

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**VERSLO PROCESŲ VALDYMO STUDIJŲ PROGRAMA**

**Miglė Lasevičė**  
**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

|                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ĮMONĖS VERSLO PROCESŲ<br/>VALDYMO PAJĖGUMŲ<br/>(ORGANIZACINĖS KULTŪROS<br/>IR INDIVIDUALIOS<br/>DARBUOTOJŲ ORIENTACIJOS Į<br/>PROCESUS) ĮTAKA PROJEKTŲ<br/>SĖKMĖS REZULTATAMS</b> | <b>THE IMPACT OF BUSINESS<br/>PROCESS MANAGEMENT<br/>CAPABILITIES<br/>(ORGANIZATIONAL CULTURE<br/>AND INDIVIDUAL EMPLOYEE<br/>ORIENTATION TOWARDS<br/>PROCESSES) ON PROJECT<br/>SUCCESS RESULTS</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Darbo vadovė: Prof. dr. Aida Mačerinskienė**

**Vilnius, 2026**

## TURINYS

|                                                                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ĮVADAS .....                                                                                                                                                                            | 7  |
| 1 VERSLO PROCESŲ VALDYMO PAJĖGUMŲ (ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR INDIVIDUALIOS DARBUOTOJŲ ORIENTACIJOS Į PROCESUS) IR PROJEKTŲ SĖKMĖS REZULTATŲ TEORINIAI ASPEKTAI .....                    | 10 |
| 1.1 Verslo procesų valdymo sampratos kaitos reikšmė VPV pajėgumams .....                                                                                                                | 10 |
| 1.2 Verslo procesų valdymo pajėgumų samprata, sritys ir jų vertinimas .....                                                                                                             | 12 |
| 1.2.1 Verslo procesų valdymą palaikančios organizacinės kultūros samprata.....                                                                                                          | 17 |
| 1.2.2 Individualios darbuotojų orientacijos į vykdomus procesus samprata.....                                                                                                           | 19 |
| 1.3 Projektų sėkmės rezultatų ir juos lemiančių veiksnių vertinimas .....                                                                                                               | 22 |
| 1.4 Teorinio modelio ir hipotezių formulavimas .....                                                                                                                                    | 24 |
| 2 TYRIMO METODOLOGIJA.....                                                                                                                                                              | 28 |
| 2.1 Tyrimo tikslas, hipotezės ir tyrimo modelis.....                                                                                                                                    | 28 |
| 2.2 Tyrimo eiga, metodai ir imtis.....                                                                                                                                                  | 29 |
| 2.3 Tyrimo apribojimai .....                                                                                                                                                            | 33 |
| 3 VERSLO PROCESŲ VALDYMO PAJĖGUMŲ (ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR INDIVIDUALIOS DARBUOTOJŲ ORIENTACIJOS Į PROCESUS) IR PROJEKTŲ SĖKMĖS REZULTATŲ EMPIRINIO TYRIMO ANALIZĖ .....              | 35 |
| 3.1 Tyrimo imtis ir respondentų charakteristikos.....                                                                                                                                   | 35 |
| 3.2 Konstrukty patikimumo ir duomenų normaliojo pasiskirstymo vertinimas.....                                                                                                           | 38 |
| 3.3 Respondentų vertinimų skirtumai .....                                                                                                                                               | 39 |
| 3.4 Koreliacijos analizė: tarp VPV palaikančios organizacinės kultūros, individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir projektų sėkmės rezultatų.....                              | 43 |
| 3.5 Regresinė analizė: VPV palaikančios organizacinės kultūros ir individualios darbuotojų orientacijos į procesus poveikis projektų sėkmės rezultatams .....                           | 44 |
| 3.6 Moderacijos analizė: įmonės dydžio poveikis tarp VPV palaikančios organizacinės kultūros, individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir projektų sėkmės rezultatų ryšių ..... | 54 |
| 3.7 Tyrimo rezultatų apibendrinimas .....                                                                                                                                               | 58 |
| IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....                                                                                                                                                              | 62 |

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....             | 65 |
| SANTRAUKA.....                                   | 73 |
| SUMMARY .....                                    | 75 |
| PRIEDAI.....                                     | 77 |
| 1 priedas. Anketinės apklausos klausimynas ..... | 77 |

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė.** *VPV apibūdinantys aspektai*
- 2 lentelė.** *VPV pajėgumų sričių sandaros palyginimas*
- 3 lentelė.** *VPV pajėgumai: organizacinės kultūros srities aspektai*
- 4 lentelė.** *VPV pajėgumai: žmonių srities aspektai*
- 5 lentelė.** *Naujausių mokslinių tyrimų apžvalga*
- 6 lentelė.** *Tyrimo konstruktai ir teiginių kiekis*
- 7 lentelė.** *Respondentų kiekio pasiskirstymas*
- 8 lentelė.** *Rengtų projektų paraiškų ir įgyvendintų projektų kiekio pasiskirstymas*
- 9 lentelė.** *Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės dydį*
- 10 lentelė.** *Respondentų charakteristikos pagal patirtį, užimamas pareigas ir išsilavinimą*
- 11 lentelė.** *Tyrimo konstrukto Cronbach's Alpha reikšmės*
- 12 lentelė.** *Duomenų normaliojo pasiskirstymo Skewness ir Kurtosis reikšmės*
- 13 lentelė.** *Respondentų vertinimų skirtumai pagal darbo įmonėje patirtį*
- 14 lentelė.** *Respondentų vertinimų skirtumai pagal užimamas pareigas*
- 15 lentelė.** *Respondentų vertinimų skirtumai pagal įmonėje įgyvendintų projektų kiekį*
- 16 lentelė.** *VPV palaikančios organizacinės kultūros ir projektų sėkmės rezultatų koreliacinės analizės rezultatai*
- 17 lentelė.** *Individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir projektų sėkmės rezultatų koreliacinės analizės rezultatai*
- 18 lentelė.** *Regresinio modelio santrauka: VPV palaikanti organizacinė kultūra ir projektų sėkmės rezultatai*
- 19 lentelė.** *ANOVA rezultatai: VPV palaikančios organizacinės kultūros poveikis projektų sėkmės rezultatams*
- 20 lentelė.** *Regresijos koeficientai: VPV palaikanti organizacinė kultūra*
- 21 lentelė.** *Teiginių grupės koeficientai: Atsakomybė*
- 22 lentelė.** *Teiginių grupės koeficientai: Komandinis darbas*
- 23 lentelė.** *Regresinio modelio santrauka: individuali darbuotojų orientacija į procesus ir projektų*

*sėkmės rezultatai*

**24 lentelė.** *ANOVA rezultatai: Individualios darbuotojų orientacijos į procesus poveikis projektų sėkmės rezultatams*

**25 lentelė.** *Regresijos koeficientai: individuali darbuotojų orientacija į procesus*

**26 lentelė.** *Teiginių grupės koeficientai: Procesų žinios*

**27 lentelė.** *Teiginių grupės koeficientai: Procesų suvokimas*

**28 lentelė.** *Teiginių grupės koeficientai: Tarpfunkcinė koordinacija*

**29 lentelė.** *Įmonės dydžio (W) poveikis VPV palaikančios organizacinės kultūros (X1) ir projektų sėkmės rezultatų (Y) ryšiui*

**30 lentelė.** *VPV palaikančios organizacinės kultūros ir įmonės dydžio sąveikos regresijos koeficientai*

**31 lentelė.** *VPV palaikančios organizacinės kultūros ir įmonės dydžio sąveikos rezultatai*

**32 lentelė.** *Įmonės dydžio (W) poveikis individualios darbuotojų orientacijos į procesus (X2) ir projektų sėkmės rezultatų (Y) ryšiui*

**33 lentelė.** *Individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir įmonės dydžio sąveikos regresijos koeficientai*

**34 lentelė.** *Individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir įmonės dydžio sąveikos rezultatai*

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

**1 paveikslas.** *Teorinis modelis*

**2 paveikslas.** *Konceptualus tyrimo modelis*

**3 paveikslas.** *Tyrimo eigos schema*

**4 paveikslas.** *Tyrimo modelio hipotezių patikrinimo rezultatai*

## IVADAS

**Darbo temos aktualumas.** Kasdien verslo įmonės veikia greitų pokyčių, technologinės pažangos proveržio, rinkos neapibrėžtumo ir globalizacijos kontekstas (Krajcsak ir Bakacsi, 2025). Tokia dinaminė aplinka didina **verslo procesų valdymo pajėgumų** (*angl. Business process management capabilities*) svarbą (Štemberger, Vuksic, Morelli ir Jaklič, 2024), o jų sąveika ir plėtojimas padeda kurti didžiausią vertę įmonėms (Dharmawan, Divinagracia, Woods ir Kwong (2019). Tuo tarpu projektai vertinami, kaip reikšminga priemonė įgyvendinant procesų tobulinimo iniciatyvas, pasitelkiant naujausias technologijas vidinių procesų optimizavimui, pereinant prie skaitmeninių veiklos modelių ir plėtojant nuolatinę tobulinimo kultūrą (Uršič ir Čater, 2025). Atsižvelgiant į tai, projektų sėkmės rezultatų vertinimas yra aktualus aspektas verslo procesų valdymo (VPV) kontekste. Kaip pažymi autoriai Varajao, Marques ir Trigo (2022), nuoseklus projektų valdymo procesų taikymas lemia aukštesnius projektų sėkmės rezultatus. Vis tik, daugelyje išanalizuotų šaltinių vyrauja VPV ir projektų sėkmės rezultatų tyrimų kryptys, bet nepavyko rasti mokslinių tyrimų, nagrinėjančių sąsajas tarp VPV pajėgumų ir projektų sėkmės rezultatų. Todėl apibendrinant, šių temų nagrinėjimas kartu, t.y. kaip VPV pajėgumai veikia įmonių projektų sėkmės rezultatus, yra reikšmingas tiek teoriniu požiūriu plėtojant VPV pajėgumų ir projektų sėkmės rezultatų sąsajos tyrimus, tiek vertinant kaip šis ryšys atsiskleidžia praktiniame įmonių veiklos kontekste.

**Analizuojamos temos ištirimo lygis.** VPV pajėgumų tema analizuotuose šaltiniuose nagrinėjama technologinių inovacijų ir skaitmenizacijos perspektyvomis, kur nustatytos teigiamos sąsajos tarp VPV pajėgumų ir skaitmeninių inovacijų sąveikos (Antonucci, Fortune ir Kirchmer, 2021). Pagrįstas teigiamas ir reikšmingas poveikis tarp VPV pajėgumų ir tvarios skaitmeninės transformacijos veiksmingumo (Huy ir Phuc, 2025). Be to, identikuojama VPV pajėgumų svarba ir klientų patirties valdymo perspektyvoje. VPV pajėgumai pateikiami, kaip būtina sąlyga klientų patirties valdymui, jų pagrindu nustatomi kintantys klientų poreikiai ir lūkesčiai bei tobulinami verslo procesai (Štemberger ir kt., 2024). Nors VPV pajėgumų reikšmė ir poveikis nustatytas, analizuotų šaltinių autorių teigimu – VPV pajėgumų poveikis organizacijų veiklos rezultatams vis dar nėra pakankamai suprastas ir ištirtas. Tuo tarpu projektų sėkmės rezultatų tema nagrinėjama verslo procesų tobulinimo iniciatyvų įgyvendinimo (Luckmann ir Fieldman, 2017; Bader ir kt., 2024), automatizuotų procesų diegimo

(Schlegel, Fundanovic ir Kraus, 2024; Patricio ir kt., 2025) diskursais.

**Darbo naujumas.** Mokslinėje literatūroje VPV pajėgumai klasifikuojami pagal įvairias sritis, pvz. strateginio suderinamumo, metodų ir informacinių technologijų, tačiau išskiriama VPV pajėgumų sričių – žmonių ir organizacinės kultūros svarba bei poveikis. Nustatyta, kad organizacijos, kurios orientuojasi į organizacinės kultūros ir žmonių srities VPV pajėgumus yra labiau linkusios pasiekti netiesiogines skaitmenizacijos naudas (Antonucci ir kt., 2021). Taip pat, esminis organizacinės kultūros ir žmonių srities VPV pajėgumų poveikis nustatytas klientų patirties valdymui (Štemberger ir kt., 2024). Tai atitinka autorių Benraad, Ozkan, Turetken ir Vanderfeesten, (2022) požiūrį, kuriuo remiantis VPV pajėgumai pirmiausia kyla iš organizacinės kultūros, kuri sudaro sąlygas į VPV orientuotai darbuotojų mąstysenai ir kompetencijoms. Autorių tyrime nustatyta, kad tiek VPV palaikanti organizacinė kultūra, tiek individuali darbuotojų orientacija į procesus daro statistiškai reikšmingą poveikį procesų vykdymui. Pažymėtina ir tai, kad dauguma tyrimų yra orientuoti į organizacinio lygmens VPV pajėgumus, todėl tikslinga nagrinėti žmonių srities VPV pajėgumus, susijusius su individualia darbuotojų orientacija į procesus (Leyer, Hirzel ir Moormann, 2018). Atsižvelgiant tiek į nustatytą organizacinės kultūros svarbą, tiek į tyrimų krypties, susijusios su žmonių srities VPV pajėgumų nagrinėjimo trūkumu, pagrindžiamas darbo temos naujumas. Šiame darbe VPV pajėgumai yra vertinami dviem kriterijų grupėmis – VPV palaikančia organizacine kultūra ir individualia darbuotojų orientacija į procesus. Tyrime nagrinėjamas jų poveikis projektų sėkmės rezultatams.

**Darbo problema.** Šiame darbe keliamas probleminis klausimas – kokią įtaką VPV pajėgumai, apibrėžiami VPV palaikančia organizacine kultūra ir individualia darbuotojų orientacija į procesus, daro ar galėtų daryti įmonės vykdomų projektų sėkmės rezultatams?

**Darbo tikslas:** įvertinti VPV pajėgumų, apibrėžiamų VPV palaikančia organizacine kultūra ir individualia darbuotojų orientacija į procesus, poveikį projektų sėkmės rezultatams.

**Darbo uždaviniai.**

1. Išnagrinėti VPV pajėgumų sampratą ir pagrindines dimensijas, apibrėžiant VPV palaikančią organizacinę kultūrą ir individualią darbuotojų orientaciją į procesus VPV kontekste.
2. Atskleisti projektų sėkmės rezultatų sampratą, įvertinant sėkmę lemiančius veiksnius ir apibrėžiant prielaidas sąsajai su VPV palaikančia organizacine kultūra ir individualia



darbuotojų orientacija į procesus.

3. Nustatyti VPV pajėgumų, VPV palaikančios organizacinės kultūros ir individualios darbuotojų orientacija į procesus, poveikį projektų sėkmės rezultatams, kartu įvertinant įmonės dydžio vaidmenį tarp šių ryšių.

### **Darbo metodai.**

Mokslinių straipsnių, VPV ir projektų valdymo temomis, analizė ir apžvalga. Empirinio tyrimo konceptualaus modelio, skirto kiekybiniam tyrimui atlikti, parengimas. Įmonių VPV pajėgumų vertinimui buvo atlikta apklausa (anketinis tyrimas). Surinkti tyrimo duomenys analizuoti taikant koreliacinę, regresinę ir moderacinę analizes. Išvados ir apibendrinimai buvo rengiami aprašomuoju ir inferenciniu metodais.

**Darbo struktūra.** Magistro darbo apimtis susideda iš 81 puslapio, 34 lentelių, 4 paveikslų, 68 mokslinių šaltinių, 1 priedo. Darbą sudaro: įvadas, trys skyriai, išvados ir pasiūlymai, literatūros ir šaltinių sąrašas bei priedai.

**Dirbtinio intelekto įrankių naudojimas darbe.** Magistro darbo mokslinių šaltinių analizės etape, dirbtinio intelekto įrankiai buvo naudojami mokslinių straipsnių paieškai atlikti, vertimo į lietuvių kalbą funkcijai atlikti, verčiant mokslinius straipsnių dalis iš anglų kalbos į lietuvių kalbą, siekiant geriau suprasti mokslinių straipsnių esmę. Taip pat, dirbtinis intelektas buvo naudotas, siekiant suprasti analizuotų mokslinių šaltinių pasirinktus tyrimo metodus ir konceptualius tyrimo modelius. Be to, dirbtinio intelekto įrankiai buvo pasitelkti atliekant duomenų analizę programoje „IBM SPSS Statistics“, konsultuotasi dėl techninių programos funkcijų taikymo, įskiepio „PROCESS v5.0“, skirto statistinei analizei atlikti įdiegimo. Tačiau teksto formulavimui, rezultatų vertinimui, tyrimų duomenų apdorojimui, jų interpretavimui, dirbtinis intelektas nebuvo naudojamas.

# **1 VERSLO PROCESŲ VALDYMO PAJĖGUMŲ (ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR INDIVIDUALIOS DARBUOTOJŲ ORIENTACIJOS Į PROCESUS) IR PROJEKTŲ SĖKMĖS REZULTATŲ TEORINIAI ASPEKTAI**

## **1.1 Verslo procesų valdymo sampratos kaitos reikšmė VPV pajėgumams**

Moksliniuose šaltiniuose VPV samprata aiškinama tradiciniu požiūriu, kuriuo remiantis VPV grindžiamas standartizacija, procesų aprašais ir orientacija į veiklos efektyvumą (Cronemyr, Fundin ir Wemme, 2024). Tačiau tradicinis VPV vis labiau praranda aktualumą, jį keičia dinaminis, kuris labiau išpildo darbuotojų poreikius ir padeda mokytis iš klaidų (Szelagowski ir Lupeikienė, 2020). Tokį požiūrį papildo ir autoriai Szelagowski ir Berniak-Wozny (2024), akcentuodami, kad VPV vis dar grindžiamas procesų standartizacija ir stabilumu, tačiau tokia perspektyva nebeužtikrina lankstumo poreikio būtino šiuolaikinėje darbo aplinkoje.

Autorių Gošnik ir Stubelj (2022) teigimu, VPV yra veikiamas įvairių veiksnių ir apima planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Kiti autoriai Flechsig, Volker, Egger ir Weske (2022), detalizuoja VPV kaip visuminę koncepciją, apimančią procesų identifikavimą, analizę, projektavimą, įgyvendinimą ir stebėseną, siekiant juos reguliuoti ir nuolat tobulinti. VPV taip pat grindžiamas nuosekliu ir pasikartojančiu VPV ciklu (*angl. BPM cycle*), kuris prasideda esamų procesų analize bei dokumentavimu ir pereina į optimizavimo etapą, identifikuojant tobulintinas vietas bei planuojant ir įgyvendinant pakeitimus (Kraus, Fibler ir Schlegel, 2024).

Pastarąjį dešimtmetį VPV samprata yra išplečiama nuo struktūra paremtų procesų aprašymų prie procesų orientacijos kurti vertę klientui, o įmonių rezultatai siejami su aktyviu procesų valdymu bei vertinimu, remiantis apibrėžtais matavimo rodikliais (Lim, Kim M. J., Kim K. H. ir Maglio, 2017). Tokį VPV požiūrį papildo ir platesnis paradigminis pokytis – nuo orientacijos į pelno didinimą prie ilgalaikės vertės kūrimo (Krajcsak ir Bakacsi, 2025). Kiti autoriai Pentland, Mahringer, Dittrich, Feldman ir Wolf (2020) pateikia VPV sampratą kaip dinaminį veiksmų koordinavimo mechanizmą, kuriame svarbiausia valdyti galimų procesų įvairovę. Tokiu požiūriu pabrėžiama, kad VPV

balansuoja tarp standartizacijos ir lankstumo, kai procesai vykdomi standartizuotai bet kartu išlaikomas prisitaikymas prie kintančios aplinkos.

Kintanti VPV samprata lemia ir naujus valdymo iššūkius – nuo standartizuoto verslo procesų optimizavimo prie gebėjimo funkcionuoti nuolatinės kaitos sąlygomis. Šalia tradicinio procesų valdymo, kuris vis dar laikomas šiuolaikinio verslo elementu, reikšmingai pakeitusiu užduočių vykdymą bei operacinį efektyvumą ir yra plačiausiai nagrinėjamas mokslininkų tarpe (Barlett, Kabir ir Han, 2025), siūlomos naujos VPV paradigmos kryptys. Autoriai Cronemyr ir kt. (2024) siūlo naują pokyčiais grįstą VPV paradigmą, skirtą prisitaikyti prie sparčiai kintančių socialinių, technologinių ir organizacinių kontekstų, išskirdami tris naujus VPV tipus: *procesų pokyčių valdymą*, išlaikant valdymo kontrolę ir procesų kokybę pokyčio metu, *pasitikėjimu grįstą procesų valdymą* paremtą žiniomis ir komandiniu mokymusi bei *procesų inovacijų valdymą*, kai procesai kuriami iš naujo per eksperimentus ir kūrybą. Vis tik, sudėtinga objektyviai įvertinti ir pamatuoti kūrybiškumo ir pasitikėjimo poveikį procesų veiksmingumui, todėl tokios paradigmos prieštara gali būti VPV grįstas realiais veiklos duomenimis, siekiant užtikrinti sprendimų pagrįstumą ir veiklos skaidrumą. Autorių Bohm ir kt. (2021) tyrimas rodo, kad duomenys sudaro sąlygas efektyviam VPV ir nuolatiniam procesų tobulinimui. Tokia duomenimis pagrįsto vertinimo logika glaudžiai siejasi ir su autorių Jaklič, Vukšič, Mendeling ir Štemberger (2021) tyrimo išvadomis, anot kurių didžiausias įmonės veiklos rezultatyvumas pasiekiamas tuomet, kai strateginiai matavimo rodikliai transformuojami į procesų rodiklius, taip sujungiant strateginį ir operacinį valdymo lygmenis. Skaitmenizavimas taip pat transformuoja procesų valdymo logiką, duomenys tampa centriniu valdymo elementu, leidžiančiu priimti pagrįstus, automatizuotus ir koordinuotus sprendimus, o skaitmenizuoti procesai užtikrina tikslesnę informacijos cirkuliaciją, mažina valdymo neapibrėžtumą, taip sukurdami duomenimis grįsto VPV valdymo svarbą (Wang ir Nie, 2025). Apibendrinant, duomenimis grįstas VPV gali būti traktuojamas kaip priešprieša autorių Cronemyr ir kt. (2024) pasiūlytam procesų inovacijų valdymo tipui, paremtam eksperimentais, lankstumu ir kūryba.

Tai gi, mokslinių straipsnių analizė atskleidžia VPV paradigmos transformaciją nuo tradicinio požiūrio, paremto standartizacija prie dinamiško, orientuoto į vertės kūrimą ir gebėjimą prisitaikyti kintančioje aplinkoje (1 lentelė).

## 1 lentelė

*VPV apibūdinantys aspektai*

| Šaltinis                                                      | Aspektai                                                                               |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Barlett ir kt. (2025)                                         | Procesų standartizacija paremtas VPV                                                   |
| Pentland ir kt. (2020)                                        | Balansas tarp procesų standartizavimo ir lankstumo                                     |
| Lim ir kt. (2017); Krajcsak ir Bakacsi (2025)                 | Vertės kūrimu, orientacija į klientą ir matavimais paremtas VPV                        |
| Flechsigt ir kt. (2022); Kraus ir kt. (2024)                  | Nuolatinis procesų tobulinimas / optimizavimas paremtas VPV                            |
| Bohm ir kt. (2021), Jaklič ir kt. (2021), Wang ir Nie, (2025) | Duomenimis grindžiamas verslo VPV                                                      |
| Cronemyr ir kt. (2024)                                        | Procesų inovacijomis paremtas valdymas, akcentuojant kūrybą, eksperimentus ir lanktumą |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

Apibendrinant analizuotus mokslinius šaltinius, galima teigti, kad VPV samprata kinta nuo tradicinio, standartizacija paremto požiūrio, link dinaminės, duomenimis pagrįstos, į vertės kūrimą orientuotos valdymo logikos. Ši transformacija rodo, kad šiuolaikinis VPV nebegali būti suvokiamas vien kaip procesų aprašymo, kontrolės ar optimizavimo praktika. Jis vis labiau siejamas su įmonės pajėgumu prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, valdyti procesų įvairovę, panaudoti duomenis sprendimų priėmimui, užtikrinti darbuotojų įsitraukimą, mokymąsi ir nuolatinį procesų tobulinimą. Todėl VPV reikšmė persikelia nuo atskirų procesų valdymo prie pajėgumų, leidžiančių procesus kryptingai kurti, vertinti, keisti ir tobulinti. Šiame kontekste VPV pajėgumai tampa svarbia prielaida paaiškinti, kaip įmonės geba įgyvendinti procesų valdymą ne tik kaip formalią valdymo praktiką, bet ir kaip dinaminį mechanizmą, padedantį kurti vertę, didinti veiklos efektyvumą ir reaguoti į kintančius klientų, darbuotojų bei organizacinės aplinkos poreikius. Atsižvelgiant į tai, toliau šiame darbe nagrinėjami VPV pajėgumų aspektai, leidžiantys detaliau atskleisti, kokie pajėgumai yra būtini veiksmingam šiuolaikinio VPV įgyvendinimui.

### 1.2 Verslo procesų valdymo pajėgumų samprata, sritys ir jų vertinimas

Bendraja prasme VPV pajėgumai skatina VPV plėtrą organizacijose (Bernardo, Galina ir de

Padua, 2017). Be to, dinamiški aplinkos pokyčiai, konkurencinė aplinka ir skaitmenizacijos kontekstas didina VPV pajėgumų svarbą (Štemberger ir kt., 2024), kuri pasireiškia įgyvendinant ir plėtojant VPV organizacijose (Kerpedzhiev, Konig, Roglinger ir Rosemann, 2021). Tokią perspektyvą papildė ir autoriai Huy ir Phuc (2025), VPV pajėgumų struktūra grindžiama organizacijos kompetencijomis, kurios palaiko VPV įtvirtinimą įmonėse.

Analizuojant VPV pajėgumų sampratą moksliniuose straipsniuose identifikuojamos pajėgumų vertinimo ir fragmentiško pajėgumų taikymo problema. Autoriai Mudavanhu ir Emwanu (2025) siūlo pirmiausia pajėgumus analizuoti iš organizacijos struktūros perspektyvos, kadangi pajėgumai priklauso nuo to, kaip aiškiai organizacijoje apibrėžti vaidmenys, atsakomybės ir tarpusavio susitarimai. Be to, organizacinė kultūra, kuri yra orientuota į procesus, veikia kaip vertybių ar elgesio modelių išraiška, parodanti ar organizacija iš esmės suprojektuota taip, kad procesai galėtų būti įgyvendinami ir valdomi nuosekliai. Kiti autoriai Tsupari, Lagstedt ir Kauppinen (2024) išskiria pajėgumų taikymą VPV kontekste kaip fragmentišką ir neišnaudojamą visu potencialu. Akcentuojamas dėmesys informacinių sistemų vystymui ir skaitmenizacijai, taip sutelkiant dėmesį vien į techninius pajėgumus, o ne į pajėgumų visumą VPV kontekste.

Detalizuojant VPV pajėgumų visumą, tikslinga pradėti nuo 2007 metais autorių Rosemann ir de Bruin, kaip cituoja Dharmawan ir kt. (2019), sukurto VPV brandos vertinimo modelio, kuris buvo patvirtintas tarptautiniu Delphi tyrimu. Modelis susideda iš šešių kategorijų ir trisdešimt procesų pajėgumų, jo pagrindu vertinamas organizacijų VPV pajėgumų lygis:

- Strateginis suderinamumas (*angl. Strategic alignment*) – procesų tobulinimo planavimas, strategijos ir procesų pajėgumų sąsaja, procesų architektūra, matavimo rodikliai, klientai ir suinteresuotos šalys.
- Valdysena (*angl. Governance*) – procesų valdymo sprendimų priėmimas, vaidmenys ir atsakomybės, metrikų ir veiklos rezultatų sąsajos, standartai, atitiktis procesų valdymo reikalavimas.
- Metodai ir Informacinės technologijos (*angl. Methods and Information technology*) – pateikiamos kaip atskiros sritys, tačiau išlaikoma vienoda sandara: procesų projektavimas ir modeliavimas, įgyvendinimas ir vykdymas, stebėseną ir kontrolę, tobulinimas ir inovacijos, programų ir projektų valdymas.
- Žmonės (*angl. People*) – procesų kompetencijos ir ekspertinė patirtis, procesų valdymo žinios,

mokymai ir bendradarbiavimas procesų srityje, procesų valdymo lyderystė.

- Kultūra (*angl. Culture*) – reagavimas į procesų pokyčius, procesų vertybės ir įsitikinimai, požiūriai į procesus ir elgsena, vadovų dėmesys procesams, procesų valdymo socialiniai tinklai.

Pažymėtina, kad modelis išlieka vienas dažniausiai cituojamų ir tyrimuose naudojamų VPV brandos vertinimo modelių moksliniuose šaltiniuose (Dharmawan ir kt., 2019; Kerpedzhiev ir kt., 2021; Szelagowski ir Berniak-Wozny, 2022; Štemberger ir kt., 2024). Anot autorių Dharmawan ir kt. (2019) VPV brandos modelis pasižymi lankstumu ir gali būti taikomas skirtinguose organizacijų kontekstuose. Vis tik, nėra aiškiai apibrėžtų kriterijų ir VPV pajėgumų vystymo sekos, todėl organizacijos gali pradėti tobulinti atsitiktines sritis. Be to, nenurodyti ir tarpusavio ryšiai tarp skirtingų VPV pajėgumų, pavyzdžiui procesų modeliavimo ir darbuotojų ugdymo, kas gali riboti metodologinį nuoseklumą ir taikymą praktikoje. Kitų autorių Kerpedzhiev ir kt. (2021) teigimu, nepaisant plačios taikymo apimties, VPV pajėgumų dedamosios susiduria su skaitmenizacijos keliamais iššūkiais, todėl autoriai pasiūlė atnaujinti Rosemann ir de Bruin modelį ir papildė VPV pajėgumų sritis: *valdysena* (kontekstinė VPV valdysena, procesų duomenų valdysena), *metodai ir informacinės technologijos* (procesų konteksto valdymas, procesų duomenų analitika, VPV platformos integracija, pažangus procesų automatizavimas), *žmonės* (duomenų, inovacijų, klientų ir skaitmeninis raštingumas), *kultūra* (orientacija į klientą, darbuotoją, įrodymus). Kadangi papildymai yra orientuoti į skaitmenizacijos kontekstą, anot autorių, būtina toliau tęsti naujų VPV pajėgumų sričių tyrimus, siekiant praktinio pritaikomumo. Autorių Kerpedzhiev ir kt. (2021) pasiūlytas naujasis VPV pajėgumų sritis nagrinėjo Štemberger ir kt. (2024) klientų patirties valdymo kontekste. Buvo nustatyta, kad techniniai VPV pajėgumai nėra esminis klientų patirties valdymo sėkmės veiksnys, daug didesnę įtaką daro žmogiškieji ir kultūriniai VPV pajėgumai tokie kaip orientacija į kliento poreikius, duomenimis grįstas sprendimų priėmimas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių. Remiantis tuo galima teigti, kad VPV pajėgumai gali būti siejami su organizacijos gebėjimu reaguoti į aplinkos pokyčius, kryptingai tobulinti procesus ir suteikti didesnę aiškumą praktiniame pritaikyme. Pažymėtina tai, kad nors moksliniuose straipsniuose plačiai nagrinėjami įvairūs VPV brandos modeliai, pastebimas atotrūkis tarp VPV brandos vertinimo kaip teorinės koncepsijos ir praktinio pritaikymo įmonių VPV brandai įvertinti bei VPV pajėgumams nustatyti (Tarhan, Turetken, Reijers, 2016). Autoriai Szelagowski ir Berniak-Wozny (2024) pastebi ir kitą spragą, mokslininkai generuoja vis daugiau VPV

brandos modelių, tačiau jie dažniausiai apsiriboja pavieniais, konkrečioms situacijoms pritaikytais sprendimais ir dėl to praranda savo aktualumą, jų teigimu to priežastis slypi pačioje VPV logikoje, kuri nėra persvarstoma iš esmės. Kiti autoriai Antonucci ir kt. (2021) tyrime nagrinėjo VPV pajėgumus išskiriant juos į bendruosius VPV pajėgumus (*angl. ordinary BPM capabilities*) ir dinامينius VPV pajėgumus (*angl. dynamic BPM capabilities*):

- Bendrieji VPV pajėgumai – verslo procesų valdymo operacijos (procesų palaikymas ir priežiūra) įmonės architektūra (procesų ir informacijos struktūrų kūrimas ir valdymas) įrankiai ir technologijos technologijų naudojimas procesų vykdymui.
- Dinaminiai VPV pajėgumai – procesų strategija (suderinimas su įmonės tikslais, tarpfunkcinė integracija), projektų įgyvendinimas (procesų gerinimo projektų įgyvendinimas), valdysena (procesų valdymas ir duomenimis grįstų sprendimų priėmimas, procesų tobulinimo metodai), kultūra ir žmonių įgalinimas (verslo procesų valdymui palankios kultūros kūrimas, ekspertinės žinios ir darbuotojų kompetencijų ugdymas).

Anot autorių Antonucci ir kt. (2021) bendrieji VPV pajėgumai yra orientuoti į kasdienės veiklos palaikymą ir esamų procesų vykdymo užtikrinimą. Dinaminiai VPV pajėgumai sudaro pagrindą organizacijoms prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius bei kryptingai tobulinti verslo procesus. Tokią VPV pajėgumų klasifikaciją gali būti paaiškinama ir anksčiau minėtu VPV sampratos pokyčiu, t.y. perėjimu nuo tradicinio prie dinaminio požiūrio (Szelagowski ir Lupeikienė, 2020). Siekiant įvertinti nagrinėjamų VPV pajėgumų modelius, pateikiamas jų palyginimas (2 lentelė).

## 2 lentelė

*VPV pajėgumų sričių sandaros palyginimas*

| 1 <sup>a</sup> modelis: VPV pajėgumų sritys | 2 <sup>b</sup> modelis: VPV pajėgumų sričių atitikmuo: | Palyginimas                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strateginis suderinamumas                   | Įmonės architektūra;<br>Procesų strategija             | Abu apibrėžia verslo procesų suderinimą su organizacijos tikslais. 1-as modelis išskiria suinteresuotas šalis ir matavimų sistemą.                 |
| Valdysena                                   | Valdysena                                              | Abu apibrėžia procesų valdymą. 1-as modelis išskiria atsakomybes, taisykles, sprendimų priėmimą; 2-as modelis duomenimis grįstų sprendimų priėmimą |

2 lentelės tęsinys.

|                            |                                               |                                                                                                                   |
|----------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Metodai                    | Tobulinimo metodai;<br>Projektų įgyvendinimas | Abiem būdingas verslo procesų tobulinimas ir projektų vykdymas                                                    |
| Informacinės technologijos | Įrankiai ir technologijos                     | Abu informacinės technologijas traktuoja kaip įrankį, palaikantį vykdymą, stebėseną ir tobulinimą                 |
| Žmonės                     | Kultūra ir žmonių įgalinimas                  | Abiem būdinga darbuotojų kompetencija. 1-ame modelyje išskiriamas bendradarbiavimas ir lyderystė procesų valdyme. |
| Kultūra                    |                                               | Abu išskiria procesų valdymą palaikančią kultūrą, vertybes, nuostatas.                                            |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis a. Rosemann ir de Bruin, kaip cituoja Dharmawan ir kt. (2019), Kerpedzhiev ir kt. (2021), Szelągowski ir Berniak-Wozny (2022); b. Antonucci ir kt. (2021)

Remiantis pateiktu VPV pajėgumų palyginimu, abiem modeliams būdingos panašios pajėgumų sritys, vis tik struktūravimas ir taikymo logika skiriasi. Viename – pagrindinis dėmesys skiriamas VPV pajėgumų identifikavimui, tačiau neapibrėžiami jų plėtojimo kriterijai, tarpusavio sąsajos ir nuosekli vystymo logika, kas gali apsunkinti patį pajėgumų vystymą ir praktinį pritaikomumą (Dharmawan ir kt., 2019). Tuo tarpu kitame akcentuojamas atskirtis tarp esamos veiklos palaikymo bendrųjų VPV pajėgumų pagrindu ir pokyčių inicijavimo bei įgyvendinimo dėl dinaminio VPV pajėgumų taikymo (Antonucci ir kt., 2021).

VPV pajėgumus nagrinėja ir autoriai Huy ir Phuc (2025), anot jų dinaminiai VPV pajėgumai leidžia įmonėms pasinaudoti rinkos galimybėmis, užtikrinti informacijos apdorojimą realiuoju laiku, skatinti tarpfunkcinę integraciją įmonėje bei glaudų bendradarbiavimą su partneriais siekiant tvarios įmonės plėtros. Autoriai nagrinėjo su VPV susijusius pajėgumus: *individualius darbuotojų, vadovybės lygmenis, techninius, kultūros ir valdymo*. Kiti autoriai, Handayani ir Mahendrawathi (2019) nagrinėjo netechninius VPV pajėgumų sritis: *procesų valdymas* (strategija ir matavimas, išoriniai santykiai ir paslaugų lygio susitarimai, vaidmenys ir atsakomybės, įgūdžiai ir mokymai, kasdienis valdymas), *į procesus orientuota struktūra* (organizacijos schemas ir valdymo organai), *į procesus orientuota kultūra* (vertybės, nuostatos ir elgsena, įvertinimas ir paskatos, aukščiausios vadovybės įsipareigojimas). Abiem atvejais matyti, kad VPV pajėgumai gali būti nagrinėjami skirtingais lygmenimis. Autoriai Huy ir Phuc (2025) išskiria vadovybės, techninių bei kultūros ir



valdymo pajėgumų svarbą, tačiau pabrėžia, kad VPV pajėgumų poveikis atsiskleidžia tada, kai jie tampa dinamiško sprendimų priėmimo pagrindu realizuojant gebėjimą priimti greitus, kontekstu paremtus ir duomenimis grįstus sprendimus. Tuo tarpu autoriai Handayani ir Mahendrawathi (2019) taip pat išskiria į procesus orientuotą organizacinę kultūrą. Anot jų, į procesus orientuota kultūra perteikia organizacijų požiūrį, kuriuo remiantis procesai vertinami kaip esminis veiklos vykdymo pagrindas. Panašią perspektyvą pateikia autoriai Benraad ir kt. (2022), VPV pajėgumai pirmiausia kyla iš **organizacinės kultūros**, kuri formuoja į **VPV orientuotą darbuotojų mąstymą ir kompetencijas**. Remiantis tuo, toliau šiame darbe VPV pajėgumai vertinami VPV palaikančios organizacinės kultūros ir individualios darbuotojų orientacijos į procesus pagrindu.

### 1.2.1 Verslo procesų valdymą palaikančios organizacinės kultūros samprata

VPV būdingas daugiadisciplinis požiūris, todėl tikslinga įtraukti kultūrinius organizacijos aspektus į VPV tyrimus (Vugec, Pupek ir Vukšič, 2018). Autoriai Dewi ir Mahendrawathi (2019) teigia, kad organizacinė kultūra atspindi nusistovėjusius elgesio modelius ir įpročius, kurie parodo kaip vadovybė ir darbuotojai valdo bei vykdo procesus. Panašų požiūrį pateikia ir kiti autoriai:

- Mariani, Caccialanza, Bugarčić, Slavkovic ir Mancin (2025) organizacinę kultūrą įvardija kaip būtiną sąlygą, užtikrinančią ilgalaikį VPV palaikymą.
- Jankelova, Joniakova ir Mišun (2024) išskiria organizacinės kultūros svarbą, pabrėždami, kad VPV pagrindu diegiamos inovacijos priklauso nuo kultūros, palaikančios tobulėjimą ir pokyčius.
- Schmiedel, Recker ir vom Brocke (2020) įvardija, kad VPV palaikanti kultūra sudaro pagrindą darbuotojų elgsenai, palaikančiai VPV.

Analizuojant organizacinę kultūrą kaip vieną iš VPV pajėgumų sričių, moksliniuose šaltiniuose identifikuoti VPV palaikančios organizacinės kultūros aspektai (3 lentelė).

### 3 lentelė

*VPV pajėgumai: organizacinės kultūros srities aspektai*

| Šaltinis                                                                                                               | Aspektai                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rosemann ir de Bruin, kaip cituoja Dharmawan ir kt. (2019); Handayani ir Mahendrawathi (2019), Antonucci ir kt. (2021) | VPV palankių vertybių, nuostatų ir elgsenos plėtojimas                                            |
| Rosemann ir de Bruin, kaip cituoja Dharmawan ir kt. (2019), Handayani ir Mahendrawathi (2019)                          | Aukščiausios vadovybės įsipareigojimas, vadovų dėmesys procesams                                  |
| Handayani ir Mahendrawathi (2019)                                                                                      | Darbuotojų įvertinimas ir paskatos                                                                |
| Kerpedzhiev ir kt. (2021)                                                                                              | Orientacija į klientą ir darbuotojus                                                              |
| Huy ir Phuc (2025)                                                                                                     | VPV metodų ir priemonių pritaikymas                                                               |
| Huy ir Phuc (2025)                                                                                                     | Taisyklių nustatymas ir adaptavimas keičiantis bendradarbiavimo formoms ir suinteresuotoms šalims |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

Analizuotuose šaltiniuose VPV palaikančios kultūros aspektai detalizuojami skirtingai (3 lentelė), kas apsunkina metodinį nuoseklumą. Siekiant šiame darbe taikyti aiškiai apibrėžtus VPV palaikančias kultūros aspektus, toliau jos nagrinėjamos CERT (*angl. customer orientation, excellence, responsibility, teamwork*) vertybių rinkinio pagrindu, kurį autoriai Schmiedel, vom Brocke ir Recker (2013) nustatė globalios studijos pagrindu kaip VPV palaikančias ir tarpusavyje sąveikaujančias kertines kultūrinės vertybes – **orientaciją į klientą, veiklos tobulinimą, atsakomybę ir komandinį darbą.**

Orientacija į klientą suprantama kaip nuostata, parodanti svarbą reaguoti į vidinių ir išorinių klientų poreikius (Schmiedel ir kt. 2020). VPV kontekste tai ypač reikšminga, nes padeda užtikrinti, kad išoriniai reikalavimai būtų nuosekliai įtraukiami į organizacijos procesus (Schmiedel ir kt., 2013). Panašią perspektyvą pateikia ir autorė Aljlayel (2024), orientacija į klientą apibūdina požiūrį, kai procesų projektavimas ir tobulinamas yra paremtas klientų perspektyva siekiant kurti vertę klientui. Apibendrinant, vertybė atspindi VPV kryptį, kai procesai vykdomi ir tobulinami remiantis klientų perspektyva bei reikalavimais.

Įmonių veiklos tobulinimas siejamas su kryptingu siekiu nuolat gerinti procesus ir diegti

inovacijas, kai nuolatiniai pokyčiai organizacijoje suvokiami kaip postūmis gerinti veiklos rezultatus (Schmiedel ir kt., 2013). Bendrąja prasme veiklos tobulinimas turi būti orientuotas į vertės klientui kūrimą, užtikrinant paslaugų ar produktų kokybę VPV pagrindu (Aljlayel, 2024). Pažymėtina, kad pats tobulinimas siejamas su aukščiausiu VPV brandos lygiu, kai procesai nuolat tobulinami pasitelkiant inovacijas (Scavarda, Ceryno, Azevedo ir Caiado, 2024). Apibendrinant, vertybė apibrėžia organizacijos pajėgumą palaikyti nuolatinio tobulinimo kryptį, kurioje inovacijos ir kokybė siejami su klientui kuriamą verte.

Bendrąja prasme apibrėžtos aiškos procesų atsakomybės yra VPV pagrindas (Barlett ir kt., 2025). VPV kontekste atsakomybė apibrėžiama atskaitomybe ir įsipareigojimu, pasireiškia sprendimų, susijusių su procesais, pagrindu ir įsipareigojimu siekti išsikeltų procesų tikslų (Schmiedel ir kt. 2020). Pabrėžiama ir procesų savininkų atsakomybės svarba, jie veikia kaip pagrindinis atskaitomybės taškas, užtikrinantis, kad procesai būtų vykdomi nuosekliai nuo pradžios iki rezultato, įtraukiant visų suinteresuotų šalių perspektyvas (Plattfaut ir Grisold, 2025). Apibendrinant, apibrėžtos atsakomybės užtikrina kryptingą VPV, o procesų savininkai palaiko vientisą procesų eigą ir užtikrina suinteresuotų šalių įtraukimą VPV kontekste.

Komandinis darbas VPV kontekste pasireiškia bendradarbiavimu organizacijos viduje tarp skirtingų padalinių, kurio pagrindu įgyvendinami klientų reikalavimai (Schmiedel ir kt., 2013). Bendradarbiavimo pagrindu sutelkiamos procesų žinios iš skirtingų organizacijos padalinių ir užtikrinamas jų panaudojimas vykdant ir tobulinant procesus (Plattfaut ir Grisold, 2025). Tuo remiantis, galima teigti, kad komandinis darbas veikia kaip mechanizmas, kurio pagrindu sutelkiamos procesų žinios klientų reikalavimams įgyvendinti.

### 1.2.2 Individualios darbuotojų orientacijos į vykdomus procesus samprata

Analizuotuose moksliniuose straipsniuose žmonių srities VPV pajėgumai siejami su darbuotojų kompetencijomis ir organizacijoje įsitvirtinusiomis nuostatomis, kurios sudaro prielaidas procesų vykdymui ir tobulinimui, analizės metu išskirti aspektai pateikiami 4 lentelėje.

#### 4 lentelė

*VPV pajėgumai: žmonių srities aspektai*

| Šaltinis                                                                            | Aspektai                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Rosemann ir de Bruin, kaip cituoja Dharmawan ir kt. (2019)                          | Bendradarbiavimas ir lyderystė VPV                                  |
| Rosemann ir de Bruin, kaip cituoja Dharmawan ir kt. (2019), Antonucci ir kt. (2021) | VPV žinios, įgūdžiai ir patirtis, kompetencijų ugdymas ir mokymasis |
| Huy ir Phuc (2025)                                                                  | VPV metodų ir įrankių išmanymas                                     |
|                                                                                     | Atvirumas galimybėms ir gebėjimas taikyti inovatyvius metodus       |
| Kerpedzhiev ir kt. (2021), Huy ir Phuc (2025)                                       | Klientų poreikių ir elgsenos analizės gebėjimai                     |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

VPV žinios pateikiamos kaip vienas iš VPV žmogiškųjų pajėgumų aspektų (4 lentelė), toliau šiame darbe jos nagrinėjamos **procesų žinių** (*angl. process knowledge*) perspektyva. Anot autorių Leyer ir kt. (2018), procesų žinios siejamas su individualia darbuotojų orientacija į procesus, kuri taip pat apima **nuolatinę refleksiją** (*angl. continuous reflection*), **procesų suvokimą** (*angl. process awareness*) ir **tarpfunkcinį koordinavimą** (*angl. cross-functional coordination*). Pati orientacija į procesus turi būti įtvirtinta darbuotojų mąstysenoje ir atsispindėti jų kasdieniniame užduočių vykdyme. Autoriai Benraad ir kt. (2022) teigia, kad organizacinė kultūra, kuri neakcentuoja orientacijos į VPV reikšmės arba yra nesuderinta su VPV principais, lemia mažesnę darbuotojų orientaciją į VPV.

VPV kontekste procesų žinios, anot autorių Rangihia, Comuzzi ir Karakostas (2016), apima du aspektus: žinojimą kokie veiksmai turi būti atlikti, kad būtų pasiektas proceso tikslas ir kokių įgūdžių reikia veiksmų vykdytojams, kad veiksmus galėtų atlikti. Tuo tarpu autorė Piwovar-Sulej (2021) pažymi, kad sudėtingoje aplinkoje ir mažiau į procesus orientuotose sistemose, žinios dažnai yra sukauptos per patirtį, todėl jų prieinamumas gali būti sunkiai užtikrinamas visiems darbuotojams. Kai žinios nėra lengvai pasiekiamos sudėtinga apmokyti naujus darbuotojus, ilgėja procesų vykdymo trukmė ir nukenčia užduočių vykdymo kokybė. Be to, patirtimi grįstų žinių naudojimas neužtikrina

jų prieinamumo visiems ir visada, todėl gali mažėti ir projektų rezultatyvumas (Sivri ir Krallmann, 2015). Apibendrinant, procesų žinios apima veiksmų eigos žinojimą ir supratimą bei reikiamas kompetencijas, o jų prieinamumas turi įtakos užduočių atlikimo trukmei ir kokybei.

Procesų suvokimas gali būti suprantamas kaip darbuotojų orientacija į VPV, pasireiškiančia vertybių ir įsitikinimų pagrindu bei nuostatomis ir elgsena procesų atžvilgiu (Reif ir kt., 2022). Tuo tarpu aiškiai įvardintos VPV vertybės veikia kaip atskaitos taškas, padedantis apibrėžti reikiamus pajėgumus VPV suvokimo plėtojimui (Schmiedel ir kt., 2013). Be to, anot autorių Leyer ir kt. (2018) pasiekti procesų suvokimą yra kur kas sudėtingiau, nei įgyti procesų žinių, praktikuoti tarpfunkcinį koordinavimą ar taikyti nuolatinę refleksiją VPV kontekste, todėl procesų suvokimui plėtoti būtina kombinuoti orientaciją tiek į VPV, tiek į klientą.

Analizuotuose moksliniuose šaltiniuose tarpfunkcinė koordinacija VPV kontekste nagrinėjamas ne itin detalai. Autoriai Szelagowski ir Berniak-Wozny (2024), Scavarda ir kt. (2024) darbuose pamini tarpfunkcinį koordinavimą kaip charakterizuojantį aspektą. Bendrąja prasme tarpfunkcinė koordinacija įvardinama kaip esminis veiksnys, siekiant užtikrinti, kad visi organizacijos padaliniai dirbtų vadovaudamiesi tais pačiais tikslais, terminais ir susitarimais (Mushi, Ismail ir Mchopa, 2024). VPV kontekste toks koordinavimas, anot autorių Leyer ir kt. (2018) suprantamas, kaip procesų eigos, skirtingų organizacijos padalinių atsakomybių ir sprendimų suderinimas, kad procesai veiktų kaip vientisa sistema siekiant užtikrinti kliento reikalavimus.

Nuolatinė refleksija, anot autorių Leyer ir kt. (2018), VPV kontekste vertinama iš darbuotojų perspektyvos ir suprantama, kaip nuosekli procesų peržiūra, siekiant identifikuoti esamas problemas ir tobulinimo galimybes, įskaitant pakeitimų inicijavimą ir įgyvendinimą, paremta įsipareigojimu ir įsitraukimu į nuolatinį procesų gerinimą. Kadangi veiklos tobulinimas VPV kontekste suprantamas, kaip siekis nuolat gerinti procesus ir diegti inovacijas (Schmiedel ir kt., 2013), galima teigti kad nuolatinė refleksija yra pagrindas veiklos tobulinimui.

Apibendrinant analizuotus mokslinius šaltinius, VPV pajėgumai skirstomi į įvairias sritis ir veikia kaip priemonė įtvirtinti, palaikyti ir tobulinti VPV organizacijose. Stebima atskirtis tarp mokslinio ir praktinio VPV pajėgumų pritaikymo, per ne lyg didelio dėmesio į techninius VPV pajėgumų sąveikos tyrimus. Išskiriama VPV palaikančios organizacinės kultūros pajėgumų reikšmė, kuri šiame darbe siejama su orientacija į klientą, veiklos tobulinimu, atsakomybe, komandiniu darbu ir žmonių srities VPV pajėgumų reikšmė, kuri šiame darbe siejama su individualia darbuotojų

orientacija į procesus, pasireiškiančia procesų žiniomis, procesų suvokimu, tarpfunkcine koordinacija. Šie VPV pajėgumai sudaro pagrindą inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius ir daro didesnę poveikį VPV, nei techniniai VPV pajėgumai.

### 1.3 Projektų sėkmės rezultatų ir juos lemiančių veiksnių vertinimas

Bendraja prasme projektų valdymo tikslas yra įgyvendinti pokytį (Jaaska, Aaltonen, Hellens ir Kujala, 2025). Anot autoriaus Hussein (2019), projekto tikslas yra kritiškai svarbus, nes jis apibrėžia kokią esminę pokytį siekiama įgyvendinti esamuose organizacijos procesuose, sistemose ar procedūrose. Projektai pasižymi sudėtingumu ir reikšmingu poveikiu verslui ar organizacijos strategijai, apriboti laiku ir ištekliais bei suinteresuotų šalių reikalavimais. Pažymėtina, kad projektų valdymas nėra pakankamai pritaikytas projektams, kurių tikslas įgyvendinti reikšmingus pokyčius organizacijoje (Jaaska ir kt., 2025).

Projektų sėkmės aspektai moksliniuose straipsniuose nagrinėjami projektų sėkmės (*angl. project success*) samprata. Dažnai projekto sėkmė vertinama remiantis tradiciniais matavimo kriterijais – laikas, kaštai, kokybė (Paravano, Locatelli ir Trucco, 2025) arba apimtis, laikas, kaštai (Varajao ir kt., 2022). Tuo tarpu anot autorių Asif ir kt. (2025) projekto sėkmė gali būti traktuojamas kaip rezultatas, vertinamas laiku, apimtimi ir kaštais, kuriuos lemia projektų valdymo ir žmogiškieji veiksniai, kokybės užtikrinimas, išteklių panaudojimas, rizikų valdymas ir kontrolė, lyderystė ir vadovo emocinis intelektas, komandos ir suinteresuotų šalių pasitenkinimas. Toks požiūris leidžia projekto sėkmę sieti su organizacijos vidaus procesais, t.y. su organizacijos pajėgumu suderinti skirtingus projekto įgyvendinimui reikšmingus elementus. Panašią kryptį plėtoja ir autoriai Mehri, Ghanbaripour, Menadue ir Patcting (2025) teigdami, kad integruotos strategijos, kurios apima ir suderina organizacinę struktūrą, vadovavimą ir technologijas lemia projektų sėkmės rezultatus.

Moksliniuose tyrimuose projektų sėkmės ar nesėkmės rezultatai siejami su įvairiais veiksniais. Autorių Omotayo, Ross, Oyetunji ir Udeaja (2024) tyrime identifikuotos dažniausios projektų nevykdymo laiku ar projekto biudžeto nesilaikymo priežastys: kintantis projekto aprašas ir nekontroliuojamas apimtys didėjimas, palaikymo, išitraukimo ir bendradarbiavimo stoka. Kitame autorių Greco, Strazzullo, Cricelli, Grimaldi ir Mignacca (2022) tyrime įvardinami veiksniai, susiję su: įgūdžiais (patirties ir žinių stoka, lyderystės trūkumas), projektų valdymu (projektų nevykdymas

laiku, terminų pratęsimas, projektų stebėsenos ir grįžtamojo ryšio stoka), ekonomine dalimi (netikslus biudžeto apskaičiavimas, kaštų augimas, išteklių stoka), partneryste (sudėtingas bendradarbiavimas ar jo trūkumas, netinkamai pasirinktas projekto partneris ir kt.). Tuo tarpu autorių Nevstad ir kt. (2021) tyrime nustatyti veiksniai, lemiantys projektų sėkmės rezultatus: bendri projekto tikslai ir įsipareigojimas, kurie turi įtakos projekto terminams, biudžetui; pasitikėjimas ir bendradarbiavimu grįstas problemų sprendimas, kurie turi įtakos projekto terminams; komunikacija, kuri daro įtaką projekto techninėms specifikacijoms.

Projektų sėkmės rezultatams svarbūs ir vadovavimo aspektai. Autorių Fareed, Su, Naqvi, Batoool ir Aslam (2023) tyrime nustatyta, kad aukščiausios vadovybės parama gali padidinti projektų vadovų gebėjimą pasiekti projekto rezultatus. Kitame autorių Khattak, Khan, Ali ir Samad (2025) nustatyta, kad įgalinantis vadovavimas teigiamai veikia projektų sėkmę, tokį ryšį iš dalies paaikšina darbuotojų lankstumas, o vadovybės palaikymas dar labiau sustiprina įgalinančio vadovavimo poveikį darbuotojų lankstumui. Taigi, abu tyrimai pateikia vienodą perspektyvą, dėl vadovavimo ir jo formos reikšmingumo projekto sėkmei, tačiau atskleidžia skirtingą poveikio mechanizmą, viename tyrime vadovavimo įtaka stiprėja tada, kai vadovybė aktyviai palaiko projektų vadovus, kitame vadovavimo įtaka pasireiškia demonstruojamu darbuotojų lankstumu projekto etapuose.

Komandos ir kultūros vaidmuo taip pat plačiai nagrinėjamas projektų sėkmės rezultatų kontekste. Autorių Watanable, Shafiq, Nawaz, Saleem ir Nazeer (2024) tyrimo rezultatai parodė, kad darniai bendradarbiaujanti komanda turi statistiškai reikšmingą ir teigiamą įtaką projekto sėkmei. Be to, tyrime nustatyta, kad palanki ir palaikanti organizacinė kultūra sustiprina poveikį projekto sėkmės rezultatams. Kitų autorių Luckmann ir Fieldman (2017) tyrime nustatyta, kad organizacinė kultūra prisideda prie projektų sėkmės, kai sudaromos palankios sąlygos pokyčiams, darbuotojams yra priskirtos aiškos atsakomybės. Panaši perspektyva nagrinėjama ir autorės Piwovar-Sulej (2021) tyrime, kuriame nustatyta, kad vadovai ir aukštos kompetencijos komandos nariai geba užtikrinti rezultatus esant nepalankiai aplinkai, tačiau būtina orientacija į organizacinę kultūrą. Anot autorės, sėkmingai įgyvendintų projektų dalis galėtų būti padidinta organizacijos kultūros pagrindu ir įtaka. Tuo tarpu kitas tyrimas atskleidė kultūros poveikį projekto klaidų valdyme, lyginant klaidų valdymo kultūrą su klaidų vengimo kultūra. Buvo nustatyta, kad mokymosi iš klaidų mechanizmai gali padėti sumažinti neigiamas pasekmes projektuose (Love, Matthews, Ika ir Fang, 2022). Vis tik, vertinant iš kitos perspektyvos, autoriaus Hussein (2019) teigimu kiekvienam projektui reikia skirtingo

pasirengimo ir požiūrio dėl skirtingų projektų charakteristikų, todėl mokymąsi iš klaidų gali būti sudėtinga įgyvendinti.

Moksliniuose šaltiniuose identifiikuojama ir komandos mokymosi pagrindas. Anot autorių Balzano ir Marzi (2023) tyrimo, sėkmingų projektų atveju pagrindiniai komandos mokymosi veiksniai yra projekto ypatybės ir komandos kompetencijos, o nesėkminguose projektuose esminę reikšmę įgauna projekto kompleksiskumas ir neapibrėžtumas. Kiti autoriai Greco ir kt. (2022) teigia, kad neatpažintos nesėkmės tampa prarastomis mokymosi galimybėmis, kai nesėkmė yra ignoruojama, mokymasis neįvyksta, o pačios projekto klaidos neturi jokios vertės organizacijos tobulėjimui. Ši ribotumą gali iš dalies paaiškinti tradicinis požiūris į projektų valdymą, kurio pagrindu projektas suvokiamas kaip uždara sistema, joje ryšiai suprantami kaip linijinės priežasties – pasekmės sąsajos tarp sistemos elementų (Mitrovic, Petrovic, Mihic ir Arsic, 2024). Toks uždarumas gali reikšti, kad tiek projekto sėkmės, tiek nesėkmės rezultatai neperžengia paties projekto ribų, kas sąveikaujant su klaidų ignoravimu, gali kurti trikdžius išnaudoti klaidas ar sėkmingus pavyzdžius kaip galimybę ugdyti darbuotojų gebėjimus.

Apibendrinant galima teigti, kad projektų sėkmės rezultatai moksliniuose šaltiniuose įvardinami matavimo rodikliais, susietais su įmonės veikla ir vykdomais procesais. Nagrinėti autoriai projektų sėkmės rezultatams reikšmingus veiksnius įvardina skirtingai, iš esmės projektų sėkmės rezultatams yra svarbus projekto tikslų ir veiklų suderinamumas, bei projekto komandos narių tarpusavio sąveika paremta bendradarbiavimu. Kai minėtų veiksnių suderinamumas nėra išpildytas, gali atsirasti rizikos projektų sėkmės rezultatų pasiekimui. Kadangi šie trikdžiai atsiskleidžia projekto vykdymo eigoje, kai reikia suderinti veiklas, komunikaciją, bendradarbiavimą, grįžtamąjį ryšį ir dalyvių įsitraukimą, projektų sėkmės rezultatus verta būtų sieti su organizacijos pajėgumu suderinti tarpusavyje susijusius veiklos procesus. Pažymėtina, kad darbuotojų kompetencijos ir organizacinės kultūros plėtojimas galėtų turėti įtakos projektų sėkmės rezultatams.

#### **1.4 Teorinio modelio ir hipotezių formulavimas**

Apibendrinant teorinėje dalyje analizuotus mokslinius šaltinius, kintanti VPV samprata sudaro prielaidas nagrinėti VPV pajėgumus įmonių veiklos kontekste. Šiame darbe atskleista VPV pajėgumų – VPV palaikančios organizacinės kultūros ir individualios darbuotojų orientacijos į procesus svarba.



VPV palaikanti organizacinė kultūra atspindi nusistovėjusią elgseną ir įpročius, parodančius kaip vadovai ir darbuotojai valdo bei vykdo procesus (Dewi ir Mahendrawathi, 2019). Individuali darbuotojų orientacija į procesus atspindi darbuotojų procesų žinias, suvokimą, įgūdžius ir įsitraukimą į nuolatinį procesų tobulinimą (Leyer ir kt., 2018). Kadangi projektai laikomi esmine priemone įgyvendinti pokyčius organizacijos procesuose (Hussein, 2019), svarbu nagrinėti ar projektų sėkmės rezultatams įtakos turi minėti VPV pajėgumai.

VPV palaikančios organizacinės kultūros poveikio projektų sėkmės rezultatams prielaida siejama su autorių Antonucci ir kt. (2021), Benraad ir kt. (2022), Štemberger ir kt. (2024) tyrimais, kuriuose organizacinės kultūros vaidmuo nustatytas kaip statistiškai reikšmingas nagrinėtuose kontekstuose. VPV palaikanti organizacinė kultūra šiame darbe atskleista kertinių kultūros vertybių sritimis. Orientacija į klientą padeda užtikrinti procesų vykdymą ir tobulinimą, susiejant su klientų poreikiais ir jam kuriama verte (Aljlayel, 2024). Veikos tobulinimas siejamas su nuolatiniu procesų gerinimu, inovacijomis ir kokybės palaikymu VPV pagrindu (Scavarda ir kt., 2024; Aljlayel, 2024). Atsakomybės svarba VPV pasireiškia aiškiai apibrėžtais vaidmenimis (Barlett ir kt., 2025), procesų savininkų svarba, nuoseklia procesų eiga, visų suinteresuotų šalių įtraukimu (Plattfaut ir Grisold, 2025). Komandinio darbo pagrindu gali būti įtvirtinamas bendradarbiavimas tarp skirtingų įmonės padalinių siekiant užtikrinti klientų reikalavimus (Schmiedel ir kt., 2013). Teorinėje darbo dalyje nustatyta organizacinės kultūros (Piwowar-Sulej, 2021; Watanable ir kt., 2024) ir projekto tikslų suderinamumo, įsipareigojimo ir bendradarbiavimu grįsto problemų sprendimo svarba projektų sėkmės rezultatams (Nevstad ir kt., 2021). Remiantis tuo, kas išdėstyta formuluojama prielaida, kad VPV palaikančios organizacinės kultūros sritys gali veikti projektų sėkmės rezultatams įtakos turinčius veiksnius, tokiu būdu darant poveikį ir projektų sėkmės rezultatams. Keliami pirmoji hipotezė:

*H1: VPV palaikanti organizacinė kultūra (orientacija į klientą, veiklos tobulinimas komandinis darbas, atsakomybė) daro teigiamą poveikį projektų sėkmės rezultatams.*

Individualios darbuotojų orientacijos į procesus poveikio projektų sėkmės rezultatams prielaida siejama su autorių Leyer ir kt. (2018), Benraad ir kt. (2022) tyrimais, kuriuose pagrįsta individualios darbuotojų orientacijos į procesus svarba. Teorinėje darbo dalyje nustatyta darbuotojų patirties ir žinių (Greco ir kt., 2022), įsitraukimo (Omotayo ir kt., 2024) ir komandos kompetencijų svarba projektų sėkmės rezultatams (Balzano ir Marzi, 2023). Nustatyti aspektai iš dalies gali būti

siejami su individualia darbuotojų orientacija į procesus, kuri pasireiškia darbuotojų kasdienėje elgsenoje ir užduočių vykdyme (Leyer ir kt., 2018). Individuali darbuotojų orientacija į procesus atskleista keturių sričių pagrindu. Procesų žinios suteikia darbuotojams aiškumą apie procesų eigą ir tikslus, atspinti kompetencijas, būtinas procesų veiksmų atlikimui (Rangiha ir kt., 2016). Procesų suvokimas papildo procesų žinias, jo pagrindu darbuotojai savo veiklą vertina ne kaip atskiras ar pavienes užduotis, o kaip tarpusavyje susijusių veiksmų dalį, kuri turi reikšmę bendriems procesų tikslams pasiekti (Leyer ir kt., 2018; Reif ir kt., 2022). Tarpfunkcinės koordinacijos pagrindu užtikrinama skirtingų įmonės padalinių veikla siekiant bendrų tikslų, laikantis nustatytų terminų ir susitarimų (Mushi ir kt., 2024). Nuolatinė refleksija veikia kaip įrankis problemų identifikavimui ir įsitraukimu į nuolatinį procesų gerinimą (Leyer ir kt., 2018). Atsižvelgiant į tai, šiame darbe keliami prielaida, kad individuali darbuotojų orientacija į procesus gali turėti poveikį projektų sėkmės rezultatams, formuojama antroji hipotezė:

*H2: Individuali darbuotojų orientacija į procesus (procesų žinios, procesų suvokimas, tarpfunkcinė koordinacija, nuolatinė refleksija) daro teigiamą poveikį projektų sėkmės rezultatams.*

Atliekant mokslinių šaltinių analizę pastebėta, kad trūksta tyrimų kurie nagrinėtų įmonės dydžio poveikį VPV pajėgumų ir projektų sėkmės rezultatų kontekste. Autoriai Chandra ir Mahendrawathi (2024) organizacijos dydį nagrinėjo tarp VPV kultūros ir procesų rezultatų sąsajų. Tyrime nustatyta, kad organizacijos dydis gali keisti VPV kultūros ir procesų rezultatų ryšį. Autoriai Ongena ir Ravesteyn (2020) tyrime organizacijos dydį vertino kaip kontekstinį veiksnį, galintį keisti VPV pajėgumų ir procesų rezultatų ryšį. Tyrime teigiama, kad didesnės organizacijos turi daugiau išteklių VPV pajėgumams plėtoti. Atsižvelgiant į ankstesnius tyrimus, siekiama įvertinti ar VPV palaikančios organizacinės kultūros, individualios darbuotojų orientacijos į procesus poveikis projektų sėkmės rezultatams gali skirtis priklausomai nuo įmonės dydžio. Formuluojamos trečia ir ketvirta hipotezės:

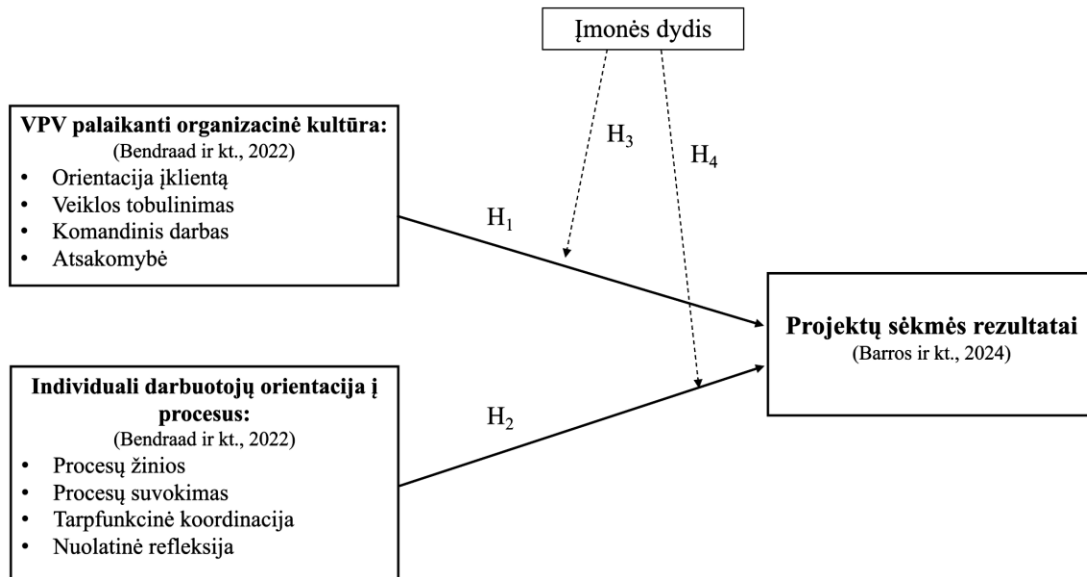
*H3: Įmonės dydis daro poveikį ryšiui tarp VPV palaikančios organizacinės kultūros (orientacija į klientą, veiklos tobulinimas, komandinis darbas, atsakomybė) ir projektų sėkmės rezultatų.*

*H4: Įmonės dydis daro poveikį ryšiui tarp individualios darbuotojų orientacijos į procesus (procesų žinios, procesų suvokimas, tarpfunkcinė koordinacija, nuolatinė refleksija) ir projektų sėkmės rezultatų.*

Remiantis suformuluotomis hipotezėmis sudaromas teorinis modelis (1 paveikslas).

## 1 paveikslas

### *Teorinis modelis*



Šaltinis: sudaryta autorės

Sudaryto teorinio modelio pagrindu siekiama įvertinti ar VPV palaikanti organizacinė kultūra ir individuali darbuotojų orientacija į procesus daro poveikį projektų sėkmės rezultatams, įvertinant įmonės dydžio poveikį tarp šių ryšių.

## 2 TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1 Tyrimo tikslas, hipotezės ir tyrimo modelis

**Tyrimo tikslas** – įvertinti VPV pajėgumų, apibrėžiamų palaikančios organizacinės kultūros ir individualios darbuotojų orientacijos į procesus, poveikį projektų sėkmės rezultatams bei įmonės dydžio vaidmenį tarp šių ryšių.

**Tyrimo modelį** sudaro du nepriklausomi kintamieji: VPV palaikanti organizacinė kultūra (nepriklausomas kintamasis –  $X_1$ ), matuojama orientacija į klientą, veiklos tobulinimu, komandiniu darbu ir atsakomybe, individuali darbuotojų orientacija į procesus (nepriklausomas kintamasis –  $X_2$ ), matuojama procesų žiniomis, procesų suvokimu, tarpfunkcine koordinacija ir nuolatine refleksija. Abiejų nepriklausomų kintamųjų matavimo skalės paremtos autorių Benraad ir kt. (2022) tyrimu. Projekto sėkmės rezultatai (priklausomas kintamasis –  $Y$ ) vertinamas remiantis adaptuota autorių Barros, Tam ir Varajao (2024) matavimo skale. Moderatorius ( $W$ ) matuojamas įmonės dydžiu. Konceptualus tyrimo modelis pateiktas 2 paveiksle.

**Tyrimo hipotezės** iškeltos remiantis atlikta mokslinių šaltinių analize, šio darbo 1.4 poskyryje.

**H1:** VPV palaikanti organizacinė kultūra (orientacija į klientą, veiklos tobulinimas, komandinis darbas, atsakomybė) daro teigiamą poveikį projektų sėkmės rezultatams.

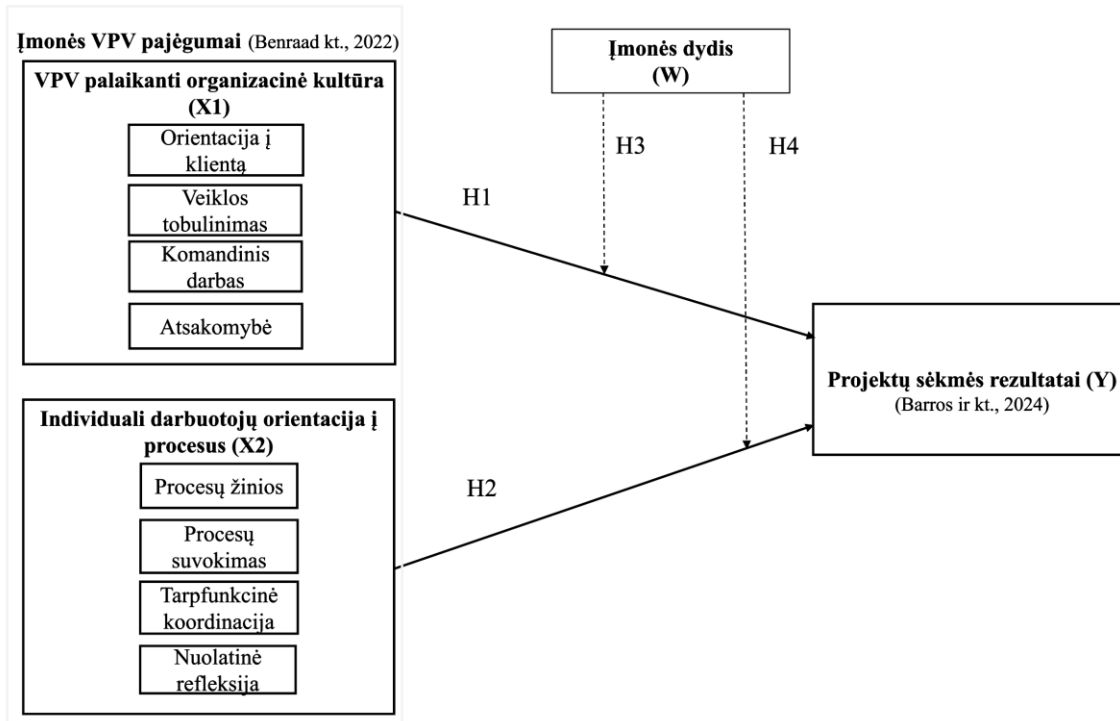
**H2:** Individuali darbuotojų orientacija į procesus (procesų žinios, procesų suvokimas, tarpfunkcinė koordinacija, nuolatinė refleksija) daro teigiamą poveikį projektų sėkmės rezultatams.

**H3:** Įmonės dydis daro poveikį ryšiui tarp VPV palaikančios organizacinės kultūros (orientacija į klientą, veiklos tobulinimas, komandinis darbas, atsakomybė) ir projektų sėkmės rezultatų.

**H4:** Įmonės dydis daro poveikį ryšiui tarp individualios darbuotojų orientacijos į procesus (procesų žinios, procesų suvokimas, tarpfunkcinė koordinacija, nuolatinė refleksija) ir projektų sėkmės rezultatų.

## 2 paveikslas

### Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Benraad ir kt. (2022), Barros ir kt. (2024)

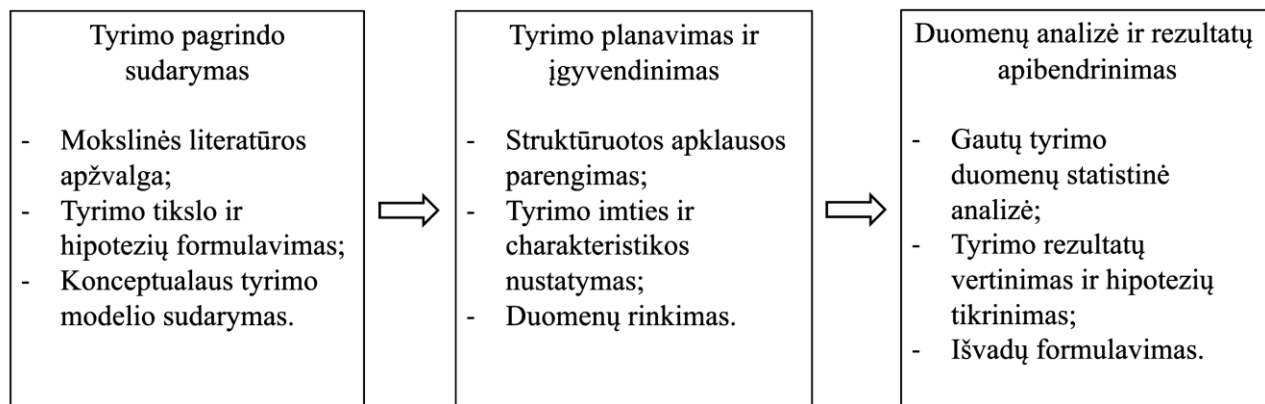
Siekama įvertinti VPV palaikančios organizacinės kultūros ir individualios darbuotojų orientacijos į procesus poveikį projektų sėkmės rezultatams ir įmonės dydžio vaidmenį tarp šių ryšių.

## 2.2 Tyrimo eiga, metodai ir imtis

Tyrimo eiga susideda iš trijų etapų, kurie pateikti 3 paveiksle.

### 3 paveikslas

#### *Tyrimo eigos schema*



Šaltinis: sudaryta autorės

**Tyrimo metodai.** Empirinio tyrimo tikslui pasiekti pasirinkta kiekybinio tyrimo metodologija. Toks tyrimo būdas vertinamas kaip tinkamiausias, atsižvelgiant į kitų autorių atliktų naujausių tyrimų apžvalgą analizuojant panašias problemas (5 lentelė).

#### 5 lentelė

##### *Naujausių mokslinių tyrimų apžvalga*

| Autoriai                            | Tyrimo kryptis                                                         | Tyrimo metodas                        | Teiginių kiekis | Imtis |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------|-------|
| Varajao ir kt. (2022)               | Projektų valdymo procesų poveikis projektų sėkmei                      | Kiekybinis tyrimas, apklausos metodas | 46              | 107   |
| Barros ir kt. (2024)                | Komandos gebėjimų poveikis projektų sėkmei                             | Kiekybinis tyrimas, apklausos metodas | 25              | 177   |
| Koudriachov, Tam ir Aparicio (2025) | Kritiniai sėkmės veiksniai projektų sėkmės rezultatams                 | Kiekybinis tyrimas, apklausos metodas | 42              | 143   |
| Antonucci ir kt. (2021)             | VPV pajėgumų sąsajos su tiesiogine ir netiesiogine skaitmeninimo nauda | Kiekybinis tyrimas, apklausos metodas | 28              | 165   |

5 lentelės tęsinys.

|                          |                                                                                                                      |                                       |    |     |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----|-----|
| Benraad ir kt. (2022)    | VPV palaikančios organizacinės kultūros ir individualios darbuotojų orientacijos į procesus vaidmuo procesų vykdymui | Kiekybinis tyrimas, apklausos metodas | 45 | 178 |
| Štemberger ir kt. (2024) | VPV pajėgumų sąveika klientų patirties valdyme                                                                       | Kiekybinis tyrimas, apklausos metodas | 61 | 268 |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

Tyrimui atlikti pasirinktas anketinės apklausos metodas. Klausimynas išverstas iš anglų kalbos į lietuvių kalbą. Apklausos klausimynas patalpintas internetinėje apklausų svetainėje, platinama šio darbo autorės Lietuvos įmonėms elektroniniu paštu. Kiekvienas klausimyno teiginys vertinimas pagal Likert vertinimo skalę nuo 1 iki 7 balų, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – labai nesutinku, 3 – nesutinku, 4 – nei sutinku, nei nesutinku, 5 – sutinku, 6 – labai sutinku, 7 – visiškai sutinku.

Klausimynas sudarytas, pasinaudojant kitų autorių tyrimuose atnaujintus ir adaptuotus konstruktus. Autorių Benraad ir kt. (2022) tyrime naudotų konstrukto patikimumas buvo vertintas apskaičiuojant Cronbach's Alpha koeficientą. Rekomendacijos konstrukto patikimumui laikomas pakankamu, kai Cronbach's Alpha yra ne mažesnis nei 0,70, o reikšmės tarp 0,60 ir 0,70 gali būti laikomos, kaip priimtinos kompleksinėse konstrukto skalėse. Autorių tyrime visi Cronbach's Alpha koeficientai svyravo nuo 0,721 iki 0,822, išskyrus procesų žinias – 0,643 ir procesų suvokimą – 0,649. Projektų sėkmės rezultatų konstrukto Cronbach's Alpha koeficiento reikšmė – 0,722 (Barros ir kt., 2024). Remiantis patikimumo koeficiento reikšmėmis, visų konstrukto matavimo teiginiai rodo vidinį suderinamumą ir matuoja tą patį reiškinį

Klausimynas susideda iš 3 grupių teiginių ir bendrųjų klausimų, susijusių su respondento organizacinėmis charakteristikomis. Anketos pradžioje pateikiamas kontrolinis klausimas – *Įmonėje, kurioje dirbu, per pastaruosius metus buvo įgyvendintas bent vienas ar daugiau projektų, kurio/-ių tikslas buvo įgyvendinti pokytį įmonės procesuose, sistemose ar procedūrose*. Respondentui atsakius *Ne* arba *Nežinau* – anketos pildymas baigiamas. Detalus anketos klausimynas pateiktas šio darbo 1 priede. Klausimyne vertinamų teiginių kiekis sudaro 41 teiginį (6 lentelė).

## 6 lentelė

*Tyrimo konstruktai ir teiginių kiekis*

| Konstruktas                                   |                           | Teiginių kiekis | Šaltinis              |
|-----------------------------------------------|---------------------------|-----------------|-----------------------|
| VPV palaikanti organizacinė kultūra           | Orientacija į klientą     | 5               | Benraad ir kt. (2022) |
|                                               | Procesų tobulinimas       | 4               |                       |
|                                               | Atsakomybė                | 4               |                       |
|                                               | Komandinis darbas         | 4               |                       |
| Individuali darbuotojų orientacija į procesus | Procesų žinios            | 4               | Benraad ir kt. (2022) |
|                                               | Procesų suvokimas         | 6               |                       |
|                                               | Tarpfunkcinė koordinacija | 5               |                       |
|                                               | Nuolatinė refleksija      | 5               |                       |
| Projektų sėkmės rezultatai                    |                           | 4               | Barros ir kt. (2024)  |
| <b>Iš viso teiginių:</b>                      |                           | <b>41</b>       |                       |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

VPV palaikančios organizacinės kultūros srities klausimynas apima keturias tarpusavyje susijusias sritis: orientaciją į klientą, veiklos tobulinimą, atsakomybę ir komandinį darbą (Benraad ir kt., 2022). Teiginiuose pateikti VPV palaikančiai organizacinei kultūrai būdingi aspektai, atspindintys: klientų poreikių integravimą į verslo procesus (Schmiedel ir kt. 2020), jų tobulinimą, siekiant kurti vertę klientui (Aljlayel, 2024), aiškiai apibrėžtas verslo procesų savininkų ir dalyvių atsakomybės (Schmiedel ir kt. 2020; Barlett ir kt., 2025), komandinio darbo sąveika tarp skirtingų įmonės padalinių (Schmiedel ir kt., 2013).

Individualios orientacijos į procesus srities klausimynas apima keturias sritis: procesų žinias, procesų suvokimą, tarpfunkcinę koordinaciją ir nuolatinę refleksiją (Benraad ir kt., 2022). Teiginiai atspindi individualų darbuotojų gebėjimą suprasti savo indėlį visame procese (Rangiha ir kt., 2016), nuostatas ir elgseną verslo procesų atžvilgiu (Reif ir kt., 2022), veiksmų su kitais proceso dalyviais tarp skirtingų įmonės skyrių derinamą (Leyer ir kt., 2018) ir nuolatinę veiklos tobulinimo galimybių ieškojimą (Schmiedel ir kt., 2013),

Projektų sėkmės rezultatų teiginiai apima projekto biudžeto vertinimą, trukmės vertinimą, kliento lūkesčių ir komandos pasitenkinimo vertinimą (Barros ir kt., 2024). Bendrieji klausimai apima darbo patirtį ir užimamas pareigas įmonėje, išsilavinimą. Taip pat įmonės dydį ir projektų veiklos



kontekstą įmonėje per pastaruosius metus – rengtų projekto paraiškų ir įvykdytų projektų kiekius.

**Tyrimo imtis ir pasirinkimo pagrindas.** Tyrimo respondentai laikomi Lietuvos įmonėse dirbantys asmenys, užimantys įvairias pareigas (specialistai, vidurinės grandies vadovai, aukščiausios grandies vadovai). Papildomas atrankos kriterijus pagal formaliai įdiegtą VPV įmonėse nebuvo taikomas. Tyrimui atlikti pasirinkta netikimybinė parankioji imtis, kuri grindžiama minimalių stebėjimų ir kintamųjų santykiu 5:1. Socialinių mokslų tyrimuose toks santykis vertinamas kaip pakankamas duomenų reprezentatyvumui užtikrinti. Tyrimo anketinė apklausa sudaryta iš 41 teiginio (6 lentelė), todėl minimali respondentų imtis reprezentatyviai analizei atlikti apskaičiuojama:  $41 \times 5 = 205$  **respondentai**. Papildomai atsižvelgta ir į naujausių tyrimų panašia tema apžvalgą (5 lentelė), kuriuose imtis svyravo nuo 107 iki 265 respondentų.

**Duomenų analizės metodai.** Statistinei duomenų analizei atlikti naudojama programa „IBM SPSS Statistics“ ir programos įskiepis „PROCESS v5.0“. Skalių vidiniam suderinamumui įvertinti apskaičiuotas Cronbach's Alpha koeficientai. Duomenų normaliojo pasiskirstymo vertinimui atliktas Shapiro-Wilk testas ir papildomas vertinimas apskaičiuojant asimetrijos Skewness ir eksceso Kurtosis koeficientus. Atlikta vienfaktorinė dispersinė analizė (One-way ANOVA), siekiant patikrinti respondentų vertinimų pasiskirstymą pagal darbo patirtį, pareigas ir įgyvendintų projektų kiekį per pastaruosius metus. Koreliacijos analizė atlikta siekiant įvertinti kintamųjų tarpusavio ryšius. Regresinė analizė taikyta siekiant įvertinti nepriklausomų kintamųjų poveikį priklausomam kintamajam. Moderacinė analizė taikyta, siekiant nustatyti įmonės dydžio poveikį kintamųjų ryšiams.

## 2.3 Tyrimo apribojimai

Tyrimui taikomi keli apribojimai. Pirma, tyrimas turi teritorinį apribojimą, anketa lietuvių kalba buvo platinama elektroniniu būdu ir duomenys renkami tik iš Lietuvos įmonėse dirbančių respondentų, todėl rezultatai atspindi tik Lietuvos įmonių kontekstą.

Antra, taikomas sektoriaus apribojimas, buvo tiriamas Lietuvos verslo įmonių kontekstas. Tyrime nebuvo įtrauktos Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijos: valstybinės institucijos ir įstaigos, viešosios, biudžetinės įstaigos ir kt. Tyrimas taip pat turi ir laiko apribojimą, duomenys buvo renkami konkrečiu laikotarpiu ir atspindi tuo metu vyravusį respondentų požiūrį ir įmonių veiklos kontekstą.

Projektų sėkmės rezultatai šiame tyrime buvo vertinami, remiantis moksliniuose straipsniuose

nagrinėtais kriterijais – projekto biudžeto vertinimas, laiko vertinimas, kliento lūkesčių ir komandos pasitenkinimo vertinimas. Kadangi šie kriterijai buvo vertinami respondentų apklausos būdu taikant Likert vertinimo skalę nuo 1 balo (visiškai nesutinku) iki 7 balų (visiškai sutinku), rezultatai atspindi respondentų vertinimą. Be to, konstrukto procesų suvokimas Cronbach's Alpha koeficiento reikšmė siekė 0,684, kas siejama su ribiniu skalės vidinio suderinamumo lygiu.

### 3 VERSLO PROCESŲ VALDYMO PAJĖGUMŲ (ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR INDIVIDUALIOS DARBUOTOJŲ ORIENTACIJOS Į PROCESUS) IR PROJEKTŲ SĖKMĖS REZULTATŲ EMPIRINIO TYRIMO ANALIZĖ

#### 3.1 Tyrimo imtis ir respondentų charakteristikos

Tyrimas buvo vykdomas 2026 metų kovo 15 d. – balandžio 30 d. laikotarpiu. Į apklausą atsakiusių respondentų kiekis siekė – 256. Pirmasis apklausos klausimas buvo filtruojančio tipo, siekiant atrinkti tik tuos respondentus, kurių įmonėse per pastaruosius metus buvo įgyvendinti projektai.

#### 7 lentelė

*Respondentų kiekio pasiskirstymas*

| Atsakymas į filtruojamą klausimą<br>dėl projektų vykdymo įmonėje | Respondentų<br>kiekis | Proc.  |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------|
| Taip                                                             | 217                   | 84,1 % |
| Ne                                                               | 15                    | 5,8 %  |
| Nežinau                                                          | 26                    | 10,1 % |
| Iš viso:                                                         | 258                   | 100 %  |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Buvo atmestas 41 respondento atsakymų rezultatas, kai į filtruojamą klausimą atsakyta „Ne“ arba „Nežinau“, tai sudarė – 15,9 % apklaustų respondentų dalį (7 lentelė). Toliau buvo patikrinti likusių 217 respondentų atsakymo duomenys ir apklausos atsakymo trukmės. Siekiant užtikrinti kuo didesnę apklausos duomenų kokybę, buvo pašalinti apklausos duomenys, kurių apklausos užpildymo trukmė buvo iki 150 sekundžių (5 atvejai). Taip pat pašalinti tie, kurių teiginių vertinimai buvo vienodi atsakant į kelis klausimus iš eilės (3 atvejai). Galutinė tyrimo imtis sudarė 209 respondentus, kas užtikrina minimalią respondentų imtį reprezentatyviai analizei atlikti.

Apklausoje buvo prašoma nurodyti parengtų projektų paraiškų ir įgyvendintų projektų kiekį

įmonėje, rezultatai pateikti 8 lentelėje.

### 8 lentelė

*Rengtų projektų paraiškų ir įgyvendintų projektų kiekio pasiskirstymas*

| Reikšmė       | Rengtos projektų paraiškos |        | Įgyvendinti projektai |        |
|---------------|----------------------------|--------|-----------------------|--------|
|               | Dažnumas                   | Proc.  | Dažnumas              | Proc.  |
| 1-3           | 32                         | 15,3 % | 47                    | 22,5 % |
| 4-5           | 32                         | 35,9 % | 44                    | 21,1 % |
| 6-10          | 70                         | 15,3 % | 63                    | 30,1 % |
| 11 ir daugiau | 75                         | 33,5 % | 55                    | 26,3 % |
| Iš viso:      | 209                        | 100 %  | 209                   | 100 %  |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Projektų paraiškų ir įgyvendintų projektų kiekio kategorijų skirtumams respondentų atstovaujamosiose įmonėse įvertinti taikytas Wilcoxon porinių imčių rangų testas. Nustatyta, kad 57 atvejais įgyvendintų projektų skaičiaus kategorija buvo žemesnė už projektų paraiškų kiekio kategoriją, 34 atvejais – aukštesnė, o 118 atvejų sutapo. Testo rezultatas nebuvo statistiškai reikšmingas ( $p = 0,743$ ), todėl respondentų atstovaujamosiose įmonėse projektų paraiškų ir įgyvendintų projektų skaičiaus kategorijos statistiškai reikšmingai nesiskiria.

Įmonių, kuriose dirba respondentai, dydžių pasiskirstymas pateiktas 9 lentelėje.

### 9 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės dydį*

| Įmonės dydis              | Dažnumas | Proc.  |
|---------------------------|----------|--------|
| Nuo 1 iki 9 darbuotojų    | 19       | 9,1 %  |
| Nuo 10 iki 50 darbuotojų  | 40       | 19,1 % |
| Nuo 51 iki 250 darbuotojų | 94       | 45,0 % |
| Virš 250 darbuotojų       | 56       | 26,8 % |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Respondentų atstovaujamų įmonių dydžių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių rodo, kad imtyje vyrauja 51-250 darbuotojų ir virš 250 darbuotojų turinčios įmonės, kas bendrai sudaro – 71,8 % visų respondentų. Mažesnės įmonės, turinčios 1-9 darbuotojų ir 10-50 darbuotojų sudaro 28,2 % visų

apklaustųjų respondentų dalį.

Siekiant patikrinti ar įgyvendintų projektų skaičiaus kategorijų pasiskirstymas skiriasi pagal įmonės dydžio grupes, atliktas Chi - kvadrato testas. Nustatyta statistiškai reikšminga sąsaja tarp įmonės dydžio ir įgyvendintų projektų skaičiaus kategorijų ( $p < 0,001$ ). Cramer's  $V = 0,442$  rodo santykinai stiprią asociaciją. Vertinant rezultatus galima teigti, kad mažesnėse įmonėse buvo dažniau nurodomas mažesnis įgyvendintų projektų skaičius, o didesnėse įmonėse – didesnis.

Toliau pateikiamos respondentų charakteristikų pasiskirstymas pagal darbo patirtį ir užimamas pareigas įmonėje, išsilavinimą (10 lentelė).

### 10 lentelė

*Respondentų charakteristikos pagal patirtį, užimamas pareigas ir išsilavinimą*

| <b>Patirtis įmonėje:</b>      | <b>Dažnumas</b> | <b>Proc.</b> |
|-------------------------------|-----------------|--------------|
| Iki 1 metų                    | 35              | 16,8 %       |
| 1-3 metai                     | 65              | 31,1 %       |
| 4-5 metai                     | 40              | 19,1 %       |
| Virš 5 metų                   | 69              | 33,0 %       |
| <b>Pareigos įmonėje:</b>      |                 |              |
| Specialistas                  | 122             | 58,4 %       |
| Vidurinės grandies vadovas    | 54              | 25,8 %       |
| Aukščiausios grandies vadovas | 33              | 15,8 %       |
| <b>Išsilavinimas:</b>         |                 |              |
| Vidurinis                     | 3               | 1,4 %        |
| Profesinis                    | 21              | 10,0 %       |
| Aukštasis bakalauro           | 128             | 61,2 %       |
| Aukštasis magistras           | 53              | 25,4 %       |
| Mokslų daktaro laipsnis       | 4               | 1,9 %        |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis duomenimis (10 lentelė), tyrime dalyvavo skirtingą profesinę patirtį, pareigas ir išsilavinimą turintys respondentai. Darbo įmonėje patirties duomenys rodo, kad didžiausią respondentų dalį sudaro daugiau nei 5 metus ir 1-3 metus įmonėje dirbantys asmenys. Dominuoja aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai, kurie sudaro 88,5 % visų respondentų. Pagal užimamas pareigas didžiausią dalį sudaro specialistai (58,4%), tačiau tyrime taip pat dalyvavo vidurinės ir aukščiausios grandies vadovai, kurie bendrai sudaro 41,8 % apklaustų respondentų dalį.

### 3.2 Konstrukty patikimumo ir duomenų normaliojo pasiskirstymo vertinimas

Tyrime naudotų konstrukty vidiniam suderinamumui įvertinti apskaičiuotos Cronbach's Alpha koeficientų reikšmės, kurios leidžia nustatyti ar konstrukty sudarantys teiginiai tarpusavyje dera ir matuoja tą patį reiškinį (11 lentelė).

#### 11 lentelė

*Tyrimo konstrukty Cronbach's Alpha reikšmės*

| Konstruktas                                   |                           | Cronbach's Alpha reikšmė, $\alpha$ |
|-----------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| VPV palaikanti organizacinė kultūra           | Orientacija į klientą     | 0,821                              |
|                                               | Veiklos tobulinimas       | 0,833                              |
|                                               | Atsakomybė                | 0,810                              |
|                                               | Komandinis darbas         | 0,751                              |
| Individuali darbuotojų orientacija į procesus | Procesų žinios            | 0,810                              |
|                                               | Procesų suvokimas         | 0,684                              |
|                                               | Trapfunkcinė koordinacija | 0,750                              |
|                                               | Nuolatinė refleksija      | 0,757                              |
| Projektų sėkmės rezultatai                    |                           | 0,769                              |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Daugumos konstrukty Cronbach's Alpha koeficientų reikšmės viršija 0,70 ribą, reikšmės svyruoja nuo 0,750 iki 0,833, todėl galima teigti, kad teiginiai matuoja atitinkamus konstruktus (11 lentelė). Aukščiausios Cronbach's Alpha reikšmės nustatytos orientacijos į klientą, veiklos tobulinimo, atsakomybės ir procesų žinių konstruktais. Konstrukto procesų suvokimas Cronbach's Alpha reikšmė yra ribinė ir siekia 0,684, tačiau reikšmė yra artima 0,70 ribai, todėl šis konstruktas taip pat įtraukiamas į tolimesnę analizę.

Duomenų normaliojo pasiskirstymo vertinimui taikytas Shapiro-Wilk testas, kurio rezultatai parodė statistiškai reikšmingus nukrypimus nuo normaliojo pasiskirstymo: orientacija į klientą ( $p < 0,001$ ), veiklos tobulinimas ( $p < 0,001$ ), komandinis darbas ( $p < 0,001$ ), atsakomybė ( $p < 0,001$ ), procesų žinios ( $p < 0,001$ ), procesų suvokimas ( $p = 0,024$ ), trapfunkcinė koordinacija ( $p = 0,10$ ), nuolatinė refleksija ( $p = 0,013$ ), projektų sėkmės rezultatai ( $p = 0,011$ ). Kadangi Shapiro-Wilk testo rezultatai parodė statistiškai reikšmingus nukrypimus nuo normaliojo pasiskirstymo, toliau įvertinta pagal skirstinio asimetrijos Skewness ir eksceso Kurtosis koeficientų reikšmės (12 lentelė). Reikšmių

apskaičiavimas taikytas kaip papildomas normaliojo pasiskirstymo prielaidos vertinimo kriterijus, leidžiantis patikslinti Shapiro-Wilk testo rezultatus (Orcan, 2020).

## 12 lentelė

*Duomenų normaliojo pasiskirstymo Skewness ir Kurtosis reikšmės*

|                            | Skewness reikšmė | Kurtosis reikšmė |
|----------------------------|------------------|------------------|
| Orientacija į klientą      | -0,453           | -0,254           |
| Veiklos tobulinimas        | -0,868           | 0,983            |
| Komandinis darbas          | -0,490           | 0,054            |
| Atsakomybė                 | -0,436           | -0,339           |
| Procesų žinios             | -1,143           | 2,725            |
| Procesų suvokimas          | -0,327           | -0,043           |
| Tarpfunkcinė koordinacija  | -0,278           | 0,357            |
| Nuolatinė refleksija       | -0,355           | 0,051            |
| Projektų sėkmės rezultatai | -0,188           | -0,204           |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Skewness reikšmė svyruoja nuo -1,143 iki -0,188, o Kurtosis – nuo -0,339 iki 2,725 (12 lentelė). Pažymėtina, kad anot Orcan (2020) nėra vieningos visuotinai pripažintos nuomonės dėl Skewness ir Kurtosis reikšmių, kurios parodo normalųjį pasiskirstymą. Remiantis Hair, kaip cituoja Setyani, Zhu, Hidayanto, Sandhyaduhita ir Hsiao (2019), socialinių mokslų tyrimuose dažnai taikomos priimtinos ribos, pagal kurias Skewness reikšmės vertinamos intervale nuo -2 iki 2, o Kurtosis – nuo -7 iki 7. Gautos reikšmės šių ribų neviršijo, todėl duomenų normaliojo pasiskirstymo prielaida yra tenkinama ir laikoma pakankama tolimesnei statistinei analizei atlikti taikant parametrinius testus.

### 3.3 Respondentų vertinimų skirtumai

Siekiant įvertinti ar respondentų darbo patirtis, pareigos ir per pastaruosius metus įgyvendintų projektų kiekis įmonėje yra susijęs su VPV palaikančios organizacinės kultūros, individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir projektų sėkmės rezultatų vertinimų skirtumais, atlikta vienfaktorinė dispersinė analizė (One-way ANOVA). Rezultatai vertinami remiantis statistinės analizės taisyklėmis: kai Levene reikšmė  $p > 0,05$ , taikytas ANOVA testas ir Tukey post hoc analizė, kai Levene reikšmė  $p < 0,05$  taikytas Welch testas ir Games-Howell post hoc analizė. Pirmiausia

patikrintas respondentų vertinimo pasiskirstymas, atsižvelgiant į darbo įmonėje patirtį (13 lentelė).

### 13 lentelė

*Respondentų vertinimų skirtumai pagal darbo įmonėje patirtį*

| Konstruktas                | Levene reikšmė p | Bendras rezultatas | Skirtumas tarp darbo įmonėje patirties grupių                                                                                                   |
|----------------------------|------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Orientacija į klientą      | 0,405            | $p < 0,001$        | „Iki 1 metų“ grupė vertino žemiau nei „1-3 metų“, „4-5 metų“ ir „virš 5 metų“ grupės. „Virš 5 metų“ grupė vertino aukščiau nei „1-3 metų“ grupė |
| Veiklos tobulinimas        | 0,017            | $p < 0,001$        | „Virš 5 metų“ grupė vertino aukščiau nei „iki 1 metų“ grupė ir „1-3 metų“ grupės                                                                |
| Komandinis darbas          | 0,919            | $p = 0,385$        | Reikšmingų skirtumų nenustatyta                                                                                                                 |
| Atsakomybė                 | 0,462            | $p < 0,001$        | „4-5 metų“ grupė vertino aukščiau nei „iki 1 metų“ ir „1-3 metų“ grupės                                                                         |
| Procesų žinios             | 0,212            | $p = 0,001$        | „Iki 1 metų“ grupė vertino žemiau nei „1-3 metų“ grupė ir „virš 5 metų“ grupė.                                                                  |
| Procesų suvokimas          | 0,320            | $p < 0,001$        | „Iki 1 metų“ grupė vertino žemiau nei „4-5 metų“ grupė ir „virš 5 metų“ grupė. „1-3 metų“ grupė vertino žemiau nei „virš 5 metų“ grupė          |
| Tarpfunkcinė koordinacija  | 0,344            | $p = 0,001$        |                                                                                                                                                 |
| Nuolatinė refleksija       | 0,699            | $p < 0,001$        |                                                                                                                                                 |
| Projektų sėkmės rezultatai | 0,025            | $p = 0,002$        | „Iki 1 metų“ grupė vertino žemiau nei „4-5 metų“ grupė ir „virš 5 metų“ grupė                                                                   |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis gautais rezultatais (13 lentelė), statistškai reikšmingų skirtumų nenustatyta tik komandinio darbo vertinime. Iki 1 metų įmonėje dirbantys respondentai pateikė žemesnius vertinimus, nei 1-3 metų, 4-5 metų ir virš 5 metų darbo įmonėje patirtį turinčias respondentų grupes. Todėl galima teigti, kad didesnė patirtis įmonėje siejama su palankesniu VPV palaikančios organizacinės kultūros, individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir projektų sėkmės rezultatų vertinimu.

Toliau siekiama įvertinti ar respondentų vertinimai skiriasi, atsižvelgiant į užimamas pareigas (14 lentelė).



## 14 lentelė

*Respondentų vertinimų skirtumai pagal užimamas pareigas*

| Konstruktas                | Levene reikšmė p | Reikšmė p   | Skirtumas tarp užimamų pareigų įmonėje                                                                                                                                      |
|----------------------------|------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Orientacija į klientą      | 0,004            | $p < 0,001$ | Specialistai vertino žemiau, nei vidurinės ir aukščiausios grandies vadovai, reikšmingo skirtumo tarp vidurinės grandies vadovų ir aukščiausios grandies vadovų nenustatyta |
| Veiklos tobulinimas        | 0,037            | $p < 0,001$ | Specialistai vertino žemiau, nei vidurinės ir aukščiausios grandies vadovai, vidurinės grandies vadovai vertino žemiau, nei aukščiausios grandies vadovai                   |
| Komandinis darbas          | 0,112            | $p = 0,007$ | Specialistai vertino žemiau aukščiausios grandies vadovai, kitų reikšmingų skirtumų nenustatyta                                                                             |
| Atsakomybė                 | 0,017            | $p < 0,001$ |                                                                                                                                                                             |
| Procesų žinios             | 0,582            | $p < 0,001$ | Specialistai vertino žemiau, nei vidurinės ir aukščiausios grandies vadovai, reikšmingo skirtumo tarp vidurinės grandies vadovų ir aukščiausios grandies vadovų nenustatyta |
| Procesų suvokimas          | 0,035            | $p < 0,001$ |                                                                                                                                                                             |
| Tarpfunkcinė koordinacija  | 0,223            | $p = 0,001$ |                                                                                                                                                                             |
| Nuolatinė refleksija       | 0,154            | $p < 0,001$ | Specialistai vertino žemiau, nei vidurinės ir aukščiausios grandies vadovai, reikšmingo skirtumo tarp vidurinės grandies vadovų ir aukščiausios grandies vadovų nenustatyta |
| Projektų sėkmės rezultatai | 0,925            | $p < 0,001$ |                                                                                                                                                                             |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Respondentų vertinimai statistiškai reikšmingai skyrėsi pagal pareigas (14 lentelė). Specialistai VPV palaikančią organizacinę kultūrą, individualią darbuotojų orientaciją į procesus ir projektų sėkmės rezultatus vertino žemiau nei vidurinės ir aukščiausios grandies vadovai. Daugeliu atveju skirtumai tarp vidurinės ir aukščiausios grandies vadovų nebuvo statistiškai reikšmingi. Apibendrinant galima teigti, kad pareigos yra susijusios su VPV palaikančios organizacinės kultūros, individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir projektų sėkmės rezultatų vertinimu, vidurinės ir aukščiausios grandies vadovai vertino palankiau nei specialistai.

Toliau siekiama įvertinti ar respondentų vertinimai skiriasi remiantis įgyvendintų projektų kiekiu įmonėje (15 lentelė).

## 15 lentelė

*Respondentų vertinimų skirtumai pagal įmonėje įgyvendintų projektų kiekį*

| Konstruktas                | Levene reikšmė p | Bendras rezultatas | Skirtumas tarp įgyvendintų projektų kiekio įmonėje                                                            |
|----------------------------|------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Orientacija į klientą      | < 0,001          | p < 0,001          | „1-3“ ir „4-5“ grupės vertino žemiau nei „6-10“ bei „11 ir daugiau“ grupės.                                   |
| Veiklos tobulinimas        | 0,008            | p < 0,001          | „1-3“ grupė vertino žemiau nei „6-10“ bei „11 ir daugiau“ grupės. Kitų reikšmingų skirtumų nenustatyta        |
| Komandinis darbas          | 0,144            | p = 0,416          | Reikšmingų skirtumų nenustatyta                                                                               |
| Atsakomybė                 | 0,685            | p = 0,006          | „1-3“ grupė vertino žemiau nei „11 ir daugiau“ grupė. Kitų reikšmingų skirtumų nenustatyta                    |
| Procesų žinios             | 0,123            | p < 0,001          | „1-3“ grupė vertino žemiau nei „4-5“, „6-10“ bei „11 ir daugiau“ grupės.                                      |
| Procesų suvokimas          | 0,835            | p = 0,023          | „1-3“ grupė vertino žemiau nei „6-10“ grupė. Kitų reikšmingų skirtumų nenustatyta                             |
| Tarpfunkcinė koordinacija  | 0,467            | p = 0,070          | Reikšmingų skirtumų nenustatyta                                                                               |
| Nuolatinė refleksija       | 0,999            | p = 0,043          | „1-3“ grupė vertino žemiau nei „11 ir daugiau“ grupė. Kitų reikšmingų skirtumų nenustatyta                    |
| Projektų sėkmės rezultatai | 0,022            | p < 0,001          | „1-3“ grupė vertino žemiau nei „4-5“, „6-10“ bei „11 ir daugiau“ grupės. Kitų reikšmingų skirtumų nenustatyta |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai vertinimų pasiskirstyme, atsižvelgiant į įgyvendintų projektų kiekį įmonėje, išskyrus komandinio darbo (p = 0,416) ir tarpfunkcinės koordinacijos (p = 0,070) vertinime (14 lentelė). 1-3 projektus įgyvendinusių įmonių respondentai dažniausiai vertino žemiau nei respondentai, kurių įmonės buvo įgyvendinti 4-5 projektai, 6-10 projektų, 11 ir daugiau projektų. Remiantis rezultatais, daugiau nei 3 įgyvendintų projektų kiekis gali būti siejamas su aukštesniais VPV palaikančios organizacinės kultūros, individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir projektų sėkmės rezultatų vertinimais.

### 3.4 Koreliacijos analizė: tarp VPV palaikančios organizacinės kultūros, individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir projektų sėkmės rezultatų

Siekiant įvertinti ryšius tarp tyrimo kintamųjų, atlikta Pearson koreliacinė analizė. Rezultatai interpretuojami remiantis koreliacijos koeficientais:  $r < 0,3$  labai silpna koreliacija,  $0,3 \leq r < 0,5$  silpna koreliacija,  $0,5 \leq r < 0,7$  vidutinė koreliacija,  $0,7 \leq r < 0,9$  stipri koreliacija,  $0,9 \leq r \leq 1$  labai stipri koreliacija (Čekanavičius ir Murauskas, 2014). Koreliacijos analizė taikyta nustatyti ryšio stiprumą tarp VPV palaikančios organizacinės kultūros (orientacija į klientą, veiklos tobulinimas, komandinis darbas ir atsakomybė) ir projektų sėkmės rezultatų (16 lentelė).

#### 16 lentelė

*VPV palaikančios organizacinės kultūros ir projektų sėkmės rezultatų koreliacinės analizės rezultatai*

|                                      | Pearson koreliacijos koeficientas, r | p reikšmė |
|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------|
| VPV palaikanti organizacinė kultūra: | 0,545                                | < 0,001   |
| Orientacija į klientą                | 0,365                                | < 0,001   |
| Veiklos tobulinimas                  | 0,404                                | < 0,001   |
| Komandinis darbas                    | 0,511                                | < 0,001   |
| Atsakomybė                           | 0,432                                | < 0,001   |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis koreliacinės analizės rezultatais (16 lentelė), VPV palaikanti organizacinė kultūra statistiškai reikšmingai bei teigiamai koreliuoja su projektų sėkmės rezultatais ( $r = 0,545$ ). Pagal koreliacijos stiprumo vertinimo intervalus tarp orientacijos į klientą, veiklos tobulinimo, atsakomybės ir projektų sėkmės rezultatų nustatyti ryšiai laikomi silpnais nes koreliacijos koeficientai svyruoja nuo  $r = 0,365$  iki  $r = 0,432$ . Vidutinio stiprumo ryšys nustatytas tarp komandinio darbo ir projektų sėkmės rezultatų ( $r = 0,511$ ).

Taip pat koreliacinė analizė atlikta, siekiant įvertinti ryšio stiprumą tarp individualios darbuotojų orientacijos į procesus (procesų žinios, procesų suvokimas, tarpfunkcinė koordinacija, nuolatinė refleksija) ir projektų sėkmės rezultatų (17 lentelė).

## 17 lentelė

*Individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir projektų sėkmės rezultatų koreliacinės analizės rezultatai*

|                                               | Pearson koreliacijos koeficientas, r | p reikšmė |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------|-----------|
| Individuali darbuotojų orientacija į procesus | 0,571                                | < 0,001   |
| Procesų žinios                                | 0,394                                | < 0,001   |
| Procesų suvokimas                             | 0,462                                | < 0,001   |
| Tarpfunkcinė koordinacija                     | 0,479                                | < 0,001   |
| Nuolatinė refleksija                          | 0,407                                | < 0,001   |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Atsižvelgiant į koreliacijos analizės rezultatus (17 lentelė), individuali darbuotojų orientacija į procesus statistiškai reikšmingai ir teigiamai koreliuoja su projektų sėkmės rezultatais ( $r = 0,571$ ). Procesų žinios, procesų suvokimas, tarpfunkcinė koordinacija ir nuolatinė refleksija statistiškai reikšmingai ir teigiamai koreliuoja su projektų sėkmės rezultatais, nustatytos koeficientų ribos nuo  $r = 0,394$  iki  $r = 0,479$ , todėl ryšys stiprumas yra silpnas.

Apibendrinant koreliacinės analizės rezultatus galima teigti, kad tiek tarp VPV palaikančios organizacinės kultūros, tiek tarp individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir projektų sėkmės rezultatų nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai ir silpna teigiama koreliacija.

### 3.5 Regresinė analizė: VPV palaikančios organizacinės kultūros ir individualios darbuotojų orientacijos į procesus poveikis projektų sėkmės rezultatams

Siekiant įvertinti VPV palaikančios organizacinės kultūros (orientacija į klientą, veiklos tobulinimas, komandinis darbas, atsakomybė) ir individualios darbuotojų orientacijos į procesus (procesų žinios, procesų suvokimas, tarpfunkcinė koordinacija, nuolatinė refleksija) poveikį projektų sėkmės rezultatams, atliekama regresinė analizė. Pirmiausia vertinamas VPV palaikančios organizacinės kultūros poveikis projektų sėkmės rezultatams.

### 18 lentelė

*Regresinio modelio santrauka: VPV palaikanti organizacinė kultūra ir projektų sėkmės rezultatai*

| Modelis | Koreliacijos koeficientas R | Determinacijos koeficientas R <sup>2</sup> | Koreguotas R <sup>2</sup> | Standartinė paklaida |
|---------|-----------------------------|--------------------------------------------|---------------------------|----------------------|
| 1       | 0,582 <sup>a</sup>          | 0,339                                      | 0,326                     | 0,87911              |

a. Nepriklausomas kintamasis: (Konstanta), orientacija į klientą, veiklos tobulinimas, komandinis darbas, atsakomybė

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Vertinant regresijos modelio rezultatus (18 lentelė), VPV palaikančios organizacinės kultūros (orientacija į klientą, veiklos tobulinimas, komandinis darbas, atsakomybė) modelis paaiškina 32,6 proc. projektų sėkmės rezultatų sklaidos remiantis koreguotu determinacijos koeficientu (koreguotas  $R^2 = 0,326$ ).

### 19 lentelė

*ANOVA rezultatai: VPV palaikančios organizacinės kultūros poveikis projektų sėkmės rezultatams*

| ANOVA <sup>a</sup> |           |               |                       |                     |           |                      |
|--------------------|-----------|---------------|-----------------------|---------------------|-----------|----------------------|
| Modelis            |           | Kvadratų suma | Laisvės laipsnis (df) | Vidutinis kvadratas | F reikšmė | Reikšmingumas (p)    |
| 1                  | Regresija | 80,870        | 4                     | 20,217              | 26,160    | < 0,001 <sup>b</sup> |
|                    | Liekana   | 157,657       | 204                   | 0,773               |           |                      |
|                    | Iš viso   | 238,526       | 208                   |                     |           |                      |

a. Priklausomas kintamasis: projektų sėkmės rezultatai; b. Nepriklausomas kintamasis: (Konstanta), orientacija į klientą, veiklos tobulinimas, komandinis darbas, atsakomybė

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis ANOVA testo rezultatais (19 lentelė), VPV palaikančios organizacinės kultūros regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ( $p < 0,001$ ). Kadangi modelio reikšmė  $p < 0,001$  yra mažesnė nei 0,05, toliau analizuojami atskirų regresijos koeficientų rezultatai (20 lentelė).

## 20 lentelė

*Regresijos koeficientai: VPV palaikanti organizacinė kultūra*

| Koeficientai <sup>a</sup> |                        |                       |                            |           |              |                               |       |
|---------------------------|------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------|--------------|-------------------------------|-------|
| Modelis                   | Nestandard.<br>koef. B | Standart.<br>paklaida | Standart.<br>koef. $\beta$ | t reikšm. | p<br>reikšm. | Multikolinearumo<br>rodikliai |       |
|                           |                        |                       |                            |           |              | Toleran-<br>cija              | VIF   |
| Konstanta                 | 0,343                  | 0,441                 |                            | 0,777     | 0,438        |                               |       |
| Orientacija į<br>klientą  | 0,038                  | 0,078                 | 0,037                      | 0,493     | 0,623        | 0,571                         | 1,751 |
| Veiklos<br>tobulinimas    | 0,130                  | 0,082                 | 0,119                      | 1,585     | 0,114        | 0,575                         | 1,739 |
| Komandinis<br>darbas      | 0,434                  | 0,077                 | 0,367                      | 5,666     | < 0,001      | 0,772                         | 1,295 |
| Atsakomybė                | 0,219                  | 0,076                 | 0,208                      | 2,883     | 0,004        | 0,621                         | 1,611 |

a. Priklausomas kintamasis: projektų sėkmės rezultatai

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Pirmiausia įvertinami dispersijos mažėjimo daugikliai (VIF), parodantys ar regresoriai stipriai koreliuoja ir yra multikolinerumo problema. Multikolinerumas yra kai  $VIF > 4$ , tolerancija  $< 0,25$  (Čekanavičius ir Murauskas, 2014). Multikolinerumo modelyje nenustatyta, visos VIF reikšmės yra mažesnės nei kritinė riba ( $VIF > 4$ ), tolerancijos koeficientai viršija 0,25 ribą. Remiantis regresijos koeficientų duomenimis, statistškai reikšmingas teigiamas poveikis nustatytas komandiniam darbui ( $B = 0,434$ ,  $\beta = 0,367$ ,  $p < 0,001$ ) ir atsakomybei ( $B = 0,219$ ,  $\beta = 0,208$ ,  $p = 0,004$ ). Orientacijos į klientą ( $p = 0,623$ ) ir veiklos tobulinimo ( $p = 0,114$ ) poveikis šiame modelyje nebuvo statistškai reikšmingas. Didžiausia standartizuoto koeficiento reikšmė nustatyta komandiniam darbui ( $\beta = 0,367$ ). Apibendrinant regresijos koeficientų rezultatus, VPV palaikančios organizacinės kultūros poveikis projektų sėkmės rezultatams pasireiškia komandiniu darbu ir atsakomybe, orientacija į klientą ir veiklos tobulinimas nėra statistškai reikšmingas. Tuo remiantis **H1 hipotezė laikoma iš dalies patvirtinta.**

Siekiant suprasti kurie teiginiai turėjo didžiausią reikšmę projektų sėkmės rezultatams, buvo atlikta daugialypė tiesinė regresinė analizė komandinio darbo (21 lentelė) ir atsakomybės teiginių grupėse (22 lentelė). Taip pat papildomai patikrintos statistškai nereikšmingų sričių, orientacijos į

klientą ir veiklos tobulinimo teiginių grupės. Orientacijos į klientą teiginių grupėje nustatytas statistiškai reikšmingas teiginys – „Mano įmonė įtraukia klientų lūkesčius į verslo procesus“ ( $\beta = 0,294$ ,  $p < 0,001$ ), kitų teiginių standartizuoto koeficiento ( $\beta$ ) reikšmės svyravo nuo -0,112 iki 0,080,  $p$  reikšmės – nuo 0,180 iki 0,812. Veiklos tobulinimo teiginių grupėje statistiškai reikšmingas teiginys – „Mano įmonė reguliariai naudoja veiklos rodiklius, kad rastų būdų pagerinti verslo procesus“ ( $\beta = 0,211$ ,  $p < 0,017$ ), kitų teiginių standartizuoto koeficiento ( $\beta$ ) reikšmės svyravo nuo 0,050 iki 0,175,  $p$  reikšmės – nuo 0,061 iki 0,581.

## 21 lentelė

*Teiginių grupės koeficientai: Atsakomybė*

| Modelis                                                                                               | B     | Standart. paklaida | $\beta$ | t     | p       | Koeficientai <sup>a</sup>  |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------|---------|-------|---------|----------------------------|-------|
|                                                                                                       |       |                    |         |       |         | Multikolinearumo rodikliai |       |
|                                                                                                       |       |                    |         |       |         | Tolerancija                | VIF   |
| Konstanta                                                                                             | 2,151 | 0,382              |         | 5,626 | < 0,001 |                            |       |
| Atsakomybės už verslo procesus yra aiškiai apibrėžtos tarp mano įmonės darbuotojų ir vadovų           | 0,207 | 0,069              | 0,231   | 3,019 | < 0,003 | 0,673                      | 1,486 |
| Mano įmonės procesų savininkai yra atsakingi už verslo procesų rezultatus                             | 0,107 | 0,080              | 0,113   | 1,344 | 0,181   | 0,556                      | 1,799 |
| Mano įmonės darbuotojus motyvuoja tai, kad jų veiksmai prisideda prie verslo procesų tikslų pasiekimo | 0,067 | 0,075              | 0,090   | 0,899 | 0,370   | 0,396                      | 2,526 |
| Mano įmonė naudoja esamus pasiekimus, kad paskatintų darbuotojų įsipareigojimą siekti procesų tikslų  | 0,099 | 0,083              | 0,123   | 1,185 | 0,238   | 0,366                      | 2,735 |

a. Priklausomas kintamasis: projektų sėkmės rezultatai

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Nustatyta, kad statistiškai reikšmingas teiginys yra „Atsakomybės už verslo procesus yra aiškiai

apibrėžtos tarp mano darbuotojų ir vadovų“ ( $\beta = 0,231$ ,  $p = 0,003$ ) (21 lentelė). Kitiems teiginiams statistinis reikšmingas ryšys nenustatytas.

## 22 lentelė

*Teiginių grupės koeficientai: Komandinis darbas*

| Modelis                                                                                                 | Koeficientai <sup>a</sup> |                    |         |       |         |                            |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------|---------|-------|---------|----------------------------|-------|
|                                                                                                         | B                         | Standart. paklaida | $\beta$ | t     | p       | Multikolinearumo rodikliai |       |
|                                                                                                         |                           |                    |         |       |         | Tolerancija                | VIF   |
| Konstanta                                                                                               | 1,513                     | 0,383              |         | 3,948 | < 0,001 |                            |       |
| Verslo procesų bendri tikslai mano įmonėje yra privalomi visiems skyriams, dalyvaujantiems tame procese | 0,045                     | 0,073              | 0,048   | 0,609 | 0,544   | 0,559                      | 1,790 |
| Mano įmonė gerai koordinuoja skyrių, dalyvaujančių viename verslo procese užduotis                      | 0,246                     | 0,070              | 0,278   | 3,529 | < 0,001 | 0,567                      | 1,763 |
| Mano įmonės darbuotojams patinka dirbti su kolegomis iš kitų skyrių, priklausančių tam pačiam procesui  | 0,051                     | 0,068              | 0,057   | 0,745 | 0,457   | 0,592                      | 1,690 |
| Mano įmonės darbuotojai tapatinasi ne tik su savo skyriumi, bet ir su savo proceso komanda              | 0,272                     | 0,064              | 0,308   | 4,236 | < 0,001 | 0,667                      | 1,500 |

a. Priklausomas kintamasis: projektų sėkmės rezultatai

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Komandinio darbo teiginių grupėje nustatyti du statistiškai reikšmingi teiginiai (22 lentelė): „Mano įmonės darbuotojai tapatinasi ne tik su savo skyriumi, bet ir su savo proceso komanda“ ( $\beta = 0,308$ ,  $p < 0,001$ ) ir „Mano įmonė gerai koordinuoja skyrių, dalyvaujančių viename verslo procese užduotis“ ( $\beta = 0,278$ ,  $p < 0,001$ ). Kitiems dviem šios grupės teiginiams statistiškai reikšmingas ryšys nenustatytas.

Toliau vertinamas individualios darbuotojų orientacijos į procesus poveikis projektų sėkmės rezultatams.



### 23 lentelė

*Regresinio modelio santrauka: individuali darbuotojų orientacija į procesus ir projektų sėkmės rezultatai*

| Modelis | Koreliacijos koeficientas R | Determinacijos koeficientas R <sup>2</sup> | Koreguotas R <sup>2</sup> | Standartinė paklaida |
|---------|-----------------------------|--------------------------------------------|---------------------------|----------------------|
| 1       | 0,583 <sup>a</sup>          | 0,340                                      | 0,327                     | 0,87820              |

a. Nepriklausomas kintamasis: (Konstanta), procesų žinios, procesų suvokimas, tarpfunkcinė koordinacija, nuolatinė refleksija

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis regresijos modelio rezultatais (23 lentelė), individualios darbuotojų orientacijos į procesus modelis paaiškina 32,7 proc. projektų sėkmės rezultatų sklaidos pagal koreguotą determinacijos koeficientą (koreguotas R<sup>2</sup> = 0,327).

### 24 lentelė

*ANOVA rezultatai: Individualios darbuotojų orientacijos į procesus poveikis projektų sėkmės rezultatams*

| ANOVA <sup>a</sup> |           |                  |                          |                        |           |                      |
|--------------------|-----------|------------------|--------------------------|------------------------|-----------|----------------------|
| Modelis            |           | Kvadratų<br>suma | Laisvės<br>laipsnis (df) | Vidutinis<br>kvadratas | F reikšmė | Reikšmingumas<br>(p) |
| 1                  | Regresija | 81,193           | 4                        | 20,298                 | 26,319    | < 0,001 <sup>b</sup> |
|                    | Liekana   | 157,333          | 204                      | 0,771                  |           |                      |
|                    | Iš viso   | 238,526          | 208                      |                        |           |                      |

a. Priklausomas kintamasis: projektų sėkmės rezultatai; b. Nepriklausomas kintamasis: individuali orientacija į procesus (procesų žinios, procesų suvokimas, tarpfunkcinė koordinacija, nuolatinė refleksija)

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis ANOVA testo rezultatais (24 lentelė), individualios darbuotojų orientacijos į procesus modelis yra statistiškai reikšmingas,  $p < 0,001$ , todėl procesų žinios, procesų suvokimas, tarpfunkcinė koordinacija ir nuolatinė refleksija bendrai reikšmingai paaiškina projektų sėkmės rezultatų sklaidą. Modelio reikšmė  $p < 0,001$  yra mažesnė nei 0,05, toliau vertinami atskirų regresijos koeficientų

rezultatai (25 lentelė).

## 25 lentelė

*Regresijos koeficientai: individuali darbuotojų orientacija į procesus*

| Modelis                   | Nestandard.<br>koef. B | Standart.<br>paklaida | Stand.<br>koef. $\beta$ | t<br>reikšmė | p reikšmė | Multikolinearumo<br>rodikliai |       |
|---------------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------|-----------|-------------------------------|-------|
|                           |                        |                       |                         |              |           | Toleran-<br>cija              | VIF   |
| Konstanta                 | -0,066                 | 0,486                 |                         | -0,136       | 0,892     |                               |       |
| Procesų žinios            | 0,242                  | 0,068                 | 0,220                   | 3,539        | < 0,001   | 0,836                         | 1,196 |
| Procesų suvokimas         | 0,281                  | 0,097                 | 0,219                   | 2,894        | 0,004     | 0,567                         | 1,763 |
| Tarpfunkcinė koordinacija | 0,358                  | 0,086                 | 0,298                   | 4,151        | < 0,001   | 0,628                         | 1,591 |
| Nuolatinė refleksija      | 0,031                  | 0,100                 | 0,025                   | 0,310        | 0,757     | 0,508                         | 1,970 |

<sup>a.</sup> Priklausomas kintamasis: projektų sėkmės rezultatai

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis multikolinerumas ribomis, problema yra kai  $VIF > 4$ , tolerancija  $< 0,25$  (Čekanavičius ir Murauskas, 2014), todėl multikolinerumo modelyje nenustatyta, visos VIF ir tolerancijos reikšmės patenka į ribas (25 lentelė). Remiantis regresijos koeficientų rezultatais, statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį projektų sėkmės rezultatams turi procesų žinios ( $B = 0,242$ ,  $\beta = 0,220$ ,  $p < 0,001$ ), procesų suvokimas ( $B = 0,281$ ,  $\beta = 0,219$ ,  $p = 0,004$ ) ir tarpfunkcinė koordinacija ( $B = 0,358$ ,  $\beta = 0,298$ ,  $p < 0,001$ ). Nuolatinės refleksijos poveikis šiame modelyje nebuvo statistiškai reikšmingas, didžiausia standartizuoto koeficiento reikšmė nustatyta tarpfunkcinei koordinacijai ( $\beta = 0,298$ ). Atsižvelgiant į regresijos koeficientų rezultatus, individualios darbuotojų orientacijos į procesus poveikis projektų sėkmės rezultatams pasireiškia procesų žiniomis, procesų suvokimu ir tarpfunkcine koordinacija, tačiau nuolatinės refleksijos poveikis šiame modelyje nebuvo statistiškai reikšmingas. Remiantis gautais duomenimis, **H2 hipotezė laikoma iš dalies patvirtina.**

Siekiant išsiaiškinti kurie teiginiai statistiškai reikšmingiausi projektų sėkmės rezultatams, atlikta daugialypė tiesinė regresinė analizė procesų žinių (26 lentelė), procesų suvokimo (27 lentelė), tarpfunkcinės koordinacijos (28 lentelė) ir nuolatinės refleksijos teiginių grupėse. Nuolatinės

refleksijos teiginių grupėse nustatytas statistiškai reikšmingas teiginys „Savo veiklos srityje nuolat tikriname įgyvendintų veiklos pagerinimų rezultatus“ ( $\beta = 0,330$ ,  $p < 0,001$ ). Kitų teiginių standartizuotas koeficientas ( $\beta$ ) svyravo nuo -0,111 iki 0,139,  $p$  reikšmės – nuo 0,087 iki 0,301.

## 26 lentelė

*Teiginių grupės koeficientai: Procesų žinios*

| Modelis                                                                                        | B     | Standart. paklaida | $\beta$ | t     | p       | Koficientai <sup>a</sup>   |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------|---------|-------|---------|----------------------------|-------|
|                                                                                                |       |                    |         |       |         | Multikolinearumo rodikliai |       |
|                                                                                                |       |                    |         |       |         | Tolerancija                | VIF   |
| Konstanta                                                                                      | 2,295 | 0,408              |         | 5,869 | < 0,001 |                            |       |
| Savo veiklos srityje žinau prie kurių procesų mano veikla prisideda                            | 0,011 | 0,095              | 0,012   | 0,121 | 0,904   | 0,433                      | 2,311 |
| Žinau pagrindines veiklas, kurios yra būtinos užbaigti išoriniams klientams                    | 0,157 | 0,108              | 0,161   | 1,458 | 0,146   | 0,226                      | 2,976 |
| Žinau darbuotojus, su kuriais dirbu rengiant procesus išoriniams klientams                     | 0,156 | 0,076              | 0,175   | 2,948 | 0,042   | 0,564                      | 1,774 |
| Žinau tikslus tų darbuotojų su kuriais dirbu kartu, įskaitant ir esančius už mano veiklos ribų | 0,102 | 0,062              | 0,138   | 1,663 | 0,098   | 0,599                      | 1,679 |

a. Priklausomas kintamasis: projektų sėkmės rezultatai

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Procesų žinių teiginių grupėje nustatytas statistiškai reikšmingas poveikis tik teiginiui „Žinau darbuotojus, su kuriais dirbu rengiant procesus išoriniams klientams“ ( $\beta = 0,175$ ,  $p = 0,042$ ) (26 lentelė).

## 27 lentelė

*Teiginių grupės koeficientai: Procesų suvokimas*

| Koeficientai <sup>a</sup>                                                                                                    |        |                    |         |        |         |                            |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------|---------|--------|---------|----------------------------|-------|
| Modelis                                                                                                                      | B      | Standart. paklaida | $\beta$ | t      | p       | Multikolinearumo rodikliai |       |
|                                                                                                                              |        |                    |         |        |         | Tolerancija                | VIF   |
| Konstanta                                                                                                                    | 0,946  | 0,475              |         | 1,992  | 0,048   |                            |       |
| Žinau kokią naudą mano veikla suteikia išoriniams klientams                                                                  | 0,127  | 0,064              | 0,131   | 1,992  | 0,048   | 0,832                      | 1,202 |
| Mano veiklai yra taikomi rodikliai, susieti su išorinių klientų pasitenkinimu                                                | -0,022 | 0,050              | -0,034  | -0,437 | 0,663   | 0,603                      | 1,658 |
| Klientų užsakymo ciklo laiko (ne apdorojimo laiko) trumpinimas kartu su kolegomis yra svarbus mano kasdieninio darbo tikslas | 0,071  | 0,050              | 0,110   | 1,413  | 0,159   | 0,593                      | 1,685 |
| Užduotys, kurios yra panašios, planuoju ir įgyvendinu kartu                                                                  | 0,123  | 0,065              | 0,134   | 1,877  | 0,062   | 0,710                      | 1,409 |
| Yra taisyklės, apibrėžiančios reagavimo laiką atsakant į vidines užklausas                                                   | 0,185  | 0,055              | 0,227   | 3,378  | < 0,001 | 0,798                      | 1,252 |
| Savo veiklos srityje žinau, kaip išoriniai klientai vertina procesus prie kurių vykdymo prisidedu                            | 0,224  | 0,078              | 0,201   | 2,881  | 0,004   | 0,741                      | 1,349 |

a. Priklausomas kintamasis: projektų sėkmės rezultatai

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Statistiškai reikšmingas poveikis nustatytas tarp trijų procesų suvokimo grupės teiginių ir projektų sėkmės rezultatų: „Yra taisyklės, apibrėžiančios reagavimo laiką atsakant į vidines užklausas“ ( $\beta = 0,227$   $p < 0,001$ ), „Savo veiklos srityje žinau, kaip išoriniai klientai vertina procesus prie kurių vykdymo prisidedu“ ( $\beta = 0,201$ ,  $p = 0,004$ ), „Žinau kokią naudą mano veikla suteikia išoriniams klientams“ ( $\beta = 0,131$   $p = 0,048$ ) (27 lentelė).

## 28 lentelė

*Teiginių grupės koeficientai: Tarpfunkcinė koordinacija*

| Koeficientai <sup>a</sup>                                                                                                                                          |       |                       |         |       |         |                                |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------|---------|-------|---------|--------------------------------|-------|
| Modelis                                                                                                                                                            | B     | Standart.<br>paklaida | $\beta$ | t     | p       | Multikolinearum<br>o rodikliai |       |
|                                                                                                                                                                    |       |                       |         |       |         | Toleran-<br>cija               | VIF   |
| Konstanta                                                                                                                                                          | 1,593 | 0,415                 |         | 3,838 | < 0,001 |                                |       |
| Vyksta nuolatinis derinimas su visomis suinteresuotomis šalimis (įskaitant ir esančius už mano veiklos srities ribų) dėl procesų siekiant išvengti darbų kaupimosi | 0,239 | 0,076                 | 0,233   | 3,129 | 0,002   | 0,662                          | 1,510 |
| Mano veiklos srityje daugiausia vykdomos užduotys, susijusios su vienu pagrindiniu procesu                                                                         | 0,048 | 0,040                 | 0,080   | 1,211 | 0,227   | 0,851                          | 1,175 |
| Mano veiklos srityje vyksta reguliarūs susitikimai, skirti dažniausiai pasitaikančių problemų prevencijai aptarti                                                  | 0,071 | 0,078                 | 0,072   | 0,900 | 0,369   | 0,576                          | 1,738 |
| Mano veiklos srityje klaidų prevencijos procedūros nustatomos kartu su visomis susijusiomis šalimis                                                                | 0,233 | 0,082                 | 0,256   | 2,844 | 0,005   | 0,453                          | 2,206 |
| Vyksta nuolatinė koordinacija su visomis susijusiomis šalimis (taip pat už mano veiklos ribų), kad būtų išvengta vėlavimų procesuose                               | 0,014 | 0,082                 | 0,014   | 0,172 | 0,863   | 0,532                          | 1,881 |

a. Priklausomas kintamasis: projektų sėkmės rezultatai

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Statistiškai reikšmingas poveikis nustatytas tarp dviejų tarpfunkcinės koordinacijos grupės teiginių ir projektų sėkmės rezultatų: „Mano veiklos srityje klaidų prevencijos procedūros nustatomos kartu su visomis susijusiomis šalimis“ ( $\beta = 0,256$ ,  $p = 0,005$ ) ir „Vyksta nuolatinis derinimas su visomis suinteresuotomis šalimis (įskaitant ir esančius už mano veiklos srities ribų) dėl procesų siekiant

išvengti darbų kaupimosi“ ( $\beta = 0,233$ ,  $p = 0,002$ ) (28 lentelė).

### 3.6 Moderacijos analizė: įmonės dydžio poveikis tarp VPV palaikančios organizacinės kultūros, individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir projektų sėkmės rezultatų ryšių

Siekiant įvertinti ar įmonės dydžio vaidmuo daro įtaką tarp VPV palaikančios kultūros (orientacija į klientą, veiklos tobulinimas, komandinis darbas, atsakomybė) ir projektų sėkmės rezultatų bei tarp individualios darbuotojų orientacijos į procesus (procesų žinios, procesų suvokimas, tarpfunkcinė koordinacija nuolatinė refleksija) ir projektų sėkmės rezultatų, atliekama moderacijos analizė. Naudojamas programos „IBM SPSS Statistics“ įskiepis „PROCESS v5.0“.

#### 29 lentelė

*Įmonės dydžio (W) poveikis VPV palaikančios organizacinės kultūros (X1) ir projektų sėkmės rezultatų (Y) ryšiui*

| Modelis | Modelio santrauka                     |                                             |                            |           |           |
|---------|---------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------|-----------|-----------|
| 1       | Bendras modelio ryšio koeficientas, R | Determinacijos koeficientas, R <sup>2</sup> | Vidutinė kvadrato paklaida | F reikšmė | p reikšmė |
|         | 0,5778                                | 0,3339                                      | 0,7905                     | 14,3924   | < 0,001   |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis modelio santraukos rezultatais (29 lentelė), modelio determinacijos koeficientas  $R^2 = 0,3339$  rodo, kad regresijos modelis paaiškina 33,39 proc. projektų sėkmės rezultatų sklaidos. Bendras modelis yra statistiškai reikšmingas ( $F = 14,3924$ ,  $p < 0,001$ ).

VPV palaikančios organizacinės kultūros poveikis projektų sėkmės rezultatams yra statistiškai reikšmingas  $B = 0,7839$ ,  $p = 0,018$ ), jo 95 proc. patikimumo intervalo ribos neapima nulio (LLCI = 0,2949, ULCI = 1,2728) (30 lentelė). Tai rodo, kad aukštesnis VPV palaikančios organizacinės kultūros vertinimas yra susijęs su aukštesniu projektų sėkmės rezultatų vertinimu.

### 30 lentelė

*VPV palaikančios organizacinės kultūros ir įmonės dydžio sąveikos regresijos koeficientai*

| Kintamasis | Nestandard.<br>koef. B | Standartinė<br>paklaida | t<br>reikšmė | Statistinis<br>reikšmingumas, p | LLCI    | ULCI   |
|------------|------------------------|-------------------------|--------------|---------------------------------|---------|--------|
| Konstanta  | -0,0453                | 1,2629                  | -0.0359      | 0,9714                          | -2,5357 | 2,4450 |
| X1vpv      | 0,7839                 | 0,2480                  | 3,1613       | 0,0018                          | 0,2949  | 1,2728 |
| W1         | 1,0950                 | 1,5805                  | 0,6928       | 0,4892                          | -2,0215 | 4,2115 |
| W2         | 1,2533                 | 1,4411                  | 0,8697       | 0,3855                          | -1,5882 | 4,0949 |
| W3         | 0,6426                 | 1,5635                  | 0,4110       | 0,6815                          | -2,4403 | 3,7255 |
| Int_1      | -0,0869                | 0,3101                  | -0,2803      | 0,7795                          | -0,6983 | 0,5245 |
| Int_2      | -0,0989                | 0,2787                  | -0,3547      | 0,7232                          | -0,6485 | 0,4507 |
| Int_3      | -0,0054                | 0,2970                  | -0,0183      | 0,9854                          | -0,5910 | 0,5801 |

X1vpv – VPV palaikanti organizacinė kultūra; W1, W2, W3 – įmonės dydis; Int\_1, Int\_2 ir Int\_3 – VPV palaikančios organizacinės kultūros ir įmonės dydžio sąveikos kintamieji; LLCI ir ULCI – 95 proc. patikimumo intervalo apatinė ir viršutinė ribos.

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Vis dėl to įmonės dydžio kategorijų (W1, W2, W3) koeficientai šiame modelyje nėra statistiškai reikšmingi (30 lentelė), visų jų p reikšmės didesnės už 0,05, 95 proc. patikimumo intervalai (LLCI ir ULCI) apima nulį. Vertinant VPV palaikančios organizacinės kultūros ir įmonės dydžio parametrus (Int\_1, Int\_2 ir Int\_3), jie taip pat nėra statistiškai reikšmingi, jų p reikšmės viršija 0,05, 95 proc. patikimumo intervalai apima nulį. Tai rodo, kad atskirose įmonės dydžio kategorijose VPV palaikančios organizacinės kultūros ir projektų sėkmės rezultatų ryšio skirtumai statistiškai nereikšmingi.

Įmonės dydžio poveikis toliau vertinamas atsižvelgiant į VPV palaikančios organizacinės kultūros ir įmonės dydžio rezultatų sąveiką (31 lentelė).

### 31 lentelė

*VPV palaikančios organizacinės kultūros ir įmonės dydžio sąveikos rezultatai*

| Sąveika             | Determinacijos koeficiento pokytis, R <sup>2</sup> -chng | Sąveikos reikšmingumo kriterijus, F | Sąveikos statistinio reikšmingumo reikšmė, p |
|---------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------|
| X1 * W <sup>a</sup> | 0,0009                                                   | 0,0947                              | 0,9629                                       |

a. X1 \* W – VPV palaikančios organizacinė kultūros ir įmonės dydžio sąveika

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis sąveikos rezultatais (31 lentelė), VPV palaikančios organizacinės kultūros ir įmonės dydžio sąveika nėra statistiškai reikšminga ( $R^2\text{-chng} = 0,0009$ ,  $F = 0,0947$ ,  $p = 0,9629$ ), sąveika papildomai paaiškina tik 0,09 proc. projektų sėkmės rezultatų sklaidos. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, įmonės dydžio poveikis tarp VPV palaikančios organizacinės kultūros ir projektų sėkmės rezultatų ryšio nenustatytas, todėl **H3 hipotezė nepatvirtinta**.

Toliau vertinamas įmonės dydžio poveikis tarp individualios darbuotojų orientacijos į procesus (procesų žinios, procesų suvokimas, tarpfunkcinė koordinacija nuolatinė refleksija) ir projektų sėkmės rezultatų ryšio.

### 32 lentelė

*Įmonės dydžio (W) poveikis individualios darbuotojų orientacijos į procesus (X2) ir projektų sėkmės rezultatų (Y) ryšiui*

| Modelis | Modelio santrauka                     |                                             |                            |           |           |
|---------|---------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------|-----------|-----------|
| 1       | Bendras modelio ryšio koeficientas, R | Determinacijos koeficientas, R <sup>2</sup> | Vidutinė kvadrato paklaida | F reikšmė | p reikšmė |
|         | 0,6270                                | 0,3931                                      | 0,7202                     | 18,5989   | < 0,001   |

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis modelio santraukos rezultatais (32 lentelė), determinacijos koeficientas ( $R^2 = 0,3931$ ) rodo, kad modelis paaiškina 39,31 proc. projektų sėkmės rezultatų sklaidos, bendras modelis yra statistiškai reikšmingas ( $F = 18,5989$ ,  $p < 0,001$ ).



Individualios darbuotojų orientacijos į procesus poveikis projektų sėkmės rezultatams yra statistiškai reikšmingas ( $B = 1,4485$ ,  $p = 0,0002$ ), 95 proc. patikimumo intervalo ribos neapima nulio ( $LLCI = 0,7081$ ,  $ULCI = 2,1890$ ), todėl aukštesnis individualios darbuotojų orientacijos į procesus vertinimas yra susijęs su aukštesniu projektų sėkmės rezultatų vertinimu (33 lentelė).

### 33 lentelė

*Individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir įmonės dydžio sąveikos regresijos koeficientai*

| Kintamasis | Nestandard.<br>koef. B | Standartinė<br>paklaida | t<br>reikšmė | Statistinis<br>reikšmingumas, p | LLCI    | ULCI    |
|------------|------------------------|-------------------------|--------------|---------------------------------|---------|---------|
| constant   | -3,6529                | 1,9663                  | -1,8577      | 0,0647                          | -7,5302 | 0,2243  |
| X2proc     | 1,4485                 | 0,3755                  | 3,8574       | 0,0002                          | 0,7081  | 2,1890  |
| W1         | 5,1785                 | 2,2290                  | 2,3233       | 0,0212                          | 0,7834  | 9,5736  |
| W2         | 3,9812                 | 2,0873                  | 1,9074       | 0,0579                          | -0,1346 | 8,0969  |
| W3         | 3,1821                 | 2,1683                  | 1,4675       | 0,1438                          | -1,0935 | 7,4577  |
| Int_1      | -0,8562                | 0,4267                  | -2,0064      | 0,0462                          | -1,6976 | -0,0147 |
| Int_2      | -0,5935                | 0,3973                  | -1,4939      | 0,1368                          | -1,3768 | 0,1899  |
| Int_3      | -0,4598                | 0,4103                  | -1,1205      | 0,2638                          | -1,2689 | 0,3493  |

X2proc – individuali darbuotojų orientacija į procesus; W1, W2, W3 – įmonės dydis; Int\_1, Int\_2 ir Int3 – individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir įmonės dydžio sąveikos kintamieji; LLCI ir ULCI – 95 proc. patikimumo intervalo apatinė ir viršutinė ribos.

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Vertinant įmonės dydžio kategorijų koeficientus, statistiškai reikšmingas tik W1 ( $B = 5,1785$ ,  $p = 0,0212$ ), 95 proc. patikimumo intervalas neapima nulio ( $LLCI = 0,7834$ ,  $ULCI = 9,5736$ ). W2 ir W3 koeficientai nebuvo statistiškai reikšmingi, jų  $p$  reikšmės didesnės už 0,05, 95 proc. patikimumo intervalai apima nulį. Iš individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir įmonės dydžio sąveikos parametrų reikšmingas tik Int\_1 ( $B = -0,8562$ ,  $p = 0,0462$ ), jo 95 proc. patikimumo intervalas neapima nulio ( $LLCI = -1,6976$ ,  $ULCI = -0,0147$ ). Int\_2 ir Int\_3 koeficientai nebuvo statistiškai reikšmingi, jų reikšmės didesnės už 0,05, o 95 proc. patikimumo intervalai apima nulį.

Įmonės dydžio poveikis toliau vertinamas atsižvelgiant į individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir įmonės dydžio rezultatų sąveiką (34 lentelė).

### 34 lentelė

*Individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir įmonės dydžio sąveikos rezultatai*

| Sąveika             | Determinacijos koeficiento pokytis, R2-chng | Sąveikos reikšmingumo kriterijus, F | Sąveikos statistinio reikšmingumo reikšmė, p |
|---------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------|
| X2 * W <sup>a</sup> | 0,0144                                      | 1,5914                              | 0,1927                                       |

a. X2 \* W – individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir įmonės dydžio sąveika

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis sąveikos rezultatais (34 lentelė), ryšys nebuvo statistiškai reikšmingas ( $R2\text{-chng} = 0,0144$ ,  $F = 1,5914$ ,  $p = 0,1927$ ), todėl įmonės dydžio poveikis tarp individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir projektų sėkmės rezultatų ryšio nenustatytas. Atsižvelgiant į tai, **H4 hipotezė nepatvirtinta**.

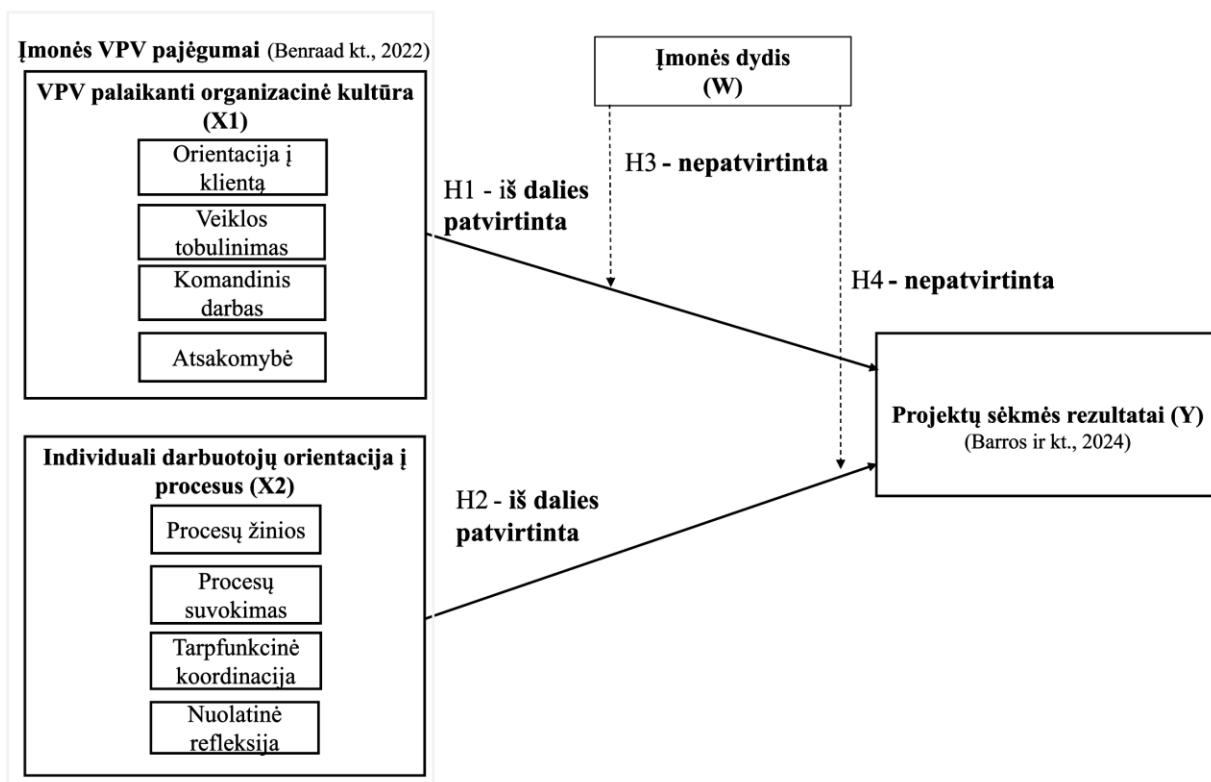
### 3.7 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Tyrimo tikslas buvo įvertinti VPV pajėgumų, apibrėžiamų VPV palaikančia organizacine kultūra (orientacija į klientą, veiklos tobulinimas, komandinis darbas, atsakomybė) ir individualia darbuotojų orientacija į procesus (procesų žinios, procesų suvokimas, tarpfunkcinė koordinacija, nuolatinė refleksija), poveikį projektų sėkmės rezultatams bei įmonės dydžio poveikį tarp šių ryšių. Tyrimo duomenų analizės metu įvertinta imtis ir respondentų charakteristikos, respondentų vertinimų pasiskirstymas pagal darbo patirtį, užimamas pareigas ir įmonėje įgyvendintų projektų kiekį per pastaruosius metus. Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai respondentų vertinimo pasiskirstyme. VPV palaikančios organizacinės kultūros, individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir projektų sėkmės rezultatų vertinimai yra palankesni daugiau nei 1 metų darbo įmonėje patirtį turinčių respondentų tarpe, vidurinės ir aukščiausios vadovų grandies tarpe bei tų respondentų grupėse, kurių įmonėse buvo įgyvendinti daugiau negu 3 projektai per pastaruosius metus. Tuo tarpu specialistų grupėje, iki 1 metų įmonėje dirbančių respondentų grupėje bei iki 3 įmonėje įgyvendintų projektų respondentų grupėje, buvo fiksuoti žemesni vertinimai. Apskaičiuotos tyrimo konstrukto vidinio suderinamumo reikšmės, gautos Cronbach Alpha koeficientų reikšmės nuo 0,684 iki 0,833. Atliktas duomenų normaliojo pasiskirstymo vertinimas, kuriuo remiantis buvo atlikti parametriniai testai.

Remiantis regresinės ir moderacinės analizių rezultatais, patikrintos išsikeltos hipotezės (4 paveikslas).

#### 4 paveikslas

*Tyrimo modelio hipotezių patikrinimo rezultatai*



Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Remiantis koreliacinės analizės rezultatais, nustatytas teigiamas vidutinio stiprumo ryšys tiek tarp VPV palaikančios organizacinės kultūros ir projektų sėkmės rezultatų ( $r = 0,545$ ,  $p < 0,001$ ), tiek tarp individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir projektų sėkmės rezultatų ( $r = 0,571$ ,  $p < 0,001$ ).

Remiantis regresinės analizės rezultatais ir koreguotu determinacijos koeficientu (koreguotas  $R^2 = 0,326$ ), VPV palaikančios organizacinės kultūros (orientacija į klientą, veiklos tobulinimas, komandinis darbas, atsakomybė) regresijos modelis paaiškina 32,6 proc. projektų sėkmės rezultatų sklaidos. Orientacijos į klientą ( $B = 0,038$ ,  $\beta = 0,037$ ,  $p = 0,623$ ) ir veiklos tobulinimo ( $B = 0,130$ ,  $\beta = 0,119$ ,  $p = 0,114$ ) poveikis projektų sėkmės rezultatams nebuvo statistiškai reikšmingas. Tačiau orientacijos į klientą teiginių grupėje statistiškai reikšmingas teiginys buvo susijęs su klientų lūkesčių

įtraukimu į verslo procesus ( $\beta = 0,294$ ,  $p < 0,001$ ). Tokie rezultatai siejami su autorių Asif ir kt. (2025) apibrėžta suinteresuotų šalių pasitenkinimo svarba projektų sėkmės rezultatų kontekste. Tuo tarpu veiklos tobulinimo teiginių grupėje statistiškai reikšmingas teiginys, susijęs su procesų gerinimu naudojant veiklos rodiklius ( $\beta = 0,211$ ,  $p < 0,017$ ), gautas rezultatas siejamas su autorių Asif ir kt. (2025) išskirtu kokybės užtikrinimu, kuris veikia projektų sėkmės rezultatus.

Statistiškai reikšmingas poveikis projektų sėkmės rezultatams nustatytas komandiniam darbui ( $B = 0,434$ ,  $\beta = 0,367$ ,  $p < 0,001$ ) ir atsakomybei ( $B = 0,219$ ,  $\beta = 0,208$ ,  $p = 0,004$ ). Siekiant suprasti, kurie teiginiai atsakomybės ir komandinio darbo konstrukto teiginių grupėje turėjo statistiškai reikšmingą poveikį projektų sėkmės rezultatams, taip pat papildomai taikyta daugialypė tiesinė regresija ryšiams teiginių grupėse patikrinti. Nustatyta, kad atsakomybės teiginių grupėje statistiškai reikšmingas teiginys yra susijęs su aiškiai apibrėžtomis verslo procesų atsakomybėmis tarp vadovų ir darbuotojų ( $\beta = 0,231$ ,  $p = 0,003$ ). Komandinio darbo teiginių grupėje statistiškai reikšmingi teiginiai susiję su tapatinimusi ne tik su savo skyriumi, bet ir su proceso komanda ( $\beta = 0,308$ ,  $p < 0,001$ ) ir geru įmonės skyrių užduočių koordinavimu dalyvaujant viename verslo procese ( $\beta = 0,278$ ,  $p < 0,001$ ). Gauti rezultatai iš dalies sutampa su teorinėje dalyje nagrinėjami veiksniais, darančiais įtaką projektų sėkmės rezultatams. Nustatyta aiškiai apibrėžtų atsakomybių svarba siejama su apibrėžtais projekto tikslais, įsipareigojimu (Nevstad ir kt., 2021). Komandinio darbo sąveika, atspindinti tapatinimąsi su procesų komanda ir proceso užduočių koordinavimą tarp skirtingų įmonės padalinių, siejama su projektų sėkmės rezultatams svarbiu bendradarbiavimu (Nevstad ir kt., 2021; Greco ir kt., 2022; Omotayo ir kt., 2024), kuris turi įtakos projekto terminams ir biudžetui (Nevstad ir kt., 2021; Omotayo ir kt., 2024). Prielaida, kad VPV organizacinė kultūra gali daryti poveikį projektų sėkmės rezultatams buvo paremta autorių Antonucci ir kt. (2021), Benraad ir kt. (2022), Štemberger ir kt. (2024) tyrimais, kuriuose organizacinės kultūros vaidmuo buvo statistiškai reikšmingas nagrinėjamuose kontekstuose (skaitmenizacijos, klientų patirties, procesų vykdymo), tačiau šio darbo tyrimo apimtyje vertinant orientaciją į klientą, veiklos tobulinimą, komandinį darbą ir atsakomybę, VPV palaikančios organizacinės kultūros poveikis patvirtintas tik dalinai. Nustatytas statistinis reikšmingas teigiamas poveikis tik komandiniam darbui ir atsakomybei. Atsižvelgiant į statistinės analizės rezultatus, H1 hipotezė patvirtinta iš dalies.

Individualios darbuotojų orientacijos į procesus (procesų žinios, procesų suvokimas, tarpfunkcinė koordinacija, nuolatinė refleksija) regresijos modelis paaiškina 32,7 proc. projektų

sėkmės rezultatų sklaidos (koreguotas  $R^2 = 0,327$ ). Nuolatinės refleksijos poveikis projektų sėkmės rezultatams nebuvo statistiškai reikšmingas ( $B = 0,031$ ,  $\beta = 0,025$   $p = 0,757$ ). Tačiau nuolatinės refleksijos teiginių grupėje nustatytas statistiškai reikšmingas teiginys susijęs su nuolatiniu įgyvendintų veiklos pagerinimų rezultatų tikrinimu ( $\beta = 0,330$ ,  $p < 0,001$ ), kas taip pat gali būti siejama su kokybės užtikrinimo svarba projektų sėkmės rezultatams (Asif ir kt., 2025).

Statistiškai reikšmingas teigiamas poveikis projektų sėkmės rezultatams nustatytas procesų žinioms ( $B = 0,242$ ,  $\beta = 0,220$   $p < 0,001$ ), procesų suvokimui ( $B = 0,281$ ,  $\beta = 0,219$ ,  $p = 0,004$ ) ir tarpfunkcinei koordinacijai ( $B = 0,358$ ,  $\beta = 0,298$   $p < 0,001$ ). Šiuo atveju taip pat patikrintas atskirų teiginių statistinis reikšmingumas. Procesų žinių teiginių grupėje nustatytas statistiškai reikšmingas teiginys, paremtas komandos narių, su kuriais dirbama rengiant procesus išoriniams klientams, žinojimu ( $\beta = 0,175$ ,  $p = 0,042$ ). Procesų suvokimo teiginių grupėje statistiškai reikšmingi teiginiai susiję su apibrėžtu reagavimo į vidines užklausas laiku ( $\beta = 0,227$   $p < 0,001$ ), žinojimu kaip išoriniai klientai vertina procesus, prie kurių vykdymo darbuotojas prisideda ( $\beta = 0,201$ ,  $p = 0,004$ ) ir žinojimu kokią naudą vykdoma veikla suteikia išoriniams klientams ( $\beta = 0,131$   $p = 0,048$ ). Tarpfunkcinės koordinacijos teiginių grupėje statistiškai reikšmingi teiginiai susiję su klaidų prevencijos procedūrų derinimu įtraukiant visas suinteresuotas šalis ( $\beta = 0,256$ ,  $p = 0,005$ ) ir procesų veiksmų derinimu su visomis suinteresuotomis šalimis, siekiant išvengti darbų kaupimosi ( $\beta = 0,233$ ,  $p = 0,002$ ). Gauti rezultatai siejami su teorinėje dalyje apibrėžta žinių, ištraukimo ir kompetencijų svarba, projektų sėkmės rezultatams (Greco ir kt., 2022; Balzano ir Marzi, 2023; Omotayo ir kt., 2024), taip pat orientacija į projekto suinteresuotų šalių pasitenkinimą (Asif ir kt., 2025). Individualios darbuotojų orientacijos į procesus poveikio projektų sėkmės rezultatams prielaida buvo paremta autorių Leyer ir kt. (2018), Benraad ir kt. (2022) tyrimais, tačiau poveikis patvirtintas tik iš dalies. Vertinant atskirų individualios darbuotojų orientacijos į procesus sričių: procesų žinių, procesų suvokimo, tarpfunkcinės koordinacijos ir nuolatinės refleksijos, poveikį projektų sėkmės rezultatams – statistiškai reikšmingas poveikis nenustatytas nuolatinei refleksijai, todėl H2 hipotezė patvirtinta iš dalies.

Remiantis moderacinės analizės rezultatais, įmonės dydžio poveikis nebuvo statistiškai reikšmingas nei tarp VPV palaikančios organizacinės kultūros ir projektų sėkmės rezultatų ( $R^2\text{-chng} = 0,0009$ ,  $F = 0,0947$ ,  $p = 0,9629$ ), nei tarp individualios orientacijos į procesus ir projektų sėkmės rezultatų ( $R^2\text{-chng} = 0,0144$ ,  $F = 1,5914$ ,  $p = 0,1927$ ), todėl H3 ir H4 hipotezės nepatvirtintos.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Išnagrinėjus VPV pajėgumų (angl. *Business process management capabilities*) sampratą nustatyta, kad VPV pajėgumai moksliniuose šaltiniuose aiškinami kaip kelių tarpusavyje susijusių sričių visuma, apimanti strateginį suderinamumą ir valdyseną, VPV metodus ir informacines technologijas, darbuotojų kompetencijas ir elgseną bei organizacinę kultūrą. Išanalizavus *VPV palaikančią organizacinę kultūrą*, nustatyta, kad ji pasižymi ne tik vertybiniu pagrindu, bet ir įmonėje nusistovėjusiais elgesio modeliais, vadovybės bei darbuotojų įpročiais valdant ir vykdant procesus, pokyčių palaikymu siekiant nuolat tobulinti procesus, atsakomybės prisėmimu ir bendradarbiavimu tarp skirtingų įmonės padalinių. Išanalizavus *individualią darbuotojų orientaciją į procesus* nustatyta, kad ji pasižymi procesų žiniomis, darbuotojų gebėjimu suvokti procesų eigą, derinti veiksmus tarp skirtingų funkcijų, nuosekliai peržiūrėti procesus, identifikuoti problemas ir inicijuoti procesų tobulinimą. Abi VPV pajėgumų sritys vertinamos kaip esminės, siekiant įtvirtinti ir palaikyti VPV įmonėse.

2. Išanalizavus projektų sėkmės rezultatų sampratą ir juos lemiančius veiksniai, nustatyta, kad projektų sėkmės rezultatams įtakos turintys veiksniai moksliniuose šaltiniuose siejami su darbuotojų žiniomis ir kompetencijomis, apibrėžtu projekto tikslu, įsitraukimu, bendradarbiavimu, kokybės užtikrinimu ir suinteresuotų šalių pasitenkinimo svarba. Taip pat nustatyta ir organizacinės kultūros svarba, kuri gali veikti projektų sėkmės rezultatus. Kadangi veiksniai būdingi projekto vykdymo eigai, pagrįsta juos sieti su VPV procesais ir pajėgumais. Neišpildyti veiksniai gali turėti įtakos projekto trukmei, biudžetui, klientų lūkesčiams, suinteresuotų šalių pasitenkinimui.

3. Empiriškai įvertinus VPV palaikančios organizacinės kultūros ir individualios darbuotojų orientacijos į procesus poveikį projektų sėkmės rezultatams, nustatyta, kad tyrimo rezultatai tik iš dalies patvirtino teorinėje darbo dalyje keltas prielaidas, taip pat įmonės dydžio poveikis tarp šių ryšių nebuvo patvirtintas. Nustatytas VPV palaikančios organizacinės kultūros sričių: komandinio darbo ir atsakomybės, poveikis projektų sėkmės rezultatams. Reikšmingiausi šių sričių aspektai, turintys įtakos nustatytam rezultatui – aiškiai apibrėžtos verslo procesų atsakomybės, verslo procesų užduočių koordinavimas tarp skirtingų įmonės skyrių, tapatinimasis su proceso komanda. Orientacijos į klientą ir veiklos tobulinimo poveikis projektų sėkmės rezultatams nenustatytas, tačiau identifikuota svarba

dėl klientų lūkesčių įtraukimo į verslo procesus ir procesų tobulinimo, matuojant juos veiklos rodikliais.

Taip pat nustatytas individualios darbuotojų orientacijos į procesus sričių: procesų žinios, procesų suvokimas ir tarpfunkcinė koordinacija, poveikis projektų sėkmės rezultatams. Svarbiausi vertintų sričių aspektai nulėmę tokį rezultatą – darbuotojo žinios apie proceso komandos dalyvius, apibrėžtą reagavimo į vidines užklausas laiką, išorinių klientų procesų vertinimą ir vykdomos veiklos naudą. Taip pat klaidų prevencijos ir procesų veiksmų derinimas, siekiant išvengti darbų kaupimosi, įtraukiant visas suinteresuotomis šalis. Nuolatinės refleksijos poveikis projektų sėkmės rezultatams nebuvo reikšmingas, tačiau nustatyta nuolatinės įgyvendintų veiklos tobulinimo rezultatų stebėsenos svarba. Gauti rezultatai atskleidžia tikslius VPV palaikančios organizacinės kultūros ir individualios darbuotojų orientacijos į procesus sričių elementus, kuriuos tikslinga įsivertinti ir plėtoti siekiant užtikrinti projektų sėkmės rezultatus.

Pasiūlymai tyrėjams:

4. Ateities tyrimuose tikslinga tęsti tyrimo kryptį ir analogiškus tyrimus atlikti įmonės viduje, turint vadovybės palaikymą ir identifikuojant pasirinkto sektoriaus ar įmonių grupės tendencijas, tokiu būdu tiksliau įvertinant VPV pajėgumų įtaką vykdomų projektų sėkmės rezultatams.
5. Kadangi įmonės dydžio vaidmuo tarp VPV palaikančios organizacinės kultūros, individualios darbuotojų orientacijos į procesus ir projektų sėkmės rezultatų ryšių nepasitvirtino, tyrimuose tikslinga įtraukti tiriamo sektoriaus (paslaugų ar gamybos), kaip moderuojančio vaidmens, ryšius.
6. Tyrimas buvo susijęs su projektais, kurių tikslas įgyvendinti pokytį procesuose, sistemose ar procedūrose, todėl ateities tyrimuose tikslinga nagrinėti kaip VPV pajėgumai sąveikauja su projektų sėkmės rezultatais, atsižvelgiant į projektų tipą. Tai leistų nustatyti ar tos pačios VPV palaikančios organizacinės kultūros ir individualios darbuotojų orientacijos į procesus sritys yra vienodai svarbios skirtingų tipų projektuose.

Pasiūlymai įmonėms:

7. Rekomenduojama plėtoti VPV palaikančią organizacinę kultūrą įmonėse ir skirti prioritetą verslo procesų savininkų bei dalyvių atsakomybių apibrėžimui, verslo procesų užduočių koordinavimui tarp skirtingų įmonės skyrių, vykdyti procesų tobulinimo rezultatų stebėseną ir matavimą. Taip pat skatinti darbuotojų orientaciją į kliento poreikius vykdam ir tobulinant verslo procesus.

8. Rekomenduojama taikyti priemones, stiprinančias įmonės darbuotojų orientaciją į procesus, sudarant sąlygas darbuotojams pažinti savo proceso komandą, laikytis apibrėžto reagavimo laiko į vidines užklausas, suprasti išorinių klientų verslo procesų vertinimą ir vykdomos veiklos naudą išoriniams klientams. Be to, derinant klaidų prevencijos procedūras ar procesų veiksmus įtraukti visas suinteresuotas šalis, kad būtų užtikrinamas veiksmų suderinamumas verslo procesų komandose tarp skirtingų įmonės padalinių.



## LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Aljlajel N. (2024). The Role of Organizational Culture in Business Process Management Adoption: A Case Study. *Procedia Computer Science*, 234, 663-673. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.052>
- Antonucci, Y., L., Fortune, A., Kirchmer, M. (2021). An examination of associations between business process management capabilities and the benefits of digitalization: all capabilities are not equal. *Business Process Management Journal*, 27(1), 124-144. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2020-0079>
- Asif, M., Elmarakby, H., E., Sarhan, N., Hashim, M., Zia, A., E., Bhatti, A., U., Bhatti, A., M., Odilbek uglu, S., V. (2025). Exploring the interconnection of emotional intelligence and transformational leadership in enhancing CPEC project success. *Acta Psychologica*, 261. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105897>
- Bader, M., Jayaraman, R., Antony, J., Goonetilleke, S., R., Linderman, K., Hoerl, R. (2024). Mitigating process improvement project failures: leveraging organizational responses and lessons learned. *Benchmarking: An International Journal*, 33(3), 793-819. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2024-0526>
- Balzano, M., Marzi, G. (2023). Exploring the pathways of learning from project failure and success in new product development teams. *Technovation*, 128. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102878>
- Barlett, L., Kabir, A., M., Han, J. (2025). The interplay of virtualisation, work design, and business process management: A mixed-methods study. *International Journal of Information Management Data Insights*, 5(2). <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2025.100345>
- Barros, L., Tam, C., Varajao, J. (2024). Agile software development projects—Unveiling the human-related critical success factors. *Information and Software Technology*, 170. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2024.107432>
- Benraad, M., Ozkan, B., Turetken, O., Vanderfeesten, I. (2022). The influence of BPM-supportive culture and individual process orientation on process conformance. *Business Process Management Journal*, 28(8), 1-22. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2020-0363>

- Bernardo, R., Galina, S., V., R., de Padua, S., I., D. (2017). The BPM lifecycle: How to incorporate a view external to the organization through dynamic capability. *Business Process Management Journal*, 23(1), 155-175. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2015-0175>
- Bohm, M., Rott, J., Eggers J., Grindemann, P., Nakladal, J., Hoffmann, M., Krcmar, H. (2021). Process mining at Lufthansa CityLine: The path to process excellence. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/20438869211022369>
- Chandra, A., A., Mahendrawathi, ER. (2024). The Moderating Role of Organizational Size on Business Process Management Culture of Government Organizations in Indonesia. *Procedia Computer Science*, 234, 852-860. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.072>
- Cronemyr, P., Fundin, A., Wemme, L. (2024). Change-driven process management: exploring a new process paradigm adaptable to societal changes. *Business Process Management Journal*, 31(8), 1-32. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2024-0456>
- Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose*. Vilniaus universiteto leidykla
- Dewi, M., Mahendrawathi, ER. (2019). Business Process Maturity Level of MSMEs in East Java, Indonesia. *Procedia Computer Science*, 161. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.221>
- Dharmawan, S., Y., Divinagracia, G., G., Woods, E., Kwong, B. (2019). Inter-dependencies on BPM Maturity Model Capability Factors in Deriving BPM Roadmap. *Procedia Computer Science*, 161. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.220>
- Fareed, Z., M., Su, Q., Naqvi, A., N., Batool, R., Aslam, U., M. (2023). Transformational Leadership and Project Success: The Moderating Effect of Top Management Support. *Sage Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231195685>
- Flehsig, Ch., Volker, M., Egger, Ch., Weske, M. (2022). Towards an Integrated Platform for Business Process Management Systems and Robotic Process Automation. *Business Process Management: Blockchain, Robotic Process Automation, and Central and Eastern Europe Forum*, 138-153. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-16168-1\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-031-16168-1_9)
- Gošnik, D., Stubelj, I. (2022). Business process management and risk-adjusted performance in SMEs. *Kybernetes*, 51(2), 659-675. <https://doi.org/10.1108/K-11-2020-0794>

- Greco, M., Strazzullo, S., Cricelli, L., Grimaldi, M., Mignacca, B. (2022). The fine line between success and failure: an analysis of open innovation projects. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 687-715. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2021-0620>
- Handayani, F., S., Mahendrawathi, ER. (2019). Antecedent and Business Process Management Non-Technical Capabilities in Social Media Implementation for Micro, Small and Medium Enterprises: A Conceptual Model. *Procedia Computer Science*, 161, 1114-1121. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.223>
- Hussein, B. (2019). The influence of project characteristics on project success factors. Insights from 21 real life project cases from Norway. *Procedia Computer Science*, 164, 350-357. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.193>
- Huy, P., H., Phuc, V., K. (2025). Unveiling how business process management capabilities foster dynamic decision-making for effectiveness of sustainable digital transformation. *Business Process Management Journal*, 31(8), 67-103. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2024-0467>
- Jaaska, E., Aaltonen, K., Hellens, L., Kujala, J. (2025). Bridging change and project management: A review and future research directions. *Project Leadership and Society*, 6, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100172>
- Jaklič, J., Vuksic, B., V., Mendling, J., Štemberger, I., M. (2021). The Orchestration of Corporate Performance Management and Business Process Management and Its Effect on Perceived Organizational Performance. *Sage Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211040126>
- Jankelova, N., Joniakova, Z., Mišun, J. (2024). Innovative Approaches in the Management of Healthcare Organisations. *Journal of Health Management*, 26(5), 696-708. <https://doi.org/10.1177/09720634231216026>
- Kerpedzhiev, D., G., Konig, M., U., Roglinger, M., Rosemann, M. (2021). An Exploration into Future Business Process Management Capabilities in View of Digitalization. *Business and Information Systems Engineering*, 63, 83-96. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00637-0>
- Khattak, I., S., Khan, A., M., Ali, I., M., Samad kakar, A. (2025). Unwrapping IT Project Success in China: Examining the Role of Empowering Leadership, Workforce Agility and Top Management Support in IT Project Success. *Sage Open*, 15(1). <https://doi.org/10.1177/21582440251318858>

- Koudriachov, C., Tam, C., Aparicio, M. (2025). Success with Agile Project Management: Looking back and into the future. *Journal of Systems and Software*, 226, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2025.112428>
- Krajcsak, Z., Bakacsi, G. (2025). The three levels of organizational change to build future potential organizations. *International Journal of Innovation Science*, 17(3), 630-649. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2023-0173>
- Kraus, P., Fibler, E., Schlegel, D. (2024). A typology of challenges in the context of robotic process automation implementation projects. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(11), 60-73. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2023-4100>
- Leyer, M., Hirzel, A., K., Moormann, J. (2018). Achieving sustainable behavioral changes of daily work practices: The effect of role plays on learning process-oriented behavior. *Business Process Management Journal*, 24(4), 1050-1068. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2017-0015>
- Lim, Ch., Kim, M., J., Kim, Ki., H., Kim, K., J., Maglio, P. (2019). Customer process management: A framework for using customer-related data to create customer value. *Journal of Service Management*, 30(1), 105-131. <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2017-0031>
- Love, E.D., P., Matthews, J., Ika, A., L., Fang, W. (2022). Error culture and its impact on rework: An exploration of norms and practices in a transport mega-project. *Developments in the Built Environment*, 10, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.dibe.2022.100067>
- Luckmann, P., Feldmann, C. (2017). Success Factors for Business Process Improvement Projects in Small and Medium Sized Enterprises – Empirical Evidence. *Procedia Computer Science*, 121, 439-445. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.059>
- Mariani, C., Caccialanza, A., Bugarčić, M., Slavkovic, M., Mancini, M. (2025). Enhancing project-based organization performance through ESG practices: the role of organizational agility. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2024-0967>
- Mehri, B., S., Ghanbaripour, N., A., Menadue, R., V., Paatching, A. (2025). From theory to practice of organizational project management maturity models – systematic literature review. *Built Environment Project and Asset Management*, 16(2), 263-285. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-02-2025-0058>

- Mitrovic, Z., Petrovic, D., Mihic, M., Arsic, S. (2024). Exploring Critical Success Factors in Software Projects through a System Thinking Lens. *Procedia Computer Science*, 239, 990-998. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.262>
- Mudavanhu, T., Emwanu, B. (2025). Rethinking strategy execution: an enterprise engineering approach. *Management Decisions*, 63(13), 244-271. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2024-1227>
- Mushi, O., G., Ismail, J., I., Mchopa, D., A. (2024). The mediating effect of cross-functional coordination on the link between procurement interpersonal skills and user satisfaction in public procurement. *Social Sciences and Humanities Open*, 10, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101072>
- Nevstad, K., Madsen, K., T., Eskerod, P., Aarseth, K., W., Karlsen, T., S., A., Andersen, B. (2021). Linking partnering success factors to project performance - Findings from two nation-wide surveys. *Project Leadership and Society*, 2, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100009>
- Omotayo, S., T., Ross, J., Oyetunji, A., Udejaja, C. (2024). Systems Thinking Interplay Between Project Complexities, Stakeholder Engagement, and Social Dynamics Roles in Influencing Construction Project Outcomes. *Sage Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241255872>
- Ongena, G., Ravesteyn, P. (2020). Business process management maturity and performance: A multi group analysis of sectors and organization sizes. *Business Process Management Journal*, 26(1), 132–149. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2018-0224>
- Orcan, F. (2020). Parametric or Non-parametric: Skewness to Test Normality for Mean Comparison. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 7(2), 255–265. <https://doi.org/10.21449/ijate.656077>
- Paravano, A., Locatelli, G., Trucco, P. (2025). Projects benefit realisation through sustainable innovation: drivers and challenges. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2024-1751>
- Patricio, L., Silva, J., Costa, C., Varela, L., Silveira, Z., Cruz-Cunha, M., M. (2025). Audit framework for control Robotic Process Automation projects. *Procedia Computer Science*, 256, 685-695. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.168>

- Pentland, B., T., Mahringer, Ch., A., Dittrich, K., Feldman, M., S., Wolf, J., R. (2020). Process Multiplicity and Process Dynamics: Weaving the Space of Possible Paths. *Organization Theory*, 1(3). <https://doi.org/10.1177/2631787720963138>
- Piowar-Sulej, K. (2021). Organizational culture and project management methodology: research in the financial industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(6), 1270-1289. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2020-0252>
- Plattfaut, R., Grisold, T. (2025). Business process management as a continuous enabler for digital innovation – insights from top executives. *Business Process Management Journal*, 31(8), 244-266. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2025-0759>
- Rangiha, M., E., Comuzzi, M., Karakostas, B. (2016). A framework to capture and reuse process knowledge in business process design and execution using social tagging. *Business Process Management Journal*, 22(4), 835-859. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2015-0080>
- Reif, J., A., M., Kugler, K., G., Stockkamp, M., T., Richter, S., S., Bennin, V., M., Muschaweck, L., A., Brodbeck, F., C. (2022). An employee-centered perspective on business processes: measuring “healthy business processes” and their relationships with people and performance outcomes. *Business Process Management Journal*, 28(2), 398-418. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2021-0375>
- Scavarda, F., L., Ceryno, P., Azevedo, T., Caiado, G., G., R. (2024). A business process management lifecycle framework for continuous improvement towards operational excellence: lessons learned from a longitudinal study in a Brazilian organisation. *International Journal of Lean Six Sigma*, 16(2), 296-327. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-12-2023-0218>
- Schlegel, D., Fundanovic, O., Kraus, P. (2024). Rating Risks in Robotic Process Automation (RPA) Projects: An Expert Assessment Using an Impact-Uncontrollability Matrix. *Procedia Computer Science*, 239, 185-192. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.161>
- Schmiedel, T., vom Brocke, J., Recker, J. (2013). Which cultural values matter to business process management?: Results from a global Delphi study. *Business Process Management Journal*, 19(2), 292-317. <https://doi.org/10.1108/14637151311308321>
- Schmiedel, T., Recker, J., Brocke, vom, J. (2020). The relation between BPM culture, BPM methods, and process performance: Evidence from quantitative field studies. *Information and Management*, 57(2). <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103175>

- Setyani, V., Zhu, Y., Hidayanto, A., N., Sandhyaduhita, P., I., Hsiao, B. (2019). Exploring the psychological mechanisms from personalized advertisements to urge to buy impulsively on social media. *International Journal of Information Management*, 48, 96-107. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.007>
- Sivri, S., D., Krallmann, H. (2015). Process-oriented Knowledge Management within the Product Change Systems of the Automotive Industry. *Procedia Engineering*, 100, 1032-1039. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.01.463>
- Szelagowski, M., Lupeikienė, A. (2020). Business Process Management Systems: Evolution and Development Trends. *Informatica*, (31)3, 579-595. <https://doi.org/10.15388/20-INFOR429>
- Szelagowski, M., Berniak-Wozny, J. (2022). How to improve the assessment of BPM maturity in the era of digital transformation. *Information Systems and e-Business Management*, 20, 171-198. <https://doi.org/10.1007/s10257-021-00549-w>
- Szelagowski, M., Berniak-Wozny, J. (2024). BPM challenges, limitations and future development directions – a systematic literature review. *Business Process Management Journal*, 30(2), 505-557. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2023-0419>
- Szelagowski, M., Sliz, P. (2025). Toward BPM maturity assessment integrated with BPM implementation and use. *Business Process Management Journal*, 31(6), 2285-2338. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2024-0249>
- Štemberger, M., I., Vuksic, V., B., Morelli, F., Jaklič, J. (2024). Exploring the role of new and enhanced BPM capabilities in customer experience management: does BPM matter?. *Business Process Management Journal*, 30(8), 120-143. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2023-0838>
- Tarhan, A., Tureken, O., Reijers, A., H. (2016). Business process maturity models: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 75, 122-134. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2016.01.010>
- Tsupari, K., Lagstedt, A., Kauppinen, R. (2024). Revealing the digital transformation, uncovering hidden process dimensions of education. *Business Process Management Journal*, 30(8), 260-283. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2023-0748>
- Uršič, D., Čater, T. (2025). Digital innovation in management and business: A comprehensive review, multi-level framework, and future research agenda. *Journal of Business Research*, 197. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115475>

- Varajao, J., Marques, P., R., Trigo, A. (2022). Project Management Processes – Impact on the Success of Information Systems Projects. *Informatica*, 33(2), 421-436. <https://doi.org/10.15388/22-INFOR488>
- Vugec, D., S., Tomićić-Pupek, K., Vukšić, B., V. (2018). Social business process management in practice: Overcoming the limitations of the traditional business process management *International Journal of Engineering Business Management*, 10. <https://doi.org/10.1177/1847979017750927>
- Wang, D., Nie, H. (2025). Business process digitalization and efficiency of corporate working capital management. *International Review of Economic and Finance*, 104. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104606>
- Watanable, C., W., Shafiq, M., Nawaz, J., M., Saleem, I., Nazeer, S. (2024). The impact of emotional intelligence on project success: Mediating role of team cohesiveness and moderating role of organizational culture. *International Journal of Engineering Business Management*, 16. <https://doi.org/10.1177/18479790241232508>



# **ĮMONĖS VERSLO PROCESŲ VALDYMO PAJĖGUMŲ (ORGANIZACINĖS KULTŪROS IR INDIVIDUALIOS DARBUOTOJŲ ORIENTACIJOS Į PROCESUS) ĮTAKA PROJEKTŲ SĖKMĖS REZULTATAMS**

**MIGLĖ LASEVIČĖ**

**Magistro baigiamasis darbas**

*Verslo procesų valdymo studijų programa*

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – Prof. dr. Aida Mačerinskienė

Vilnius, 2026

## **SANTRAUKA**

81 puslapis, 34 lentelės, 4 paveikslėliai, 68 literatūros šaltiniai.

Pagrindinis šio magistro darbo tikslas – įvertinti VPV pajėgumų, VPV palaikančios organizacinės kultūros ir individualios darbuotojų orientacijos į procesus, poveikį projektų sėkmės rezultatams. Darbe siekiama išnagrinėti VPV pajėgumų sampratą, apibrėžiant VPV palaikančią organizacinę kultūrą ir individualią darbuotojų orientaciją į procesus, atskleisti projektų sėkmės rezultatų sampratą ir juos lemiančius veiksnius, empiriškai įvertinti kintamųjų ryšius ir įmonės dydžio vaidmenį.

Darbą sudaro: įvadas, mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodologija, tyrimo rezultatų analizė bei išvados ir pasiūlymai.

Mokslinės literatūros analizės metu nustatyta, kad VPV pajėgumai aiškinami kaip kelių sričių visuma, reikšminga VPV įtvirtinimui ir palaikymui įmonėse. VPV palaikanti organizacinė kultūra atspindi elgseną ir procesų valdymo bei vykdymo įpročius, šiame darbe nagrinėta orientacijos į klientą, veiklos tobulinimo, komandinio darbo bei atsakomybės sričių pagrindus. Individuali darbuotojų orientacija į procesus atspindi darbuotojų mąstymą, įgūdžius ir įsitraukimą į nuolatinį procesų tobulinimą. Darbe nagrinėtos individualios darbuotojų orientacijos į procesus sritys – procesų žinios, procesų suvokimas, tarpfunkcinė koordinacija ir nuolatinė refleksija. Projektų sėkmės rezultatai darbe siejami su projekto

terminų, biudžeto, klientų lūkesčių ir komandos pasitenkinimo vertinimu.

Autorė atliko kiekybinį tyrimą, taikė anketinės apklausos metodą. Ryšiams tarp kintamųjų nustatyti atliktos koreliacinė, regresinė ir moderacijos analizės. Vertintas VPV palaikančios organizacinės kultūros ir individualios darbuotojų orientacijos į procesus poveikis projektų sėkmės rezultatams bei įmonės dydžio vaidmuo tarp šių ryšių.

Įvertinus tyrimo rezultatus nustatyta, kad VPV palaikančios organizacinės kultūros atveju statistiškai reikšmingą poveikį projektų sėkmės rezultatams turi komandinio darbo ir atsakomybės sritys. Individualios darbuotojų orientacijos į procesus statistiškai reikšmingas poveikis projektų sėkmės rezultatams nustatytas sritims – procesų žinios, procesų suvokimas ir tarpfunkcinė koordinacija. Įmonės dydžio vaidmuo nepatvirtintas.

Darbo rezultatai aktualūs įmonėms, siekiančioms užtikrinti projektų sėkmės rezultatus. Rekomenduojama teikti prioritetą komandinio darbo, atsakomybės, procesų žinių, procesų suvokimo, tarpfunkcinės koordinacijos sričių stiprinimui. Teoriniu požiūriu darbas papildo VPV pajėgumų ir projektų sėkmės rezultatų sąveikos tyrimus įmonių veiklos kontekste. Ateities tyrimuose rekomenduojama nagrinėti VPV pajėgumų poveikį projektų sėkmės rezultatams, įtraukiant projektų tipus, įmonės sektorių (paslaugų ir gamybos), atlikti atvejo tyrimus įmonėse, siekiant detaliau išnagrinėti VPV pajėgumų poveikį vykdomų projektų sėkmės rezultatams.

# **THE IMPACT OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT CAPABILITIES (ORGANIZATIONAL CULTURE AND INDIVIDUAL EMPLOYEE ORIENTATION TOWARDS PROCESSES) ON PROJECT SUCCESS**

## **RESULTS**

**MIGLĖ LASEVIČĖ**

**Master thesis**

*Business Process Management Study Program*

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administrations

Supervisor – Prof. dr. Aida Mačerinskienė

Vilnius, 2026

## **SUMMARY**

81 pages, 34 charts, 4 pictures, 68 references.

The main aim of this master's thesis is to evaluate BPM capabilities, such as a BPM supportive organisational culture and employees individual process orientation, in relation to project success results. The objectives of the thesis are to define BPM capabilities, including BPM supportive organisational culture and employees individual process orientation; to analyse project success results and the factors influencing them; to assess BPM capabilities and project success results, while taking company size into account.

The paper consists of an introduction, a scientific literature review, research methodology, analysis of the research results, conclusions and recommendations.

The analysis of scientific literature revealed that BPM capabilities are explained as a combination of several areas that are significant for the implementation and maintenance of BPM in companies. An organizational culture that supports BPM reflects behavior as well as habits related to process management and execution. In the paper, it was examined based on the areas of customer orientation, excellence, responsibility, teamwork. Meanwhile employees individual process orientation reflects their thinking, skills and involvement in continuous process improvement, analysed through the

dimensions of process knowledge, process awareness, cross-functional coordination, continuous reflection. Project success results are evaluated in terms of project deadlines, budget, customer expectations and team satisfaction.

Author conducted a quantitative study and applied a questionnaire survey method. Correlation, regression and moderation analyses were performed to identify relationships between the variables. The study assessed the impact of BPM supportive organizational culture and employees individual process orientation on project success results, as well as the role of company size in these relationships.

The research results showed that within BPM supportive organizational culture the dimensions of teamwork and responsibility have a statistically significant impact on the project success results. In relation to employees individual process orientation, the impact on the project success results was confirmed for process knowledge, process awareness and cross-functional coordination. The role of company size was not confirmed.

The findings are relevant for companies seeking to improve project success results. The study recommends prioritising the strengthening of teamwork, responsibility, process knowledge, process awareness and cross-functional coordination. Future research could further examine the impact of BPM capabilities on project success results by considering project types, company sector and case studies.

## PRIEDAI

### 1 priedas. Anketinės apklausos klausimynas

Gerb. Respondente,

Esu Vilniaus universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, Verslo procesų valdymo programos studentė. Atlieku magistrinio darbo tyrimą, kurio tikslas nustatyti verslo procesų valdymo pajėgumų, t.y. verslo procesų valdymą palaikančios organizacinės kultūros ir individualios darbuotojų orientacijos į procesus įtaką projektų sėkmės rezultatams. Kviečiu Jus skirti iki 10 minučių laiko ir atsakyti į anketos klausimus. Apklausa yra anoniminė, rezultatai viešai nepublikuojami. Dėkoju už skirtą laiką.

|                                                                                                                                                                                             |                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1. Įmonėje, kurioje dirbu, per pastaruosius metus buvo įgyvendintas bent vienas ar daugiau projektų, kurio/-ių tikslas buvo įgyvendinti pokytį įmonės procesuose, sistemose ar procedūrose. | Husein<br>(2019) |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Taip;</li><li>• Ne;</li><li>• Nežinau.</li></ul>                                                                                                    |                  |

**I dalis. Verslo procesų valdymą palaikanti organizacinė kultūra.** I-os dalies klausimyno teiginiai apima keturias tarpusavyje susijusias sritis, kurios suprantamos, kaip verslo procesų valdymą palaikantiai organizacinei kultūrai būdingos nuostatos: orientaciją į klientą, procesų tobulinimą, atsakomybės paskirstymą ir komandinį darbą. Kiekvienas teiginys vertinamas nuo 1 iki 7 balų skalėje, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – labai nesutinku, 3 – nesutinku, 4 – nei sutinku, nei nesutinku, 5 – sutinku, 6 – labai sutinku, 7 – visiškai sutinku. Įvertinkite teiginius:

|                                 | <b>Teiginys</b>                                                                                                | <b>Šaltinis</b>       |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>2. Orientacija į klientą</b> | 2.1. Mano įmonė įtraukia klientų lūkesčius į verslo procesus                                                   | Benraad ir kt. (2022) |
|                                 | 2.2. Mano įmonė naudoja klientų skundus kaip galimybę perprojektuoti verslo procesus                           |                       |
|                                 | 2.3. Mano įmonės darbuotojai sutelkia dėmesį į kolegų, kurie priima jų darbo rezultatus, reikalavimus          |                       |
|                                 | 2.4. Mano įmonės darbuotojai gerai supranta, kas yra jų vidiniai klientai                                      |                       |
|                                 | 2.5. Mano įmonės vadovai skatina darbuotojus atsižvelgti į kolegų, kurie priima jų darbo rezultatus, poreikius |                       |
| <b>3. Veiklos tobulinimas</b>   | 3.1. Mano įmonė reguliariai vertina savo verslo procesus, ieškodama tobulinimo galimybių                       |                       |
|                                 | 3.2. Mano įmonė reguliariai naudoja veiklos rodiklius, kad rastų būdų pagerinti verslo procesus                |                       |
|                                 | 3.3. Mano įmonė priima idėjas dėl inovacijų, kurios didina verslo procesų veiksmingumą                         |                       |
|                                 | 3.4. Mano įmonė skatina „mąstyti už ribų“, kuriant inovatyvius sprendimus verslo procesuose                    |                       |
| <b>4. Atsakomybė</b>            | 4.1. Atsakomybės už verslo procesus yra aiškiai apibrėžtos tarp mano įmonės darbuotojų ir vadovų               |                       |
|                                 | 4.2. Mano įmonės procesų savininkai yra atsakingi už verslo procesų rezultatus                                 |                       |
|                                 | 4.3. Mano įmonės darbuotojus motyvuoja tai, kad jų veiksmai prisideda prie verslo procesų tikslų pasiekimo     |                       |
|                                 | 4.4. Mano įmonė naudoja esamus pasiekimus, kad paskatintų darbuotojų įsipareigojimą siekti procesų tikslų      |                       |
| <b>5. Komandinis darbas</b>     | 5.1. Verslo procesų bendri tikslai mano įmonėje yra privalomi visiems skyriams, dalyvaujantiems tame procese   |                       |
|                                 | 5.2. Mano įmonė gerai koordinuoja skyrių, dalyvaujančių viename verslo procese, užduotis                       |                       |
|                                 | 5.3. Mano įmonės darbuotojams patinka dirbti su kolegomis iš kitų skyrių, priklausančių tam pačiam procesui    |                       |
|                                 | 5.4. Mano įmonės darbuotojai tapatinasi ne tik su savo skyriumi, bet ir su savo proceso komanda                |                       |

**II dalis. Individuali darbuotojų orientacija į procesus.** II-os dalies klausimyno teiginiai apima keturias susijusias sritis: procesų žinias, procesų suvokimą, tarpfunkcinę koordinavimą ir nuolatinę refleksiją. Visumoje sričių teiginiai atspindi individualų darbuotojų gebėjimą suprasti savo indėlį visame procese, derinti veiksmus su kitais proceso dalyviais, orientotis į vertės kūrimą klientui ir nuolat ieškoti veiklos tobulinimo galimybių. Kiekvienas teiginys vertinamas nuo 1 iki 7 balų skalėje, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – labai nesutinku, 3 – nesutinku, 4 – nei sutinku, nei nesutinku, 5 – sutinku, 6 – labai sutinku, 7 – visiškai sutinku. Įvertinkite teiginius:

|                                     | <b>Teiginys</b>                                                                                                                                                          | <b>Šaltinis</b>       |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>6. Procesų žinios</b>            | 6.1. Savo veiklos srityje žinau, prie kurių procesų mano veikla prisideda                                                                                                | Benraad ir kt. (2022) |
|                                     | 6.2. Žinau pagrindines veiklas, kurios yra būtinos užbaigti procesus išoriniams klientams                                                                                |                       |
|                                     | 6.3. Žinau darbuotojus, su kuriais dirbu rengiant procesus išoriniams klientams                                                                                          |                       |
|                                     | 6.4. Žinau tikslus tų darbuotojų, su kuriais dirbu kartu, įskaitant ir esančius už mano veiklos ribų                                                                     |                       |
| <b>7. Procesų suvokimas</b>         | 7.1. Žinau, kokią naudą mano veikla suteikia išoriniams klientams                                                                                                        |                       |
|                                     | 7.2. Mano veiklai yra taikomi rodikliai, susieti su išorinių klientų pasitenkinimu                                                                                       |                       |
|                                     | 7.3. Klientų užsakymų ciklo laiko (ne apdorojimo laiko) trumpinimas kartu su kolegomis yra svarbus mano kasdienio darbo tikslas                                          |                       |
|                                     | 7.4. Užduotys, kurios yra panašios, planuoju ir įgyvendinu kartu                                                                                                         |                       |
|                                     | 7.5. Yra taisyklės, apibrėžiančios reagavimo laiką atsakant į vidines užklausas                                                                                          |                       |
|                                     | 7.6. Savo veiklos srityje žinau, kaip išoriniai klientai vertina procesus, prie kurių vykdymo prisidedu                                                                  |                       |
| <b>8. Tarpfunkcinė koordinacija</b> | 8.1. Vyksta nuolatinis derinimas su visomis suinteresuotomis šalimis (įskaitant ir esančias už mano veiklos srities ribų) dėl procesų, siekiant išvengti darbų kaupimosi |                       |
|                                     | 8.2. Mano veiklos srityje daugiausia vykdomos užduotys, susijusios su vienu pagrindiniu procesu                                                                          |                       |
|                                     | 8.3. Mano veiklos srityje vyksta reguliarūs susitikimai, skirti dažniausiai pasitaikančių problemų prevencijai aptarti                                                   |                       |
|                                     | 8.4. Mano veiklos srityje klaidų prevencijos procedūros nustatomos kartu su visomis susijusiomis šalimis                                                                 |                       |
|                                     | 8.5. Vyksta nuolatinė koordinacija su visomis susijusiomis šalimis (taip pat už mano veiklos ribų), kad būtų išvengta vėlavimų procesuose                                |                       |
| <b>9. Nuolatinė refleksija</b>      | 9.1. Savo veiklos srityje nuolat svarstau, kaip būtų galima patobulinti esamas veiklas                                                                                   |                       |

|  |                                                                                              |  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | 9.2. Savo veiklos srityje nuolat mąstau apie savo veiklos naudą išoriniams klientams         |  |
|  | 9.3. Pastebėjęs (-usi) tobulinimo galimybių, jas įgyvendinu arba informuoju atsakingą asmenį |  |
|  | 9.4. Savo veiklos srityje naudojame dokumentuotus klientų skundus veiklų gerinimui           |  |
|  | 9.5. Savo veiklos srityje nuolat tikriname įgyvendintų veiklos pagerinimų rezultatus         |  |

**III dalis. Projektų sėkmės rezultatai.** III-ios dalies klausimyno teiginiai apima projekto įgyvendinimą pagal suplanuotus biudžetą ir terminus, klientų lūkesčių ir komandos pasitenkinimo vertinimą. Įvertinkite teiginius:

|                                       | <b>Teiginys</b>                                                             | <b>Šaltinis</b>      |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>10. Projektų sėkmės rezultatai</b> | 10.1. Mano įmonėje projektai neviršija pradžioje sutarto biudžeto           | Barros ir kt. (2024) |
|                                       | 10.2. Mano įmonėje projektai neviršija pradžioje suplanuotų vykdymo terminų |                      |
|                                       | 10.3. Projektų rezultatas viršija kliento lūkesčius                         |                      |
|                                       | 10.4. Komandos nariai yra labai patenkinti projektų rezultatais             |                      |

11. Kiek projektų paraiškų Jūsų įmonėje yra rengiama per metus?

- 1-3
- 4-5
- 6-10
- 11 ir daugiau

12. Kiek projektų Jūsų įmonėje yra įgyvendinama per metus?

- 1-3
- 4-5
- 6-10
- 11 ir daugiau

13. Įmonės, kurioje dirbu, dydis:



- Nuo 1 iki 9 darbuotojų
- Nuo 10 iki 50 darbuotojų
- Nuo 51 iki 250 darbuotojų
- Virš 250 darbuotojų

14. Jūsų patirtis įmonėje:

- Iki 1 metų
- 1-3 metai
- 4-5 metai
- Virš 5 metų

15. Jūsų išsilavinimas:

- Profesinis
- Aukštasis bakalauras
- Aukštasis magistras
- Mokslų daktaro laipsnis
- Vidurinis

15. Jūsų pareigos:

- Specialistas
- Vidurinės grandies vadovas
- Aukščiausios grandies vadovas