

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO PROCESŲ VALDYMAS

Rugilė Vainonytė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ORGANIZACIJOS PROCESŲ LAIKYMAŠI KURIANTYS VEIKSNIAI	FACTORS CONTRIBUTING TO ORGANIZATIONAL PROCESS ADHERENCE
--	---

Darbo vadovas: Doc. Dr.
Aurelija Ulbinaitė

Vilnius, 2025

TURINYS

ĮVADAS	3
1.PROCESŲ LAIKYMAŠI KURIANTYS VEIKSNIAI.....	6
1.1.Organizacijos procesų valdymo ir dokumentavimo veiksnių grupė	8
1.2 Organizacijos procesų kontrolės veiksnių grupė.....	12
1.3 Organizacijos darbuotojų įsitraukimo veiksnių grupė.....	17
2.TYRIMO METODOLOGIJA.....	26
3.PROCESŲ DOKUMENTAVIMO, PROCESŲ KONTROLĖS IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO ĮTAKA ORGANIZACIJOS PROCESŲ LAIKYMUISI: ATLIKTO TYRIMO REZULTATAI.....	33
3.1 Respondentų profilio analizė.....	33
3.2 Aprašomoji statistika.....	34
3.3 Duomenų tikrinimas pagal pagrindines regresijos prielaidas.....	37
3.4 Daugialypė linijinė regresinė analizė	41
3.5 Tyrimo rezultatų apibendrinimas	43
3.6 Mokslinė diskusija.....	44
IŠVADOS.....	46
SIŪLYMAI	48
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	50
SUMMARY	53
PRIEDAI.....	55
1 priedas. Tyrimo klausimai.....	55

IVADAS

Temos aktualumas. Verslo organizacijų sėkmė reikšmingai priklauso nuo vykstančių procesų sklandumo. Šiame moksliniame darbe nagrinėjama procesų laikymosi organizacijose problema ir analizuojami ją veikiantys veiksniai. Teoriniu požiūriu, šis mokslinis darbas pasižymi naujovišku požiūriu į procesų laikymąsi organizacijoje, pagrindžiant jį trijų veiksmų grupių – procesų dokumentavimo, procesų kontrolės ir darbuotojų įsitraukimo – sąveika. Atlikta literatūros analizė parodė, kad nors kiekvienas iš šių veiksmų yra nagrinėtas mokslinėje literatūroje, dauguma tyrimų juos analizuoja atskirai, fragmentiškai, neatsižvelgdami į jų tarpusavio ryšį. Šis darbas siekia užpildyti tą spragą, formuodamas teorinį pagrindą holistiniam požiūriui į procesų laikymąsi, kurį lemia kelių tarpusavyje susijusių veiksmų visuma. Toks teorinis modelis suteikia galimybę naujai interpretuoti organizacijos veiklos efektyvumą lemiančius veiksmus. Praktiniu požiūriu, šis mokslinis darbas yra aktualus verslo organizacijoms, kurios siekia stiprinti veiklos efektyvumą ir prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Darbe suformuluotas sinerginis trijų veiksmų modelis – apimantis procesų dokumentavimą, procesų kontrolę ir darbuotojų įsitraukimą – leidžia procesų laikymąsi vertinti kaip sisteminių reiškinių, priklausančių nuo struktūrinių, valdymo ir žmogiškųjų elementų sąveikos. Toks požiūris atveria naujas praktines galimybes organizacijoms, norinčioms ne tik išlaikyti procesinę tvarką, bet ir užtikrinti ilgalaikį veiklos tęstinumą, augimą bei gebėjimą greitai reaguoti į pokyčius.

Darbe analizuojamos temos ištyrimo lygis. Procesų laikymasis verslo organizacijose yra nagrinėtas įvairiose disciplinose. Pavyzdžiui, verslo vadybos disciplina apima procesų valdymo sistemas (BPM) ir jų poveikį organizacijos veiklai (Dumas et al., 2018), žmogiškųjų išteklių valdymo disciplinoje – nagrinėjama darbuotojų motyvacija, įsitraukimas ir elgsena – kaip šie veiksniai veikia procesų laikymąsi organizacijoje (Kahn, 1990; Bakker & Demerouti, 2008), o procesų inžinerijos ir operacijų valdymo disciplinoje – nagrinėjama, kaip skaitmeninės technologijos gali pagerinti procesų valdymą ir užtikrinti jų laikymąsi (Soto-Acosta et al., 2018). Nors procesų dokumentavimo, procesų kontrolės ir darbuotojų įsitraukimo veiksmų grupės yra atskirai, fragmentiškai analizuojami mokslinėje literatūroje, visgi šių veiksmų tarpusavio sąveika procesų laikymuisi yra išanalizuotas santykinai mažai (nuorodos į ankstesnius tyrimus ir juose analizuojamus objektus – žemiau, pastraipose apie analizuotą literatūrą).

Literatūroje apie **procesų dokumentavimą** teigiama, kad procesų dokumentavimas yra būtinas organizacijų veiklos efektyvumui, klaidų mažinimui užtikrinti (Zelt et al., 2019; Soto-Acosta, Popa & Palacios-Marqués, 2017), o standartizavimas padeda maksimaliai padidinti suderinamumą, sąveikumą, saugumą, pakartojamumą ir kokybę (Xie, Hall, McCarthy, Skitmore, 2016). Aiškiai, grafiškai

dokumentuoti procesai prisideda prie jų vykdymo aiškumo ir mažina interpretacinius nukrypimus (Dumas et al., 2018).

Procesų kontrolės vaidmeniui ištirti buvo pasirinkta analizuoti literatūrą apie proceso šeimininko vaidmenį, kuris yra esminis – jis ne tik užtikrina sklandžią komunikaciją tarp procesų dalyvių bet ir įtraukia juos į sprendimų priėmimą, o tai ugdo atsakomybę bei įsipareigojimą (Dumas et al., 2018). Svarbu pabrėžti, kad svarbi proceso šeimininko atsakomybė yra stebėti ir vertinti proceso rezultatus, atitiktį bei lygiagrečiai taikyti naujas metodikas, siekiant procesų tobulinimo (Harmon, 2019). Proceso šeimininkui naudinga turėti lyderio bruožų, nes jie tik dar labiau sustiprins valdymo efektyvumą. Lyderiui būdingas atviras grįžtamasis ryšys ir komandos motyvavimas, o tai stiprina darbuotojų pasitikėjimą ir mažina chaosą krizinių situacijų metu (Harmon, 2019; Paulienė, 2020). Saugios aplinkos (psichologinės ir išorinės) kūrimas darbuotojams suteikia laisvę dalintis savo idėjomis, pripažinti klaidas be užtikrinti abipusį pasitikėjimą (Edmondson, 2018).

Kaip svarbus teorinis literatūros pagrindas apie **darbuotojų įsitraukimą** buvo pasirinktas William Kahn (1990) atliktas tyrimas, kuriame atskleidžiamos vidinės (psichologinės) sąlygos, kodėl darbuotojai yra įsitraukę ir laikosi organizacinių procesų, tai yra: prasmingumas, saugumas, prieinamumas. Mokslinėje literatūroje taip pat išskiriamos ir išorinės aplinkos sąlygos darbo aplinkoje: organizacinis pasitikėjimas ir teisingumas, priežiūra, vadovo ir kolegų palaikymas (Esaki, Liu & Vito, 2023). Turėdami šias sąlygas, darbuotojai daug labiau linkę laikytis procesų, kai jie suvokia savo darbą kaip prasmingą, jaučiasi saugūs organizacijoje ir turi pakankamai išteklių užduotims atlikti.

Apibendrinant darbe analizuojamą temos ištyrimo lygį, galima teigti, kad atskiri šio darbų veiksniai mokslinėje literatūroje analizuojami fragmentiškai, pavieniui, tačiau jų tarpusavio ryšiui ir sąveikai **trūksta mokslinių įžvalgų**. Šio mokslo darbu siekiama užpildyti šią spragą, pateikiant sisteminių holistinį požiūrį į tai, kaip organizacijos gali užtikrinti procesų laikymąsi, tobulinant procesų dokumentavimo, procesų kontrolės ir darbuotojų įsitraukimo veiksmų grupes.

Darbo mokslinis naujumas. Šis mokslinis darbas gali prisidėti prie tolimesnių mokslinių diskusijų, nes siūlo naują požiūrį į procesų laikymosi kūrimą, susiedamas šias įtaką darančias veiksmų grupes – procesų dokumentavimą, procesų kontrolę ir darbuotojų įsitraukimą. Ankstesni tyrimai plačiai nagrinėjo šiuos elementus atskirai, tačiau jų poveikio procesų laikymuisi visuma iki šiol nebuvo vertinta kaip tarpusavyje susijusi sistema. Remiantis išsamiau teoriniu pagrindu suformuotas teorinis modelis, jungiantis šias tris veiksmų grupes, sukuria naują požiūrį į procesų laikymosi problematiką. Empiriniu požiūriu šio darbo naujumas grindžiamas regresine analize – ja kiekybiškai įvertintas trijų veiksmų

grupių poveikis procesų laikymuisi, pasitelkiant darbuotojų vertinimus iš skirtingų organizacijų ir sektorių. Tokiu būdu atskleista, kurie veiksniai daro įtaką procesų laikymąsi, o kurie – ne, ir tai leidžia tikslinti teorines prielaidas ir siūlyti tikslingas praktines rekomendacijas.

Darbo problema. Kaip procesų dokumentavimo, procesų kontrolės ir darbuotojų įsitraukimo veiksmų grupės formuoja procesų laikymąsi organizacijoje?

Darbo tikslas. Įvertinti kurios veiksmų grupės ir kaip formuoja procesų laikymąsi organizacijoje.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti procesų dokumentavimo veiksmų grupę, siekiant kurti procesų laikymąsi organizacijoje, ir taip užtikrinti veiklos efektyvumą.
2. Apibrėžti procesų kontrolės veiksmų grupę, siekiant kurti procesų laikymąsi organizacijoje ir taip užtikrinti veiklos efektyvumą.
3. Apibrėžti darbuotojų įsitraukimo veiksmų grupę, siekiant kurti procesų laikymąsi organizacijoje ir taip užtikrinti veiklos efektyvumą.
4. Apibūdinti tyrimo konstrukto reikšmių pasiskirstymą, taikant aprašomosios statistikos ir daugialypės linijinės regresijos analizės metodus.
5. Nustatyti, kokią įtaką organizacijos procesų laikymuisi daro procesų dokumentavimas, procesų kontrolė ir darbuotojų įsitraukimas.

Darbo metodai. Teoriniai metodai: mokslinės literatūros ir mokslinių šaltinių analizė, apžvalga ir sisteminimas, lyginamasis mokslinės literatūros metodas. **Empiriniai metodai:** kiekybinis tyrimas.

1. PROCESŲ LAIKYMAŠI KURIANTYS VEIKSNIAI

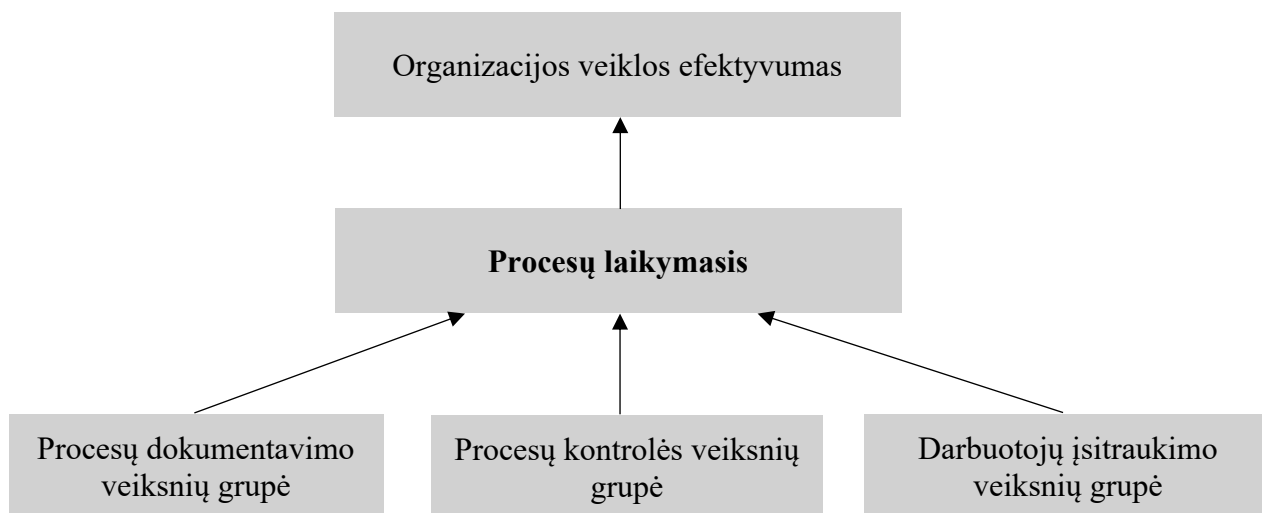
Procesų laikymasis yra esminis organizacijos efektyvumo, skaidrumo ir nuoseklumo veiksnys, darantis tiesioginę įtaką darbo kokybei, klaidų prevencijai bei organizacijos gebėjimui prisitaikyti prie išorinių ir vidinių pokyčių. Aiškiai apibrėžti ir nuosekliai įgyvendinami procesai užtikrina žinių perdavimą, sumažina interpretacijų riziką ir padeda veiklai vykti sklandžiai (Dumas et al., 2018). Mokslinėje literatūroje pažymima, kad tinkamas procesų valdymas ir jų laikymasis ne tik prisideda prie efektyvumo didinimo, bet ir mažina išteklių švaistymą bei gerina bendrą organizacijos veiklos kokybę (Soto-Acosta, Popa ir Palacios-Marqués, 2017). Be to, dokumentuoti ir kontroliuojami procesai leidžia greičiau reaguoti į nenumatytas situacijas ir kurti organizacijoje grįžtamojo ryšio mechanizmus, o tai palaiko nuolatinį tobulėjimą (Ulbinaitė ir Gribovskis, 2020). Todėl procesų laikymasis yra neatsiejamas nuo organizacijos ilgalaikės sėkmės, inovatyvumo ir konkurencingumo dinamiškoje verslo aplinkoje. Verslo organizacijoje svarbu užtikrinti procesų laikymąsi, siekiant išlaikyti efektyvią veiklą. Procesų laikymosi kūrimas ir palaikymas organizacijoje yra kompleksinis procesas, priklausantis nuo daug veiksnių, kurie kartu veikdami kuria sinerginį efektą, užtikrinant procesų laikymąsi.

Verslo organizacijos siekia standartizuoti savo veiklos procesus, kad užtikrintų nuoseklumą, paslaugų kokybę ir efektyvų resursų panaudojimą. Verslo procesas yra suprantamas kaip logiškai susijusių užduočių visuma, skirta tam tikram verslo tikslui pasiekti (Davenport, Short, 1990). Verslo procesų standartizavimo (angl. *Business Process Standardization*, BPS) sąvoka apibrėžiama kaip praktika, skirta pasiekti organizacinių procesų nuoseklumą ir optimizuoti jų veikimą, siekiant geresnių rezultatų (Goel, Bandara, Gable, 2023). BPS dažnai įvardijama kaip strategija, leidžianti organizacijoms padidinti veiklos efektyvumą bei konkurencingumą (Goel, Bandara, Gable, 2018). Vienas iš pagrindinių BPS rezultatų yra procesų atitiktis (angl. *process compliance*), apibrėžiama kaip veiklos atitikimas iš anksto nustatytiems ar sutartiems reikalavimams, standartams, taisyklėms ar procedūroms (Seyffarth et al. 2017; Papazoglou 2011; Sadiq, Governatori, Naimiri 2007). Tokia atitiktis užtikrina organizacijos teisėtumą ir efektyvumą. Mokslinėje literatūroje šiam reiškiniui apibūdinti vartojamos sąvokos „*process adherence*“ ir „*process compliance*“. Atsižvelgiant į sąvokų įvairovę, šiame moksliniame darbe buvo pasirinkta naudoti terminą „**procesų laikymasis**“ kaip tinkamiausią apibūdinti veiksmą, kuomet darbuotojai įgyvendina veiklos procesus pagal nustatytas tvarkas, vertinant šį reiškinį kaip organizacinės disciplinos ir efektyvumo pagrindą.

Šiame mokslo darbe išskiriamos trys pagrindinės veiksmų grupės – procesų dokumentavimas, procesų kontrolė ir darbuotojų įsitraukimas (žr. 1 paveikslą). Kiekviena jų yra paremta šiai temai aktualių ir recenzuotų mokslinių šaltinių įžvalgomis, o juos analizuojant buvo siekiama identifikuoti pagrindinius veiksmus, turinčius įtakos organizacijos procesų laikymuisi. Šie veiksniai buvo konceptualizuoti kaip trys teminės grupės, kurios kartu sudaro nuoseklią teorinę sistemą. Kiekviena iš šių trijų grupių išskaidyta į konkrečius veiksmus (žr. 2, 5, 9 lenteles), kurių svarba ir indėlis procesų laikymuisi yra nagrinėjame šiame mokslo darbe. Šių trijų veiksmų grupių sinergija sudaro sąlygas sklandžiai organizacijos veiklai, mažina klaidų riziką ir skatina nuolatinį procesų tobulėjimą, prisidedant prie ilgalaikės organizacijos sėkmės.

Verta pažymėti, kad nėra vieno mokslinio šaltinio, kuriame visi šie veiksniai būtų aptarti kaip vientisa visuma – veiksniai pateikti atlikus skirtingų literatūros šaltinių analizę, kuriuose pavieniui buvo nagrinėjami konkretūs aspektai, veikiantys procesų laikymąsi. Todėl šis mokslo darbas pasižymi pridėtine verte – jame pirmą kartą sistemingai nagrinėjama ir struktūruojama informacija apie procesų laikymąsi įtaką darančius veiksmus. Taip pat svarbu pabrėžti, kad ši veiksmų sistema nėra baigtinė – ji gali būti plėtojama ateities tyrimuose, atsižvelgiant į organizacijų kontekstinius ypatumus ir naujus mokslinius tyrimus.

1 paveikslas. *Veiksmų grupės, kurios kuria procesų laikymąsi*



Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autorės

1.1 Organizacijos procesų valdymo ir dokumentavimo veiksmų grupė

Procesų valdymas (angl. *Business Process Management, BPM*) yra sistemingas organizacijos procesų identifikavimo, analizės, tobulinimo ir stebėsenos metodas, siekiant padidinti veiklos efektyvumą ir lankstumą (Terminas, Ramanauskaitė, 2020). Procesų valdymas ir dokumentavimas yra esminiai šiuolaikinių organizacijų veiklos komponentai, tiesiogiai veikiantys jų efektyvumą, lankstumą ir gebėjimą prisitaikyti prie nuolat kintančios verslo aplinkos. Tinkamai dokumentuoti procesai suteikia aiškumą, padeda vizualizuoti veiklas ir užtikrina žinių perdavimą organizacijos viduje. Taigi, procesų valdymas organizacijose yra fundamentali strateginė veikla.

Ulbinaitė ir Gribovskis (2020) pabrėžia, jog tinkamai suvaldyti ir dokumentuoti procesai ne tik užtikrina sklandų kasdinių operacijų vykdymą, bet ir sudaro sąlygas nuolatiniam tobulėjimui bei inovacijų diegimui. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad aiškiai apibrėžti ir dokumentuoti procesai padeda organizacijoms greičiau reaguoti į rinkos pokyčius, efektyviau paskirstyti išteklius ir sumažinti veiklos sąnaudas. Be to, procesų dokumentavimas skatina žinių sklaidą organizacijos viduje, leidžia standartizuoti geriausias praktikas ir užtikrina veiklos tęstinumą net ir pasikeitus darbuotojams. Svarbu pažymėti, kad procesų valdymas ir dokumentavimas yra neatsiejami nuo žinių valdymo organizacijoje. Integruojant žinių valdymo procesus su verslo procesais, galima pasiekti didesnę organizacijos lankstumą ir inovatyvumą (Ulbinaitė, Gribovskis, 2020). Tai ypač aktualu siekiant kurti pridėtinę vertę ir išlaikyti konkurencinį pranašumą dinamiškoje verslo aplinkoje. Moksliniai tyrimai rodo, kad efektyvus procesų valdymas gali padidinti organizacijos našumą ir sumažinti veiklos sąnaudas. Pavyzdžiui, taikant procesų gavybos metodus, galima identifikuoti ir pašalinti neefektyvius veiklos elementus, taip pagerinant bendrą organizacijos veiklą (Terminas, Ramanauskaitė, 2020).

Procesų valdymas yra kritiškai svarbus organizacijos gebėjimui išlikti konkurencingai, prisitaikyti prie greitų pokyčių ir pasiekti ilgalaikės sėkmės. Tinkamai valdant ir dokumentuojant procesus, organizacija ne tik efektyviai vykdo kasdienes operacijas, bet ir įgyja strateginį pranašumą, kuris padeda siekti tiek trumpalaikių, tiek ilgalaikių tikslų.

Procesų valdymas yra esminis organizacijos veiklos aspektas, leidžiantis efektyviai siekti strateginių tikslų. Tai apima sistemingą veiklų planavimą, organizavimą, vykdymą ir kontrolę, siekiant užtikrinti, kad organizacijos procesai būtų suderinti su jos tikslais ir strategija. Procesų valdymo svarba organizacijoje plačiau aprašyta 1 lentelėje.

1 lentelė. *Procesų valdymo rezultatas organizacijose*

Procesų valdymo rezultatas	Paaškinimas
Efektyvumo didinimas	Tinkamai valdant procesus, organizacijos gali optimizuoti išteklių naudojimą, sumažinti veiklos sąnaudas ir pagerinti produktyvumą. Tai pasiekama identifikuojant ir pašalinant neveiksmingas veiklas bei supaprastinant darbo eigas. Pasak Soto-Acosta ir kt. (2018), informacijos ir žinių valdymas yra kritinis veiksnys, leidžiantis organizacijoms kurti naujus produktus ir siekti konkurencinio pranašumo.
Kokybės gerinimas	Nuoseklus procesų valdymas užtikrina, kad produktai ar paslaugos atitiktų nustatytus kokybės standartus, taip didinant klientų pasitenkinimą ir lojalumą. Zelt ir kt. (2019) nagrinėja organizacijos procesų neapibrėžtumo teoriją, pabrėždami procesų valdymo svarbą mažinant neapibrėžtumą ir didinant organizacijos efektyvumą.
Lankstumas ir prisitaikymas	Gera suvaldyti procesai leidžia organizacijoms greičiau reaguoti į rinkos pokyčius, technologines naujoves ar kitus išorinius veiksnius, taip išlaikant konkurencinį pranašumą. Kauno regiono įmonių tyrimas parodė, kad procesų valdymo gerinimas naudojant IT programas padeda organizacijoms efektyviau valdyti veiklas ir prisitaikyti prie kintančios aplinkos (Kirstukaitė, 2019).
Žinių valdymas	Procesų dokumentavimas padeda išsaugoti ir perduoti organizacinę patirtį bei žinias, užtikrinant veiklos tęstinumą ir palengvinant naujų darbuotojų integraciją. Juodeikaitė ir Fominienė (2016) pabrėžia, kad žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas yra svarbus siekiant suderinti įmonės savininko ir darbuotojų tikslus bei užtikrinti efektyvų pridėtinės vertės kūrimą.

Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais

Procesų standartizavimas yra svarbus organizacijos veiklos aspektas, užtikrinantis vieningą veiklos aprašymą ir stabilumą. Standartizuoti procesai padeda organizacijoms veikti efektyviau, mažina klaidų tikimybę ir didina skaidrumą. Standartizuoti procesai leidžia organizacijoms optimizuoti veiklą, pašalinti nereikalingus veiksmus ir sumažinti išteklių švaistymą. Tai pasiekama aiškiai apibrėžiant veiksmų seką ir užtikrinant, kad visi darbuotojai laikytųsi nustatytų procedūrų. Pasak Xie et al. (2016),

standartizavimas padeda maksimaliai padidinti suderinamumą, sąveikumą, saugumą, pakartojamumą ir kokybę.

Aiškiai apibrėžti ir **standartizuoti procesai** suteikia darbuotojams tikslias gaires, kaip atlikti tam tikras užduotis, taip sumažinant klaidų tikimybę. Be to, standartizavimas leidžia greitai identifikuoti ir ištaisyti klaidas, nes aiškiai matoma, kurioje proceso dalyje jos įvyko. Kaip teigia Ulbinaitė ir Gribovskis (2020), žinių valdymas šiuolaikinėje organizacijoje retai traktuojamas kaip remiamoji veikla – jo procesai vertinami kaip neatsiejami nuo kitų svarbiausių organizacijos procesų. Standartizuoti procesai užtikrina, kad visi organizacijos nariai turėtų prieigą prie tų pačių procedūrų ir taisyklių, taip didinant skaidrumą. Tai padeda išvengti nesusipratimų ir užtikrina, kad visi veiksmai būtų atliekami pagal nustatytus standartus. Pasak Juodeikaitės ir Fominienės (2016), žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas yra svarbus siekiant suderinti įmonės savininko ir darbuotojų tikslus bei užtikrinti efektyvų pridėtinės vertės kūrimą.

Procesų dokumentavimas yra esminė metodika, padedanti organizacijoms užtikrinti veiklos efektyvumą, mažinti klaidų tikimybę ir skatinti skaidrumą. Aiškiai apibrėžti ir standartizuoti procesai ne tik užtikrina organizacijos veiklos nuoseklumą, bet ir palengvina žinių perdavimą, didina prisitaikymo galimybes bei stiprina organizacinę kultūrą. Remiantis moksliniais tyrimais, tinkamas dokumentavimas sudaro pagrindą organizacijų augimui ir konkurencingumui dinamiškoje verslo aplinkoje. Procesų dokumentavimas yra vienas iš kertinių organizacijos veiklos aspektų, tiesiogiai prisidedantis prie veiklos efektyvumo, klaidų mažinimo ir organizacijos skaidrumo užtikrinimo. Aiškiai dokumentuoti procesai suteikia darbuotojams vienodas gaires, kaip atlikti užduotis, taip užtikrinant, kad veikla būtų vykdoma nuosekliai ir vienodai visoje organizacijoje. Tai padeda išvengti nukrypimų ir užtikrina, kad paslaugos ar produktai atitiktų nustatytus standartus. Remiantis Gartner (2019), procesų gavybos tikslai apima veiklos procesų tobulinimą, remiantis proceso aptikimu ir analize, o dokumentavimas yra esminė šio proceso dalis. Apibendrinant, procesų dokumentavimas yra esminis įrankis, padedantis organizacijoms užtikrinti veiklos nuoseklumą, palengvinti žinių perdavimą, stiprinti veiklos kontrolę ir skatinti nuolatinį tobulinimą. Tinkamai dokumentuoti procesai suteikia aiškias gaires darbuotojams, standartizuoja veiklas ir užtikrina nuoseklų informacijos perdavimą, taip prisidedant prie bendros organizacijos sėkmės.

Procesų dokumentavimo metodai gali būti skirstomi į paprastus tekstinius aprašymus, grafines technikas ir modernias modeliavimui skirtas priemones. Pradinė procesų dokumentavimo forma yra tekstiniai arba naratyviniai aprašymai, kurie detalčiai nusako veiklos eigą ir procedūras. Šis metodas yra

lengvai suprantamas ir nereikalauja specialių įgūdžių, tačiau gali būti neefektyvus sudėtingesnių procesų atveju, nes trūksta vizualinio aiškumo ir gali būti sunku greitai suprasti procesų sąsajas.

Grafinės technikos yra vienas efektyviausių būdų procesų dokumentavimui, nes vizualinis atvaizdavimas padeda geriau suprasti procesų eigą, identifikuoti galimus trūkumus ir optimizuoti veiklą. Pagrindiniai grafinių technikų privalumai yra aiškumas ir paprastumas, procesų nuoseklumo analizė ir efektyvus tolimesnis bendradarbiavimas (Dumas et al., 2018).

Dokumentuotų procesų technikos, tokios kaip srautų diagramos (angl. *flowchart*), Gantt diagramos, „*Swimlane*“ diagramos ir BPMN yra pagrindiniai įrankiai, skirti organizacinių darbo srautų vizualizavimui įvairiuose sektoriuose:

- BPMN – standartizuota modelių kalba, skirta tiksliai ir aiškiai vaizduoti sudėtingus verslo procesus, siekiant optimizuoti veiklą, išteklių panaudojimą ir priimti pagrįstus sprendimus (Cimino et al. 2025).
- *Swimlane* diagramos – procesų žingsniai vizualiai paskirstomi į „takelius“, priskirtus skirtingiems darbuotojams ar padaliniams, aiškiai parodo atsakomybes ir bendradarbiavimą tarp skyrių (Bakar et al. 2020).
- Gantt'o diagramos – naudojamos projektų užduotims planuoti ir stebėti laike, padeda valdyti žmogiškuosius išteklius efektyviai paskirstant užduotis, mažina sąnaudas ir medžiagų švaistymą dėka kruopštaus planavimo (Ramachandran, Karthick, 2019).
- Srauto diagramos – įrankis, skirtas vizualiai atvaizduoti konkretaus proceso veiklas, naudojami simboliai, linijos ir žodžiai, siekiant parodyti nuoseklų žingsnių išdėstymą; padeda suprasti veiksmų seką, sprendimų taškus ir galimus rezultatus (Dahlgard, 2015).

Šios vizualinės dokumentavimo priemonės ne tik padeda užtikrinti vidaus procesų kontrolę, bet ir stiprina tarpusavio bendradarbiavimą, strateginį planavimą bei organizacijų gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių.

Apibendrinant galima teigti, kad procesų **dokumentavimo technikos ir metodai** yra būtini, siekiant užtikrinti veiklos aiškumą, efektyvumą ir skaidrumą. Organizacijoms svarbu pasirinkti tinkamiausius dokumentavimo metodus, atsižvelgiant į savo poreikius, procesų sudėtingumą ir darbuotojų kompetencijas. Taikant šiuos metodus, galima ne tik išlaikyti veiklos stabilumą, bet ir nuolat ją tobulinti, prisitaikant prie kintančios verslo aplinkos. Tačiau svarbu atsižvelgti į galimus trūkumus ir pasirinkti tinkamiausią techniką, atsižvelgiant į organizacijos poreikius ir darbuotojų kompetencijas.

Apibendrinant šį poskyrį, galima teigti, kad organizacijos procesų valdymas ir dokumentavimas yra esminiai veiksniai, užtikrinantys veiklos efektyvumą, skaidrumą ir tęstinumą. Moksliniai tyrimai (Ulbinaitė ir Gribovskis, 2020; Soto-Acosta ir kt., 2018; Zelt ir kt., 2019) rodo, kad aiškiai apibrėžti ir dokumentuoti procesai leidžia organizacijoms sumažinti veiklos sąnaudas, pagerinti kokybę bei užtikrinti greitesnį prisitaikymą prie pokyčių. Dokumentavimo ir standartizavimo praktikos ne tik optimizuoja darbo eigą, bet ir sukuria sistemą, leidžiančią organizacijai išlaikyti konkurencinį pranašumą.

Remiantis atliktos literatūros analize, pateikiama **procesų dokumentavimo veiksnių grupė** ir išskirti ją sudarantys veiksniai (žr. 2 lentelę). Šių veiksnių išskyrimas leidžia sukurti analizės dimensijas, kurios taps pagrindu empirinėje tyrimo dalyje, tiriant procesų laikymąsi verslo organizacijoje.

2 lentelė. *Išskaidyta procesų dokumentavimo veiksnių grupė*

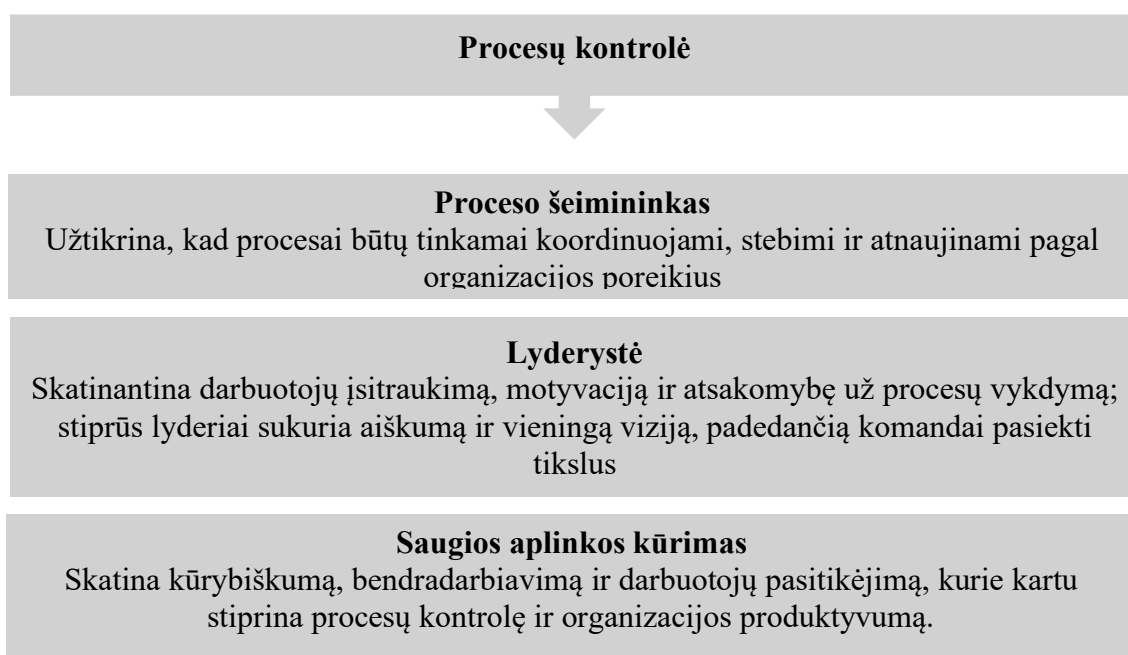
Procesų dokumentavimo veiksnių grupė	
Veiksny	Autoriai
Procesų dokumentavimas	Zelt et al., (2019), Soto-Acosta et al. (2017), Ulbinaitė ir Gribovskis (2020)
Procesų aiškumas	Zelt et al. (2019), Dumas et al. (2018), Ulbinaitė ir Gribovskis, (2020), Soto-Acosta et al. (2017)
Dokumentacijos pasiekiamumas	Kirstukaitė (2019), Terminas ir Ramanauskaitė (2020)
Dokumentų aktualumas ir atnaujinimas	Soto-Acosta et al. (2017)
Procesų standartizavimas	Zakarevičius (2012), Xie et al. (2016)

Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais

1.2 Organizacijos procesų kontrolės veiksnių grupė

Tinkama **procesų kontrolė** yra vienas iš esminių veiksnių, užtikrinančių organizacijos procesų laikymąsi, o tai yra pagrindinis šio mokslinio darbo nagrinėjamas reiškinys. Procesų kontrolė užtikrina organizacijos veiklos efektyvumą ir standartų laikymąsi, o tai priklauso nuo trijų, sinerginį efektą sukuriančių sudedamųjų dalių, kurios bus analizuojamos šiame poskyryje (žr. 2 paveikslą).

2 paveikslas. Procesų kontrolės sudedamosios dalys



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Harmon (2019), Lewben (2020), Dumas et al. (2018), Paulienė (2020), Edmondson (2018).

Proceso šeimininkas (angl. *Process Owner*) yra pagrindinis veikėjas procesų kontrolėje, nes jis užtikrina procesų valdymo, kontrolės ir atitikimo reikalavimams efektyvumą. Jo atsakomybės (žr. 3 lentelę) apima procesų planavimą, išteklių koordinavimą, rezultatų stebėseną ir korekcinių veiksmų įgyvendinimą, o tai leidžia organizacijai ne tik išlaikyti veiklos stabilumą, bet ir nuolat tobulėti. Be to, proceso šeimininko gebėjimas motyvuoti darbuotojus, sklandžiai komunikuoti ir įtraukti juos į sprendimų priėmimą padeda formuoti stiprią kultūrą, orientuotą į bendradarbiavimą ir atsakomybę. Inovacijų diegimas ir geriausių praktikų taikymas jo vadovaujamuose procesuose užtikrina, kad organizacija ne tik atitiktų standartus, bet ir būtų lanksti bei konkurencinga dinamiškoje verslo aplinkoje.

3 lentelė. Proceso šeimininko atsakomybės ir pareigos

Atsakomybės/ Pareigos	Paaiškinimas
Proceso valdymas	Koordinuoja veiksmus ir išteklius, užtikrina proceso tikslų suderinimą su organizacijos strategija, nustato metrikas ir rodiklius, stebi proceso eigą bei valdo išteklius. Atsako už procesų keitimus, užtikrinančius atitiktį politikai ir įstatymams. (Harmon, 2019; Dumas et al., 2018)

Proceso kontrolė	Stebi ir vertina proceso rezultatus, siekia užtikrinti procesų efektyvumą ir atitiktį tikslams bei standartams. Tai apima nuolatinį duomenų rinkimą, rezultatų analizę, nukrypimų identifikavimą ir korekcinis veiksmus (Harmon, 2019).
Atitikties užtikrinimas	Užtikrina, kad procesai atitiktų teisės aktus, reglamentus ir vidaus politiką. Stebi reguliacinius pokyčius, atnaujina politiką ir procedūras bei užtikrina darbuotojų informuotumą apie taikomus reikalavimus (Lewben, 2020).
Duomenų analizė ir tobulinimo iniciatyvos	Analizuoja procesų duomenis, identifikuoja trūkumus ir inicijuoja optimizavimo veiksmus. Tokie veiksmai padeda sumažinti kaštus, sutrumpinti procesų laiką ir užtikrinti kokybę (Dumas et al., 2018).
Komunikacija ir darbuotojų motyvavimas	Užtikrina sklandžią komunikaciją tarp procesų dalyvių, įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą, motyvuoja juos siekti rezultatų ir ugdo atsakomybę bei įsipareigojimą (Dumas et al., 2018).
Inovacijų ir geriausių praktikų diegimas	Pritaiko naujas technologijas ir metodikas, siekia nuolatinio proceso tobulinimo, padeda organizacijai prisitaikyti prie pokyčių ir išlikti konkurencinga (Harmon, 2019).

Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais

Lyderystė yra svarbus veiksnys proceso kontrolėje, nes jis tiesiogiai veikia darbuotojus, o jų įsitraukimas užtikrina procesų efektyvumą, kokybę ir organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimą. Lentelėje (žr. 4 lentelę) struktūrizuotai pateikti pagrindinės lyderystės iniciatyvos, kurios teigiamai veikia darbuotoju ir taip padeda užtikrinti efektyvią procesų kontrolę organizacijoje. Lentelėje išryškunami lyderystės iniciatyvos, apibūdinimas ir teigiamas poveikis kontrolės procesams.

4 lentelė. *Lyderystės iniciatyvos, kontroliuojant organizacijos procesus*

Lyderystės iniciatyvos	Aprašymas	Teigiamas poveikis procesų kontrolei	Šaltiniai
Aiški komunikacija	Tikslų kontrolės tikslų ir kriterijų nustatymas. Užtikrinama, kad darbuotojai suprastų, ko tikimasi iš jų, ir	Mažina klaidų ir nesusipratimų riziką, skatina vieningą darbuotojų veiklą, siekiant bendrų tikslų.	Harmon (2019)

	kaip jų veikla prisideda prie organizacijos tikslų.		
Atviras grįžtamasis ryšys	Skatinamas nuolatinis dialogas su darbuotojais. Lyderis priima jų pasiūlymus, refleksijas ir suteikia vertingų įžvalgų apie jų veiklą, skatindamas tobulėjimą.	Padidina darbuotojų įsitraukimą, ugdo atsakomybę ir stiprina darbuotojų pasitikėjimą kontrolės procesu.	Harmon (2019)
Kūrybiškumo skatinimas	Skatinamas inovacijų diegimas, naujų idėjų generavimas ir geriausių praktikų paieška, leidžianti pritaikyti modernius sprendimus kontrolės procesuose.	Didina procesų efektyvumą, leidžia greitai prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir didina organizacijos lankstumą.	Dumas et al. (2018)
Sprendimų priėmimo gebėjimai	Lyderis greitai identifikuoja problemas ir priima pagrįstus sprendimus, atsižvelgdamas į duomenų analizę ir komandą.	Užtikrina greitą reakciją į nukrypimus, mažina klaidų poveikį ir užtikrina veiklos tęstinumą.	Harmon (2019)
Komandų koordinavimas krizėse	Užtikrina, kad lyderis ne tik turi valdyti situaciją, bet ir užtikrinti atvirą komunikaciją, kurti pasitikėjimą, parodyti rūpestį žmonėmis.	Mažina chaosą krizės metu, suteikia žmonėms emocinį saugumą, parodyti kryptį bendram veikimui.	Paulienė (2020)

Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais

Saugios aplinkos kūrimas organizacijoje yra strateginis procesas, orientuotas į darbuotojų gerovės, fizinio saugumo ir psichologinio komforto užtikrinimą. Ši aplinka yra esminis veiksnys, leidžiantis darbuotojams efektyviai atlikti savo pareigas, skatinti kūrybiškumą ir bendradarbiavimą bei stiprinti organizacijos produktyvumą. Pirmasis saugios aplinkos aspektas yra **fizinio saugumo užtikrinimas**, kuris apima darbo vietos saugumo standartų laikymąsi, tinkamą įrangos priežiūrą ir rizikos vertinimą. Darbdaviai turi sukurti darbo sąlygas, kurios mažintų traumų ar nelaimingų atsitikimų tikimybę. Šio tikslo siekiama įgyvendinant reguliarias saugumo patikras, darbuotojų mokymus apie saugų darbo būdą bei reagavimą į avarines situacijas (Edmondson, 2018). Antrasis svarbus aspektas yra **psichologinio saugumo kūrimas**. Psichologinis saugumas reiškia aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs reikšti savo mintis, idėjas ar nuogąstavimus be baimės būti pasmerktiems ar ignoruojamiems.

Šiam tikslui pasiekti vadovai turi ugdyti atvirą komunikacijos kultūrą, kurioje darbuotojų balsas yra girdimas ir vertinamas. Toks požiūris skatina įsitraukimą, kūrybiškumą ir pasitikėjimą tarp komandos narių. Psichologinio saugumo pojūtis gerina darbuotojų gerovę. Vadovai turėtų demonstruoti pavyzdį laikantis organizacijos saugumo standartų, būti prieinami darbuotojams, sprendžiant jų problemas, ir palaikyti pozityvią darbo kultūrą. Lyderiai taip pat turėtų aktyviai spręsti konfliktus ir užtikrinti, kad diskriminacija, patyčios ar kitokio pobūdžio netinkamas elgesys būtų nedelsiant nutraukti. Edmondson (2018) teigimu svarbus vaidmuo tenka **sisteminiams procesams**, tokiems kaip reguliarios darbuotojų apklausos apie jų saugumo ir gerovės jausmą, aiškos ir veiksmingos politikos kūrimas bei įgyvendinimas, apimantis skundų valdymą ir atvejų tyrimus. Šie procesai padeda organizacijai efektyviai identifikuoti ir spręsti galimas problemas (Edmondson, 2018). Galiausiai, saugios aplinkos kūrimas yra nuolatinis procesas, kuris reikalauja organizacijos pastangų įsitraukti į naujoves, atsižvelgti į darbuotojų poreikius ir įgyvendinti priemones, užtikrinančias jų gerovę. Sėkmingai įgyvendinus šiuos aspektus, organizacija ne tik užtikrina savo darbuotojų saugumą, bet ir stiprina savo įvaizdį kaip atsakingo darbdavio, kuris rūpinasi savo komandos nariais.

Proceso šeimininkas, kaip lyderis, atlieka svarbų vaidmenį kuriant pasitikėjimu grindžiamą aplinką organizacijoje. Pasitikėjimas yra pagrindas, skatinantis efektyvų bendradarbiavimą, darbuotojų įsitraukimą ir organizacijos sėkmę. Lyderystė, orientuota į pasitikėjimą, ne tik stiprina organizacijos kultūrą, bet ir gerina procesų veiksmingumą bei darbuotojų pasitenkinimą (Edmondson, 2018). Lyderis, kuris aktyviai rūpinasi darbuotojų gerove, kuria ilgalaikį pasitikėjimą. Ši rūpyba pasireiškia ne tik fizinių darbo sąlygų gerinimu, bet ir psichologinės saugos užtikrinimu. Kai darbuotojai jaučia, kad jų vadovas rūpinasi jų poreikiais ir gerbia jų nuomonę, jie tampa labiau lojalūs ir motyvuoti prisidėti prie organizacijos sėkmės. Pasitikėjimu grindžiama aplinka taip pat stiprėja, kai lyderis veikia kaip mentoriumi ir įkvepia darbuotojus siekti geresnių rezultatų. Toks vadovas padeda darbuotojams augti, plėsti savo kompetencijas ir įgyvendinti asmeninius bei organizacinius tikslus. Šis požiūris stiprina ne tik pasitikėjimą vadovu, bet ir kolektyvinį pasitikėjimą organizacijos veikla. Apibendrinant, proceso šeimininko lyderystė yra esminis veiksnys, skatinantis pasitikėjimo kultūrą organizacijoje. Skaidrumas, atvirumas, atsakomybė, rūpinimasis darbuotojais ir įkvepianti vadovo pozicija leidžia ne tik sustiprinti darbuotojų pasitikėjimą vadovu, bet ir kurti aplinką, kurioje visi jaučiasi vertinami, gerbiami ir motyvuoti prisidėti prie organizacijos tikslų (Edmondson, 2018).

Taigi, psichologinis saugumas ir komandos palaikymas yra esminiai veiksniai, skatinantys darbuotojus laikytis nustatytų procesų. Edmondson (2018) teigimu psichologinis saugumas sukuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi laisvi dalintis savo idėjomis, kelti klausimus ir pripažinti klaidas be baimės būti kritikuojami ar ignoruojami. Toks pasitikėjimu grindžiamas klimatas didina darbuotojų

įsitraukimą ir motyvaciją vykdyti procesus efektyviai. Psichologinis saugumas ir palaikymas ne tik skatina procesų laikymąsi, bet ir ugdo kultūrą, orientuotą į nuolatinį tobulėjimą.

Apibendrinant poskyrį galima teigti, kad procesų kontrolė yra itin svarbus veiksnys, lemiantis, organizacijos procesų laikymąsi. Procesų savininko vaidmuo čia ypač svarbus – jo gebėjimas valdyti, prižiūrėti ir derinti procesus su organizacijos tikslais skatina atsakomybę ir tikslumą vykdant užduotis. Be to, veiksminga lyderystė stiprina laikymąsi, užtikrindama aiškią komunikaciją, motyvuodama darbuotojus ir iš anksto spręsdama nukrypimus nuo nustatytų normų.

Kartu procesų lyderių kuriama saugi ir palaikanti aplinka skatina darbuotojų įsitraukimą bei įsipareigojimą organizacijos standartams. Psichologinis saugumas ir pasitikėjimu grįsta lyderystė didina darbuotojų norą laikytis dokumentuotų procedūrų, mažina pasipriešinimą pokyčiams ir puoselėja nuolatinio tobulėjimo kultūrą. Šios kontrolės priemonės ne tik užtikrina efektyvų organizacijos išteklių panaudojimą, bet ir didina bendrą procesų veiksmingumą, prisidedamos prie strateginių tikslų įgyvendinimo.

Remiantis atliktos literatūros analize, pateikiama **procesų kontrolės veiksmų grupė** ir išskirti ją sudarantys veiksniai (žr. 5 lentelę). Šių veiksmų išskyrimas leidžia sukurti analizės dimensijas, kurios taps pagrindu empirinėje tyrimo dalyje, tiriant procesų laikymąsi verslo organizacijoje.

5 lentelė. Išskaidyta procesų kontrolės veiksmų grupė

Procesų kontrolės veiksmų grupė	
Veiksny	Autoriai
Procesų kontrolė	Dumas et al. (2018), Harmon (2019)
Vadovų lyderystė	Paulienė (2020), Harmon (2019)
Grįžtamasis ryšys	Harmon (2019), Dumas et al. (2018)
Saugi kultūra organizacijoje	Edmondson (2018), Kahn (1990)

Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais

1.3 Organizacijos darbuotojų įsitraukimo veiksmų grupė

Darbuotojų įsitraukimas į darbo procesus yra vienas iš esminių veiksmų, užtikrinančių organizacijos procesų laikymąsi, o tai yra pagrindinis šio mokslinio darbo nagrinėjamas reiškinys. Siekiant suprasti, kokie veiksniai skatina darbuotojus laikytis įmonės procesų, svarbu pradėti nuo platesnės analizės – darbuotojų motyvacijos įsitraukti į organizacijos veiklą. Toks požiūris leidžia analizuoti darbuotojų elgesį išsamiau, įvertinant tiek vidinius, tiek išorinius veiksnius, darančius įtaką jų aktyvumui ir įsitraukimui. Svarbu ne tik nustatyti, kas skatina darbuotojus laikytis nustatytų procesų, bet ir suprasti, kokie motyvaciniai mechanizmai veikia organizacijos kontekste.

Lentelėje (žr. 6 lentelę) pateikiama išsami apžvalga apie darbuotojų įsitraukimo ir jo **vidines (psichologines) aplinkos sąlygas**. Prasminga apžvelgti ir pamatinių, ir naujų autorių publikacijas šia tema, kad būtų galima susidaryti platesnį požiūrį bei išskirti galimus pasikeitimus. Lentelėje aprašomi autoriai pabrėžiami kaip pamatiniai ir įtakingi, kurių darbai reikšmingai paveikė darbuotojų įsitraukimo sampratą. Šie autoriai buvo atrinkti remiantis ilgalaikę jų teorinių modelių ir empirinių tyrimų įtaką, kuri stipriai veikia ir akademinį diskursą, ir praktinius taikymus šioje srityje. Šie indėliai kartu formuoja visapusišką įsitraukimo suvokimą, jungiantį teorines išvagas su praktiškai pritaikomomis strategijomis, kurios išlieka aktualios iki šių dienų. Nors minimų autorių darbai yra publikuoti pakankamai seniai, jie išlieka ypač vertingi ir aktualūs analizei, nes suteikia pamatinį darbuotojų įsitraukimo sampratos suvokimą, kuris ir šiandien yra teorinis pagrindas šiuolaikiniams tyrimams bei praktikai.

6 lentelė. *Pamatinių autorių įnašai į darbuotojų įsitraukimo tyrimus, koncepto apibrėžimą*

Autorius(-iai)	Darbuotojų įsitraukimo apibrėžimas	Pagrindinės išvagos	Praktinis taikymas
William A. Kahn (1990)	Įsitraukimas reiškia emocinį, kognityvinį ir fizinį darbuotojų dalyvavimą darbo vaidmenyse, kurį lemia psichologinės sąlygos (prasmingumas, saugumas, prieinamumas).	Nustatė psichologines sąlygas, būtinas įsitraukimui ir atsiribojimui.	Pateikė pamatinį modelį, paaiškinantį, kaip formuojasi įsitraukimas.
Christina Maslach ir Michael Leiter (2007)	Įsitraukimas – tai teigiama būseną, priešinga perdegimui, pasižyminti energija, įsitraukimu ir efektyvumu.	Susiejo įsitraukimą su perdegimo prevencija, pabrėždami darbo gerovės svarbą.	Pateikė priemones perdegimo mažinimui ir palaikomos darbo aplinkos kūrimui.

Arnold B. Bakker ir Evangelia Demerouti (2008)	Įsitraukimas – tai pilnatvę suteikianti būseną, pasižyminti energingumu, atsidavimu ir pasinėrimu, kurią lemia darbo reikalavimų ir išteklių balansas.	Sukūrė darbo reikalavimų-išteklių (JD-R) modelį, paaiškinantį, kaip darbo ir asmeniniai ištekliai skatina įsitraukimą.	Pabrėžė darbo reikalavimų ir išteklių pusiausvyros svarbą ilgalaikiam įsitraukimui palaikyti.
Fred Luthans ir Bruce J. Avolio (2009)	Įsitraukimą stiprina teigiami psichologiniai ištekliai, tokie kaip viltis, atsparumas, optimizmas ir efektyvumas.	Pateikė psichologinio kapitalo (PsyCap) koncepciją, pabrėždami jo svarbą įsitraukimui.	Skatina formuoti psichologinį kapitalą darbuotojų atsparumo ir įsitraukimo stiprinimui.
Chandani et al. (2016)	Įsitraukimas gali būti įvairus – intelektualinis, emocinis, socialinis.	Įvertino ir aprašė daug organizacinių ir individualių veiksnių, kurie didina darbuotojų įsitraukimą.	Pateikė išvadą, kad įmonės turėtų vertinti tiek organizacinius, tiek asmeninius veiksnius, kurie daro įtaką darbuotojų įsitraukimui.

Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais

Reikšminga išskirti aukščiau lentelėje minėtą autorių William Kahn (1990), kuris savo publikacijoje *“Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”* nagrinėjo darbuotojų įsitraukimą į darbą ir šis autoriaus darbas dar vis aktualus šiuolaikiniame organizacijų valdyme. William Kahn tyrimas yra vienas pagrindinių šio skyriaus teorinių pagrindų, atskleidžiantis sąlygas, kurios lemia darbuotojų įsitraukimą ar atsiribojimą nuo darbo veiklos. Šio autoriaus publikacijos įžvalgos yra vertingos nagrinėjant darbuotojų įsitraukimą į darbo procesus, nes jis tiesiogiai veikia procesų efektyvumą ir organizacinę sėkmę. William Kahn tyrimu identifikuotos darbuotojų įsitraukimo **vidinės aplinkos sąlygos** – trys pagrindinės psichologinės sąlygos, kurios stipriai daro įtaką darbuotojų įsitraukimui:

1. **Prasmingumas (angl. *meaningfulness*)** – psichologinis jausmas, kai darbuotojo pastangos yra prasmingos ir vertinamos. Kahn (1990) teigia: „psichologinį prasmingumą galima suprasti kaip jausmą, kai fizinės, kognityvinės ar emocinės energijos investicijos į save duoda grąžą. Žmonės patiria tokią prasmingumo jauseną, kai jaučiasi vertingi, naudingi ir reikšmingi – tarsi jų indėlis

būtų svarbus ir nebūtų nuvertintas“ (p. 703–704). Tai ypač svarbu procesų dokumentavimo kontekste, kur darbuotojai turi jausti savo darbo indėlio svarbą. Chandani et al. (2016) tyrimas taip pat patvirtina prasmės svarbą – ją galima pasiekti padedant darbuotojui suprasti ryšį tarp jo darbo indėlio ir bendrų verslo tikslų.

2. **Saugumas (angl. *safety*)** – darbuotojai jaučiasi laisvi atvirai įsitraukti, kai jų asmeniniam ir profesiniam įvaizdžiui nėra pavojaus. Pasak Kahn (1990), „Psichologinis saugumas buvo apibrėžtas kaip galėjimas parodyti save nebijant neigiamų pasekmių savo įvaizdžiui, statusui ar karjerai“ (p. 708). Ši sąlyga itin svarbi organizacijoms, kurios siekia skatinti darbuotojų refleksiją ir procesų tobulinimą.
3. **Prieinamumas (angl. *availability*)** – žmogaus gebėjimas turėti pakankamai vidinių išteklių, reikalingų įsitraukti į darbą. Kahn (1990) rašo: „Tai jausmas, kad žmogus turi fizinių, emocinių ar psichologinių išteklių asmeniškai įsitraukti tam tikru momentu“ (p. 714). Tai reiškia, kad įsitraukimas priklauso ne tik nuo darbuotojo norų, bet ir nuo sąlygų, kurias sudaro organizacija.

Analizuojant William Kahn tyrimą, galima susidaryti požiūrį, kokios psichologinės sąlygos veikia patį žmogų ir kokią tai įtaką daro žmogaus įsitraukimui darbovietėje. Siekiant susidaryti platesnį požiūrį apie žmogaus motyvaciją įsitraukti darbe, naudinga paanalizuoti ir **išorinės aplinkos sąlygas**, kurias daro aplinkoje, kurios daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui ir pasitenkinimui darbu. Tai suteiks platesnį požiūrį į sąlygų visumą, kurios veikia darbuotojus. Esaki et al. (2023) publikacija yra taip pat reikšminga šiam poskyriui, nes atsako į pagrindinį klausimą, kodėl darbuotojai jaučiasi įsitraukę ir patenkinti savo darbu. Esaki et al. (2023) straipsnyje pateikti naujausi tyrimų rezultatai, apimantys viešojo, pusiau valstybinio ir privačiojo sektorių metaanalizę, rodo, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą yra patikimesnis veiklos rodiklis nei pasitenkinimas darbu, taip pabrėžiant įsitraukimo svarbą efektyviam organizacijos veikimui (Borst et al., 2020; Christian et al., 2011). Nustatydami pagrindinius veiksnius, teigiamai veikiančius įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu, tyrimo autoriai pateikia vertingų įžvalgų, atitinkančių šio darbo tikslus. Be to, platus šio tyrimo pobūdis – argumentuoti rezultatai, grindžiami giliais ankstesnių tyrimų vertinimais – užtikrina išsamų požiūrį, paversdami šią mokslinę publikaciją esmine, padedančia suprasti darbuotojų įsitraukimo mechanizmus. Šios publikacijos analize skyrius praturtinamas pagrįstomis išvadomis taip dar labiau sustiprinant jo reikšmę nagrinėjant darbuotojų įsitraukimo veiksnių grupę (žr. 7 lentelę)

7 lentelė. *Išorinės aplinkos sąlygos, veikiančios darbuotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu*

Aplinkos sąlyga	Paaiškinimas
-----------------	--------------

Organizacinis pasitikėjimas (angl. <i>organizational trust</i>)	Pasitikėjimas organizacija, jos vadovais, lyderiais ar komanda yra esminė sąlyga, skatinanti darbuotojų įsitraukimą, o pasitikėjimas sudaro psichologinio saugumo pagrindą. Vadovybės skaidrumas taip pat padidina organizacijos kultūros atvirumą (Chandani et al., 2016). Psichologinis saugumas, kaip apibrėžė Kahn (1990), reiškia įsitikinimą, kad žmogaus asmeninis įsitraukimas ar atsidavimas nebus grįstas neigiamomis pasekmėmis, pavyzdžiui, reputacijos ar karjeros praradimu (Esaki et al. 2023).
Organizacinis teisingumas (angl. <i>organizational justice</i>)	Ši samprata grindžiama darbuotojų suvokimu apie teisingą atlyginimą, sprendimų priėmimo procesų skaidrumą ir sąžiningą požiūrį į visus darbuotojus. Kai organizacijos vadovai užtikrina teisingą atlyginimą darbuotojui, tai skatina abipusę pagarbą ir lygiateisiškumą, tai ne tik stiprina darbuotojų pasitikėjimą, bet ir didina jų įsitraukimą bei lojalumą organizacijai. Teisingumas darbo aplinkoje kuria pagrindą tvariai ir harmoningai organizacijos kultūrai, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir įkvėpti siekti bendrų tikslų (Esaki et al. 2023).
Priežiūra (angl. <i>supervisory</i>), vadovo ir kolegų palaikymas	Darbuotojų motyvacijai bei jų darbo kokybei tiesioginę įtaką daro: • vadovo teikiama parama, • pasitenkinimas komandiniu darbu, • suvokiama organizacinė parama, • kolektyvinė parama, • socialiniai ryšiai. Taip pat reiktų pabrėžti darbuotojų nuomonę ir suteikti galimybių būti išklausytiems (Chandani et al., 2016). Tai stiprina darbuotojų lojalumą, įsitraukimą į organizacijos procesus ir jų tobulinimą, kuria palankią darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir suprasti (Esaki et al. 2023).

Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autorės, remiantis Esaki et al. (2023), Kahn (1990), Chandani et al. (2016)

Apibendrinant šiuos veiksnius, galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimą veikia ir vidinės, ir išorinės sąlygos. **Vidinės aplinkos sąlygos** apima paties žmogaus vidinę, emocinę, psichologinę būseną, o tai yra prasmingumas, saugumas, prieinamumas. Žmogaus motyvaciją įsitraukti darbe veikia ir **išorinės aplinkos sąlygos**, o tai yra organizacinis pasitikėjimas ir teisingumas, priežiūra, vadovo ir kolegų palaikymas. Būtina identifikuoti, kas skatina darbuotojus įsitraukti į organizacijos veiklą ir kaip šie veiksniai veikia jų elgesį. Tik tada galima daryti išvadas, kaip šiuos faktorius panaudoti, siekiant

užtikrinti, kad darbuotojai ne tik įsitrauktų, bet ir laikytųsi organizacijos procesų ir būtų nuolatos tobulinami. Tai suteikia platesnį požiūrį į sąlygų visumą, kurios veikia darbuotojus.

Naudinga apžvelgti ir darbuotojų **neįsitraukimo pasekmes** bei suprasti kokią įtaką tai daro tiek organizaciniu lygiu, tiek asmeniniu lygiu (žr. 8 lentelę). Kai darbuotojai aktyviai dalyvauja savo darbo veikloje, jie prisideda ne tik prie asmeninių, bet ir prie organizacinių tikslų įgyvendinimo. **Darbuotojų neįsitraukimas** tampa rimtu iššūkiu, kuris kenkia organizacijos produktyvumui, kultūrai ir ilgalaikiam konkurencingumui. Pasak Kahn (1990), neįsitraukę darbuotojai demonstruoja atsiskyrimą tiek emociškai, tiek kognityviai. Jie neįdeda papildomų pastangų atlikdami užduotis, jų elgesys tampa robotizuotas, o atsakomybės jausmas silpnas. Ši dinamika rodo žemą produktyvumo lygį ir menką darbo kokybę, kas tiesiogiai veikia organizacijos efektyvumą. Koodamara et al. (2016) tyrimas patvirtino, kad darbuotojų įsitraukimas yra neatsiejamas nuo jų pasitenkinimu darbu. Šis ryšys pabrėžia, jog darbuotojų įsitraukimas nėra vien darbo rezultatų pasekmė, bet ir svarbus veiksnys jų emocinei gerovei bei pasitenkinimui, kuris daro įtaką bendram darbo klimatui. Allam (2017) išskyrė darbuotojų neįsitraukimą kaip sistemine problemą, darančią neigiamą poveikį organizacijoms. Neįsitraukimas ne tik mažina individualų produktyvumą, bet ir kelia įtampą tarp darbuotojų, griaua organizacinę kultūrą bei slopina inovatyvumo siekį. Tokie darbuotojai dažniau jaučia pasitikėjimo stoką ir nepasitenkinimą, kas galiausiai didina darbuotojų kaitą ir organizacijos nestabilumą. Šių autorių įžvalgos leidžia teigti, kad darbuotojų neįsitraukimas turi daugialypių pasekmių, kurios apima tiek individualaus produktyvumo mažėjimą, tiek platesnius organizacijos kultūros ir konkurencingumo pokyčius. Akivaizdu, jog vadovams svarbu analizuoti darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą, nes tai ne tik leidžia numatyti galimas problemas, bet ir suteikia prielaidas veiksmingam procesų valdymui. Tokia analizė yra būtina norint sėkmingai skatinti darbuotojus laikytis organizacijos procesų, nes įsitraukę darbuotojai linkę ne tik siekti aukštų rezultatų, bet ir aktyviai prisidėti prie organizacijos augimo.

8 lentelė. *Darbuotojų neįsitraukimo į darbo procesus pasekmių analizė*

Autorius	Pagrindinė idėja	Pasekmės organizacijai
Kahn (1990)	Neįsitraukę darbuotojai yra emociškai ir kognityviai atsiskyrę nuo darbo aplinkos.	Žemas produktyvumas, robotizuotas ir neatsakingas elgesys, menkas darbo kokybės lygis.
Koodamara et al. (2016)	Įsitraukimas glaudžiai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu.	Įsitraukimo stoka mažina emocinę darbuotojų gerovę, silpnina teigiamą darbo klimatą.

Allam (2017)	Neįsitraukimas yra sisteminė problema, daranti kompleksinį poveikį organizacijoms.	Sumažėjęs produktyvumas, griunama organizacinė kultūra, motyvacijos ir inovatyvumo stoka, didėjanti darbuotojų kaita.
---------------------	--	---

Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais

Procesų aiškumo ir prieinamumo vaidmuo taip pat yra vienas iš esminių veiksmų, užtikrinančių organizacijos procesų laikymąsi, o tai yra pagrindinis šio mokslinio darbo nagrinėjamas reiškinys. Procesų aiškumas ir prieinamumas yra svarbus faktorius, lemiantis ar darbuotojai nuosekliai laikysis numatytų procesų. Kai procesai pateikiami aiškiai ir suprantamai, darbuotojai rečiau patiria sumaištį ar nusivylimą, todėl jiems paprasčiau ir natūraliau laikytis dokumentuotų gairių. Pašalinus supratimo kliūtis, aiški dokumentacija sukuria aplinką, kurioje procesų laikymasis tampa savaime suprantamas, o ne interpretuotinas. Procesų aiškumą užtikrina dokumentacija grafinėmis priemonėmis ir fizinis pasiekiamumas.

Norint pasiekti šį aiškumą, labai svarbios yra tinkamos pateikimo priemonės. Procesų dokumentacijoje turėtų būti naudojama paprasta perteikimo kalba, užtikrinanti, kad instrukcijos būtų suprantamos visiems darbuotojams. Informaciją reikėtų organizuoti logiškai, leidžiant darbuotojui žingsnis po žingsnio pereiti per procesus. Vizualinės priemonės, tokios kaip procesų aprašymai, schemos ar srautų diagramos, apie kuriuos plačiau kalbama 1.1 poskyryje, gali dar labiau supaprastinti sudėtingus darbų srautus ir padėti darbuotojams greitai suprasti, ko iš jų tikimasi.

Aiškumas ir prieinamumas procesų dokumentacijoje yra būtini sklandžiai organizacijos veiklai užtikrinti ir skatinti darbuotojus laikytis dokumentuotų procesų. Lengvai pasiekiamą dokumentaciją padeda darbuotojams greitai gauti reikiamą informaciją, taip didinant darbo našumą ir atitiktį reikalavimams bei mažinant nesusikalbėjimą. Aiškumas dar labiau sustiprina šį poveikį, nes suprantamai pateikti ir apibūdinti darbo procesai, papildyti aiškiomis instrukcijomis, pasitelkiant vizualines priemones, mažina dviprasmybes ir nukreipia darbuotojus tinkama linkme. Kartu šie elementai sukuria patikimą sistemą, padedančią dirbti efektyviau, mažinti klaidų skaičių bei puoselėti skaidrią ir pasitikėjimu grįstą organizacinę kultūrą.

Aukščiausias lygis būtų pasiektas, jei aiškiai organizacijos procesai suteiktų darbuotojams prasmės jausmą, įgalinant darbuotojus suprasti kaip kiekvienas procesas sudaro organišką procesų visumą ir taip prisideda prie organizacijos tikslų. Tokiu atveju darbuotojai yra labiau motyvuoti laikytis

dokumentuotų procesų. Teikiant pirmenybę aiškumui, darbuotojai ne tik raginami laikytis taisyklių, bet ir įgalinami tai daryti su pasitikėjimu ir supratimu, užtikrinant sklandesnį procesų įgyvendinimą bei vientisą organizacijos kultūrą.

Apibendrinant poskyrį, galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimo motyvacija, ją lemiantys veiksniai, neįsitraukimo pasekmės bei procesų aiškumo ir prieinamumo vaidmuo sudaro kompleksinį pagrindą, lemiantį procesų laikymąsi organizacijoje. Aiški ir logiškai pateikta informacija padeda pašalinti nesusipratimus ir klaidas, o lengva dokumentacijos prieiga suteikia darbuotojams galimybę greitai rasti reikiamą informaciją, taip didinant jų pasitikėjimą ir atitiktį. Motyvuoti ir įsitraukę darbuotojai yra ne tik labiau linkę laikytis procesų, bet ir aktyviai prisideda prie jų tobulinimo, skatindami organizacijos augimą bei efektyvumą. Tuo tarpu darbuotojų neįsitraukimas ne tik mažina produktyvumą, bet ir skatina organizacinės kultūros eroziją, kas apsunkina procesų laikymosi užtikrinimą. Apjungus visus šiuos elementus – darbuotojų įsitraukimą, motyvuojančius veiksnius, aiškią ir prieinamą dokumentaciją – sukuriamą darni sistema, kuri ne tik skatina darbuotojus laikytis dokumentuotų procesų, bet ir prisideda prie procesų laikymosi kūrimo.

Remiantis atliktos literatūros analize, pateikiama **darbuotojų įsitraukimo veiksnių grupė** ir išskirti ją sudarantys veiksniai (žr. 9 lentelę). Šių veiksnių išskyrimas leidžia sukurti analizės dimensijas, kurios taps pagrindu empirinėje tyrimo dalyje, tiriant procesų laikymąsi verslo organizacijoje.

9 lentelė. Išskaidyta darbuotojų įsitraukimo veiksnių grupė

Darbuotojų įsitraukimo veiksnių grupė	
Veiksny	Autoriai
Prasmės jausmas	Kahn (1990), Chandani et al. (2016)
Psichologinis saugumas – savęs išpildymas	Kahn (1990), Esaki et al. (2023), Edmondson (2018)
Prieinamumas (angl. <i>availability</i>)	Kahn (1990), Esaki et al. (2023)
Organizacinis teisingumas	Borst et al. (2020), Esaki et al. (2023)
Organizacinis pasitikėjimas	Borst et al. (2020), Esaki et al. (2023), Chandani et al. (2016)
Vadovų ir kolegų palaikymas	Koodamara et al., (2016), Esaki et al. (2023), Chandani et al. (2016)

Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais

Mokslinės literatūros apžvalgoje analizuojama verslo organizacijos procesų laikymosi svarba ir ją kuriantys veiksniai. Išskirtos trys pagrindinės nagrinėtini veiksnių grupės – **procesų dokumentavimas, procesų kontrolė, darbuotojų įsitraukimas** bei išskirti grupėms priklausantys veiksniai, lemiantys organizacijos procesų laikymąsi. Atlikta literatūros analizė parodė, kad šios trys veiksnių grupės yra glaudžiai susijusios tarpusavyje ir viena kitą sustiprina, kuriant tinkamas sąlygas efektyviai organizacijos veiklai. **Procesų dokumentavimo veiksniai** yra būtini siekiant užtikrinti nuoseklų veiklos vykdymą, žinių perdavimą ir skaidrumą organizacijoje. Aiškiai apibrėžti ir standartizuoti procesai mažina klaidų tikimybę bei suteikia darbuotojams aiškias gaires, kaip atlikti savo užduotis (Soto-Acosta et al., 2018; Zelt et al., 2019). Be to, skaitmeninės technologijos, tokios kaip debesų kompiuterijos sistemos ar verslo procesų valdymo įrankiai (analizuotos grafinės vaizdavimo priemonės), leidžia lengvai valdyti ir atnaujinti dokumentaciją, užtikrinant jos prieinamumą. **Procesų kontrolės** skyriuje aptarti veiksniai, užtikrinantys nustatytų procesų standartų laikymąsi. Išskirtas kontrolei svarbus proceso šeimininko vaidmuo, atsakingas už procesų valdymą, jų tobulinimą ir rezultatų stebėseną (Harmon, 2019; Dumas et al., 2018). Taip pat pabrėžiama lyderystės svarba, nes vadovų gebėjimas užtikrinti aiškų komunikavimą ir skatinti darbuotojų atsakomybę stiprina procesų kontrolės efektyvumą (Harmon, 2019; Dumas et al., 2018). Saugios darbo aplinkos kūrimas taip pat prisideda prie geresnio procesų laikymosi, nes darbuotojai jaučiasi vertinami ir skatinami dalyvauti tobulinant organizacijos veiklą (Edmondson, 2018). **Darbuotojų įsitraukimas**, kaip trečioji analizuojama grupė, išryškina motyvuotų ir įsitraukusių darbuotojų į organizacijos procesus polinkį laikytis numatytų procesų ir dalyvauti jų tobulinime (Kahn, 1990; Bakker ir Demerouti, 2008). Išskirtos vidinės (psichologinės) darbuotojų įsitraukimą skatinančios sąlygos: prasmingumas, saugumas ir prieinamumas bei išorinės sąlygos: organizacinis pasitikėjimas, teisingumas, vadovų ir kolegų palaikymas bei transformacinė lyderystė (Esaki et al. 2023). Analizuojant šias tris veiksnių grupes, galima daryti teorinę išvadą, kad jų sinerginis veikimo efektas yra kritinis, siekiant užtikrinti darbo procesų laikymąsi organizacijoje. Dokumentuoti procesai, jų prieinamumas ir aiškumas padeda darbuotojams laikytis nustatytų standartizuotų darbo procesų, efektyvi procesų kontrolė užtikrina atsakomybę ir veiklos sklandumą, o darbuotojų įsitraukimas stiprina jų motyvaciją laikytis numatytų procesų. Remiantis šia teorine analize, empirinėje dalyje bus siekiama įvertinti, kaip šios veiksnių grupės veikia kartu, kuriant organizacijos procesų laikymąsi.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Pasirinkta atlikti **kiekybinį tyrimą**, nes jis yra tinkamas, siekiant identifikuoti ir paaiškinti priežastinius ryšius (Žydžiūnaitė, 2007). Naudojamas **tyrimo metodas** – anketinė apklausa.

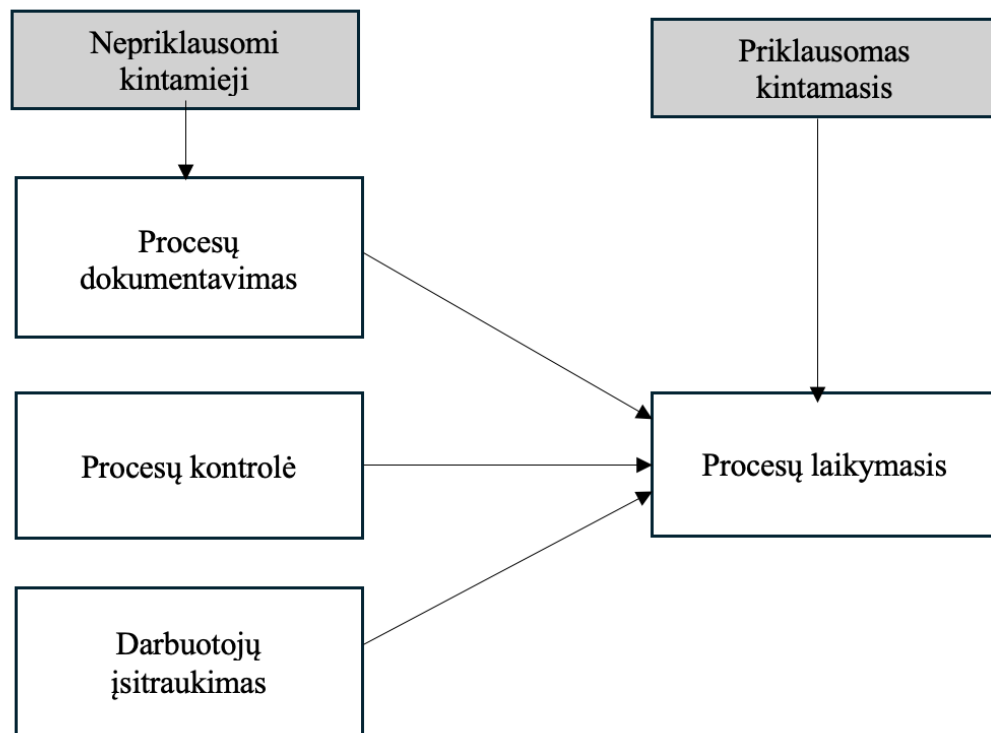
Tyrimo tikslas – nustatyti, kurie iš veiksmų grupių – procesų dokumentavimas, procesų kontrolė ar darbuotojų įsitraukimas – ir kaip stipriai veikia procesų laikymąsi organizacijoje, siekiant prisidėti prie veiklos efektyvumo didinimo.

Tyrimo objektas – organizacinių procesų laikymosi veiksmų grupės – procesų dokumentavimo, procesų kontrolės ir darbuotojų įsitraukimo.

Tyrimo subjektas – įmonėse dirbantys žmonės, kurių kasdienis darbas yra susijęs su organizaciniais procesais (platesnis organizacinių procesų paaiškinimas – prie *Tiriamųjų atrankos kriterijų*).

Tyrimo modelis ir jo pagrindimas. Išnagrinėjus pasirinktus teminius mokslinius šaltinius ir atlikus teorinę analizę, šiame darbe identifikuoti keturios pagrindinės veiksmų grupės – ***procesų dokumentavimo, procesų kontrolės ir darbuotojų įsitraukimo*** ir ***procesų laikymasis*** ir tyrimo modelyje taps kintamaisiais (žr. 3 paveikslą). Remiantis literatūros apžvalgoje analizuotais autoriais, kiekviena veiksmų grupė susidaro iš veiksmų (žr. 2, 5, 8 lenteles). Šių veiksmų identifikavimas leidžia sukurti pagrindines analizės dimensijas, kurios taps pagrindu empirinėje tyrimo dalyje – minėtose lentelėse susisteminti literatūros apžvalgoje analizuoti veiksniai pagal jų priklausomybę minėtoms veiksmų grupėms ir atspindi aktualumą, tiriant procesų laikymąsi verslo organizacijoje. Kintamieji yra konceptualiai apibrėžti bei išskaidyti į subveiksnius, per kuriuos apklausos metu respondentai pateikė savo vertinimus, todėl tyrimas remiasi empiriškai išmatuojamais aspektais. Šis tyrimo modelis unikalus tuo, kad jis ne tik integruoja tris svarbiausias organizacijos procesų laikymuisi įtaką darančias veiksmų grupes, bet ir remiasi nuoseklia jų operacionalizacija, kuri leidžiančia patikimai matuoti ir vertinti ryšius tarp teorinių konstrukčių ir praktinės verslo organizacijos veiklos.

3 paveikslas. Tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės

Hipotezės

H1: Procesų dokumentavimas daro teigiamą įtaką procesų laikymusi.

H2: Procesų kontrolė daro teigiamą įtaką procesų laikymusi.

H3: Darbuotojų įsitraukimas daro teigiamą įtaką procesų laikymusi.

Kiekybinio tyrimo matavimo instrumentas:

- Anketos teiginiai buvo vertinami pasitelkiant 5 balų Likerto skalę, kurioje respondentai galėjo pažymėti savo sutikimo lygį nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. 5 balų Likerto skalė vertinimui buvo pasirinkta dėl savo praktiškumo – ji užtikrina pusiausvyrą tarp paprastumo ir gebėjimo užfiksuoti nuomones. Joshi, Kale, Chandel ir Pal (2015) apžvelgia skirtingų Likerto

skalės formatų privalumus ir 5 balų skalę išskiria kaip paprastą ir prieinamą, todėl tai gali padidinti respondentų įsitraukimą, pagerinti surinktų duomenų kokybę. Ši skalė plačiai naudojama socialinių mokslų tyrimuose. Penkiabalė Likerto skalė yra tinkama paruošti duomenis regresinei analizei, nes padeda tiksliai įvertinti respondentų nuomonę, kas lemia mažą duomenų iškraipymo tikimybę ir leidžia identifikuoti reikšmingas ryšius tarp kintamųjų.

- Anketinės apklausos klausimynas sudarytas remiantis keturiais tyrimo modelio kintamaisiais – procesų dokumentavimo, procesų kontrolės, darbuotojų įsitraukimo ir procesų laikymosi veiksmų grupėmis. Kiekvienas šių kintamųjų operacionalizuotas kaip atskiras konstruktas, sudarytas iš keleto teiginių, kuriuos respondentai vertino 5 balų Likerto skalėje.
- Konstrukto blokų teiginiai sudaryti remiantis mokslinės literatūros analizėje analizuotais autoriais:

Procesų dokumentavimo konstruktas: Soto-Acosta, Popa ir Palacios-Marques (2017), Zelt ir kt. (2019), Kirstukaitė (2019), Zakarevičius (2012).

Procesų kontrolės konstruktas: Harmon (2019), Dumas et al. (2018), Paulienė (2020), Edmondson (2018).

Darbuotojų įsitraukimo konstruktas: Kahn (1990), Christian ir kt. (2011), Borst ir kt. (2020), Esaki et al. (2023), Koodamara et al. (2016), Chandani et al. (2016).

Procesų laikymosi konstruktas: Sadiq, Governatori ir Naimiri (2007), Seyffarth ir kt. (2017), Papazoglou (2011), Goel, Bandara ir Gable (2018, 2023), Dumas ir kt. (2018), Harmon (2019), Ulbinaitė ir Gribovskis (2020), Soto-Acosta, Popa ir Palacios-Marqués (2017).

Tyrimo instrumentas sudarytas iš 26 klausimų/teiginių, kurie suskirstyti į tris grupes:

1. Atrankos klausimas: ar įmonėje, kurioje dirbate, jūsų kasdienis darbas yra susijęs su organizaciniais procesais (pvz., bendravimas su klientais / dokumentų tvarkymas / veiklų planavimas / informacijos valdymas / visa kita, kas NĖsusiję su gamybiniais procesais)?
2. Profilio klausimas: kuriame sektoriuje dirbate?
3. Teiginiai, susiję su baigiamojo darbo tema:

Procesų dokumentavimas (įvertinkite kaip stipriai sutinkate / nesutinkate su kiekvienu pateiktu teiginiu apie organizaciją, kurioje dirbate)

- Mano organizacijos procesai yra standartizuoti.
- Mano organizacijos procesai yra aiškiai aprašyti (dokumentuoti).
- Mano organizacijos procesai yra schematizuoti (vizualiai pavaizduoti schemomis, diagramomis ar srautų žemėlapiais).
- Mano organizacijoje dokumentuoti procesai (aprašyti ir/ar schematizuoti) yra prieinami visiems darbuotojams.
- Mano organizacijoje informacija apie dokumentuotus procesus (aprašytus ir/ar schematizuotus) yra pagal poreikį atnaujinama.

Procesų kontrolė (įvertinkite kaip stipriai sutinkate / nesutinkate su kiekvienu pateiktu teiginiu apie organizaciją, kurioje dirbate)

- Mano organizacijoje užtikrinama sklandi komunikacija tarp proceso dalyvių.
- Mano organizacijoje nuolat vykdomas procesų vertinimas, kad būtų užtikrinta jų atitiktis.
- Mano organizacijoje vadovai skatina komandos bendradarbiavimą.
- Mano organizacijoje vadovai geba motyvuoti darbuotojus.
- Mano organizacijoje egzistuoja abipusis grįžtamasis ryšys tarp darbuotojų ir vadovų.
- Organizacijoje turiu galimybę teikti procesų tobulinimo pasiūlymus.

Darbuotojų įsitraukimas (įvertinkite kaip stipriai sutinkate / nesutinkate su kiekvienu pateiktu teiginiu apie organizaciją, kurioje dirbate)

- Vykdydamas man paskirtas užduotis, jaučiu jų prasmę, nes tai leidžia jaustis naudingą organizacijai.
- Savo organizacijoje jaučiuosi psichologiškai saugus ir galiu būti savimi.
- Turiu pakankamai fizinių resursų įsitraukti, vykdydamas man priklausomus darbus.
- Turiu pakankamai emocinių ir psichologinių resursų įsitraukti, vykdydamas man priklausomus darbus.
- Pasitikiu savo organizacijos vadovybe.
- Pasitikiu savo organizacijos kolegomis.
- Mano organizacijoje sprendimų priėmimas, atlygis ir požiūris į darbuotojus yra teisingi.
- Galiu pasikliauti savo vadovu darbo procese.

Procesų laikymasis (įvertinkite kaip stipriai sutinkate / nesutinkate su kiekvienu pateiktu teiginiu apie organizaciją, kurioje dirbate)

- Vykdydamas savo užduotis, laikausi nustatytų organizacijos procesų.
- Mano organizacijoje veikla dažniausiai vykdoma pagal dokumentuotą (aprašytą ir/ar schematizuotą) procesų seką.
- Mano organizacijoje dažniausiai išvengiama nukrypimų nuo nustatytų veiklos procesų.
- Man aišku, kaip turiu dirbti pagal nustatytus procesus.
- Mano organizacijoje užduočių vykdymas yra stabilus, nepriklausomai nuo situacijos ar darbuotojo.

Tiriamųjų atrankos kriterijai

Tiriamieji šiame tyrime buvo atrinkti pagal dirbančių žmonių veiklos pobūdį – apklausoje dalyvavo tik tie asmenys, kurių kasdienis darbas yra susijęs su organizaciniais procesais. Tai procesai, kurie apima tokias veiklas kaip klientų aptarnavimas, dokumentų tvarkymas, veiklų planavimas, informacijos valdymas ir kiti darbai, nesusiję su tiesiogine gamyba. Organizaciniai procesai daugelyje įmonių vis dar nėra dokumentuoti ar standartizuoti, o tai lemia žemesnį procesų laikymosi lygį. Organizacinių procesų analizavimas padeda geriau suprasti, kaip tam tikri veiksniai veikia procesų laikymąsi tokioje aplinkoje, kurioje kompleksiskai yra daugiau neapibrėžtumo ir elgsenos įvairovės.

Imties pagrindimas

Anketa sudaryta iš 24 teiginių, suskirstytų į keturis konstruktus. Tyrime dalyvavo 218 respondentai. Tai reiškia, kad tyrimo imties ir kintamųjų santykis sudaro maždaug 9:1. Remiantis Hinkin (1995) ir Hair et al. (2010) rekomendacijomis, santykis, viršijantis 5:1 ar 10:1 ribą, yra laikomas pakankamu, kad užtikrintų rezultatų patikimumą bei interpretavimo pagrįstumą. Remiantis šiomis rekomendacijomis, tokia imtis yra pakankama atlikti regresinei analizei.

Tyrimo patikimumas ir validumas

- Tyrimo klausimai suformuoti remiantis atlikta mokslinės literatūros analize;
- Anketos teiginiai suformuluoti aiškiai ir nuosekliai, suskirstant klausimus į teminiu blokus (pagal konstruktus);
- Vertinimui pasirinkta 5 balų Likerto skalė, kuri yra plačiai taikoma socialiniuose tyrimuose, pasižymi paprastumu, suprantamumu ir leidžia kiekybiškai įvertinti subjektyvius vertinimus;
- Pasirinkta atlikti daugialypę linijinę regresiją analizuoti duomenims, kuri leidžia nustatyti ryšius tarp kintamųjų bei pagrįsti tiriamų reiškinių reikšmingumą;

- Tyrimo imties dydis (218 respondentų) yra reprezentatyvus – atitinka rekomenduojamus normatyvus ir užtikrina analizės patikimumą.

Tyrimo ribotumai

- Duomenys gali būti paveikti subjektyvios respondentų nuomonės, asmeninių nuostatų ir nebūtinai atitikti objektyvios realybės apie įmonę, kurioje respondentas dirba;
- Tyrime analizuojami veiksniai buvo suskirstyti į tris pagrindines veiksmų grupes, kurios, remiantis literatūra, yra esminės procesų laikymuisi organizacijoje. Nors egzistuoja ir kiti veikiantys veiksniai, papildomas jų įtraukimas į analizę reikalautų platesnės apimties tyrimo, nei leidžia šio mokslo darbo apimtis. Todėl šiame tyrime pasirinkta giliau analizuoti tris pagrindines veiksmų grupes, taip užtikrinant analitinį gilumą.

Duomenų analizės metodai

Analizuoti tyrimo duomenims buvo pasirinkti du metodai – aprašomoji ir regresinė analizė. Aprašomosios analizės tikslas – pavaizduoti bendrą respondentų atsakymų pasiskirstymą, vidurkius, standartinius nuokrypius ir kitas pagrindines statistines charakteristikas, leidžiančias suprasti duomenų savybes. Aprašomoji statistika naudojama apibendrinti stebėjimus bei suprasti bendras tendencijas, siekiant kuo paprasčiau perteikti kuo didesnę informacijos kiekį (Mishra et al., 2019).

Atliekant tyrimo duomenų analizę, buvo taikyti keli tarpusavyje susiję statistiniai metodai. Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant IBM SPSS Statistics programinę įrangą, kuri plačiai taikoma socialinių mokslų tyrimuose. Pirmiausia atlikta **aprašomoji statistika**, kurios tikslas – įvertinti kiekvieno konstrukto reikšmių pasiskirstymą. Buvo apskaičiuoti šie statistiniai rodikliai: vidurkis, mediana, moda, mažiausia ir didžiausia reikšmė (Min, Max), reikšmių intervalas (*Range*), pirmasis ir trečiasis kvartilai, standartinis nuokrypis, dispersija, asimetrijos (*skewness*) ir eksceso (*kurtosis*) koeficientai. Taip pat normalumo prielaidai vertinti buvo atliktas Shapiro–Wilk testas. Siekiant įvertinti, ar konstrukto sudarančios anketos skalės sudaro vieningą matavimo struktūrą, buvo apskaičiuoti vidinio suderinamumo (patikimumo) rodikliai, taikant Cronbach's Alpha koeficientą kiekvienam konstruktui. Multikolinearumo rizikai įvertinti tarp nepriklausomų kintamųjų buvo apskaičiuoti variacijos didėjimo koeficientai (VIF) ir tolerancijos reikšmės, leidžiančios nustatyti, ar kintamieji nėra per daug tarpusavyje susiję. Prieš atliekant regresinę analizę, buvo patikrintos pagrindinės **klasikinės daugialypės linijinės regresijos prielaidos**: duomenų linearumas, likučių normalumas, homoskedastiškumas (dispersijos pastovumas), likučių nepriklausomumas ir multikolinearumo nebuvimas. Visų prielaidų patvirtinimas

leido pagrįstai taikyti daugialypę linijinę regresinę analizę, kuria siekta įvertinti procesų dokumentavimo, kontrolės ir darbuotojų įsitraukimo įtaką organizacijos procesų laikymuisi.

Taip pat bus atliekama daugialypė linijinė regresinė analizė, kuria bus galima įvertinti ryšius tarp nepriklausomų kintamųjų – procesų dokumentavimo, procesų kontrolės ir darbuotojų įsitraukimo – ir priklausomo kintamojo – procesų laikymosi. Regresinė analizė naudinga tam, kad nustatyti, kurie veiksniai yra statistiškai reikšmingi ir kokio stiprumo yra šie ryšiai. Šis metodas suteikia galimybę pagrįstai vertinti veiksnių poveikį procesų laikymuisi organizacijose. Tyrimo taikytas daugialypės linijinės regresijos modelis išsiskiria tuo, kad vienu metu įvertina trijų skirtingų veiksnių grupių – procesų dokumentavimo, procesų kontrolės ir darbuotojų įsitraukimo – poveikį procesų laikymuisi. Šis modelis leidžia ne tik nustatyti kiekvieno veiksnio reikšmę, bet ir vertinti jų santykinę indėlį į procesų laikymosi formavimą.

3. PROCESŲ DOKUMENTAVIMO, PROCESŲ KONTROLĖS IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO ĮTAKA ORGANIZACIJOS PROCESŲ LAIKYMUISI: ATLIKTO TYRIMO REZULTATAI

3.1 Respondentų profilio analizė

Iš viso į anketą atsakė 218 respondentai. Iš jų 13 respondentų atsakė „Ne“ į atrankos klausimą „Ar įmonėje, kurioje dirbate, jūsų kasdienis darbas yra susijęs su organizaciniais procesais?“, todėl šiems respondentams buvo automatiškai nutrauktas tolesnis anketos pildymas ir jų atsakymai pašalinti iš analizės. Analizei naudota imtis sudarė 205 respondentus.

Remiantis duomenimis (žr. 10 lentelę), galima pastebėti tam tikras tendencijų skirtumus tarp privačiame ($n = 163$) ir viešajame ($n = 43$) sektoriuje dirbančių respondentų vertinimų. Viešojo sektoriaus darbuotojai aukščiau įvertino procesų dokumentavimą ($M = 3.93$) ir procesų laikymąsi ($M = 3.96$), palyginti su privačiu sektoriumi (atitinkamai $M = 3.26$ ir $M = 3.48$). Tuo tarpu darbuotojų įsitraukimo konstrukto rezultatai yra labai panašūs abiejuose sektoriuose (privatus: $M = 3.97$, viešasis: $M = 3.95$), o procesų kontrolės įvertinimai skiriasi nedaug – šiek tiek aukštesni viešajame sektoriuje ($M = 3.76$), nei privačiame ($M = 3.63$).

10 lentelė. Konstrukto vidurkių ir standartinių nuokrypių palyginimas pagal sektorių

Konstruktas	Privatus sektorius Vidurkis	Privatus sektorius Standartinis nuokrypis	Viešasis sektorius Vidurkis	Viešasis sektorius Standartinis nuokrypis
Procesų dokumentavimas	3.26	0.93	3.93	0.85
Procesų kontrolė	3.63	0.80	3.76	0.82
Darbuotojų įsitraukimas	3.97	0.69	3.95	0.71
Procesų laikymasis	3.48	0.73	3.96	0.72

Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autorės, atlikus skaičiavimus SPSS programoje

Rezultatų pagrindimui buvo atlikta nepriklausomų imčių t-test analizė (žr. 11 lentelę), skirta įvertinti, ar konstrukto vidurkiai tarp privataus ir viešojo sektoriaus respondentų skiriasi statistiškai reikšmingai. Rezultatai parodė, kad viešojo sektoriaus darbuotojai reikšmingiau įvertino procesų

dokumentavimo konstrukta ($p < 0.001$) nei privataus sektoriaus atstovai. Tai leidžia daryti išvadą, kad dokumentuoti procesai viešajame sektoriuje yra dažniau sutinkami darbuotojų kasdienėje veikloje. Panaši tendencija ir procesų laikymosi konstrukte – viešajame sektoriuje jis taip pat buvo įvertintas reikšmingiau nei privačiame ($p < 0.001$). Šis rezultatas leidžia daryti išvadą, kad viešajame sektoriuje procesų laikymuisi teikiama daugiau reikšmės. Tuo tarpu procesų kontrolės ($p = 0.353$) ir darbuotojų įsitraukimo ($p = 0.913$) konstruktuose statistiškai reikšmingų skirtumų tarp sektorių nenustatyta, o tai rodo, kad abiejų sektorių darbuotojai šiuos veiksnius suvokia ir vertina panašiai.

11 lentelė. *Nepriklausomų imčių t-test rezultatai pagal sektorių*

Konstruktas	T reikšmė	P reikšmė (Two-tailed)	Ar statistiškai reikšminga?
Procesų dokumentavimas	-4.47	< 0.001	Taip
Procesų kontrolė	-0.94	0.35	Ne
Darbuotojų įsitraukimas	0.11	0.91	Ne
Procesų laikymasis	-3.84	< 0.001	Taip

Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autorės, atlikus skaičiavimus SPSS programoje

3.2 Aprašomoji statistika

Ankstesniame poskyryje buvo pristatyti duomenys pagal sektorius, tolimesnė analizė yra atliekama su visa imtimi, respondentų neskaidant į viešojo ir privataus sektoriaus grupes.

Tyrimo modelyje analizuojami keturi konstruktai: trys nepriklausomi (procesų dokumentavimas, procesų kontrolė ir darbuotojų įsitraukimas) bei vienas priklausomas (procesų laikymasis). Anketos klausimynas buvo sudarytas iš keturių teiginių blokų, kiekvienas skirtas vienam konstruktui įvertinti. Teiginiai buvo parengti remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, taip užtikrinant atitiktį tiriamam reiškiniui. Siekiant užtikrinti, ar kiekvieno konstrukto teiginiai matuoja tą patį reiškinį, buvo atliktas **vidinio patikimumo įvertinimas, taikant Cronbach Alpha**. Literatūroje (Nunnally, 1978; Tavakol, Dennick, 2011) nurodoma, kad aukštas Cronbach Alpha rodo gerą konstrukto vidinį nuoseklumą, rekomenduojama, kad $\alpha \geq 0,70$ yra priimtina patikimumo riba. Visgi pabrėžiama, kad per aukštos reikšmės (pvz., $\alpha > 0,95$) gali reikšti, kad klausimai yra per daug panašūs, o tai gali sumažinti skalės turinio platumą.

Atlikus Cronbach Alpha skaičiavimus visiems keturiems konstruktais (žr. 12 lentelę), rezultatai parodė, kad visi konstrukto teiginių rinkiniai pasižymi **geru arba labai geru patikimumu**, todėl toliau reikia skaičiuoti konstrukto vidurkius ir pagrįstai naudoti tolimesnėje analizėje.

12 lentelė. *Konstrukto patikimumas ir jų vidurkiai*

Konstruktas	Cronbach Alpha (α)	Vertinimas pagal α reikšmę
Procesų dokumentavimas	0.87	Labai geras
Procesų kontrolė	0.86	Labai geras
Darbuotojų įsitraukimas	0.90	Puikus
Procesų laikymasis	0.85	Labai geras

Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autorės, atlikus skaičiavimus SPSS programoje

Kiekvienam konstrukto buvo apskaičiuoti aprašomosios statistikos rodikliai: vidurkis, mediana, moda, min/max reikšmės, reikšmių amplitudė (*range*), pirmas ir trečias kvartilai, standartinis nuokrypis ir dispersija (žr. 13 lentelę). Aprašomoji statistika parodė, kad visi keturi konstrukto vidurkiai svyruoja tarp 3.40 ir 3.96, kas rodo vidutiniškai aukštus respondentų vertinimus. Tai rodo, kad dauguma respondentų **linkę sutikti su teiginiais**, bet jų vertinimai **nėra vienareikšmiškai aukšti**. Aukščiausias vidurkis nustatytas darbuotojų įsitraukimo konstrukto (3.96), kur taip pat fiksuotas mažiausias standartinis nuokrypis (0.70), rodantis didesnę atsakymų vienodumą. Procesų kontrolės (3.67) ir procesų laikymosi (3.58) konstrukto taip pat pasižymėjo gana aukštais ir stabiliais įvertinimais. Žemiausias vidurkis buvo procesų dokumentavimo konstrukte (3.40), tačiau čia taip pat matoma didžiausia atsakymų įvairovė (standartinis nuokrypis – 0.95). Visuose konstruktuose atsakymai svyravo visame Likerto skalės intervale (nuo ~1 iki 5), tačiau kvartilių reikšmės rodo, kad dauguma respondentų rinkosi vertinimus nuo 3 iki 4.5. Šie rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojai gana pozityviai vertina tyrime analizuojamus organizacinius veiksmus, nors kai kuriuose aspektuose pastebimas didesnis požiūrių išsiskyrimas.

13 lentelė. *Konstrukto aprašomoji statistika*

Konstruktas/ Rodiklis	Vidurkis	Mediana	Moda	Min	Max	Range (Max- Min)	1 kvartilis	3 kvartilis	Standartinis nuokrypis	Dispersija
--------------------------	----------	---------	------	-----	-----	------------------------	----------------	----------------	---------------------------	------------

Procesų dokumentavimas	3.40	3.60	4.00	1.00	5.00	4.00	3.00	4.00	0.95	0.90
Procesų kontrolė	3.67	3.83	3.67	1.33	5.00	3.67	3.33	4.17	0.81	0.65
Darbuotojų įsitraukimas	3.96	4.00	4.00	1.63	5.00	3.37	3.50	4.50	0.70	0.49
Procesų laikymasis	3.58	3.60	4.00	1.40	5.00	3.60	3.20	4.00	0.76	0.57

Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autorės, atlikus skaičiavimus SPSS programoje

Duomenų pasiskirstymas buvo vertinamas paskaičiavus pasiskirstymo asimetriją (*angl. skewness*), smailumo rodiklį (*angl. kurtosis*) bei atlikus **Shapiro–Wilk** normalumo testą (žr. 14 lentelę). **Asimetrijos koeficiento rodikliai** visiems keturiems konstrukts buvo tarp -1 ir $+1$. Tai rodo, kad pasiskirstymo asimetrija yra nežymi ir atitinka priimtinus kriterijus ir leidžia daryti prielaidą, kad duomenys yra artimi simetriškam pasiskirstymui. **Smailumo rodikliai** taip pat pateko į priimtą intervalą (-1 iki $+1$), o tai reiškia, kad pasiskirstymai nebuvo nei pernelyg smailūs, nei pernelyg plokšti. Duomenų koncentracija aplink vidurkį yra artima normaliai kreivei. **Shapiro–Wilk** testas visais atvejais parodė statistškai reikšmingas reikšmes ($p < 0,05$), kas formaliai leidžia atmesti prielaidą apie normalų kintamųjų pasiskirstymą. Atsižvelgiant į visas aplinkybes, galima teigti, kad duomenys nebuvo visiškai normaliai pasiskirstę, tačiau nuo normalaus pasiskirstymo nukrypimai yra nedideli ir priimtini. Vis dėlto, atsižvelgiant į tris aplinkybes – tai, kad asimetrijos ir eksceso koeficientai daugeliu atvejų neperžengė ± 1 intervalo, imties dydis buvo pakankamai didelis ($N = 205$), ir remiantis literatūra (Field, 2013) – nuspręsta taikyti parametrinius testus. Be to, regresinės analizės kontekste didesnę reikšmę turi likučių, o ne pačių kintamųjų normalumas.

14 lentelė. Duomenų pasiskirstymo vertinimas

Konstruktas	Asimetrijos koeficientas (<i>angl. Skewness</i>)	Eksceso koeficientas (<i>angl. Kurtosis</i>)	Shapiro–Wilk (p) testas	Interpretacija
Procesų dokumentavimas	–0.41	–0.54	0.000	Atsižvelgiant į imties dydį ($n=205$), galima taikyti
Procesų kontrolė	–0.59	–0.08	0.000	
Darbuotojų įsitraukimas	–0.56	0.33	0.000	

Procesų laikymasis	−0.40	−0.08	0.001	parametrinius testus
--------------------	-------	-------	-------	----------------------

Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autorės, atlikus skaičiavimus SPSS programoje

3.3 Duomenų tikrinimas pagal pagrindines regresijos prielaidas

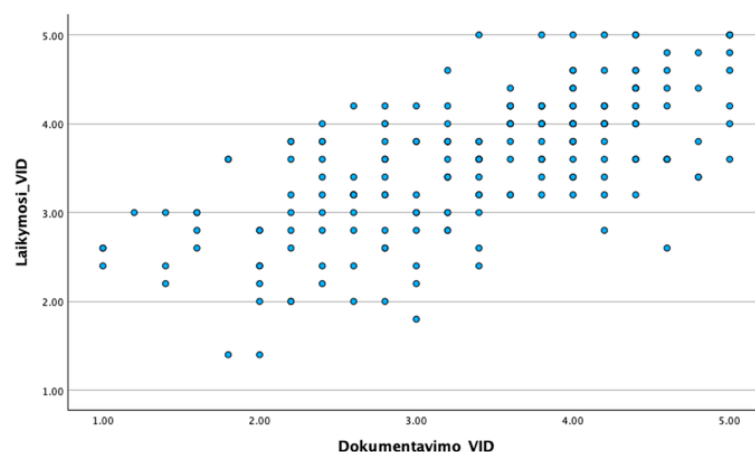
Norint taikyti **linijinę regresinę analizę**, būtina įvertinti, ar duomenys atitinka pagrindines regresijos prielaidas, užtikrinančias modelio tinkamumą bei gautų rezultatų patikimumą. Mokslinėje literatūroje (Field, 2013; Williams et al., 2013; Baird ir Bieber, 2023) nurodoma, kad klasikinė linijinė regresija remiasi penkiomis esminėmis prielaidomis: **linearumo, likučių normalumo, homoskedastiškumo, likučių nepriklausomumo ir multikolinearumo nebuvimo**. Šių prielaidų tikrinimas leidžia įsitikinti, kad modelio koeficientai yra stabilūs, o statistiniai testai – interpretuoti. Tik įsitikinus, kad visos prielaidos patvirtintos, galima pagrįstai taikyti daugialypę linijinę regresiją.

1. Linearumas

Siekiant įvertinti linearumo prielaidą, buvo sudaryti **sklaidos grafikai (angl. scatterplots)** tarp kiekvieno iš trijų nepriklausomų kintamųjų (procesų dokumentavimo, procesų kontrolės, darbuotojų įsitraukimo) ir priklausomo kintamojo (procesų laikymosi). Visi trys sklaidos grafikai parodė, kad taškai išsidėstę į trajektoriją, panašią tiesei – nuo žemų reikšmių kairėje iki aukštų dešinėje (žr. 4, 5, 6 paveikslus). Nei viename grafike nepastebėta kitokio tipo kreivių, kaip U ar S formos, kas būtų rodę netiesinį sąryšį.

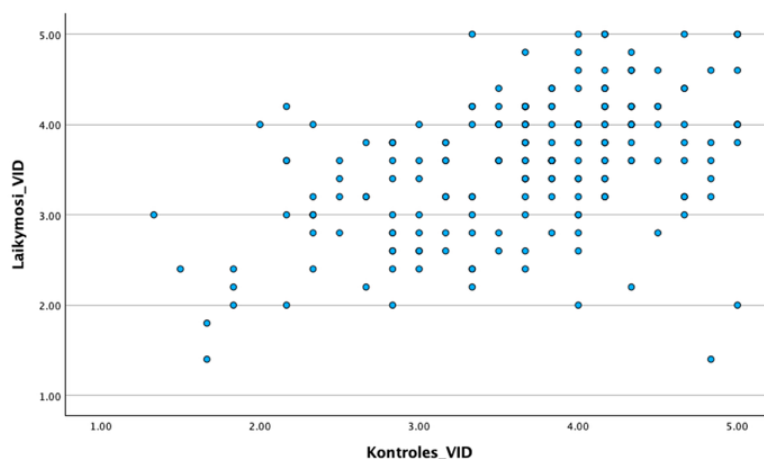
Išvada: linearumo prielaida – **patvirtinta**.

4 paveikslas. Procesų dokumentavimo ir procesų laikymosi sklaidos grafikas



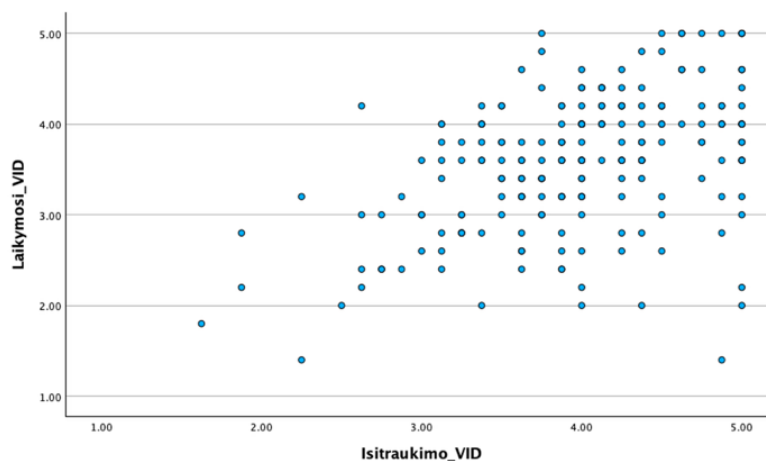
Šaltinis: paveikslas sudarytas darbo autorės, atlikus skaičiavimus SPSS programoje

5 paveikslas. *Procesų kontrolės ir procesų laikymosi sklaidos grafikas*



Šaltinis: paveikslas sudarytas darbo autorės, atlikus skaičiavimus SPSS programoje

6 paveikslas. *Darbuotojų išitraukimo ir procesų laikymosi sklaidos grafikas*



Šaltinis: paveikslas sudarytas darbo autorės, atlikus skaičiavimus SPSS programoje

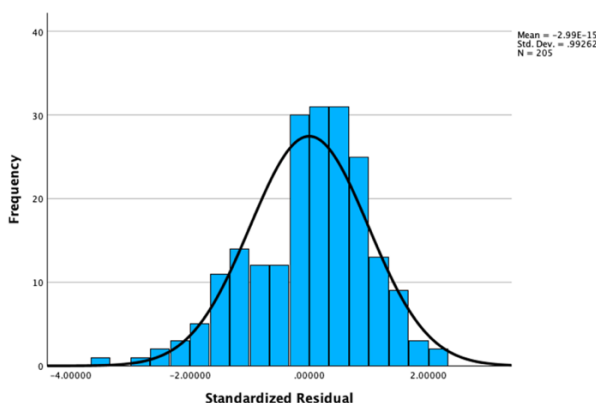
2. Normalus likučių pasiskirstymas

Siekiant įvertinti regresijos modelio **likučių normalumo prielaidą**, buvo sugeneruoti standartizuoti likučiai (žr. 7 paveikslą) ir atlikta jų analizė. SPSS programoje buvo sugeneruota

histogramų diagrama, kurioje standartizuoti likučiai pasiskirstė varpo formos kreive, artimai normalaus pasiskirstymo modeliui. Taip pat sugeneruotas **Normalumo P–P grafikas** (žr. 8 paveikslą) parodė, kad dauguma taškų išsidėstė arti teorinės tiesės, o tai rodo likučių pasiskirstymo artumą normaliam.

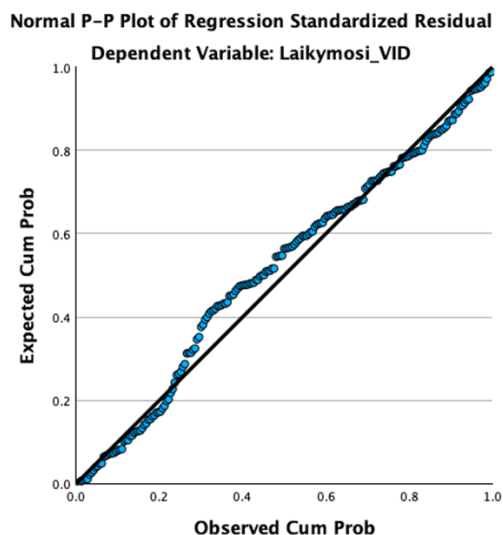
Išvada: likučių normalumo prielaida – **patvirtinta**.

7 paveikslas. *Standartizuotų likučių pasiskirstymas*



Šaltinis: paveikslas sudarytas darbo autorės, atlikus skaičiavimus SPSS programoje

8 paveikslas. *Normalumo P–P grafikas: regresijos standartizuotų likučių pasiskirstymas*



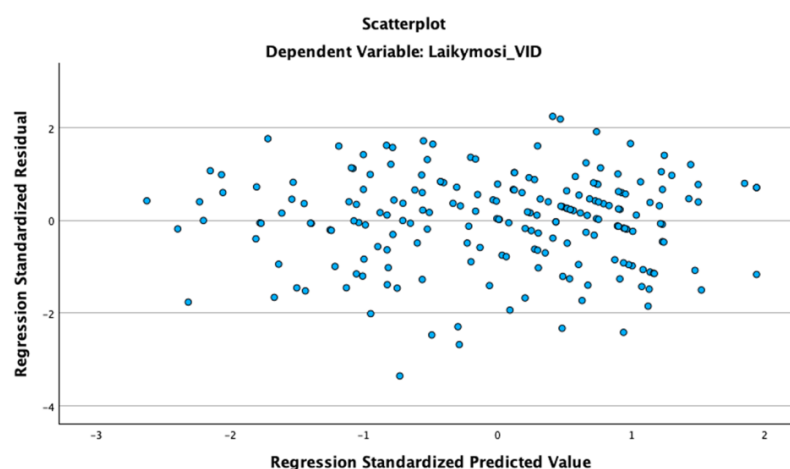
Šaltinis: paveikslas sudarytas darbo autorės, atlikus skaičiavimus SPSS programoje

3. Homoskedastiškumas

Norint patikrinti **homoskedastiškumo prielaidą**, buvo sudarytas standartizuotų likučių ir prognozuotų reikšmių sklaidos diagrama (žr. 9 paveikslą). Ši prielaida reiškia, kad regresijos likučių variacija turi išlikti vienoda visame prognozuojamų reikšmių intervale. Gauti rezultatai parodė, kad likučiai buvo išsidėstę **pakankamai tolygiai aplink nulinę liniją**, be „piltuvėlio formos“ pasiskirstymo, dispersija stabili visame prognozuotų reikšmių intervale.

Išvada: homoskedastiškumo prielaida – patvirtinta.

9 paveikslas. Regresijos standartizuoti likučiai pagal prognozuotas reikšmes



Šaltinis: paveikslas sudarytas darbo autorės, atlikus skaičiavimus SPSS programoje

4. Likučių nepriklausomumas

Siekiant įvertinti regresijos likučių nepriklausomumą, buvo apskaičiuota **Durbin–Watson statistika**, kurios reikšmė yra **2.07**. Kadangi ši reikšmė patenka į priimtina intervalą (1.5–2.5), galima teigti, kad **likučių autokoreliacija nenustatyta**, ir prielaida dėl jų nepriklausomumo yra patvirtinta.

Išvada: likučių nepriklausomumo prielaida – patvirtinta.

5. Multikolinearumo nebuvimas

15 lentelė. Konstrukų tolerancijos ir variacijos koeficientai

Konstruktas	Tolerancijos koeficientas (angl. <i>Tolerance</i>)	Variacijos koeficientas (angl. <i>VIF – Variance Inflation Factor</i>)
-------------	--	--

Procesų dokumentavimas	0.75	1.33
Procesų kontrolė	0.35	2.85
Darbuotojų įsitraukimas	0.42	2.38

Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autorės, atlikus skaičiavimus SPSS programoje

Siekiant įvertinti galimą multikolinearumą tarp nepriklausomų kintamųjų, buvo apskaičiuoti **variacijos didėjimo koeficientai (VIF)** ir **tolerancijos lygiai** (žr. 15 lentelę). Visų konstrukto VIF reikšmės buvo mažesnės nei 3 (priimtina koreliacijos riba – iki 5), o tolerancijos reikšmės viršijo 0.1 (priimtina tolerancijos riba – nuo 0.1), todėl multikolinearumo problema nenustatyta.

Išvada: multikolinearumo nebuvimo prielaida – **patvirtinta**.

Įvertinus penkias pagrindines linijinės regresijos analizės prielaidas, galima daryti išvadą, kad jos visos yra patvirtintos. Gauti rezultatai rodo, kad regresijos modelis atitinka parametrinių testų taikymo sąlygas, todėl tolimesnė regresinė analizė gali būti atliekama ir jos rezultatai laikytini statistiškai pagrįstais.

3.4 Daugialypė linijinė regresinė analizė

Modelio tinkamumo vertinimas

Siekiant nustatyti, ar pasirinktas regresijos modelis tinkamai paaiškina priklausomo kintamojo – procesų laikymosi – variaciją, buvo įvertinti modelio tinkamumo rodikliai (žr. 16 lentelę). Regresijos modelis buvo statistiškai reikšmingas ($F(3, 201) = 68.98, p < 0.001$), o tai rodo, kad visi trys nepriklausomi kintamieji – procesų dokumentavimo, procesų kontrolės ir darbuotojų įsitraukimo – **bendrai reikšmingai prognozuoja procesų laikymąsi organizacijoje**. Modelio determinacijos koeficientas ($R^2 = 0.51$) rodo, kad apie **50.7%** procesų laikymosi variacijos gali būti paaiškintos trimis konstruktais – **procesų dokumentavimo, procesų kontrolės ir darbuotojų įsitraukimo**. Koreguotas determinacijos koeficientas ($Adjusted R^2 = 0.50$) patvirtina, kad modelis išlieka pakankamai tikslus net ir atsižvelgus į kintamųjų skaičių.

16 lentelė. Regresijos modelio tinkamumo rodikliai

Rodiklis	Reikšmė
R^2	0.51

Adjusted R ²	0.50
F	68.98
Sig. (p)	< 0.001

Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autorės, atlikus skaičiavimus SPSS programoje

Kintamųjų poveikio paaiškinimas

Taip pat buvo analizuojami daugialypės regresijos koeficientai, siekiant įvertinti atskirų veiksnių įtaką procesų laikymuisi organizacijoje. Rezultatai parodė, kad iš trijų tirtų kintamųjų du buvo statistiškai reikšmingi (žr. 17 lentelę). **Procesų dokumentavimas** turėjo **stipriausią teigiamą poveikį** priklausomam kintamajam (**B = 0.47, p < 0.001**), o tai reiškia, kad darbuotojų vertinimui apie procesų dokumentavimą padidėjus vienu balu, procesų laikymasis padidėja vidutiniškai 0.47 balo. **Darbuotojų įsitraukimas** taip pat buvo reikšmingas (**B = 0.34, p < 0.001**), rodantis, kad didesnis darbuotojų įsitraukimas siejasi su didesniu procesų laikymusi. Tuo tarpu **procesų kontrolė** neturėjo statistiškai reikšmingo poveikio (**B = -0.04, p = 0.569**), todėl jis šio modelio rėmuose neprognozavo procesų laikymosi.

Regresijos modelyje taip pat buvo įtraukta konstanta (**B = 0.81, p = 0.001**), kuri matematiškai būtina norint sudaryti visą prognozės formulę. Tačiau šiuo atveju ji nėra interpretuojama prasmingai, nes visi modelio kintamieji yra matuojami skalėje, kurioje vertė 0 neegzistuoja.

17 lentelė. Daugialypės regresijos koeficientai

Kintamasis	B (nestandartizuotas koeficientas)	Standartinė paklaida	T reikšmė	Sig. (p)	Apatinė 95% PI riba	Viršutinė 95% PI riba
Konstanta (angl. <i>intercept</i>)	0.81	0.23	3.52	0.001	0.35	1.26
Procesų dokumentavimas	0.47	0.05	10.30	<0.001	0.38	0.56
Procesų kontrolė	-0.05	0.08	-0.57	0.57	-0.20	0.11
Darbuotojų įsitraukimas	0.34	0.08	4.14	<0.001	0.18	0.51

Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autorės, atlikus skaičiavimus SPSS programoje

Multikolinearumo patikra

Atlikta multikolinearumo patikra naudojant VIF (Variance Inflation Factor) rodiklius, siekiant įvertinti nepriklausomų kintamųjų tarpusavio priklausomybę ir užtikrinti modelio stabilumą. Atlikus regresinės analizės prielaidų patikrą (žr. 3.1 poskyrį) buvo nustatyta, kad **nepriklausomi kintamieji nėra tarpusavyje stipriai koreliuojantys**. Visi trys modelio kintamieji turėjo VIF reikšmes mažesnes nei 3, kas rodo, kad tarp jų nėra stiprios tarpusavio koreliacijos. Todėl galima teigti, kad **regresijos modelyje nėra multikolinearumo**, o kintamųjų įtaka priklausomam kintamajam gali būti interpretuojami atskirai.

3.5 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Tyrimo duomenys buvo analizuojami taikant aprašomąją ir daugialypę linijinę regresinę analizę. Aprašomoji statistikos duomenys parodė, kad respondentų vertinimai visiems konstruktais buvo pakankamai aukšti, bet su nežymiais požiūrių skirtumais. Patikrinus pagrindines regresinės analizės prielaidas (lineariškumą, homoskedastiškumą, likučių normalumą, nepriklausomumą ir multikolinearumo nebuvimą), nustatyta, kad duomenys tinkami daugialypei linijinei regresijai.

Regresinės analizės rezultatai parodė, kad regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ($F(3, 201) = 68.98, p < 0.001$), o modelio determinacijos koeficientas ($R^2 = 0.51$) rodo, kad apie 51% procesų laikymosi variacijos paaiškinama trimis analizuotais kintamaisiais – procesų dokumentavimu, procesų kontrole ir darbuotojų įsitraukimu.

Vertinant atskirų kintamųjų poveikį, nustatyta, kad **procesų dokumentavimas** ($B = 0.47, p < 0.001$) ir **darbuotojų įsitraukimas** ($B = 0.34, p < 0.001$) turi statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį procesų laikymuisi. Tai reiškia, kad kuo labiau darbuotojai vertina aiškų procesų dokumentavimą ir jaučia savo įsitraukimą į organizacijos veiklą, tuo labiau jie linkę laikytis organizacinių procesų. Tuo tarpu **procesų kontrolė** ($B = -0.05, p = 0.57$) statistiškai reikšmingo poveikio neturėjo, kas galimai siejasi su šio konstrukto persidengimu su kitais kintamaisiais arba respondentų skirtingu jo suvokimu.

H1: Procesų dokumentavimas daro teigiamą įtaką procesų laikymuisi – **hipotezė patvirtinta**.

H2: Procesų kontrolė daro teigiamą įtaką procesų laikymuisi – **hipotezė atmesta**.

H3: Darbuotojų įsitraukimas daro teigiamą įtaką procesų laikymuisi – **hipotezė patvirtinta**

3.6 Mokslinė diskusija

Pirmasis patvirtintas ryšys tarp procesų dokumentavimo ir procesų laikymosi atitinka literatūros analizėje akcentuojamą požiūrį, kad standartizuoti ir aiškiai apibrėžti procesai didina procesų laikymosi tikimybę (Zelt et al. 2019; Soto-Acosta et al. 2017; Ulbinaitė ir Gribovskis 2020; Dumas et al. 2018). Be to, dokumentuoti procesai, ypač pasitelkiant grafinės technikas, padeda darbuotojams lengviau suprasti procesų eigą ir standartizuotai jų laikytis (Dumas et al., 2018). Tai sumažina procesų interpretacijos riziką, klaidų ir taip suteikia darbuotojams aiškias gaires, kaip atlikti savo užduotis (Soto-Acosta et al., 2018; Zelt et al., 2019), o tai tiesiogiai daro įtaką procesų laikymuisi.

Darbuotojų įsitraukimas taip pat pasirodė įtaką procesų laikymuisi darančiu veiksnium. Šis rezultatas atitinka ankstesnius tyrimus, analizuotus teorinėje dalyje, kurie pabrėžia, kad darbuotojai labiau linkę laikytis nustatytų taisyklių ir procesų, kai organizacijoje sudaromos palankios vidinės (psichologinės) ir išorinės (darbo aplinkos) sąlygos. Prie vidinių sąlygų priskiriama emocinė ir psichologinė darbuotojo būseną, o išorinės apima pasitikėjimą organizacija, palaikymą (Kahn 1990; Chandani et al. 2016; Esaki et al. 2023; Borst et al. 2020; Koodamara et al. 2016). Šių veiksnių visuma formuoja darbuotojų elgseną organizacijoje, reikšmingai veikia darbuotojų įsitraukimo lygį ir tai daro įtaką procesų laikymuisi.

Procesų kontrolė, priešingai nei buvo tikėtasi, neturėjo statistiškai reikšmingo poveikio procesų laikymuisi. Teoriniame lygmenyje procesų kontrolė laikoma svarbiu procesų laikymuisi įtaką darančiu veiksnium – literatūros dalyje buvo analizuojamas proceso šeimininko vaidmuo, lyderystės svarba ir saugios aplinkos kūrimas (Harmon 2019; Lewben 2020; Dumas et al. 2018; Paulienė 2020; Edmondson 2018). Vis dėlto šiame tyrime procesų kontrolė nepasitvirtino kaip įtaką darantis veiksnys. Galimos šio rezultato priežastys:

Formalus, bet neaktyvus kontrolės vaidmuo. Gali būti, kad organizacijose, kuriose dirba respondentai, kontrolės mechanizmai egzistuoja labiau formaliai, bet nėra aktyviai taikomi ar jaučiami darbuotojų kasdieninėje veikloje. Tokiu atveju procesų kontrolė, nors ir įvardijama kaip egzistuojanti, nėra laikoma realiu, darbuotojų elgesį veikiančiu veiksnium.

Kontrolės suvokimas kaip spaudimas. Galimai respondentai kontrolę suvokia ne kaip pagalbą, bet kaip nepasitikėjimą, spaudimą. Tokia asmeninė interpretacija gali būti vidinio pasipriešinimo išdava, kas reiškia, kad procesų kontrolė ne skatina laikytis procesų, o labiau sukelia neutralų ar netgi neigiamą elgesį.

Skirtingas kontekstas. Tyrime dalyvavo darbuotojai iš įvairių organizacijų ir sektorių. Gali būti, kad kai kuriose organizacijose kontrolės mechanizmai stipresni, o kitose – labai silpni arba visai neegzistuojantys. Dėl to bendras kontrolės vidurkis tampa mažai informatyvus ir nesukuria pakankamos statistinės galios prognozuoti procesų laikymąsi.

Atsižvelgiant į šias galimas priežastis, darytina išvada, kad procesų kontrolės statistinio reikšmingumo stoka šiame tyrime nebūtinai atspindi teorinių prielaidų neteisingumą ar trūkumą, o ir praktinius ar organizacinius tyrimo konteksto ypatumus. Todėl būtų tikslinga atlikti gilesnius tyrimus – kokybinius ar mišrius, kurie leistų išsamiau suprasti, kaip darbuotojai suvokia procesų kontrolę ir kaip ji veikia jų elgseną skirtinguose organizaciniuose kontekstuose.

IŠVADOS

1. Apibrėžus procesų dokumentavimo veiksmų grupę, nustatyta, kad tokie veiksniai, kaip procesų standartizavimas, aiškus procesų aprašymas, grafinis vaizdavimas, prieinamumas darbuotojams bei periodinis atnaujinimas, skatina darbuotojus laikytis nustatytų organizacinių procesų. Šie veiksniai padeda mažinti procesų interpretacijos riziką, didina veiklos aiškumą ir užtikrina nuoseklių taisyklių laikymąsi, kas prisideda prie bendro organizacijos veiklos efektyvumo.
2. Apibrėžus procesų kontrolės veiksmų grupę, nustatyta, kad proceso šeimininko vaidmuo, vadovų lyderystė, grįžtamasis ryšys ir saugi kultūra organizacijoje padeda užtikrinti procesų laikymąsi organizacijoje. Šie veiksniai darbuotojams sudaro palankias sąlygas laikytis nustatytų organizacinių procesų laikymąsi bei didina organizacijos veiklos nuoseklumą ir efektyvumą.
3. Apibrėžus darbuotojų įsitraukimo veiksmų grupę, nustatyti šie veiksniai, darantys įtaką procesų laikymuisi organizacijoje: darbuotojų atliekamo darbo prasmės suvokimas, psichologinis saugumas, prieinamumas (angl. *availability*), organizacinis teisingumas ir pasitikėjimas, vadovo ir kolegų palaikymas. Šie veiksniai skatina vidinį darbuotojų įsipareigojimą darbovietai, didina atsakomybės jausmą bei asmeninę motyvaciją laikytis organizacijoje nustatytų procesų, taip prisidedant prie veiklos efektyvumo užtikrinimo.
4. Apibūdinus tyrimo konstrukto reikšmių pasiskirstymą, taikant aprašomosios statistikos ir daugialypės linijinės regresijos analizės metodus, nustatyta, kad tyrimo dalyviai aukščiausiai įvertino procesų dokumentavimą ir darbuotojų įsitraukimą, o žemiausiai – procesų kontrolę. Daugialypės regresinės analizės rezultatai parodė, kad procesų dokumentavimas ir darbuotojų įsitraukimas daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį procesų laikymuisi organizacijoje, o tuo tarpu procesų kontrolė reikšmingos įtakos neturi. Atlikus sektorių palyginimą nustatyta, kad viešojo sektoriaus darbuotojai procesų dokumentavimą ir laikymąsi vertina statistiškai reikšmingai aukščiau nei privataus sektoriaus darbuotojai.
5. Nustačius, kokią įtaką organizacijos procesų laikymuisi daro procesų dokumentavimas, procesų kontrolė ir darbuotojų įsitraukimas, galima teigti, kad teigiamą įtaką daro procesų dokumentavimas ($B = 0.47, p < 0.001$) ir darbuotojų įsitraukimas ($B = 0.34, p < 0.001$). Tuo tarpu procesų kontrolės poveikis buvo statistiškai nereikšmingas ($B = -0.05, p = 0.57$).

Regresijos modelis paaiškina 51% procesų laikymosi variacijos ($R^2 = 0.51$), kas patvirtina, jog darbuotojų elgsenai svarbiausia yra aiškūs, aiškūs procesų aprašai ir galimybė jaustis psichologiškai saugiams įsitraukti, o ne išorinė kontrolė.

Tai, kad procesų kontrolė nepasitvirtino kaip reikšmingas veiksnys, gali būti paaiškinama keliais aspektais. Pirma, galimai respondentai kontrolę suvokia kaip formalų, bet neaktyvų vaidmenį, t. y. organizacijose kontrolė egzistuoja tik teoriškai, bet nėra nuosekliai taikoma praktikoje, todėl darbuotojai jos neįvertino kaip realaus, elgesį formuojančio veiksnio. Antra, respondentai kontrolę galimai suvokia kaip spaudimą ar nepasitikėjimą, o ne pagalbą. Trečia, tyrime dalyvavo respondentai iš įvairių organizacijų ir sektorių, kuriuose kontrolės lygmuo galimai labai skiriasi. Dėl šių priežastinių prielaidų bendras kontrolės vertinimo vidurkis gali būti per daug išsiskaidęs ir praranda prognozės galią regresijos modelyje. Remiantis šiomis įžvalgomis, galima daryti išvadą, kad kontrolės įtakos procesų laikymuisi vertinimas reikalauja gilesnės, platesnės analizės, atsižvelgiant į organizacijos specifiką ir darbuotojų sąvokų suvokimą.

SIŪLYMAI

Siūlymai tyrėjams:

1. Tyrimo modelyje buvo analizuoti trys pagrindinės veiksmų grupės – procesų dokumentavimas, procesų kontrolė ir darbuotojų įsitraukimas. Ateities tyrimuose siūloma įtraukti papildomus kintamuosius, tokius kaip organizacinė kultūra ar vertybinės nuostatos. Tai leistų pagilinti tyrimą ir supratimą apie procesų laikymuisi darančius veiksmus.
2. Šiame darbe atlikta kiekybinė analizė atskleidė, kad procesų kontrolė nepasireiškė kaip reikšmingas veiksnys, darantis įtaką procesų laikymuisi. Norint giliau suprasti šio rezultato priežastis, rekomenduojama taikyti kokybinius ar mišrius tyrimo metodus, kurie leistų išanalizuoti darbuotojų patirtis, suvokimus ir emocinį santykį su kontrolės mechanizmais. Tai padėtų identifikuoti vidinius ir kontekstinius veiksmus, lemiančius kontrolės vertinimą.
3. Tolimesniuose tyrimuose siūloma tirti ne tik kiekvieno veiksmo atskirą poveikį, bet ir galimus sąveikos efektus. Tokie modeliai galėtų atskleisti gilesnius, sudėtingesnius ryšius tarp organizacinių veiksmų.
4. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo rezultatai atskleidė statistiškai reikšmingus skirtumus tarp procesų dokumentavimo ir laikymosi konstrukto (lyginant viešojo ir privataus sektorių respondentų vertinimus), ateities tyrimuose rekomenduojama sektorių įtraukti kaip moderuojantį kintamąjį. Tai leistų įvertinti, ar sektorius keičia (ir kaip) ryšius tarp veiksmų, formuojančių procesų laikymąsi. Toks analitinis tyrimo požiūris suteiktų įžvalgų kaip pritaikyti procesų valdymo strategijas skirtinguose sektoriuose.

Siūlymai įmonėms:

1. Tyrimo rezultatai parodė, kad procesų dokumentavimas daro stipriausią teigiamą poveikį procesų laikymuisi, todėl organizacijoms rekomenduojama dokumentuoti procesus, jei dar to nėra padaryta, nes tai padeda darbuotojams lengviau suprasti, ką ir kaip reikia atlikti. Taip pat rekomenduojama reguliari procesų dokumentacijos peržiūra ir atnaujinimas, siekiant užtikrinti aktualumą.

2. Darbuotojų įsitraukimas taip pat pasirodė kaip reikšmingas procesų laikymosi veiksnys, todėl organizacijoms rekomenduojama sudaryti sąlygas darbuotojų nuomonei išsakyti, įtraukti juos į sprendimų priėmimą, suteikti grįžtamąjį ryšį ir skatinti dalyvavimą procesų tobulinime. Tai padeda ne tik gerinti procesų laikymąsi, bet ir formuoja palankesnę organizacinę kultūrą.
3. Kadangi darbuotojų įsitraukimas pasirodė reikšmingesnis nei kontrolė, svarbu, kad vadovai gebėtų kurti pasitikėjimu grįstą santykį, palaikyti darbuotojus ir aktyviai dalyvauti paaiškinant ir įgyvendinant procesus. Organizacijoms rekomenduojama investuoti į vadovų mokymus, susijusius su procesiniu mąstymu (angl. *process thinking*) ir grįžtamojo ryšio kultūra.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Allam, Z. (2017). Employee Disengagement: A Fatal Consequence to Organization and its Ameliorative Measures. *International Review of Management and Marketing*. 7. 49-52.
- Baird, G., Bieber, S. (2023). Revisiting the Conceptualization of Multiple Linear Regression. *Research Gate*.
- Bakar, A., N., Shahrulniza, M., Mohamad, A. H. (2020). A Mini Comparative Study of Requirements Modelling Diagrams towards Swimlane: Evidence of Enterprise Resource Planning System. *Journal of Physics Conference Series*.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*. Vol. 13 No. 3, pp. 209-223.
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J., de Vries, M. S. (2020). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613–640.
- Cimino, A., Filice, C. A., Longo, F., Mirabelli, G., Solina, V., Mallek-Daclin, S., Daclin, N., Zacharewicz, G. (2025). Evolution of BPMN and Simulation Integration: Trends, Challenges, and Future Directions. *Procedia Computer Science*, Vol 253, Pages 3235-3246.
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., Khokhar, V. (2016). Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement. *Indian Journal of Science and Technology*.
- Christian, M. S., Garza, A. S., Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Clarke, E., Näswall, K., Masselot, A., & Malinen, S. (2024). Feeling safe to speak up: Leaders improving employee wellbeing through psychological safety. *Economic and Industrial Democracy*, 46(1), 152-176.
- Davenport, T.H., Short, J.E. (1990). The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. *Sloan Management Review* 31(4):11–27
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of Business Process Management. *Springer*.
- Edmondson, A. C. (2018). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley.
- Esaki, N., Liu, X., Vito, R. (2023). An Exploratory Study of Employee Engagement in Human Service Agencies. *Journal of Human Services*, 43(1).
- Field, A. (2013). Discovering statistics using IBM SPSS statistics (4th ed.). SAGE Publications.

Goel, K., Bandara, W., Gable, G. (2023). Conceptualizing Business Process Standardization: A Review and Synthesis. *Schmalenbach J Bus Res* 75, 195–237

Goel, K., Bandara, W., Gable, G. (2018). A Typology of Different Forms of Business Process Standardisation (BPS). In: Weske, M., Montali, M., Weber, I., vom Brocke, J. (eds) *Business Process Management Forum. BPM 2018*. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 329. Springer, Cham.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis (7th ed.). Pearson.

Harmon, P. (2019). Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals. Morgan Kaufmann.

Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967–988.

Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403.

Juodeikaitė, L., Fominienė, V. B. (2016). Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Informacijos mokslai*, 74, 62-75.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Kirstukaitė, I. (2020). Kauno regiono įmonių procesų valdymo gerinimas naudojant IT programas. ISSN 2538-6778. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai 2020/23*.

Koodamara, N., Thomas, B., Kademani, P. (2016). Job satisfaction and Employee Engagement as an antecedents of organizational commitment. *The International Journal of Humanities & Social Studies*. 4. 118-123.

Lewben. (2020). Atitikties profesijos ateitis: didesnė integracija ir orientacija į verslo procesus. *Verslo tribūna*. Verslo žinios. Prieiga internetu: <https://www.vz.lt/lewbien/2020/01/09/atitikties-profesijos-ateitis-didesne-integracija-ir-orientacija-i-verslo-procesus>. Žiūrėta 2023-05-03

Luthans, F., Avolio, B. (2009). The “Point” of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 30. 291 - 307.

Maslach, C., Leiter, M. (2007). Burnout.

Mishra, P., Pandey, CM, Singh, U., Gupta, A., Sahu, C., Keshri, A. (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. *Ann Card Anaesth*. Jan-Mar;22(1):67-72.

M. P. Papazoglou. (2011). Making Business Processes Compliant to Standards and Regulations. IEEE 15th *International Enterprise Distributed Object Computing Conference*, Helsinki, Finland, 2011, pp. 3-13.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill

Paulienė, R. (2020). Vadovavimo ir lyderystės ekspertė R. Paulienė: kokių kompetencijų krizės akivaizdoje turi turėti vadovas? Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: <https://naujienos.vu.lt/vadovavimo-ir-lyderystes-eksperte-r-pauliene-kokiu-kompetenciju-krizes-akivaizdoje-turi-tureti-vadovas/>. Žiūrėta: 2025-04-20

Ramachandran, K. K., Karthick, K. (2019). Gantt Chart: An Important Tool of Management. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*. 8. 2278-3075.

Sadiq, S., Governatori, G., Naimiri, K. (2007). Modeling control objectives for business process compliance. *Proceedings of the 5th International Conference on Business Process Management*, vol. 4714, September 2007.

Seyffarth, T., Kühnel, S., Sackmann, S. (2017). A Taxonomy of Compliance Processes for Business Process Compliance. In: Carmona, J., Engels, G., Kumar, A. (eds) *Business Process Management Forum. BPM 2017. Lecture Notes in Business Information Processing*, vol 297. Springer, Cham.

Soto-Acosta, P., Popa, S., Palacios-Marqués, D. (2018). Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: a study in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824-849.

Tavakol, M., Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*. 2. 53-55. 10.5116/ijme.4dfb.8dfd

Terminas, R., Ramanauskaitė, S. (2020). Dokumentų valdymo procesų išgavimo metodas. ISSN 1648-8776. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 50 (1).

Ulbinaitė, A., Gribovskis, J. (2020). Žinių valdymo procesų ir verslo procesų integracijos sąveikos vertinimo modelis. *Informacijos mokslai*, 88, 142–166.

Zelt, S., Recker, J., Schmiedel, T., vom Brocke, J. (2019). A theory of contingent business process management. *Business Process Management Journal*, 25(6), 1291-1316.

Žydzūnaitė, V. (2007). Metodologiniai svarstymai: nuosekli kokybinių ir kiekybinių tyrimų sanglauda. *Socialiniai mokslai*. Nr. 1 (55), pp. 7-14.

Williams, M., Gomez, G. C., Kurkiewicz, D. (2013). Assumptions of Multiple Regression: Correcting Two Misconceptions. *Practical Assessment, Research & Evaluation*. 18

Xie, Z., Hall, J., McCarthy, I. P., Skitmore, M. (2016). Standardization efforts: The relationship between knowledge dimensions, search processes and innovation outcomes. *Technovation*, 48-49, 69-78.

FACTORS CONTRIBUTING TO ORGANIZATIONAL PROCESS ADHERENCE

Rugilė Vainonytė

**Master thesis
Business Process Management study programme**

Faculty of Economics and Business Administration Supervisor

Dr. Doc. Aurelija Ulbinaitė

Vilnius, 2025

SUMMARY

56 pages, 17 tables, 9 pictures, 42 references

The master's thesis explores the factors influencing process compliance within business organizations – a phenomenon that contributes to organizational efficiency and adaptability. Based on a review of scientific literature, three main groups of factors were identified as theoretical determinants of process compliance: process documentation, process control, and employee engagement. The aim of the thesis is to assess which of these factor groups, and how, shape process compliance in organizations through a quantitative study.

The structure of the thesis is based on five objectives: each of the three factor groups is theoretically defined, the distribution of survey data is described, and the influence of the factors on process compliance is determined using multiple linear regression analysis. A questionnaire survey method was chosen for the research, involving 218 employees from various Lithuanian organizations across both the private and public sectors. Data were processed using SPSS software by applying descriptive statistics, testing regression assumptions, and conducting multiple linear regression.

The results showed that process documentation ($B = 0.47$; $p < 0.001$) and employee engagement ($B = 0.34$; $p < 0.001$) have a significant positive effect on process compliance. In contrast, process control ($B = -0.05$; $p = 0.57$) did not have a statistically significant effect. This outcome is interpreted as being potentially influenced by differing perceptions of control among respondents (perceived more as external pressure than support) and by organizational diversity within the sample (respondents represented various organizations and sectors where levels of control may differ substantially). The

regression model explained 51% of the variation in process compliance ($R^2 = 0.51$), and all assumptions for the analysis were met.

The findings suggest that organizations aiming to strengthen process compliance should invest in process documentation and foster employee engagement. The research results support a synergistic factor model, which until now has often been examined only in fragmented ways in academic literature. The conclusions of this study hold potential value both for practical application and for further academic research.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo klausimai

Gerbiamas respondente,

Esu Rugilė Vainonytė, Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Verslo procesų valdymo magistro studijų paskutinio kurso studentė. Šiuo metu atlieku tyrimą, kurio tikslas – nustatyti, kurie iš organizacinių veiksmų grupių – procesų dokumentavimas, procesų kontrolė ar darbuotojų įsitraukimas – ir kaip stipriai veikia procesų laikymąsi organizacijoje, siekiant prisidėti prie veiklos efektyvumo didinimo. Tyrimo rezultatai bus naudojami rengiant magistro baigiamąjį darbą. Apklausa yra anoniminė, o surinkti duomenys bus naudojami tik tyrimo tikslams.

1. Ar įmonėje, kurioje dirbate, jūsų kasdienis darbas yra susijęs su organizaciniais procesais (pvz., bendravimas su klientais / dokumentų tvarkymas / veiklų planavimas / informacijos valdymas / visa kita, kas Nesusiję su gamybiniais procesais)?
 - a) Taip; b) Ne
2. Kuriame sektoriuje dirbate?
 - a) Privačiame sektoriuje; b) Viešajame sektoriuje
3. Procesų dokumentavimas (įvertinkite kaip stipriai sutinkate / nesutinkate su kiekvienu pateiktu teiginiu apie organizaciją, kurioje dirbate):
 - Mano organizacijos procesai yra standartizuoti.
 - Mano organizacijos procesai yra aiškiai aprašyti (dokumentuoti).
 - Mano organizacijos procesai yra schematizuoti (vizualiai pavaizduoti schemomis, diagramomis ar srautų žemėlapiais).
 - Mano organizacijoje dokumentuoti procesai (aprašyti ir/ar schematizuoti) yra prieinami visiems darbuotojams.
 - Mano organizacijoje informacija apie dokumentuotus procesus (aprašytus ir/ar schematizuotus) yra pagal poreikį atnaujinama.
4. Procesų kontrolė (įvertinkite kaip stipriai sutinkate / nesutinkate su kiekvienu pateiktu teiginiu apie organizaciją, kurioje dirbate):
 - Mano organizacijoje užtikrinama sklandi komunikacija tarp proceso dalyvių.
 - Mano organizacijoje nuolat vykdomas procesų vertinimas, kad būtų užtikrinta jų atitiktis.
 - Mano organizacijoje vadovai skatina komandos bendradarbiavimą.

- Mano organizacijoje vadovai geba motyvuoti darbuotojus.
 - Mano organizacijoje egzistuoja abipusisgrįžtamasis ryšys tarp darbuotojų ir vadovų.
 - Organizacijoje turiu galimybę teikti procesų tobulinimo pasiūlymus.
5. Darbuotojų įsitraukimas (įvertinkite kaip stipriai sutinkate / nesutinkate su kiekvienu pateiktu teiginiu apie organizaciją, kurioje dirbate):
- Vykdydamas man paskirtas užduotis, jaučiu juprasnę, nes tai leidžia jaustis naudingą organizacijai.
 - Savo organizacijoje jaučiuosi psichologiškai saugus ir galiu būti savimi.
 - Turiu pakankamai fizinių resursų įsitraukti,vykdydamas man priklausomus darbus.
 - Turiu pakankamai emocinių ir psichologinių resursų įsitraukti, vykdydamas man priklausomus darbus.
 - Pasitikiu savo organizacijos vadovybe.
 - Pasitikiu savo organizacijos kolegomis.
 - Mano organizacijoje sprendimų priėmimas, atlygis ir požiūris į darbuotojus yra teisingi.
 - Galiu pasikliauti savo vadovu darbo procese.
6. Procesų laikymasis (įvertinkite kaip stipriai sutinkate / nesutinkate su kiekvienu pateiktu teiginiu apie organizaciją, kurioje dirbate):
- Vykdydamas savo užduotis, laikausi nustatytų organizacijos procesų.
 - Mano organizacijoje veikla dažniausiai vykdoma pagal dokumentuotą (aprašytą ir/ar schematizuotą) procesų seką.
 - Mano organizacijoje dažniausiai išvengiama nukrypimų nuo nustatytų veiklos procesų.
 - Man aišku, kaip turiu dirbti pagal nustatytus procesus.
 - Mano organizacijoje užduočių vykdymas yra stabilus, nepriklausomai nuo situacijos ar darbuotojo.