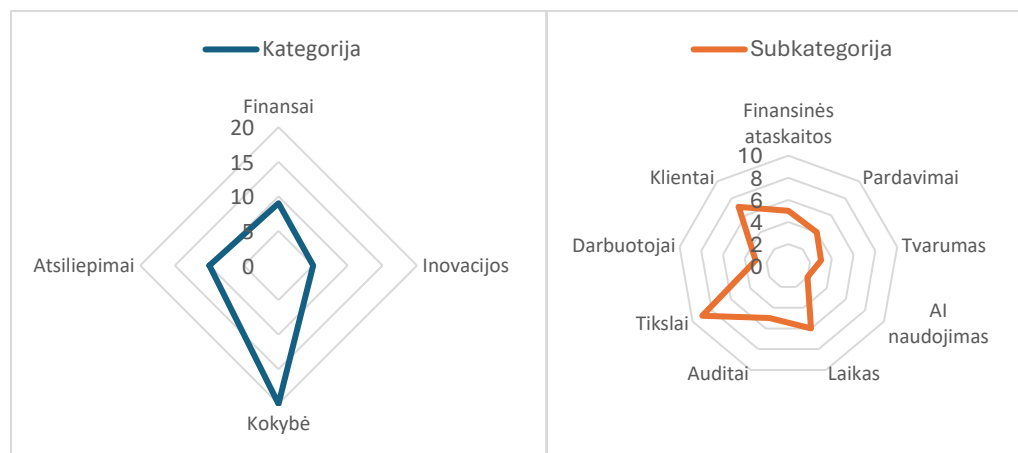
Didžiausia kategorija, kurios subkategorijos apima net 20 skirtingų atsakymų, yra kokybė. Daugiau nei du trečdaliai ekspertų savo atsakymuose paminėjo nors vieną su kokybe susijusį vertinimo metodą, o pats populiariausias būdas vertinti organizacijų veiklos rezultatus yra per užsibrėžtus tikslus. Pasak taip atsakiusių ekspertų, organizacijos turi ir reguliariai atnaujina užsibrėžtus tikslus, ir nuolat vertina ar jie buvo pasiekti. Pagal įgyvendinamumą tuos tikslus laikui bėgant koreguoja ir vėl vertina. Tikslai gali būti susiję su veiklos efektyvumu, klaidomis, įvairiais kitais KPI rodikliais. Štai bankinio sektoriaus atstovas E4 vardina rodiklius, kuriais jo organizacijoje yra vertinami veiklos rezultatai: „KPI, KRI ir SLA, OLA.“ Šie rodikliai apima skirtingas kokybės tikslų sritis, įprastas ir kitų ekspertų dažnai minėtas KPI – tai pagrindiniai tikslai, kuriuos reikia stebėti, kad būtų padarytas didžiausias poveikis strateginiams verslo rezultatams; KRI – didžiausias rizikas sukeliantys veiksniai, kurie turi būti nuolat stebimi ir vertinami, SLA – paslaugų lygio standartų ir įsipareigojimų laikymasis, ir OLA – operacijų lygio susitarimų laikymasis, kuris padeda pasidalinti atsakomybėmis tarp komandų.

8 paveikslas

Organizacijų veiklos rezultatų vertinimas: kategorijos (a)) ir subkategorijos (b))

a)

b)



Kokybės kategorijos populiarumas puikiai atsispindi pateiktose voratinklio diagramose (8 paveikslas a)), kur matomas aiškiai išryškėjantis tiek šios kategorijos, tiek ir į ją patenkančių subkategorijų (8 paveikslas b)) vaidmuo – šių elementų reikšmės ženkliai didesnės už daugelį kitų.

Taip pat, pakankamai aktyviai ekspertų organizacijos vertina ir klientų atsiliepimus, bei kitus su klientų pasitenkinimu susijusius kriterijus. E2 kalbėdamas apie šių atsiliepimų vertinimą sako, kad „*tokias pačias apklausas dėl pasitenkinimo siunčiam kartą per metus ir verslo klientam, kurie vertina atitinkamai tuos skyrius, su kuriais jiems teko dirbti – jeigu gerai dirbai, klientas tikėtina įvertins gerai, arba išvis neįvertins, jeigu blogai – tikrai įvertins blogai*“, rodydamas savo skeptišką požiūrį į neigiamų atsakymų į tokias apklausas reprezentatyvumą. E3 atsako panašiai, pridurdama, kad jos atstovaujama organizacija labiau vertina pardavimus, nei atsiliepimus, ir „*gavus blogą atsiliepimą ne visada yra skalpuojami darbuotojai*.“

Visgi, kai paklausiau apie dažniau naudojamus rezultatų vertinimo metodus – ar jie objektyvūs, ar subjektyvūs, retas kuris iš ekspertų rinkosi vienareikšmiškai tik subjektyvų. Daugelis atsakė, kad svarbiausi yra objektyvūs kriterijai. Ekspertai yra arba dirbantys su finansais, arba finansų sektoriuje veikiančiose organizacijose, o bendrai ši sritis yra siejama su apibrėžtumu. Tikėtina todėl pagrindiniai ir šių ekspertų akimis svarbiausi organizacijų veiklos rezultatai ir yra objektyvūs – aiškiai pamatuojami ir visiems suprantami.

Objektyvių vertinimo kriterijų patogumas atsispindi ne tik atsakymų į šį klausimą turinyje, bet ir formoje – gerokai lengviau suprantami ir analizuojami yra tie atsakymai, kurie patenka į

subkategorijas „proporcija“. Šie respondentai, pripažino, kad nėra vienareikšmiško atsakymo, kokie metodai yra naudojami – jų požiūriu yra naudojami abu variantai, tačiau kalbėdami apie santykį tarp naudojamų vertinimo būdų, jie pasirinko jį išreikšti proporcija: „30/70“, „80/20“ ir t.t. Tokios ekspertų išreiškiamos proporcijos leidžia susidaryti bendrą aiškesnį vaizdą, ir pamatyti, kuriems vertinimo metodams jie išskiria didesnę svarbą. Pastebiu dar vieną tendenciją – nors ir yra ekspertų, kurie sako, kad organizacijos veiklos rezultatai yra labiau vertinami subjektyviais nei objektyviais kriterijais, visgi nėra nei vieno eksperto, kuris teigtų, jog organizacija kliaujasi vien tik subjektyviais kriterijais. Kita vertus, tokių, kurių atsakymuose yra paminėtas vien tik objektyvumas – yra. Todėl peršasi bendra išvada, kad organizacijų veiklos rezultatų vertinimas gali būti atliekamas tik arba vien pagal objektyvius kriterijus; arba labiau per objektyvius, bet šiek tiek ir per subjektyvius; arba labiau per subjektyvius ir šiek tiek per objektyvius, tačiau niekada tik per subjektyvius vertinimo kriterijus (11 lentelė).

11 lentelė

Objektyvūs ir subjektyvūs organizacijų veiklos rezultatų vertinimo kriterijai

Vertinimo kriterijai:	Tik objektyvūs	Daugiau objektyvūs nei subjektyvūs	Daugiau subjektyvūs nei objektyvūs	Tik subjektyvūs
Atsakymų skaičius:	5	6	4	0

Taigi, atlikęs atsakymų į klausimus apie organizacijų veiklos rezultatų vertinimą turinio analizę, galiu teigti, kad ekspertai savo pateiktomis išvalgomis palietė itin platų spektrą atsakymų, tačiau kategorizuodamas tuos atsakymus pagal jų turinį ir skirstydamas į mažesnes subkategorijas pagal atsakymų specifiką, galėjau pastebėti, kad itin stipriai vertinami organizacijų veiklos kokybės kriterijai, apimantys įsipareigojimų vykdymą, procesų ir procedūrų laikymąsi, taip pat yra paisoma auditų, siekiama su procesų sinergija susijusio efektyvumo ir jis vertinamas. Nors ir yra ekspertų išskiriančių subjektyvių organizacijos rezultatų vertinimo kriterijų reikšmingumą, visgi didesnė jų dalis, turėdama omenyje sektoriaus polinkį į apibrėžtumą, pirmumą skiria objektyviems organizacijų veiklos rezultatų vertinimo kriterijams.

3.5 Apibendrinimas

Išnagrinėjęs mokslinę literatūrą, kuri analizuoja procesų sinergiją, jos dedamąsias bei organizacijų veiklos rezultatus ir atlikęs empirinį tyrimą – ekspertų apklausą individualaus pusiau struktūruoto giluminio interviu forma, čia pateiksiu viso magistro baigiamojo darbo rezultatus, apibendrinimą ir mokslinę diskusiją, kuri atspindi kaip literatūroje įvardinta teorija yra matoma ir panaudojama organizacijose.

Tinkamai organizuotas procesų valdymas įmonėms padeda veikti nuosekliau, išvengti su neapibrėžtumu susijusių rizikų bei efektyviau siekti užsibrėžtų tikslų (Senkus ir kt., 2021) – šią teoriją patvirtina ir atliktas empirinis tyrimas. Kita vertus, ne kiekviena organizacija geba taip pat sėkmingai standartizuoti ir išgryninti procesus, bei užtikrinti aprašytų procesų laikymąsi, nors apklaustieji ekspertai tai vienodai sureiškina, motyvuodami įvairiais su finansų sektoriumi susijusiais motyvais.

Įmonės dažniausiai vertina procesų standartizavimą, kaip privalomą, o dalies jų procesai yra atidžiai prižiūrimi reguliuojančiųjų institucijų bei nustatomi teisės aktais, nors ir ne visi finansų sektoriaus atstovai vienodai stipriai akcentuoja procesų reguliavimą iš Europos Centrinio Banko bei Lietuvos Banko institucijų. Tačiau tai gali būti susiję su ekspertų veiklos sritimi, kuomet procesai yra fokusuoti į ne Lietuvos rinką. Vienas iš mokslinėje literatūroje labiausiai akcentuojamų procesų standartizacijos iššūkių – dažni pokyčiai (Pańkowska, 2023), o pasak ekspertų - dinamiška aplinka dažnai kiša koją ir apsunkina procesų standartizavimą greičiau besiplečiančiose organizacijose, kurios yra priverstos nuolat atnaujinti procesų dokumentaciją, bei su supažindinti darbuotojus. Kita vertus, standartizuoti procesai, su numatytais tinkamais saugikliais, gali puikiai pasitarnauti dirbant dinamiškoje aplinkoje, ir taip išvengti įvairių su neapibrėžtumu susijusių rizikų.

Visgi, ekspertai pripažįsta, kad procesų valdymo strategijos jų organizacijose laikui bėgant kinta, o populiariausia procesų valdymo strategijų keitimosi priežastis yra susijusi su technologijų naujovėmis ir pažanga - mokslinės literatūros apžvalgoje taip pat atkreipiau dėmesį į šį, dėl nuolatinės technologijų pažangos, atsirandant poreikį. Pokyčiai atsiranda ir dėl teisinės bazės – įvairių teisės aktų reikalavimų pokyčių. Finansų sektoriaus veiklą reguliuojantys teisės aktai kinta ir vystosi natūraliai, tačiau radikalesnių ir labiau jaučiamų pokyčių nutinka ir priklausomai nuo įvairių krizių ir ekstremalių situacijų, kurios priverčia organizacijas keisti savo procesus nebūtinai pačių labai norima, bet rinkos ir situacijos reikalaujama linkme. Visgi organizacijos vardan efektyvumo pačios taip pat siekia keisti

procesų valdymo strategijas, o tam dažnai yra samdomas naujas personalas, ypač vadovai, kurie įneša naujo vėjo ir paskatina pokyčius, paskatina į procesų valdymą pažvelgti kitu kampu.

Kaip dedamosios, kuriančios procesų sinergiją ir veiklos rezultatus, pasireiškia organizacijose?

Iš mokslinės literatūros žinome, kad procesų sinergijos, kaip bendro efekto, viršijančio atskirų komponentų sumą, rolė dinamiškoje ir konkurencingoje verslo aplinkoje tampa vis didesnė (Holubčík ir kt., 2023; Medyanyk ir kt., 2024). O siekiant atsakyti į tyrimo klausimą: „Kaip dedamosios, kuriančios procesų sinergiją ir veiklos rezultatus, pasireiškia organizacijose?“, empirinio tyrimo metu surinktų duomenų dėka matome, kad ekspertai savo organizacijose sinergijos reikšmę padalina į dvi stambias kategorijas, susijusias su procesais ir skyriais, bei siedami su jomis įvardina teorinėje dalyje išvardintus procesų sinergijos apibūdinimus. Organizacijos vertina, kad procesų sinergija padeda pasiekti didesnę efektyvumą, kurti didesnę nei pavienių procesų kuriamą vertę, skatina inovacijas bei procesų tobulinimą, didina organizacijų lankstumą bei gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių ir reaguoti į iššūkius. Įmonėse sinergija taip pat yra suvokiama kaip skirtingų departamentų, skirtingų funkcijų bendradarbiavimas, tačiau vyrauja suvokimas, kad procesų sinergija pirmiausiai veda prie veiklos ir pačių procesų efektyvumo bei nuoseklumo.

Atlikto tyrimo metu išryškėjo, kad labiausiai procesų sinergiją skatinantis elementas yra bendri tikslai. Ekspertai, nors ir skirtingai prie to prieidami, tačiau dažnai mini būtent bendrų tikslų iškėlimą skirtingoms komandoms, skirtingiems padaliniais, bei skirtingus procesus atliekantiems darbuotojams, ir jų požiūriu būtent tai ir paskatina bendradarbiauti tarpusavyje ir siekti tų tikslų kartu, išvien, o ne kiekvienam atskirai. Tokiu būdu sinergija tampa natūraliai suprantama, o dėl jos stengiasi tiek ir kiekvienas smulkesnės komandos narys, tiek ir kiekvienas didesnės organizacijos skyrius. Taip pat, procesų sinergija teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą, didina tarpusavio ryšį, atsakomybės jausmą, komandiškumą, stiprina pasitikėjimą tiek kolektyvu tiek ir pačia organizacija.

Kalbant plačiau apie tyrimo klausimą: „Kaip dedamosios, kuriančios procesų sinergiją ir veiklos rezultatus, pasireiškia organizacijose?“, tyrinėti autoriai pažymi, kad sinergijos nauda yra siejama su įvairias efektyvumo rodikliais (Ceil, 2019; Medyanyk ir kt., 2024), o tyrimo metu ekspertai taip pat minėjo efektyvumą, kaip svarbiausią sinergijos teikiamą naudą. Efektyvumas išsiskirstė į tris subkategorijas, atitinkamai susijusias su procesų spartinimu ir laiko taupymu, procesų sklandumu ir

nuoseklumu, klaidų mažėjimą, o taip pat ir platesniu žinojimu apie savo ir kolegų funkcijas, bei atsakomybės jausmu tas funkcijas įgyvendinti. Laikas – yra viena pagrindinių ir neatsiejamų skirtingų procesų sąnaudų (Pańkowska, 2023), o ekspertai savo atsakymuose su šia sąnanda mini abipusį efektyvumą – tiek technologinį, kai tam pačiam rezultatui pasiekti yra sunaudojami mažesni kaštai (mažiau laiko), tiek ir ekonominį, kai su tokiais pačiomis sąnaudomis (praleistu laiku) yra pasiekiami geresni arba daugiau rezultatų. Kita vertus, kaip mokslinėje literatūroje ir akcentuojama (Holubčík ir kt., 2023; Čirjevskis, 2022), taip ir visi ekspertai procesų sinergijoje išvelgė ir trūkumų. Populiariausias, dažniausiai ekspertų paminėtas trūkumas patenka į komunikacijos subkategoriją. Čia įvardijami komunikacijos iššūkiai tiek skyriaus viduje, tiek tarp vadovų ir darbuotojų, tiek ir tarp skirtingų organizacijos departamentų. Kitas, literatūroje minėtas iššūkis yra susijęs su apsunkintu koordinavimu bei komunikacija (Holubčík ir kt. 2023). Tyrimo duomenimis sudėtingesnis koordinavimas, kai yra siekiama sinergijos, reiškia platesnius ir ilgiau trunkančius mokymus, didesnį kontrolės poreikį, atsakomybės skatinimą, darbuotojų motyvavimą, kitaip tariant – siekiant padaryti taip, kad procesai būtų glaudžiai tarpusavyje susiję ir dirbtų sinergijos principu – reikalauja didelių koordinavimo ir vadybos kaštų, o, savo ruožtu, taip veikiančių procesų veikimo užtikrinimas, kontrolė, pokyčių įvedimas, tampa dar didesniu vadybiniu uždaviniu organizacijų vadovybei.

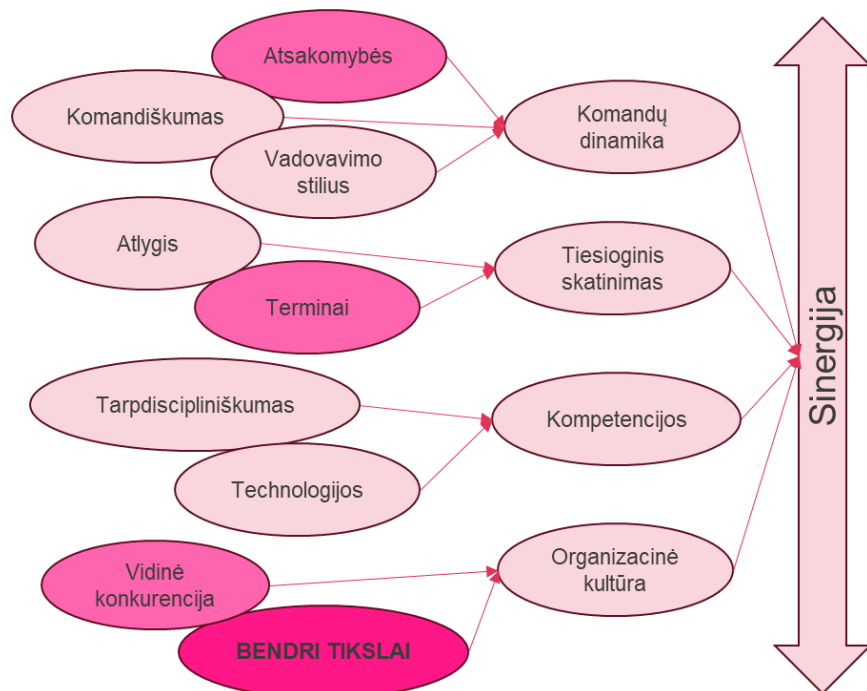
Mokslinės literatūros apžvalgoje išskyriau ne vieną procesų sinergijos vertinimo rodiklį (Lee ir Kwon, 2021), tačiau kalbinti ekspertai detalizavo kiek siauriau ir įvardino, kad matuoja kokybę, laiką ir atsiliepimus. Analizuojant tyrimo metu surinktus duomenis išryškėjo tendencija, kad nei vienas iš bankų sektoriaus atstovų nesureikšmino atsiliepimų, kaip sinergijos vertinimo kriterijaus, nors kitose organizacijose šie atsiliepimai apėmė tiek klientų, tiek darbuotojų pasitenkinimą, tiek ir pardavimus. Ekspertų nuomone sinergija organizacijose yra dažniausiai vertinama būtent per kokybės prizmę, kur didelį vaidmenį atlieka ir auditai, nes jie padeda užtikrinti, kad numatytų procesų būtų laikomasi ir viskas būtų atliekama tinkamai. Tuo pačiu per auditus galima įvertinti procesų sinergijos stiprumą, komandų bendradarbiavimą, atsakomybių pasidalinimą, savo atsakomybės ribų žinojimą. Kiti kokybės kriterijai, tokie kaip SLA laikymasis, ekspertų nuomone taip pat dažnai yra vertinami, kaip priklausantys nuo sėkmingai veikiančios sinergijos organizacijoje.

Kokios dedamosios kuria procesų sinergiją ir organizacijų veiklos rezultatus?

Atlikęs mokslinės literatūros analizę išskyriau septynias procesų sinergiją kuriančias dedamąsias: komandų dinamika, tarpdiscipliniškumas ir bendradarbiavimas, asmeniniai veiksniai, motyvacija ir atlygis, technologijos ir informacinės sistemos, organizacinė kultūra, vadovavimo stilius (schema ir autoriai, kuriais remtasi, pateikti 4 paveiksle). Siekdamas rasti atsakymą į pagrindinį tyrimo klausimą: „kokios dedamosios kuria procesų sinergiją ir organizacijų veiklos rezultatus?“, tyrimo metu ekspertų klausiau apie sinergiją kuriančias dedamąsias ir jų atsakymai didžiąja dalimi persidengė su teorijoje paplitusiais atsakymais. Tačiau siekdamas kategorizuoti respondentų atsakymus, juos sugrupavau į keturias kategorijas, kurios tik iš dalies sutampa su literatūroje išryškėjusiomis dedamosiomis, tai: tiesioginis skatinimas, kompetencijos, komandų dinamika ir organizacinė kultūra. Šios keturios kategorijos apima daugelį literatūroje išryškintų dedamųjų (schema ir autoriai, kuriais remtasi, pateikti 4 paveiksle), tačiau atsiranda ir keletas papildomų, dėl skirtingo ekspertų traktavimo. Štai prie tiesioginio skatinimo, kuris, rodytūsi susijęs su motyvacija ir atlygiu, ekspertai dar pridėjo ir nuolat spaudžiančius terminus – dėl jų darbuotojai yra linkę bendradarbiauti, kurti ir naudotis sinergija. Kompetencijų kategorija apima tiek ir tarpdiscipliniškumą – gebėjimą operuoti skirtingose situacijose, bei išmanyti daugiau nei vien tik savo kiekvieną dieną vykdomus procesus, tiek ir technologijas, jų įgalinimą, kuris skatina ir kuria sinergiją. Komandų dinamika, be mokslinėje literatūroje įvardinto komandiškumo (Almaatouq ir kt., 2021) ir vadovavimo stiliaus (Talajic ir kt., 2023; Isbat ir kt., 2024) dar pasipildė ir atsakomybių kategorija, kur respondentai kalba apie tinkamą ir sinergiją kuriantį atsakomybių pasidalinimą tarp komandų, komandų viduje ir atsakomybės jausmą bendrai. Organizacinė kultūra, respondentų vertinimu apima ne tik bendrus tikslus, bet ir vyraujančią sveiką konkurenciją organizacijose. Sąlyginai mažai ekspertai kalba apie asmeninius veiksnius, kaip apie sinergijos dedamąją. Apibendrinus tyrimo metu surinktus duomenis, sinergijos dedamųjų schema (9 paveikslas) šiek tiek skiriasi nuo teorinės dalies apibendrinime pateiktos schemos, kuri atspindi mokslinėje literatūroje pažymimas dedamąsias ir atsako į tyrimo klausimą: kokios dedamosios kuria procesų sinergiją ir organizacijų veiklos rezultatus?

9 paveikslas

Apibendrinta procesų sinergiją kuriančių dedamųjų schema



Empirinio tyrimo metu išryškėjo vienas įdomus aspektas, kurio atlikdamas literatūros analizę nepastebėjau: dedamosios, kuriančios procesų sinergiją, pasak ekspertų taip pat turi nevienodą svorį, ir daugeliui respondentų nekilo didesnių bėdų išskirti reikšmingiausias dedamąsias. Ir, nors ir technologinių kompetencijų dedamoji buvo itin populiari ekspertų tarpe, visgi ji retai būdavo įvardinama kaip reikšmingiausia. Pasak ekspertų, bendrų, aiškiai suformuluotų ir visiems priimtinių tikslų siekimas reikšmingiausiai kuria procesų sinergiją organizacijose.

Organizacijų veiklos rezultatai mokslinėje literatūroje apibrėžiami kaip rodiklių rinkinys, leidžiantis įvertinti, kiek organizacija pasiekė savo tikslų ir uždavinių (Singh, Darwish ir Potočnik, 2015), o patys rezultatai apima tiek finansinius, tiek nefinansinius rodiklius. Atlikto tyrimo metu daugiau nei du trečdaliai ekspertų savo atsakymuose paminėjo nors vieną su kokybe susijusį organizacijos veiklos rezultatų vertinimo metodą, o pats populiariausias būdas vertinti organizacijų veiklos rezultatus yra per užsibrėžtus tikslus.

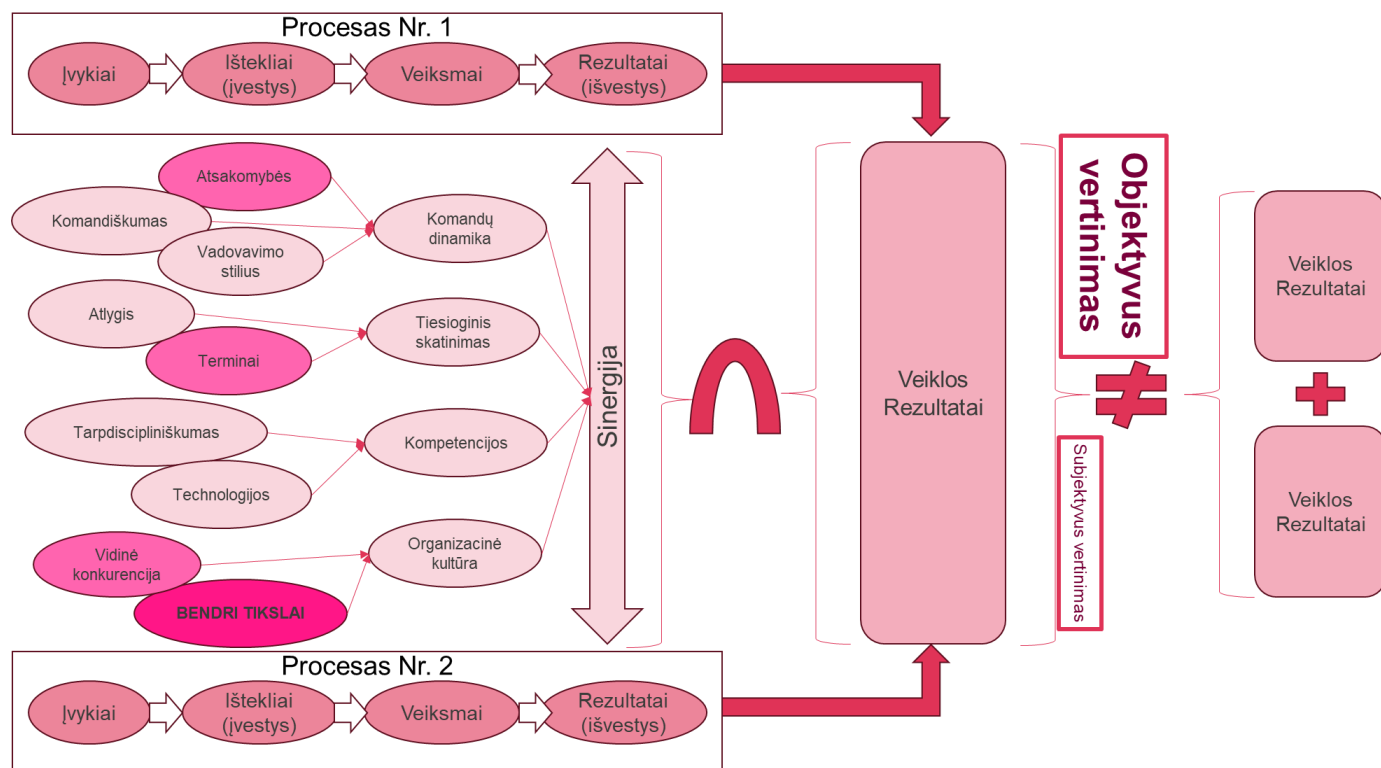
Rezultatai gali būti matuojami tiek objektyviais (pvz. finansiniais), tiek subjektyviais (pvz. vadovų vertinimais) metodais (Singh ir kt., 2015). Tyrimai rodo, kad subjektyvūs matavimai gali būti patikimi ir koreliuoti su objektyviais rodikliais. Tuo tarpu pagrindiniai ir tyrimui pasitelktų ekspertų akimis svarbiausi organizacijų veiklos rezultatai ir yra objektyvūs – aiškiai pamatuojami ir visiems

suprantami. Nors ir yra ekspertų išskiriančių subjektyvių organizacijos rezultatų vertinimo kriterijų reikšmingumą, visgi didesnė jų dalis, turėdama omenyje sektoriaus polinkį į apibrėžtumą, pirmumą skiria objektyviems organizacijų veiklos rezultatų vertinimo kriterijams.

Siekiant suprantamiau perteikti viso šio baigiamojo magistro darbo empirinio tyrimo rezultatų ir literatūros analizės apibendrinimą, papildau literatūros analizės apibendrinimo schemą (5 paveikslas) empirinio tyrimo metu surinktų duomenų turinio analizės rezultatais ir jį pateikiu pavaizduotą schematiškai (10 paveikslas):

10 paveikslas

Procesų sinergija ir veiklos rezultatai. Apibendrinimas.



Schemos (10 paveikslas) paaiškinimas:

- Procesas Nr. 1 ir Procesas Nr. 2 atspindi įvairius procesus vykstančius organizacijose, bei pagrindines jų sudedamąsias dalis.
- Tarp Proceso Nr. 1 ir Proceso Nr. 2 esanti Sinergijos dvipusė rodyklė rodo šių procesų tarpusavio sinergiją – procesai tarpusavyje tampa susiję ir veikia ne tik paraleliai, o ir vienas kitą papildydami.

- 4 punktai, rodyklėmis vedantys į sinergiją, tai procesų sinergiją kuriančių dedamųjų kategorijos, o 9 punktai vedantys į jas – detalizuotos pačios procesų sinergiją kuriančios dedamosios. Ryškiausiai išsiskirianti ir labiausiai vertinama dedamoji yra bendri tikslai. Nuo šių dedamųjų priklauso sinergijos sėkmingumas.
- Procesas Nr. 1 ir Procesas Nr. 2, veikdami sinergiškai, veda prie organizacijos veiklos rezultatų.
- Tarp organizacijos veiklos rezultatų ir Sinergijos esantis „Π“ simbolis, jungiantis Sinergijos ir veiklos rezultatų dydį, reiškia, kad tarp sinergijos ir organizacijos veiklos rezultatų esantis ryšys nebūtinai visada yra teigiamas. Jis dažnai primena apverstą „U“ raidę (Tan ir Peng, 2003), kuomet procesų sinergija gerina veiklos rezultatus tik iki tam tikro lygio ir egzistuoja riba, kurią peržengus, sinergija pradeda kišti pagalius į ratus ir organizacijos veiklos rezultatai dėl jos pradeda mažėti.
- Rezultatai gali būti vertinami tiek objektyviais, tiek subjektyviais metodais. Empirinio tyrimo duomenimis, svarbiausi organizacijų veiklos rezultatai ir yra objektyvūs – aiškiai pamatuojami ir visiems suprantami.
- Veiklos rezultatai, sugeneruoti procesų, kurie veikia sinergiškai, dažniausiai yra geresni, nei pavienių procesų sugeneruojami rezultatai. Tai reiškia, kad kai procesai veikia kartu, koordinuotai ir tarpusavyje palaikydami vienas kitą, bendras rezultatas yra didesnis nei atskirų procesų rezultatų suma (Leydesdorff ir Ivanova, 2021). Šį skirtumą simbolizuoja nelygybės „≠“ ženklas, schemeje vaizduojamas tarp bendrų sugeneruotų veiklos rezultatų ir pavienių procesų veiklos rezultatų sumos.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išvados

Atlikus procesų sinergiją ir veiklos rezultatus kuriančių dedamųjų mokslinės literatūros analizę ir empirinį tyrimą – pusiau struktūruotą giluminį interviu su ekspertais, yra pasiektos šios išvados:

Išsamiai išanalizavęs mokslinę literatūrą apibrėžiau procesus, bei nustatyčiau kokius elementus jie apima.

Procesai yra esminiai organizacijų veiklos elementai, leidžiantys sistemingai organizuoti veiklą ir užtikrinti tikslų pasiekimą. Procesų veikimą inicijuoja įvykiai, o patys procesai apima įvestis, su jomis atliekamus veiksmus ir gaunamas išvestis. Tinkamai organizuotas procesų valdymas įmonėms padeda veikti nuosekliau, efektyviau, ir išvengti su neapibrėžtumu susijusių rizikų, tačiau ne visos organizacijos sugeba vienodai sėkmingai standartizuoti procesus ir užtikrinti aprašytų procesų laikymąsi, nors apklaustieji ekspertai tai vienodai sureiškina. Įmonės dažniausiai vertina procesų standartizavimą, kaip privalomą, o dalies jų procesai yra atidžiai prižiūrimi reguliuojančiųjų institucijų bei nustatomi teisės aktais. Tiek mokslinėje literatūroje, tiek ir ekspertų vienas iš labiausiai akcentuojamų procesų standartizacijos iššūkių yra dažni pokyčiai - dinamiška aplinka dažnai apsunkina procesų standartizavimą greičiau besiplečiančiose organizacijose. Sėkmingai standartizuoti procesai, su numatytais tinkamais saugikliais, gali pasitarnauti dirbant dinamiškoje aplinkoje, ir taip išvengti įvairių su neapibrėžtumu susijusių rizikų. Populiariausia procesų valdymo strategijų keitimosi priežastis yra susijusi su technologijų naujovėmis ir pažanga. Vardan efektyvumo organizacijos siekia keisti procesų valdymo strategijas - tam dažnai yra samdomas naujas personalas, ypač vadovai, kurie paskatina pokyčius.

Susistemines mokslinę literatūrą apibrėžiau procesų sinergiją, jos dedamąsias ir organizacijos veiklos rezultatus.

Procesų sinergija, kaip efektyvus procesų sąveikos rezultatų padidėjimas, rodo, kad gerai koordinuojant procesus galima pasiekti geresnių veiklos rezultatų nei dirbant pavieniui. Mokslinėje literatūroje identifikuotos dedamosios, kurios prisideda prie procesų sinergijos, apima asmeninius veiksmus, tarpdiscipliniškumą ir bendradarbiavimą, organizacinę kultūrą, komandų dinamiką, technologijas ir informacines sistemas, vadovavimo stilių, motyvaciją ir atlygį. Pasinaudojant procesų

sinergijos ir veiklos rezultatų apibendrinimo schema, galima vizualizuoti ir sisteminti surinktas žinias, o tai padeda geriau suprasti procesų sinergijos ir organizacijų veiklos rezultato veiksnius.

Atlikęs empirinį tyrimą, pagal pagrįstai pasirinktą tinkamą metodą – ekspertų apklausą, ir išanalizavęs tyrimo metu surinktus duomenis, atskleidžiau procesų sinergiją ir organizacijų veiklos rezultatus kuriančias dedamąsias.

Įmonėse sinergija yra suvokiama kaip skirtingų departamentų, skirtingų funkcijų bendradarbiavimas, tačiau vyraujanti nuomonė yra, kad procesų sinergija pirmiausiai veda prie veiklos ir pačių procesų efektyvumo bei nuoseklumo. Išanalizavęs tyrimo metu surinktus duomenis, priėjau prie išvados, kad procesų sinergiją organizacijų veiklos rezultatus kuriančios dedamosios yra atsakomybės, komandiškumas, vadovavimo stilius, atlygis, terminai, tarpdiscipliniškumas, technologijos, vidinė konkurencija ir bendri tikslai. Organizacinė kultūra, įmonių vertinimu apima ne tik bendrus tikslus, bet ir vyraujančią sveiką konkurenciją organizacijose, o komandų dinamika, be mokslinėje literatūroje įvardinto komandiškumo ir vadovavimo stiliaus dar papildoma ir su atsakomybėmis susijusia kategorija. Sąlyginai mažai organizacijos kalba apie asmeninius veiksnius, kaip apie sinergijos dedamąją. Apibendrinus tyrimo metu surinktus duomenis, sinergijos dedamųjų schema (9 paveikslas) šiek tiek skiriasi nuo teorinės dalies apibendrinime pateiktos schemos, kuri atspindi mokslinėje literatūroje pažymimas dedamąsias. Dedamosios, kuriančios procesų sinergiją organizacijose turi nevienodą svorį. Bendrų, aiškiai suformuluotų ir visiems priimtinių tikslų siekimas yra reikšmingiausiai procesų sinergiją kurianti dedamoji.

Palyginęs literatūros analizės bei ekspertų apklausos rezultatus, interpretavau tyrimo duomenis, remiantis literatūros įžvalgomis.

Organizacijų požiūris atitinka mokslinę literatūrą – jos vertina, kad procesų sinergija padeda pasiekti didesnę efektyvumą, kurti didesnę nei pavienių procesų kuriamą vertę, skatina inovacijas bei procesų tobulinimą, didina organizacijų lankstumą bei gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių ir reaguoti į iššūkius. Labiausiai procesų sinergiją skatinantis elementas yra bendri tikslai. Procesų sinergija teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą, didina tarpusavio ryšį, atsakomybės jausmą, komandiškumą, stiprina pasitikėjimą tiek kolektyvu tiek ir pačia organizacija. Organizacijose sinergijos nauda yra siejama su įvairias efektyvumo rodikliais, o mokslinėje literatūroje sakoma, kad gerai organizuoti procesai ir jų tinkama sinergija gerina organizacijų veiklos rezultatus, padeda didinti efektyvumą, sumažinti sąnaudas ir pagerinti paslaugų arba produktų kokybę. Organizacijos vertina

abipusį efektyvumą – tiek technologinį, kai tam pačiam rezultatui pasiekti yra sunaudojami mažesni kaštai (mažiau laiko), tiek ir ekonominį, kai su tokiais pačiais sąnaudomis (praleistu laiku) yra pasiekiami geresni arba daugiau rezultatų. Didžiausią reikšmę turintys sinergijos trūkumai yra susiję su komunikacija bei apsunkintu koordinavimu. Empirinio tyrimo metu identifikuotos procesų sinergiją kuriančios dedamosios tik iš dalies sutampa su mokslinėje literatūroje išryškėjusiomis dedamosiomis - organizacijos vertina šiek tiek platesnį spektrą dedamųjų.

Populiariausias būdas vertinti organizacijų veiklos rezultatus yra per užsibrėžtus tikslus. Svarbiausi organizacijų veiklos rezultatai ir yra objektyvūs – aiškiai pamatuojami ir visiems suprantami.

Rekomendacijos

Atlikęs procesų sinergiją ir veiklos rezultatus kuriančių dedamųjų mokslinės literatūros analizę ir empirinį tyrimą – pusiau struktūruotą giluminį interviu su ekspertais. **Remdamasis tyrimo rezultatais ir suformuluotomis apibendrintomis darbo išvadomis pateikiu rekomendacijas organizacijoms procesų sinergijos stiprinimui ir veiklos rezultatų gerinimui:**

Procesų standartizavimas

Tyrimas parodė, kad tinkamai organizuotas procesų valdymas įmonėms padeda veikti nuosekliau, efektyviau, ir išvengti su neapibrėžtumu susijusių rizikų, tačiau ne visos organizacijos sugeba vienodai sėkmingai standartizuoti procesus ir užtikrinti aprašytų procesų laikymąsi, todėl organizacijos turėtų skirti daugiau dėmesio procesų standartizavimui ir išgryninimui. Dirbančios dinamiškoje aplinkoje organizacijos turėtų ieškoti būdų standartizuoti procesus, nes numčius tinkamus saugiklius, tai gali pasitarnauti organizacijos plėtros metu, ir taip padėti išvengti įvairių su neapibrėžtumu susijusių rizikų.

Procesų valdymo pokyčiai

Tyrimas parodė, kad technologinė pažanga veiksmingai skatina procesų valdymo strategijų pokyčius. Tuo remiantis įmonėms galima rekomenduoti ieškoti būdų įgalinti technologinį progresą, tačiau keisti procesų valdymo strategijas rekomenduojama tik nuodugniai įvertinus technologinių naujovių įveiklinimo galimybes ir potencialias naudas, o ieškant būdų dirbti efektyviau, procesų valdymo pokyčiams galima pasitelkti naujai samdomą personalą, ypač vadovus, kurie paskatintų pokyčius.

Procesų sinergija

Atliktas tyrimas parodė, jog organizacijos vertina, kad procesų sinergija padeda pasiekti didesnę efektyvumą, kurti didesnę nei pavienių procesų kuriamą vertę, skatina inovacijas bei procesų tobulinimą, didina organizacijų lankstumą bei gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių ir reaguoti į iššūkius, todėl organizacijos sinergiją turėtų vertinti ne tik kaip skirtingų departamentų, skirtingų funkcijų bendradarbiavimą, tačiau ir kaip reiškinį, vedantį prie veiklos ir pačių procesų efektyvumo bei nuoseklumo - ekspertai savo organizacijose sinergijos reikšmę padalina į dvi stambias kategorijas, susijusias su procesais ir skyriais.

Sinergijos iššūkiai

Tyrimas atskleidė su komunikacija ir apsinkintu koordinavimu susijusių iššūkių, su kuriais susiduria įmonės, daug dėmesio skiriančios procesų sinergijai, todėl organizacijos siekiančios padidinti procesų sinergiją, turėtų numatyti daugiau resursų sinergijos koordinavimui, bei komunikacijos tarp skirtingų departamentų stiprinimui.

Sinergijos kūrimas

Atliktas tyrimas padėjo išsiaiškinti, kad efektyviausias būdas paskatinti procesų sinergiją organizacijoje yra aiškūs, visiems priimtini ir vienodai suprantami bendri tikslai, todėl organizacijos, matančios naudą procesų sinergijoje ir siekiančios jos didinimo, turėtų koncentruotis į aiškių, vienodai gerai suprantamų ir priimtinių tikslų iškėlimą skirtingoms komandoms, skirtingiems padaliniams, bei skirtingus procesus atliekantiems darbuotojams. Ekspertų požiūriu būtent tai ir paskatina juos bendradarbiauti tarpusavyje ir siekti tų tikslų kartu, išvien, o ne kiekvienam atskirai. Tokiu būdu sinergija tampa natūraliai suprantama, o dėl jos stengiasi tiek ir kiekvienas smulkesnės komandos narys, tiek ir kiekvienas didesnės organizacijos skyrius.

Procesų sinergija ne tik kyla iš komandiškumo, tačiau patį komandiškumą ir skatina – sinergiškai dirbančios komandos ir jų nariai jaučia dėkingumą, pasitenkinimą ir atsakomybę vieni prieš kitus. Tyrimas atskleidė, kad taip dirbantys darbuotojai yra motyvuoti žinoti ir suprasti daugiau procesų, savo veikloje savanoriškai juos vykdyti ir įsitraukti į jų gerinimą, todėl organizacijos, siekdamos, kad jų darbuotojai, atliekantys skirtingus procesus, dirbtų sinergiškai, turėtų daugiau dėmesio kreipti į darbuotojų tarpdiscipliniškų kompetencijų auginimą, bei paraleliai veikiančių procesų supratimą. Sveika konkurencija įmonės viduje gali paskatinti darbuotojus siekti ne tik

asmeninių ar komandinių, bet ir bendrų – visos organizacijos tikslų, todėl svarbu yra kurti tinkamą aplinką sveikam konkuravimui tarp darbuotojų ir komandų.

Veiklos rezultatai

Tyrimas parodė, kad organizacijų veiklos rezultatai mokslinėje literatūroje apibrėžiami kaip rodiklių rinkinys, leidžiantis įvertinti, kiek organizacija pasiekė savo tikslų ir uždavinių, o patys rezultatai apima tiek finansinius, tiek nefinansinius rodiklius. Rezultatai gali būti matuojami tiek objektyviais (pvz. finansiniais), tiek subjektyviais (pvz. vadovų vertinimais). Subjektyvūs matavimai gali būti patikimi ir koreliuoti su objektyviais rodikliais, o pats populiariausias būdas vertinti organizacijų veiklos rezultatus yra per užsibrėžtus tikslus. Tuo remiantis būtų galima rekomenduoti organizacijoms, siekiančioms visapusiškai įvertinti savo veiklos rezultatus, kliautis ne vien tik objektyviais, bet ir subjektyviais vertinimo kriterijais.

Taip pat, remdamasis tyrimo rezultatais, suformuluotomis apibendrintomis darbo išvadomis ir tyrimo ribotumais, pateikiu **rekomendacijas tyrėjams tolimesniems procesų sinergijos stiprinimo, jos dedamųjų, bei poveikio veiklos rezultatams tyrimams:**

Rekomendacijos tolimesniems tyrimams

Atlikto tyrimo apimtyje pavyko nuodugniai išnagrinėti su procesų sinergiją kuriančiomis dedamosiomis susijusių mokslinę literatūrą, taip pat atlikti empirinį tyrimą apklausiant 15 su finansų sektoriumi susijusias pareigas užimančių, arba finansų sektoriaus organizacijas atstovaujančių ekspertų ir įsigilinti į jų pasidalintas įžvalgas bei vertinimus. Empirinio tyrimo metu pavyko nustatyti platesnį spektrą procesų sinergiją kuriančių dedamųjų, nei buvo aptikta analizuojant mokslinę literatūrą, o taip pat, paaiškėjo, kad organizacijos teikia nevienodą svarbą skirtingoms dedamosioms, todėl ateities tyrimuose rekomenduoju tirti su nevienodu dedamųjų svoriu susijusius klausimus. Atliekant šį tyrimą nebuvo matuojama kaip procesų sinergija daro įtaką organizacijų veiklos rezultatams, todėl tai galėtų būti pasiūlymas tolimesnei tyrimų kryptčiai. Ateities tyrimams rekomenduočiau testuoti, kurios dedamosios reikšmingiausios kuria procesų sinergiją, bei kurių dedamųjų paskatinta procesų sinergija reikšmingiausios prisideda prie organizacijų veiklos rezultatų. Tokiems tyrimams rekomenduočiau pasitelkti kiekybinį metodą.

Empirinio tyrimo metu, pasirenkant ekspertus, buvo orientuotasi į finansų sektorių, todėl tolimesniems tyrimams galima rekomenduoti nuodugniau nagrinėti procesų sinergiją kituose verslo

sektoriuose, taip pat ekspertų atrankai rinktis sistemingos atrankos metodus, bei pačios ekspertų aibės dydį. Dėl riboto interviu skiriamo laiko ir ribotos klausimyno apimties, kai kurie aspektai pokalbio metu gali likti nutylėti ar neįvardinti, jei ekspertas jų nepastebi arba nemano, kad jie yra svarbūs, todėl atliekant tolimesnius tyrimus galima rekomenduoti kruopščiai įvertinti klausimyno formuluočių aiškumą.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Abramo, G., D'Angelo, C. A., Di Costa, F. (2012). Identifying interdisciplinarity through the disciplinary classification of coauthors of scientific publications. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*: Volume 63, Issue 11, Pages: 2129-2350. <https://doi.org/10.1002/asi.22647>
- Almaatouq, A., Alsobay, M., Yin, M., Watts, D. J. (2021). *Task complexity moderates group synergy. Proceedings of the National Academy of Sciences* 118(36) DOI:[10.1073/pnas.2101062118](https://doi.org/10.1073/pnas.2101062118)
- Alvesson, M., Sandberg, J. (2011). *Generating Research Questions through Problematization. Academy of Management Review*, 36, 247-271. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0188>
- Anand, G., Chandrasekaran, A., Sharma, L. (2021). *Sustainable process improvements: Evidence from intervention-based research. Journal of Operations Management* 67(10), 212-236. DOI:[10.1002/joom.1119](https://doi.org/10.1002/joom.1119)
- Atkočiūnienė, Z. O. O., Petronytė, A. (2018). *The Impact of Knowledge Creation and Sharing on Innovation. (Žinių kūrimo ir dalijimosi jomis poveikis inovacijoms). Information & Media*, 83, 24-35. <https://doi.org/10.15388/Im.2018.83.2>
- Badakhshan, P., Conboy, K., Grisold, T., vom Brocke, J. (2019). *Agile business process management: A systematic literature review and an integrated framework Business Process Management Journal* 26(6):1505-1523. DOI:[10.1108/BPMJ-12-2018-0347](https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2018-0347)
- Balahurovska, I., (2023). *Innovation synergy for the transformation of organizations in the digital era. Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series* 2023(188). DOI:[10.29119/1641-3466.2023.188.1](https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.188.1)
- Brennan, K. (2009). *A guide to the business analysis body of knowledge (BABOK guide). Iiba*. ISBN-13: 978-0-9811292-2-8 [A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge - International Institute of Business Analysis, IIBA - Google Books](https://books.google.com/books?id=UgE8AAAAIAAJ)
- Bryman, A.E. (2008). *Social research methods. 3rd Edition, Oxford University Press., New York.* <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/social-research-methods-alan-bryman.pdf>
- Cai, T., Fang, J., Daida, S., Lou, H. H. (2023). Review of synergy between machine learning and first principles models for asset integrity management. *Sec. Computational Methods in Chemical Engineering*. Volume 5. <https://doi.org/10.3389/fceng.2023.1138283>

- Castellanos, M., Casati, F., Dayal, U., Shan, M. C. (2004). *A Comprehensive and Automated Approach to Intelligent Business Processes Execution Analysis. Distributed and Parallel Databases*. 16. 239-273. DOI:[10.1023/B:DAPD.0000031635.88567.65](https://doi.org/10.1023/B:DAPD.0000031635.88567.65)
- Ceil, C (2019), *Michael Porter's Theory About Value Chain and Knowledge Management Available at SSRN*: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3521075>
- Christensen L., Haglund L., Gräas C., Engdahl N. (1998). *Marknadsundersökning - en handbok, Lund, Studentlitteratur*. ISBN: 9789144093796
- Coffin, N., Tang, H. (2022). Investigating the strategic interaction between QMS, organisational agility and innovative performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(9–10), 1096–1107. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2157711>
- Čirjevskis, A. (2022). *A Discourse on Foresight and the Valuation of Explicit and Tacit Synergies in Strategic Collaborations. J. Risk Financial Manag.* 2022, 15(7), 305 <https://doi.org/10.3390/jrfm15070305>
- De Dreu, C. K. W. (2006). When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams. *Journal of Management* 32(1). DOI:[10.1177/0149206305277795](https://doi.org/10.1177/0149206305277795)
- De Waal, A. (2021). *The high performance organization: proposed definition and measurement of its performance. Measuring Business Excellence*. Volume 25 Issue 3 pp. 300-314. <https://doi.org/10.1108/MBE-04-2020-0064>
- Delbridge, R., Edwards, P., Forth, J., Miskell, P. and Payne, J. (2006). *The Organisation of Productivity: Re-thinking Skills and Work Organisation*. London, UK: Advanced Institute of Management Research. ORCID: 0000-0001-7963-2817 <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/20911/>
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H. A., (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-56509-4>
- Floridi, C. (2018). Carrefour and Google A Match Made in Heaven. *Žiūrėta: 2025.01.12, Prieiga internetu*: <https://www.datalab-crm.de/carrefour-google-a-match-made-in-heaven/?lang=en>
- Gaižauskaitė I., Valavičienė N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16724/9789955302056.pdf?sequence=1>

- Gyasi-Fosu, A (2022). *Achieving and Sustaining Organisational Performance, the Effect of Knowledge Management Practices. Digital Transformation: The Harmonic Convergence of People, Culture, Process, and Technology in the New Normal*. ToKnowPress.
<https://ideas.repec.org/h/tkp/mk1p22/57.html>
- Hao, B., Ye, J., Feng, Y., Cai, Z. (2019). *Explicit and tacit synergies between alliance firms and radical innovation: the moderating roles of interfirm technological diversity and environmental technological dynamism*. *R&D Management*: Volume 50, Issue 4, Pages: 429-547. <https://doi.org/10.1111/radm.12390>
- Holubčík, M., Soviar, J., Lendel, V. (2023). *Investigation of distinguished approaches towards synergy, Entrepreneurship and Sustainability Issues, VSI Entrepreneurship and Sustainability Center*, vol. 10(4), pages 293-306. DOI:[10.9770/jesi.2023.10.4\(18\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2023.10.4(18))
- Holubčík, M., Soviar, J., Lendel, V. (2023). *Through Synergy in Cooperation towards Sustainable Business Strategy Management, Sustainability* 2023, 15(1), 525;
<https://doi.org/10.3390/su15010525>
- Ilinskaya, E. M., Titova, M. N., Bizina, O. A. (2021). *Synergy Of The Innovation Process In High-Tech Industries. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences* EpSBS, e-ISSN: 2357-1330. DOI: 10.15405/epsbs.2021.09.02.221
<https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2021.09.02.221>
- Isbat, I., Tukiran, M., Yusnita, N., Sunaryo, W., Munawir, A., Maraden, A. H. (2024). Synergy of Competence and Leadership in Improving Employee Commitment, Motivation, and Performance for Organizational Development: Systematic Literature Review. *Asian Journal of Social and Humanities* Vol. 2 No. 9. <https://doi.org/10.59888/ajosh.v2i9.346>
- Ishaq, M., Islam, Y., Ghouse, G., (2021). *Tobin's Q as an Indicator of Firm Performance_ Empirical Evidence from Manufacturing Sector Firms of Pakistan. International Journal of Economics and Business Administration* IX (Issue 1) :425-441. DOI:[10.35808/ijeba/683](https://doi.org/10.35808/ijeba/683)
- Kahloun, F., Ghannouchi, S. (2018). *Improvement of Quality for Business Process Modeling Driven by Guidelines. Procedia Computer Science*. 126. 39-48. DOI:[10.1016/j.procs.2018.07.207](https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.07.207).
- Kaniški, I., Vincek I. (2019). *Business processes as business systems. Tehnički glasnik*, Vol. 12 No. 1. <https://doi.org/10.31803/tg-20170808183458>

- Kareska K., (2023). *Key Factors for Increasing the Productivity of Production Organizations*. SSRN Electronic Journal. DOI:[10.2139/ssrn.4532554](https://doi.org/10.2139/ssrn.4532554)
- Khoriah, S. A., Juhartono, A., Norman, E., (2024) *Transformational Leadership and Team Synergy in Improving Communication and Collaboration in Educational Settings*. MES Management Journal 3(3). DOI:[10.56709/mesman.v3i3.551](https://doi.org/10.56709/mesman.v3i3.551)
- Kubiak, T., Benbow, D. (2016). *The certified six sigma Black belt Handbook*. ASQ Press. ISBN 13: [9780873899413](https://doi.org/10.1002/9780873899413) [The Certified Six Sigma Black Belt Handbook Second Edition](https://doi.org/10.1002/9780873899413)
- Lederer, S., Dijkstra, T. M. H., Heskes, T. (2019). *Additive Dose Response Models: Defining Synergy*. Frontiers in Pharmacology. <https://doi.org/10.3389/fphar.2019.01384>
- Lee, J., Kwon, H. B. (2021) *Synergistic effect of R&D and exports on performance in US manufacturing industries: high-tech vs low-tech*. Journal of Modelling in Management, ISSN: 1746-5664. DOI:[10.1108/JM2-03-2021-0057](https://doi.org/10.1108/JM2-03-2021-0057)
- Leydesdorff, L., Ivanova, I. (2021). *The measurement of “interdisciplinarity” and “synergy” in scientific and extra-scientific collaborations*. Journal of the Association for Information Science and Technology 72(1). DOI:[10.1002/asi.24416](https://doi.org/10.1002/asi.24416)
- Lindsay, A., Downs, D., Lunn, K. (2003). *Business processes—attempts to find a definition*. Information and Software Technology, Volume 45, Issue 15, Pages 1015-1019. [https://doi.org/10.1016/S0950-5849\(03\)00129-0](https://doi.org/10.1016/S0950-5849(03)00129-0)
- Medyanyk, A. D., Zelich, V., Novikova, M., Bielska, T., Raiko, D. (2024). *Synergistic approaches to strategic management: models and impact on the performance of organizations*, AD ALTA Journal of Interdisciplinary Research 14(1):120-125 DOI:[10.33543/140139120125](https://doi.org/10.33543/140139120125)
- Moen, R., Norman, C. (2009). *Evolution of the PDCA Cycle*. In Proceedings of the 7th ANQ Congress, Tokyo https://www.researchgate.net/publication/228475044_Evolution_of_the_PDCA_cycle
- Nielsen, C. (2018) *From innovation performance to business performance: Conceptualising a framework and research agenda*. Meditari Accountancy Research 27(1). DOI:[10.1108/MEDAR-03-2018-0318](https://doi.org/10.1108/MEDAR-03-2018-0318)
- Odongo, N. H., Wang, D., Suntu, S. L., Bishoge, O. K. (2019). *Dimensions of organisational performance: a review*. International Journal of Manufacturing Technology and Management. 33(1/2):114. DOI:[10.1504/IJMTM.2019.10021847](https://doi.org/10.1504/IJMTM.2019.10021847)

- Odor, H. (2018). *Organisational Culture and Dynamics. International Journal of Scientific Research and Management*. 6. DOI:[10.18535/ijssrm/v6i1.em05](https://doi.org/10.18535/ijssrm/v6i1.em05)
- Okamura, K. (2019). *Interdisciplinarity revisited: evidence for research impact and dynamism. Palgrave Communications* 5(1). DOI:[10.1057/s41599-019-0352-4](https://doi.org/10.1057/s41599-019-0352-4)
- Ould, M. (2005). *Business Process Management: a rigorous approach*. Meghan-Kiffer Press. ISBN-13: 987-1-902505-60-2
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewjg0KniwryMAxVyDRAIHYZ6LD8QFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fndl.ethernet.edu.et%2Fbitstream%2F123456789%2F19972%2F1%2F63.pdf&usg=AOvVaw1ZlfQtrFtgkjaBYDk3L_wr&opi=89978449
- Pabedinskienė, A. (2012). *Marketingo tyrimai: Mokymo(si) rinkinys. Marijampolės kolegija*.
https://sduvosakademija.lt/wp-content/uploads/2021/01/11_2012_Marketingo_tyrimai.pdf
- Pańkowska, M. (2023). *Process modeling paradigm change. Knowledge and Process Management* 30(2):163-175. <https://doi.org/10.1002/kpm.1749>
- Paul, R., Hlupic, V., Giaglis, G. (1998). *Simulation Modelling Of Business Processes*.
https://www.researchgate.net/publication/2501135_Simulation_Modelling_Of_Business_Processes
- Piñera-Salmerón, J., Sanz-Valle, R., Jiménez, D. (2023). *Product and business process innovation, competitive advantage and export performance. Multinational Business Review*, Volume 31 Issue 4. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/mbr-03-2022-0045/full/html>
- Rahwan, T., Michalak, T.P., Wooldridge, M. (2014). *A Measure of Synergy in Coalitions*. ArXiv, abs/1404.2954. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1404.2954>
- Rakickas, A. (2010). *Tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelis. Daktaro disertacija. Kaunas Vytauto Didžiojo universitetas*. <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:1941628/datastreams/MAIN/content>
- Rupšienė L., Žydžiūnaitė V., Bitinas B. (2008). *Kokybių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. ISBN: 9789986312673 <https://www.lituanistika.lt/content/25145>
- Senkus, P., Glabiszewski, W., Wysokinska-Senkus, A., Panka, A. (2021) *Process Definitions – Critical Literature Review. European Research Studies Journal*, Volume XXIV, Issue 3 - Part 1, 241-255. <https://ersj.eu/journal/2352>

Sethibe, T., Steyn, R. (2016). *Innovation and organisational performance: A critical review of the instruments used to measure organisational performance. The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management* 8(1). DOI:[10.4102/sajesbm.v8i1.50](https://doi.org/10.4102/sajesbm.v8i1.50)

Shahza, K., Bajwa, S. U., Siddiqi, A. F. I, Ahmed, F., Sultani, A. R. (2016). *Integrating knowledge management (KM) strategies and processes to enhance organizational creativity and performance. Journal of Modelling in Management*, Vol. 11 No. 1, 2016 pp. 154-179. DOI: 10.1108/JM2-07-2014-0061 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jm2-07-2014-0061/full/html>

Singh, S., Darwish, T. K., Potočník, K. (2015). *Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures. British Journal of Management*. Volume 27, Issue 1, Pages 214-224. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12126>

Smith, H., (2003). *Business process management—the third wave: business process modelling language (bpml) and its pi-calculus foundations, Information and Software Technology*, Volume 45, Issue 15, Pages 1065-1069, ISSN 0950-5849, [https://doi.org/10.1016/S0950-5849\(03\)00135-6](https://doi.org/10.1016/S0950-5849(03)00135-6)

Sweiss, M. I. K., Yamin, M. A. Y. (2020). The influence of organisational and individual factors on organisational innovation with moderating role of innovation orientation. *International Journal of Business Innovation and Research* 23(1):103. DOI:[10.1504/IJBIR.2020.109332](https://doi.org/10.1504/IJBIR.2020.109332)

Talajic, M., Kopal, R., Mršić, L. (2023). *Impact of Leadership on Business Performance – Leadership Analytical Concept. Research in Social Change* 14(1):121-138. DOI:[10.2478/rsc-2022-0009](https://doi.org/10.2478/rsc-2022-0009)

Tan, J., Peng, M. W. (2003). *Organizational slack and firm performance during economic transitions two studies from an emerging economy. Strategic Management Journal* 24(13):1249 – 1263. DOI:[10.1002/smj.351](https://doi.org/10.1002/smj.351)

Tarigana, Z. J. H., Mochtarb, J., Basanac S. R., Siagiana, H. (2021). The effect of competency management on organizational performance through supply chain integration and quality. *Uncertain Supply Chain Management* 9 (2021) 283–294. DOI:[10.5267/j.uscm.2021.3.004](https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.3.004)

Tidikis Rimantas (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjOT4r76NAXVPFhAIHS72CBsQFnoECBcQAQ&url=https%3A%2F%2Fgooglegroups.com%2Fgroups%2Fsocialiniujmokslutyrimumetodologija%2Fthread%2F382221>

[2Fgroup%2Ftarptautine_juru_teise%2Fattach%2Fee6e707e4fd397e0%2FTidikis.pdf%3Fpart%3D0.1&usg=AOvVaw3FriY1_3gApsJsMxV7fl64&opi=89978449](#)

- Ulbinaitė, A., Gribovskis, J. (2020). *Žinių valdymo procesų ir verslo procesų integracijos sąveikos vertinimo modelis. Information & Media*, 88, 142-166. <https://doi.org/10.15388/Im.2020.88.46> / <https://www.zurnalai.vu.lt/IM/article/view/17839>
- Visuotinė Lietuvių Enciklopedija, Žiūrėta: 2025.05.17, Prieiga internetu: <https://www.vle.lt/straipsnis/efektyvumas/>
- Wang, J., Abdullayeva, S., Hoang, D. S. (2023). *Diversification and company sales efficiency: Synergy influence on business valuation. Managerial and Decision Economics: Volume 45, Issue 2, Pages: 575-1193.* <https://doi.org/10.1002/mde.4040>
- Wang, M., Wang, H. (2005). *Intelligent Agent Supported Business Process Management.* DOI:[10.1109/HICSS.2005.332](https://doi.org/10.1109/HICSS.2005.332)
- Weiss, A., Littman, D.R. (1994). *Signal transduction by lymphocyte antigen receptors.* Cell, 76, 263-274. [https://doi.org/10.1016/0092-8674\(94\)90334-4](https://doi.org/10.1016/0092-8674(94)90334-4)
- Weiss, E. S., Anderson, R. M., Lasker, R.D. (2002) *Making the Most of Collaboration: Exploring the Relationship Between Partnership Synergy and Partnership Functioning. Health Education & Behavior.* 2002;29(6):683-698. <https://doi.org/10.1177/109019802237938>

PRIEDAI

1 Priedas. Mokslinės literatūros paieška

Mokslinės literatūros paieškoje naudoti **paieškų varikliai ir duomenų bazės**:

<https://onlinelibrary.wiley.com/>

<https://research.ebsco.com/>

<https://www.emerald.com/insight/>

<https://www.europeanproceedings.com/>

<https://www.lituanistika.lt/>

<https://www.mdpi.com/>

<https://www.researchgate.net/>

<https://www.sciencedirect.com/>

<https://scholar.google.com/>

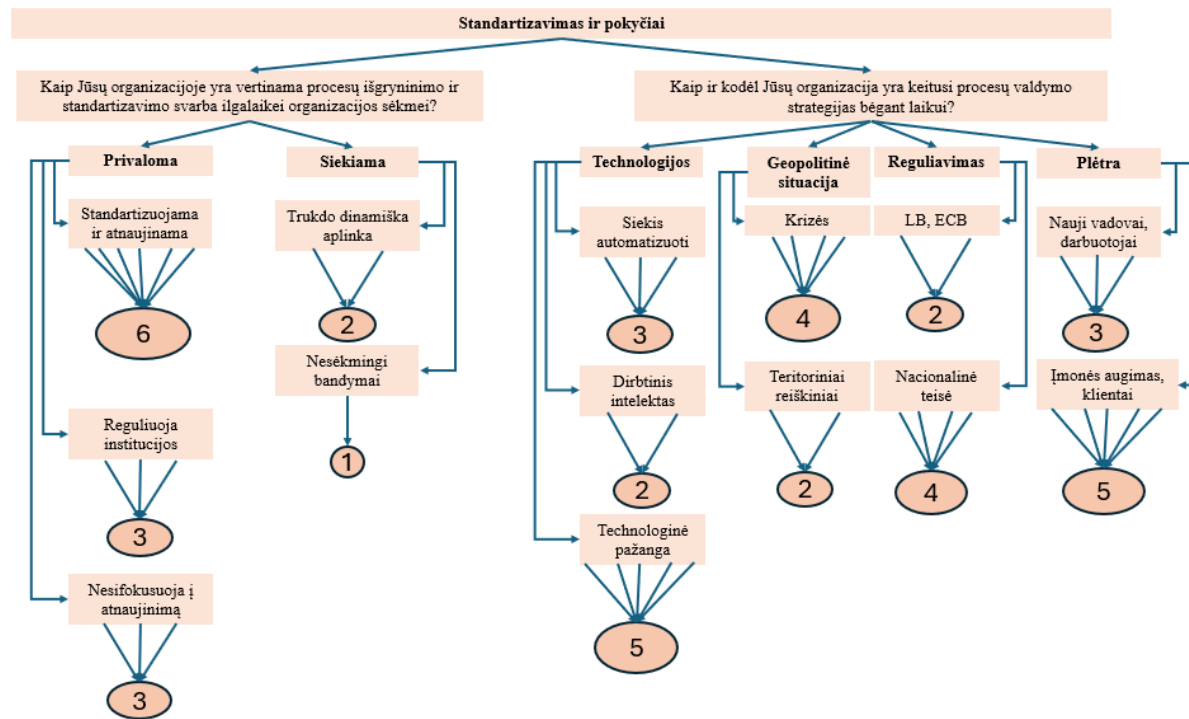
Mokslinės literatūros paieškoje naudoti **raktiniai žodžiai ir frazės** (lietuvių ir anglų k.):

Organizacijos procesai, procesų vertinimas, procesų sintezė, sinergija, procesų sinergija, tarpdiscipliniškumas, organizacijos veiklos rezultatai, proceso dedamosios, rezultatų matavimas, sinergijos matavimas, efektyvumas, produktyvumas, rezultatyvumas;

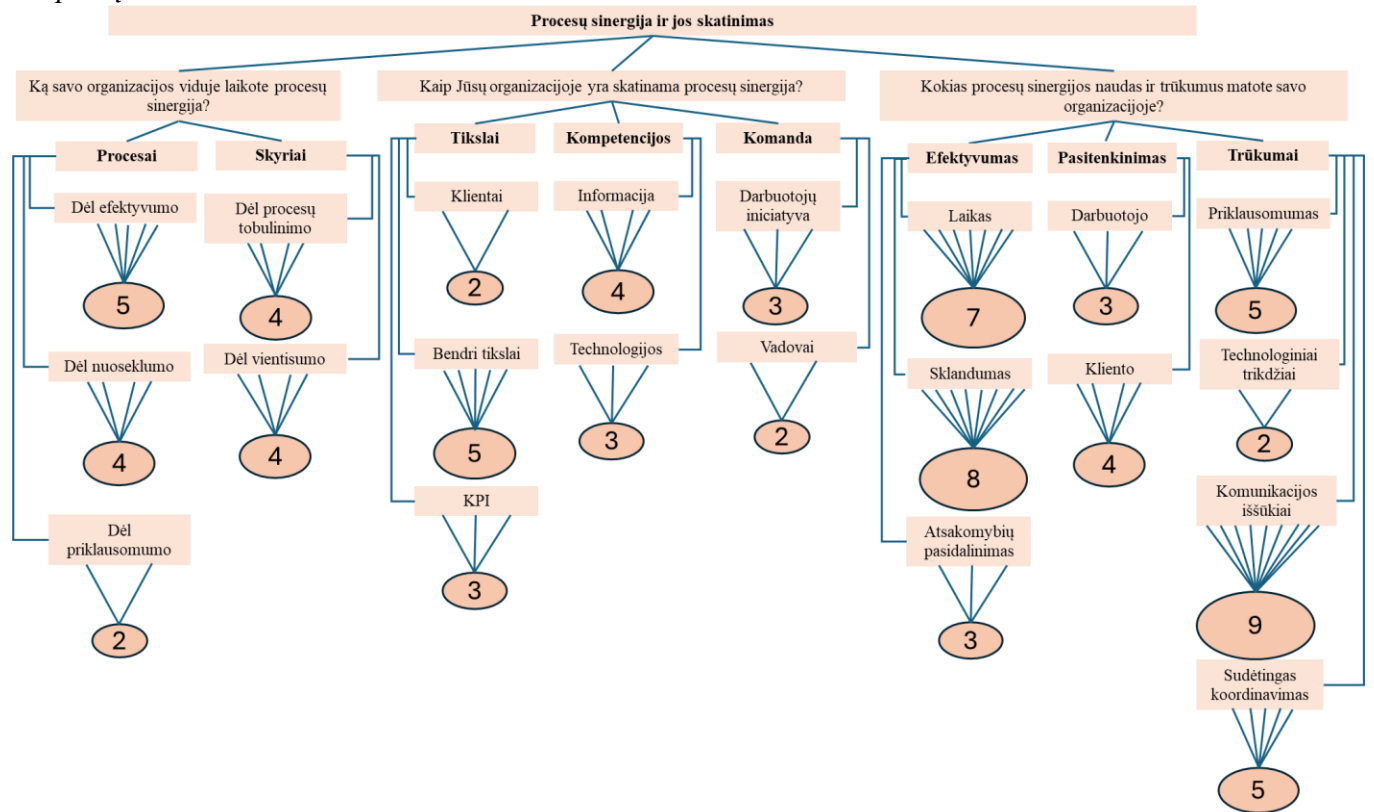
Organisational processes, process evaluation, process synthesis, synergy, process synergy, interdisciplinarity, organisational performance, process components, performance measurement, synergy measurement, efficiency, productivity, effectiveness.

2 Priedas. Ekspertų interviu turinio analizės vizualinio apibendrinimo schemos.

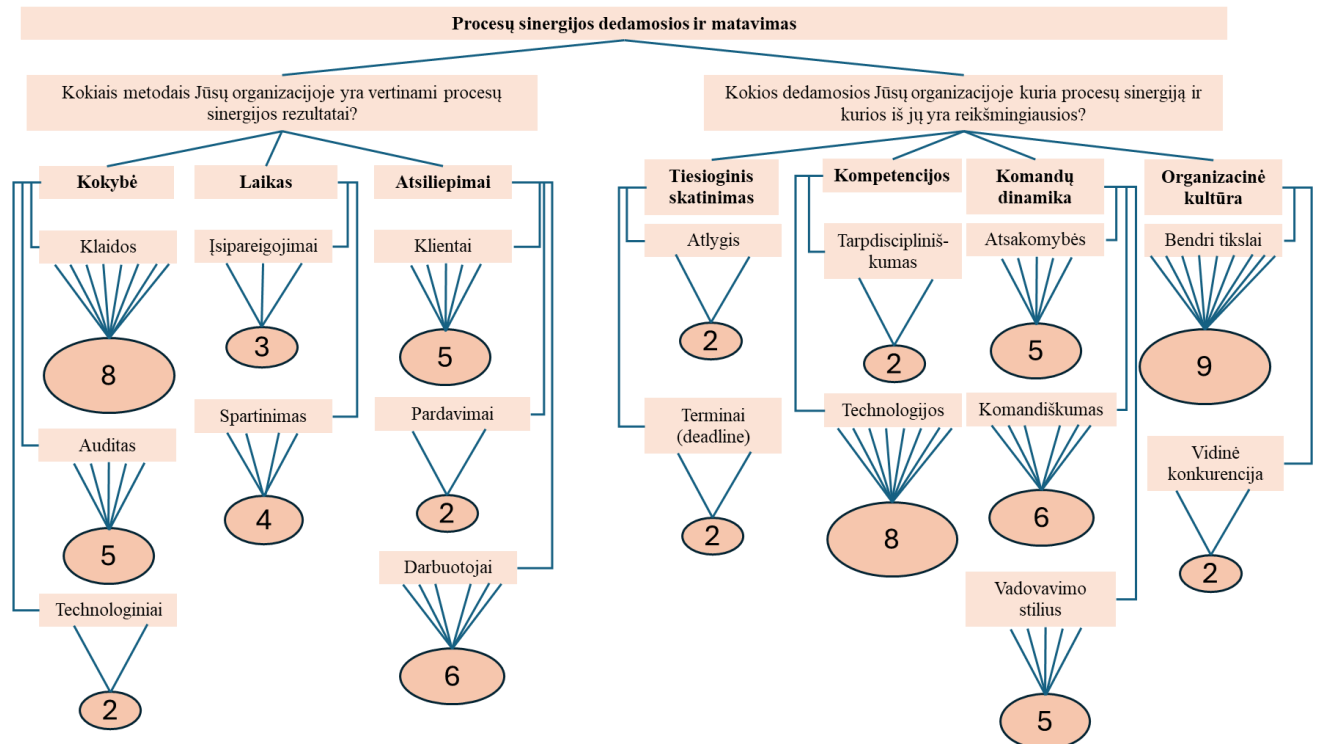
Ekspertų interviu turinio analizės rezultatai, I dalis



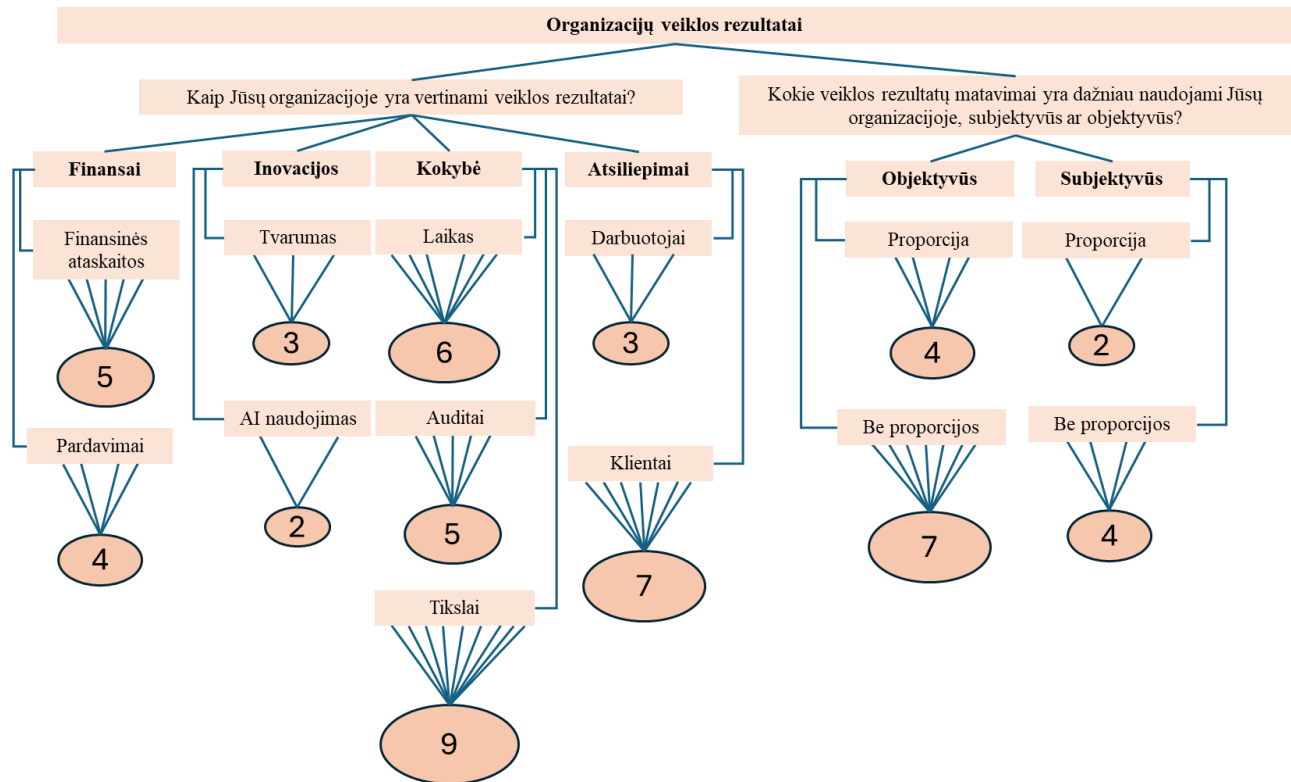
Ekspertų interviu turinio analizės rezultatai, II dalis



Ekspertų interviu turinio analizės rezultatai, III dalis



Ekspertų interviu turinio analizės rezultatai, IV dalis



PROCESŲ SINERGIJĄ IR VEIKLOS REZULTATUS KURIANČIOS DEDAMOSIOS

DONATAS MATONIS

Magistro baigiamasis darbas

Verslo procesų valdymas

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – Docentė, Dr. Aurelija Ulbinaitė

Vilnius, 2025

SANTRAUKA

108 puslapiai, 11 lentelių, 10 paveikslėlių, 67 literatūros šaltiniai, 2 priedai.

Pagrindinis šio magistro darbo tikslas – atskleisti, ištirti ir interpretuoti procesų sinergiją ir veiklos rezultatus kuriančias dedamąsias ir jų pasireiškimą organizacijose, remiantis moksline literatūra ir empirinio tyrimo metu surinktų duomenų analize.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: literatūros analizė, tyrimas ir jo rezultatai, išvados ir rekomendacijos. Literatūros analizėje apžvelgiama procesų valdymo teorija, pateikiamos pagrindiniai procesų, procesų sandaros ir sinergijos apibrėžimai, taip pat nurodoma nauda ir privalumai, kuriuos gauna įmonės, skiriančios daug dėmesio procesų valdymui ir skatinančios procesų sinergiją. Atlikęs literatūros analizę, autorius išsiaiškino, kokie yra organizacijų, nuosekliai standartizuojančių procesus, bei skatinančių procesų sinergiją motyvai ir nauda. Atsakymus į parengtą pusiau struktūruotą giluminių interviu pateikė 15 ekspertų, dirbančių kvalifikuotą, su finansų sektoriumi susijusį darbą Lietuvoje veikiančiose įmonėse. Pagrindinis interviu tikslas buvo išsiaiškinti, kaip organizacijos vertina procesų sinergijos svarbą, bei kokios dedamosios jų požiūriu kuria procesų sinergiją bei veiklos rezultatus. Be to, tyrimo rezultatai buvo palyginti su mokslinės literatūros

analizėje surinkta ir susisteminta informacija. Tyrimo rezultatai buvo analizuojami atliekant turinio analizę. Siekiant palyginti organizacijų požiūrį su mokslinėje literatūroje pabrėžiamomis teorijomis, buvo atlikta lyginamoji analizė, bei parengtos tiek mokslinės literatūros analizė, tiek visą tyrimą apibendrinančios schemos.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad organizacijos teigiamai vertina procesų sinergiją bei ją skatina, tačiau suvokia ir jos trūkumus. Organizacijos vertina procesų sinergiją daugiausiai per kokybės prizmę, o svarbiausia procesų sinergiją kurianti dedamoji organizacijose yra bendri tikslai. Be to, organizacijos savo veiklos rezultatus yra linkusios vertinti daugiau objektyviais kriterijais, nei subjektyviais. Išvadose ir rekomendacijose, apibendrinus pagrindinės literatūros analizės koncepcijas ir atlikto tyrimo rezultatus, pateikiamos išvalgos apie procesų sinergiją ir organizacijų veiklos rezultatus kuriančias dedamąsias. Autorius mano, kad tyrimo rezultatai galėtų suteikti naudingų gairių įmonėms, siekiančioms efektyvumo pasitelkiant procesų sinergiją, o įmonėms, kurių procesai jau veikia sinergiškai, galėtų padėti labiau pasinaudoti šio reiškinio teikiamais privalumais, bei atkreipti dėmesį į jį kuriančias dedamąsias.

PROCESS SYNERGY AND PERFORMANCE DRIVERS

DONATAS MATONIS

Master thesis

Business Process Management

Vilnius University,

Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Assoc. Prof, Dr. Aurelija Ulbinaitė

Vilnius, 2025

SUMMARY

108 pages, 11 tables, 10 figures, 67 references, 2 annexes.

The main objective of this Master's thesis is to uncover, investigate and interpret the process synergies and performance drivers and their occurrence in organisations, based on the scientific literature and the analysis of the data collected in the empirical study.

The thesis consists of three main parts: a literature review, the study and its results, conclusions and recommendations. The literature review provides an overview of process management theory, outlines the basic definitions of processes, process structures and synergies, and identifies the benefits and advantages of companies focusing on process management and fostering process synergies. Through a literature analysis, the author has identified the motives and benefits of organisations that consistently standardise processes and promote process synergies. 15 experts working in skilled financial sector-related jobs in Lithuanian companies responded to semi-structured in-depth interviews. The main objective of the interviews was to find out how organisations perceive the

importance of process synergies and what components they see as creating process synergies and performance. In addition, the results of the study were compared with the information gathered and structured in the analysis of the scientific literature. The results of the study were analysed through content analysis. In order to compare the organisations' approach with the theories highlighted in the academic literature, a comparative analysis was carried out and diagrams were drawn up to summarise both the analysis of the academic literature and the overall study.

The study revealed that organisations are positive about and promote process synergies, but also perceive their limitations. Organisations view process synergies mainly through the prism of quality, and the most important element that creates process synergies in organisations is the common goals. Moreover, organisations tend to measure their performance more on objective criteria than on subjective ones. The conclusions and recommendations provide insights into process synergies and the performance drivers in organisations by summarising the concepts of the main literature review and the results of the study. The author believes that the results of the study could provide useful guidance for companies seeking to achieve efficiency through process synergies, and could help companies whose processes are already working synergistically to take greater advantage of this phenomenon and to focus on the contributing components – drivers.