

VILNIAUS UNIVERSITETAS

DARIUS KLIMAS

VERSLO PROCESŲ VALDYMO KOKYBĖS FORMAVIMO MODELIS

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (03 S)

Vilnius, 2013 metai

Disertacija rengta 2007 – 2013 metais Vilniaus universitete

Mokslinis vadovas:

Prof. dr. Juozas Ruževičius (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S)

Konsultantas:

Doc. dr. Dalius Serafinas (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S)

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
DISERTACIJOJE NAUDOJAMI TRUMPINIAI IR TERMINAI	9
ĮVADAS	12
1. VERSLO PROCESŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI	21
1.1. Verslo procesų valdymo koncepcijos ištakos	21
1.2. VPV principai, metodai ir priemonės	27
1.3. VPV branda	35
1.4. Procesinė orientacija	45
1.5. Esminiai PO elementai ir jų indikatoriai	47
1.6. VPV įgyvendinimo naudos, vykdymo matavimas	49
2. VPVKFM KONSTRAVIMAS.....	60
2.1. VPVKFM elementai	61
2.2. VPVKFM ir jo elementų interpretavimas bei taikymo aprašymas	67
2.2.1. VPV pločio ir gylio pasirinkimo veiklų kryptys	67
2.2.1.1. VPV pločio pasirinkimo veiklos kryptis	68
2.2.1.2. VPV gylio pasirinkimo veiklos kryptis	70
2.2.2. Komunikacijos ir praktikos sklaidos užtikrinimo veiklų kryptis.....	91
2.2.3. PO prioritetų pasirinkimo veiklų kryptis	92
2.2.4. Veiklos organizavimo principų nustatymo veiklų kryptis.....	126
2.2.5. Veiklos vykdymo organizavimo ateityje veiklų kryptis.....	128
2.2.6. Pokyčių įgyvendinimo valdymo veiklų kryptis	129
2.2.7. Veiklos vykdymo ateityje apibrėžimo veiklų kryptis.....	135
3. VPVKFM TAIKYMO TYRIMAS	136
3.1. VPVKFM taikymo tyrimo metodologija.....	136
3.2. Tyrimo prielaidos ir apribojimai.....	138
3.3. Tyrimo rezultatai	151
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	175
LITERATŪROS SĄRAŠAS	179
PRIEDAI.....	196

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Procesų „įgalintojai” ir organizacijos gebėjimai (<i>Hammer, M., 2007a</i>)	42
2 lentelė. Keturi pagrindiniai verslo modelio archetipai. (<i>Weill, P., ir kt., 2005</i>)	97
3 lentelė. Šešiolika detalizuotų verslo modelio archetipų. (<i>Weill, P., ir kt. 2005</i>)	99
4 lentelė. Cronbach alpha reikšmės tyrimo klausimyno subskalėms	155
5 lentelė. Bendras klausimyno patikimumas	156
6 lentelė. Spearman koreliacijos koeficiento ryšio stiprumo interpretacija....	156
7 lentelė. Spearman koreliacijos koeficientų reikšmės pirmai hipotezei.....	158
8 lentelė. Spearman koreliacijos koeficientų reikšmės trečiajai hipotezei	160
9 lentelė. Spearman koreliacijos koeficientų reikšmės ketvirtajai hipotezei..	161
10 lentelė. Spearman koreliacijos koeficientų reikšmės penktajai hipotezei .	162
11 lentelė. Spearman koreliacijos koeficientų reikšmės vienuoliktajai hipotezei	168
12 lentelė. Spearman koreliacijos koeficientų reikšmės keturioliktajai hipotezei	170

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Disertacinio tyrimo metodologiniai etapai (sudaryta autoriaus).....	16
2 pav. Požiūrių į verslo procesų kaitą apžvalga. (<i>Harmon, P., 2010</i>)	23
3 pav. Verslo procesų valdymo evoliucijos ir gaunamos naudos, vertės. (<i>Towers, S. ir BPG Group Research, 2007</i>)	26
4 pav. Esminis procesų valdymo ciklas (<i>Hammer M., 2010</i>).....	30
5 pav. Ryšys tarp orientacijos į procesus ir procesų brandos lygio (<i>Lockamy, III, A. ir McCormack, K., 2004</i>)	37
6 pav. Ryšys tarp proceso gebėjimų ir procesų brandos lygio (<i>Lockamy, III, A. ir McCormack, K., 2004</i>)	38
7 pav. Organizacijos ir procesų brandos modelis (<i>Hammer, M., 2007a</i>)	43
8 pav. Principinis VPVKFM veiklų kryptimis (<i>sudaryta autoriaus</i>)	62
9 pav. Principinis VPVKFM su išplėsta veiklų kryptimi „PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimas“ su veiklos krypties etapais (<i>sudaryta autoriaus</i>).....	64
10 pav. Principinis VPVKFM su išplėtais veiklų krypties „PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimas“ etapais ir veiksmų grupėmis (<i>sudaryta autoriaus</i>)	65
11 pav. Principinis VPVKFM su išplėtais veiklų krypties „PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimas“ etapais ir veiksmų grupėmis – PIRMASIS FRAGMENTAS (<i>sudaryta autoriaus</i>).....	66
12 pav. Principinis VPVKFM su išplėtais veiklų krypties „PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimas“ etapais ir veiksmų grupėmis – ANTRASIS FRAGMENTAS (<i>sudaryta autoriaus</i>)....	66
13 pav. Principinis VPVKFM su išplėtais veiklų krypties „PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimas“ etapais ir veiksmų grupėmis – TREČIASIS FRAGMENTAS (<i>sudaryta autoriaus</i>)...	67
14 pav. Nuoseklaus įgyvendinimo VPV PO pločio pasirinkimo veiklų kryptis (<i>sudaryta autoriaus</i>)	69

15 pav. Nuoseklaus įgyvendinimo VPV PO gylis pasirinkimo veiklos krypties, organizacijos krypties identifikavimo ir/ ar nustatymo, apibrėžimo veiklų etapo išskleidimas galimame sprendimų gylyje (<i>sudaryta autoriaus</i>).....	70
16 pav. Nuoseklaus įgyvendinimo VPV PO gylis pasirinkimas, vykdomų procesų pagal “standartinius” procesų sąrašus identifikavimo veiklų etapų krypties išskleidimas galimame veiksmų grupių sprendimų gylyje (<i>sudaryta autoriaus</i>).....	72
17 pav.. Nuoseklaus įgyvendinimo VPV PO gylis pasirinkimo veiklų krypties vykdomų procesų pagal realiai vykdomos veiklos procesų paieškas identifikavimas, veiksmų grupių išskleidimas galimame sprendimų gylyje (<i>sudaryta autoriaus</i>)	74
18 pav. Nuoseklaus įgyvendinimo VPV PO gylis pasirinkimo veiklos krypties, vykdomų procesų sisteminimo, pirminio procesų žemėlapiu parengimo veiklų etapo išskleidimas galimame sprendimų gylyje (<i>sudaryta autoriaus</i>).....	77
19 pav. Nuoseklaus įgyvendinimo VPV PO gylis pasirinkimo veiklos krypties, vykdomų procesų ir atsakomybių apibrėžimo veiklų etapo išskleidimas galimame sprendimų gylyje (<i>sudaryta autoriaus</i>).....	80
20 pav. Nuoseklaus įgyvendinimo VPV PO gylis pasirinkimo veiklų krypties, procesų žemėlapiu su detaliomis procesų sąveikomis parengimo veiklų etapo išskleidimas galimame sprendimų gylyje (<i>sudaryta autoriaus</i>).....	85
21 pav. Nuoseklaus įgyvendinimo VPV PO gylis pasirinkimo veiklų krypties, organizacijos valdymo pagal apibrėžtus procesus ir principus, EPM organizavimo veiklų etapo išskleidimas galimame sprendimų gylyje (<i>sudaryta autoriaus</i>).....	87
22 pav. Nuoseklaus įgyvendinimo VPV PO gylis pasirinkimo veiklų krypties, vykdomų procesų analizės veiklų etapo išskleidimas galimame sprendimų gylyje (<i>sudaryta autoriaus</i>)	89
23 pav. VPVKFM PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylis scenarijaus pasirinkimo veiklų krypties išskleidimas galimame veiklų etapų bei veiksmų grupių blokų sprendimų gylyje (<i>sudaryta autoriaus</i>)	94

24 pav. VPVKFM PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimo veiklų krypties išskleidimas galimame verslo modelio apibrėžimo veiklų etapų, veiksmų grupių lygyje (<i>sudaryta autoriaus</i>).....	96
25 pav. Verslo modelio elementai (<i>Osterwalder, A.; Pigneur, Y., 2010</i>).....	104
26 pav. Verslo procesų brandos lygių apibūdinimas (<i>Davenport, T. H., 2010</i>)	112
27 pav. VPVKFM PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimo veiklų krypties išskleidimas galimame verslo rezultatų lūkesčių formavimo ir resursų galimybių vertinimo veiklų etapų lygyje (<i>sudaryta autoriaus</i>)	113
28 pav. VPVKFM PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimo veiklų krypties išskleidimas galimame požymių įgyvendinimo eiliškumo ir svarbos prioriteto pasirinkimo veiklų etapų lygyje (<i>sudaryta autoriaus</i>)	124
29 pav. VPVKFM PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimo veiklos krypties išskleidimas galimame įgyvendintų PO požymių pločio ir gylio didinimo veiklų etapų veiksmų grupių blokų lygyje (<i>sudaryta autoriaus</i>)	125
30 pav. Pokyčių realizavimo stadijos (<i>Vasiliauskas, A., 2002</i>).....	131
31 pav. Pokyčių projektavimo ir įgyvendinimo sistemiškumas (<i>Vasiliauskas, A., 2002</i>).....	131
32 pav. Nuoseklaus įgyvendinimo pokyčių valdymo etapo veiklos krypties išskleidimas veiksmų blokų, grupių bei pogrupių gylyje modelis (<i>sudaryta autoriaus, remiantis: Lewin, K., (2002); Vasiliauskas, A., (2002); Bowman, C., (2003); Drucker, P. F., (2004); Kaplan, R.S., (2004); Kets de Vries, (2004); Kotter, J. ir Rathgeber, H., (2005); Kaplan, R.S., (2005); Kotter, J., (2005)</i>).	134
33 pav. Tyrimų atlikimo modelis (<i>sudaryta autoriaus</i>)	138
34 pav. Tyrimui atrinkta detalizuota VPVKFM dalis (<i>sudaryta autoriaus</i>) ..	142
35 pav. Žvalgomojo VPVKFM dalies taikymo tyrimo modelis ir hipotezės (<i>sudaryta autoriaus</i>)	143

36 pav. Tyrimo anketos klausimų kodavimo reikšmės (<i>sudaryta autoriaus</i>)	146
37 pav. VPVKFM dalies taikymo tyrimo modelis ir hipotezės (<i>sudaryta autoriaus</i>).....	149
38 pav. VPVKFM taikymo tyrimo hipotezių patvirtinimas (<i>sudaryta autoriaus</i>)	173

DISERTACIJOJE NAUDOJAMI TRUMPINIAI IR TERMINAI

ABC – veikla pagrįstos sąnaudos (*angl.* Activity Based Costing).

Ad hoc (*angl.*) - pradinis procesų brandos lygis.

AQL – mažiausias galimas patenkinamas ir priimtinas kokybės lygis (*angl.* Acceptable Quality Level).

BPI – verslo procesų tobulinimas (*angl.* Business Process Improvement).

BPM/ VPV – verslo procesų valdymas (*angl.* Business Process Management).

BPMS/ VPVS - verslo procesų valdymo sistemos (*angl.* Business Process Management System).

BPO/ OUTSOURCE (*angl.*) - ilgalaikis sutartinis vidinių procesų ar vadybos sistemų ir/ar operacijų, susijusių su operacinėmis veikomis, atsakomybės perdavimas išorės paslaugų teikėjui kaip trečiajai šaliai (verslo procesų, veiklos iškėlimas iš organizacijos) su sutartu mažiausiu galimu patenkinamu ir priimtinu AQL (*Lawler, III ir kt., 2004; Clemetns, S. ir kt., 2004; Click, R.L., ir kt., 2005*).

BPR- verslo procesų pertvarkymas (reinžinerija) (*angl.* Business Process Reengineering).

BSC – subalansuotų rodiklių sistema (*angl.* Balanced Scorecard).

CC - orientuotas į klientą (*angl.* Customer Centric).

CEM – klientų lūkesčių valdymas (*angl.* Customer Expectation Management).

CMM – galimybių brandos modelis (*angl.* Capability Maturity Model).

CMMI - galimybių brandos modelio integracija (*angl.* Capability Maturity Model Integration).

CPO - vadovaujantis procesų vadovas (*angl.* Chief Process Officer).

CRM – klientų santykių valdymas (*angl.* Client Relationship Management).

E2E – procesas, kuriuo klientui sukuriama vertė. Procesas, kuris prasideda nuo kito proceso (vidinio „tiekėjo“) rezultato (teikinio) ir baigiasi sukurtu rezultatu, perduodamu dar kitam procesui (vidiniam „klientui“), per visą organizaciją (*angl.* End To End).

EPM – organizacijos procesų valdymas (ang. Enterprise Process Management).

ERP – organizacijos resursų planavimas (*angl.* Enterprise Resource Planning).

GVVR – gero veiklos vykdymo rodikliai.

ISO – tarptautinė standartizacijos organizacija (*angl.* International Standardization Organisation).

IT – informacinės technologijos (*angl.* Informational Technology).

KPA – pagrindinės procesų sritys (*angl.* Key Process Areas).

KPI – pagrindiniai veiklos vykdymo rodikliai (*angl.* Key Performance Indicators).

KSF – pagrindiniai sėkmės veiksniai (*angl.* Key Success Factors).

NVKKP - netiesioginę vertę klientams kuriantys procesai.

OPBM / PEMM - procesų ir organizacijos brandos modelis (*angl.* Process and Enterprise Maturity Model).

OPM – organizacijos procesų modelis (*angl.* Organization Process Model).

OUTSOURCING (*angl.*) – ilgalaikis sutartinis vidinių procesų ar vadybos sistemų ir/ar operacijų, susijusių su operacinėmis veikomis, atsakomybės perdavimas išorės paslaugų teikėjui kaip trečiajai šaliai (verslo procesų, veiklos iškėlimas iš organizacijos) su sutartu mažiausiu galimu patenkinamu ir priimtiniu AQL (*Lawler, III ir kt., 2004; Clemetns, S. ir kt., 2004; Click, R.L., ir kt., 2005*).

PCO – procesiškai orientuota organizacija (*angl.* Process Centered Organization).

PDCA – planuoti, vykdyti, tikrinti, veikti ciklas (*angl.* Plan, Do, Check, Act).

PKSF - pagrindiniai procesų sėkmės veiksniai (*angl.* Key Success Factors in Process).

PO – procesinė orientacija (*angl.* Process Orientation).

PPI– procesų vykdymo rodikliai (*angl.* Process Performance Indicators).

PVB – procesų valdymo branda.

ROI – investicijų grąža (*angl.* Return Off Investment).

RPVB - reali PVB, kai procesų valdymo branda vertinama Hammer, M., (2007) būdu, t.y., kai iš kiekvienos vertinamos procesų grupės randamas žemiausias įvertinimas ir jo reikšmė priskiriama visai organizacijos esamų procesų ar procesų grupės valdymo brandai;

RPPVB - realaus potencialo PVB atveju iš kiekvienos vertinamos verslo procesų grupės randamas *dažniausiai* sutinkamas įvertinimas, ir jo reikšmė trumpajame ateities periode priskiriama visai organizacijos *realaus potencialo* procesų ar procesų grupės valdymo brandai;

SVPVB - strateginės vizijos PVB atveju iš kiekvienos vertinamos procesų grupės randamas aukščiausias įvertinimas, ir jo reikšmė ilgalaikiame ateities periode priskiriama visai organizacijos procesų ar procesų grupės *strateginės vizijos* valdymo brandai.

SOA – į paslaugą orientuota informacinių technologijų sistemų architektūra (*angl. Service-Oriented Architecture*).

SC – tiekimo grandinė (*angl. Supply Chain*).

TVKKP – tiesiogiai vertę klientams kuriantys procesai.

VKV/ TQM– visuotinės kokybės vadyba (*angl. Total Quality Management*).

VPV/ BPM - verslo procesų valdymas (*angl. Business Process Management*).

VPVKFM – verslo procesų valdymo kokybės formavimo modelis.

VPVI – verslo procesų vykdymo rodikliai.

VPVS/ BPMS - verslo procesų valdymo sistemos (*angl. Business Process Management System*).

Workflow (*angl.*) - loginė darbų ar veiklų seka.

ĮVADAS

Temos aktualumas

Pastaraisiais metais šiuolaikinėje verslo aplinkoje procesinio valdymo koncepcija, kaip pokyčių bei inovacijų reagentas, tampa viena pagrindinių organizacijų veiklos ir vadybos tobulinimo kryptimi. Vienas iš esminių XXI amžiaus iššūkių vadybos mokslui - sukurti tokius organizacijų valdymo metodus bei instrumentus, kurie užtikrintų greitą ir efektyvų pokyčių galimybių atradimą. Pokyčių bei galimų vadybinių inovacijų identifikavimas ir spartus įgyvendinimas yra ypatingai aktualūs dabartinės ekonomikos sąlygomis. Reikia tyrinėti, ar tikrai turimi vadybos modeliai, metodikos ir kiti organizacijų veiklos valdymo instrumentai gali būti taikytini terpėse, kurios galbūt nėra pasiruošusios, subrendusios ar prisitaikiusios įsisavinti galimas jų naudas.

Verslo procesų valdymas (VPV - *angl.* Business Process Management) apima organizacijos veiklos logikos kūrimą (arba pertvarkymą), vykdymo modeliavimą, vykdymą, valdymą, priežiūrą bei pokyčius siekiant didžiausio klientų poreikių patenkinimo. VPV filosofijos bei principų įgyvendinimo ašis – klientų poreikio patenkinimas, todėl galima teigti, kad VPV filosofija išlieka kaip ateities vadybos filosofija. Tokia apimtis užtikrina optimalų organizacijos veiklos visumos funkcionavimą. Pastaruosius 20 metų, sprendžiant pagal didėjantį analitikų, konsultantų ir akademinį bendruomenių aktyvumą, galima pastebėti, kad susidomėjimas VPV nuolat auga, tuo pačiu auga ir jos teisingo taikymo ar pritaikymo iššūkiai. Tai matoma ir iš didelės gausos komunikuojamų mokslinių tyrinėjimų bei praktinio taikymo metodikų, priemonių, besiplečiančių jų taikymo sričių.

VPV įgyvendinimo motyvai yra įvairūs – aukštesnės kokybės, visapusiško klientų poreikių patenkinimo, procesų trukmės trumpinimo, veiklos išlaidų mažinimo siekimas ir kt.

Apibendrinant VPV brandos valdymo tematiką reikia pastebėti, kad instrumentų šioje srityje yra pakankamai daug. CMM (*angl.* Capability

Maturity Model), kaip pamatinis modelis, yra patikrintas, seniai naudojamas, tačiau dėl savo abstraktaus pobūdžio dažnai kritikuojamas.

Little, B. (2003) teigia, kad CMM yra vienas griežčiausių kokybės standartų pasaulio mastu ir jį taiko pasaulinio žinomumo įmonės. Bet kokiu atveju organizacijų VPV brandos valdymas yra aktualus tiek praktikams, tiek tyrinėtojams.

Kompanija, norėdama išlikti, derina savo tikslus su aplinka ir, priklausomai nuo situacijos, laiku keičia veiklos modelį, tikslus bei atitinkamai komunikuoja. Permainos, susijusios su verslo modelio, organizacinės struktūros keitimu, įgaliojimų ir atsakomybės persikirstymu ir kt., turi įtakos visos organizacijos ateities būviui. Pasak Drucker, P.F., (2004), galima daryti išvadą, kad organizacijų valdymas, nepriklausomai nuo to, ar kalbama apie strateginį, ar apie operatyvinių valdymą, vis labiau turės remtis prielaida, kad valdymo politikos pagrindą sudaro ne technologija ir ne galutinis vartotojas. Pagrindą turi sudaryti kliento vertybės ir kliento sprendimai, kaip paskirstyti savo grynąsias pajamas. Vadovaujantis tokia prielaida, turėtų būti pradedama kurti valdymo politika bei konstruojamas veiklos modelis.

Organizacijų vadovams ir tyrinėtojams išlieka iššūkis - didinti valdymo veiksmingumą bei efektyvumą apimant verslo modelį, valdymo sistemą bei kiekvieną veiklos procesą atskirai. Svarbiausia – užtikrinti, kad visos organizacijos ir kiekvieno proceso atskirai orientacija būtų griežtai orientuota į rezultatus vartotojui ir veiklos efektyvumą visoje ekonominėje vertės grandinėje.

Platus VPV objektų, subjektų ir instrumentinių sprendimų spektras, vis sparčiau besikeičianti bei persiformuojanti veiklos aplinka, kurioje organizacijoms ir jų veikla suinteresuotiems dalyviams privaloma vis greičiau adaptuotis, skatina kurti naujus agreguojančius mechanizmus bei modelius. Jaučiamas poreikis, kad visi organizacijoje galimai naudotini elementai su savo principais, principiniais ir vertybiniais reikalavimais būtų apjungiami į modelius ar sisteminius sprendimus, kurie neleistų iškreipti fundamentinių VPV principų ir tuo pačiu laiduotų greitesnius rezultatų pasiekimus. VPV

kokybės modelio įgyvendinimas leistų įgyti konkurencinį pranašumą organizacijos ar net valstybės mastu.

Mokslinė problema

Nuolat keičiantis verslo aplinkai, būtina naujai įvertinti ir suvokti VPV kokybės principus, jų vaidmenį organizacijų valdyme, įvertinti tai ilgalaikės perspektyvos požiūriu, atrasti naujas galimybes veiksmingesniems organizacijų pokyčiams. Atlikus verslo procesų valdymo kokybės vadybos mokslinių publikacijų analizę specializuotuose mokslo leidiniuose ir internete, pastebėta, kad nėra bendros nuomonės, kaip sistemingai tyrinėti bei formuoti organizacijų VPV kokybę, veiksnius. Remiantis bendrosios kokybės vadybos teorija, reikėtų apibrėžti pastaruosius veiksnius ir parengti konkrečius bei tinkamus tyrimo ir įgyvendinimo sprendimus VPV kokybės formavimui. Šios problemos sprendimas ir praktinis pritaikymas mokslo tyrimų ir verslo subjektų tarpe įpareigoja naujai įvertinti tradicinius organizacijos veiklos valdymo bei vystymo instrumentus bei suteikia galimybę išskirti keletą konceptualių veiklos kryptių. Pirmoji kryptis – VPV kokybės vertinimo bei formavimo analizė ir vertinimas apibrėžiant bei modeliuojant esminius veiksnius. Antroji kryptis – teorinis ir empirinis tyrimas siekiant patikrinti sukurto VPV kokybės formavimo modelio pritaikomumą bei tinkamumą tiek verslo subjektams (investuotojams, organizacijų vadovų grandžiai bei darbuotojams), tiek moksliniams tyrinėjimams ir taip pagrįsti jo naudą.

Disertacijoje analizuojama **mokslinė problema apibrėžiama taip**: vieningos nusistovėjusios nuomonės bei vertinimo, kaip tyrinėti bei formuoti organizacijų VPV kokybę ir jos veiksnius, nebuvimas neleidžia vienareikšmiškai suvokti bei apibendrinti šio objekto struktūros, kokybės vertinimo būdų bei kriterijų, todėl būtina apibrėžti VPV kokybę, ir jos veiksnius bei parengti tinkamas tyrimo ir įgyvendinimo metodikas.

Darbo objektas - organizacijų verslo procesų valdymo kokybės formavimas.

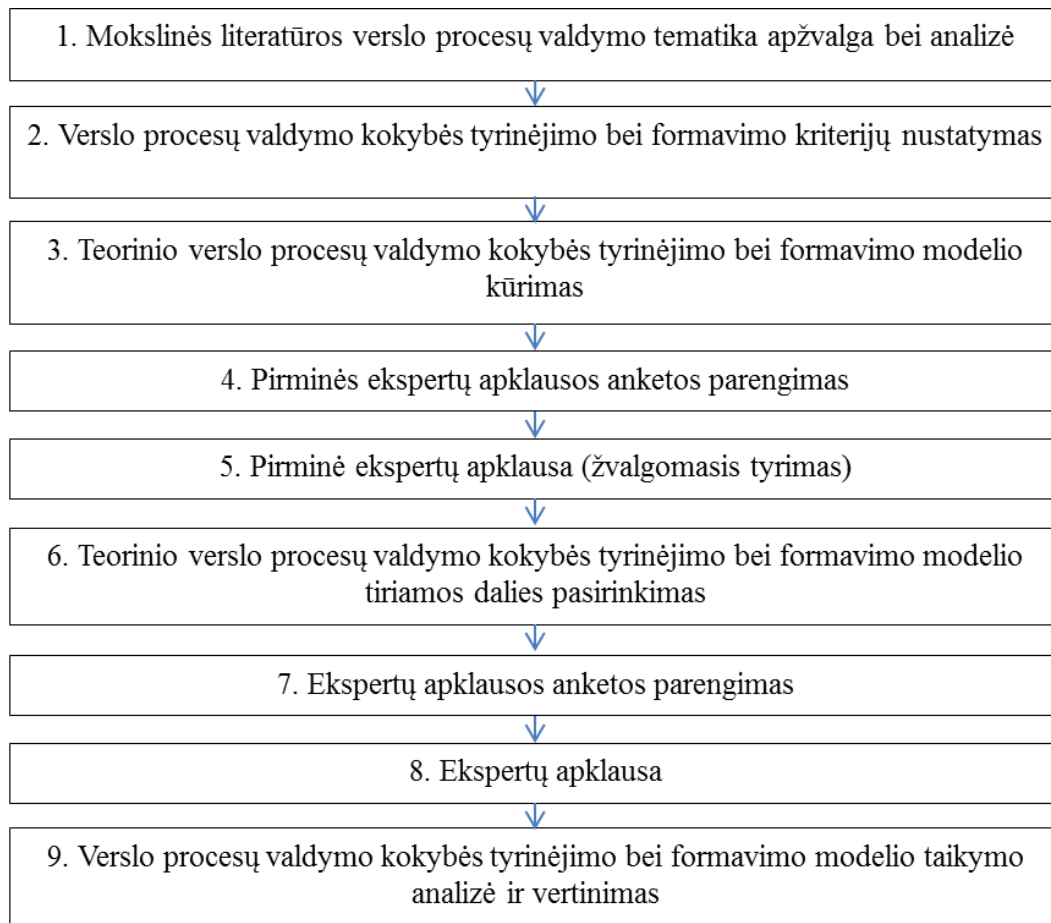
Darbo tikslas - sukurti apibendrinantį verslo procesų valdymo kokybės formavimo modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie organizacijų VPV kokybės formavimą.
2. Vadovaujantis mokslinės literatūros analizės rezultatais, suformuoti teorinį VPV kokybės formavimo modelį.
3. Pagrįsti VPV kokybės formavimo modelio pasirinkimą ir praktinį jo įgyvendinimą.
4. Metodologiškai aprašyti VPV kokybės formavimo modelio taikymą.
5. Parinkti sukurto VPV formavimo modelio dalį empiriniams tyrimams.
6. Empiriniu tyrimu parodyti atrinktos VPV kokybės formavimo modelio dalies pritaikomumą, numatyti tobulinimo sritis.

Tyrimo metodika

Disertacijoje tyrimo objektas nagrinėjamas iš daugelio perspektyvų. Pagrindiniai naudojami tyrimo metodai – mokslinės literatūros apžvalga ir modelio kūrimas pagal mokslinės literatūros rezultatus, sisteminė analizė, koncepcinė mokslo darbų ir praktikų, aprašančių VPV kokybės vertinimo bei formavimo modelius ir kriterijus, turinio analizė, modelio tinkamumo tikrinimui apklausos anketos sudarymas, respondentų apklausa ir testavimas, duomenų sukaupimas, rezultatų palyginimas ir statistinė analizė. Modeliuojant remiamasi grupavimo, rangavimo ir klasifikavimo metodais. Tyrimo duomenys statistiškai apdoroti taikant statistinių skaičiavimų SPSS bei Microsoft Office Excel programą. Duomenų analizei naudoti aprašomosios statistikos metodai (koreliacinė analizė, duomenų normalumo tikrinimas, sklaidos analizė). Disertacijos tyrimo metodologiniai etapai pateikiami 1 pav., kur išdėstyta disertacinio tyrimo tikslui įgyvendinti skirtų uždavinių sprendimo seka.



1 pav. Disertacinio tyrimo metodologiniai etapai (sudaryta autoriaus)

Dėl teorinio VPV kokybės tyrinėjimo bei formavimo modelio kompleksiško (9 pav.) tyrimai buvo atliekami tik su viena, pačia svarbiausia modelio dalimi, kuri aprašyta šio darbo 2.2.3. skyriuje.

Apžvelgus mokslinę literatūrą, buvo atrinkti teoriniai ir empiriniai mokslininkų darbai, susiję su VPV kokybės tyrinėjimu, vertinimu ir jos formavimo kriterijais. Remiantis mokslinės literatūros analize bei interpretacija, darbe pateikiamas sukurtas VPV kokybės formavimo teorinis modelis. Atlikus mokslo darbų koncepcinę turinio analizę, į verslo procesų valdymo kokybės formavimo modelį (VPVKFM) buvo atrinkti VPV kokybės aspektai, kurie darbe apžvelgiamų autorių buvo paminėti kaip svarbiausi ar esmingai formuojantys VPV kokybę.

Ginami teiginiai

- Orientuojantis į būsimus organizacijos konkurencinio pranašumo poreikius, būtina turėti realų pagrindą ne dabarties, o ateities pokyčių paieškai bei įgyvendinimui. Šios disertacijos autoriaus siūlymas - į VPV brandą žiūrėti ir kaip į organizacijos ateities pokyčių identifikavimo bei valdymo fundamentą. Trumpesniame ateities modeliavimo periode siūloma rinktis *realaus potencialo*, o ilgalaikiame - *strateginės vizijos procesų valdymo brandos vertinimą ir valdymą*.

- *Realaus potencialo* bei *strateginės vizijos procesų valdymo brandos vertinimas* galėtų būti atliekamas šio disertacinio darbo autoriaus atrastu principu: *realaus potencialo procesų valdymo brandos* atveju iš kiekvienos vertinamos verslo procesų grupės randamas dažniausiai sutinkamas įvertinimas, ir jo reikšmė trumpajame ateities periode priskiriama visai organizacijos realaus potencialo procesų ar procesų grupės valdymo brandai; *strateginės vizijos procesų valdymo brandos* atveju iš kiekvienos vertinamos procesų grupės randamas aukščiausias įvertinimas, ir jo reikšmė ilgalaikiame ateities periode priskiriama visai organizacijos procesų ar procesų grupės strateginės vizijos valdymo brandai.

- *Realaus potencialo procesų valdymo brandos* žinojimas leidžia koncentruotis į tikslesnę organizacijos poziciją orientuojant savo veiklos organizavimo taktinius prioritetus realiai suvokiamo bei valdomo laiko perspektyvoje.

- *Strateginės vizijos procesų valdymo brandos* žinojimas leidžia koncentruotis į veiklos organizavimo strateginius prioritetus, ilgalaikes veiklos strategijas.

- Sukurto verslo procesų valdymo kokybės formavimo modelio branduolys yra procesinės orientacijos požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimo veiklų kryptis, o šios ašis yra trys sudedamosios dalys: verslo procesų valdymo brandos lygis,

verslo rezultatų lūkesčių formavimas, įgyvendintų procesinės orientacijos požymių plotis ir gylis.

- Realios organizacijos VPV brandos vystymui bei padengiamų PO (PO - *angl.* Process Orientation) požymių pločio didinime, tiek ir jų įgyvendinimo skverbtyje elementų vystymas vienodai svarbus.
- Sukurtas verslo procesų valdymo kokybės formavimo modelis iš esmės gali būti taikomas tiek tiriant organizacijų verslo procesų valdymą kokybę, tiek ir ją formuojant.

Mokslinis naujumas, teorinė ir praktinė reikšmė

Lietuvoje VPV kokybės formavimas teoriniu ir praktiniu požiūriu nėra pakankamai ištirti, todėl stokojama atitinkamų teorinių nuostatų ir metodikų, kuriomis remiantis būtų galima jį nagrinėti ir valdyti atsižvelgiant į didėjančius bei greitėjančius organizacijų pokyčių poreikius. Senesnes ir gilesnes vadybos tradicijas turinčiose šalyse VPV valdymo principai nagrinėjami pakankamai seniai (pradedant Deming, W.) ir plačiai, bet visapusiškai apibendrinančio VPV kokybės formavimo modelio atrasti nepavyko. Daugeliu atveju mokslininkai tyrinėja atskiras VPV sritis. VPV valdymo koncepcija savo ištakomis remiasi į klasikinę vadybą, bet turi ir esminių, koncepcinių skirtumų, kurie detaliau atskleidžiami šiame darbe.

Disertacijos naujumą rodo pagrindiniai mokslinio tyrimo rezultatai, teikiami viešai ginti. Darbas yra teorinio - taikomojo pobūdžio, kur VPV kokybės formavimo modelio veiksniai nagrinėjami jų kūrimo, pasirinkimo, įgyvendinimo ir kitais aspektais. Sukurtas platus ir lankstaus taikymo VPV kokybės formavimo modelis. Darbe aprašomas VPVKFM sukūrimas, pats modelis, dalies modelio statistinio tikrinimo rezultatai, jo taikymo principai bei rekomendacijos.

Darbo praktinė reikšmė: sukurtas ir patikrintas apibendrintas VPV kokybės formavimo modelis su pateikiamais plačiais taikymo aprašymais bei rekomendacijomis, kuris:

- būtų taikomas įvairių dydžių ir formų organizacijoms;

- leistų lanksčiai vertinti organizacijos veiklos valdymo kokybę;
- palengvintų kokybės tobulinimo sričių ir prioritetinių kryptių identifikavimą;
- būtų taikomas tiek strateginiuose, tiek taktiniuose, tiek ir operatyviniame sprendimuose;
- būtų naudojamas tiek savininkų, tiek aukščiausios vadovybės, tiek ir vykdomajame lygiuose;
- leistų vystyti bei įgyvendinti pokyčius tiek atskirose organizacijos ar jos veiklos srityse, tiek ir visoje organizacijoje bendrai.

Mokslinio tyrimo rezultatų aprobavimas ir sklaida

Mokslinio tyrimo rezultatai publikuoti daktaro disertacijai pripažįstamuose mokslo leidiniuose:

1. Gontaitė, Skirmantė, Klimas, Darius, Lietuvos valstybinių sveikatos priežiūros įstaigų veiklos atitikimo Europos kokybės vadybos fondo (EFQM) principams vertinimas. // *Ekonomika ir vadyba 2007: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*, 2007 m. balandžio 19-20 d., Kaunas. 2007, p. 1009-1016.

2. Pileckaitė, Daiva, Klimas, Darius, Visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimas pirkimo procesuose pasinaudojant informacinėmis technologijomis. // *Regioninės ekonomikos ir vadybos problemos - 2008: studentų mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga / Kauno technologijos universitetas. Ekonomikos ir vadybos fakultetas. Kaunas: Technologija.. ISSN 1822-7643. 2008, p. 80-84.*

3. Klimas, Darius, Ruževičius, Juozas. Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai // *Verslo ir teisės aktualijos: Mokslo darbai / Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokykla. Vilnius : Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokykla. ISSN 1822-9530. 2009, T. 4, p.72-87.*

4. Klimas, Darius, Ruževičius, Juozas, *Methodological Aspects of Implementation of Business Process Outsourcing. // Issues of business and law*

/ Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokykla. Vilnius : Versita. ISSN 2029-1094. 2010, vol. 2, p. 12-26.

5. Klimas, Darius, Jonaitytė, Beatričė, Development of the best practice business process management methodology. // The global challenges for economic theory and practice in Central and Eastern European countries: conference proceedings. Vilnius, 2010. ISBN 9789955335948. p. 121-129.

6. Klimas, Darius, Business process maturity level determination: a methodological outline. // Ekonomika / Vilniaus universitetas. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. ISSN 1392-1258. 2011, t. 90, nr. 2, p. 114-127.

7. Ruževičius, Juozas, Klimas, Darius, Veleckaitė, Rasa, Influence of organizational culture on the success of business process management in Lithuanian public sector organizations. // Verslo ir teisės aktualijos / Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokykla. Vilnius: Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokykla. ISSN 1822-9530. 2012, T. 7, nr. 1, p. 1-16.

8. Ruževičius, Juozas, Milinavičiūtė, Ieva, Klimas, Darius, Peculiarities of the business process management lifecycle at different maturity levels: the banking sector's case. // Issues of business and law / Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokykla. Vilnius: Versita. ISSN 2029-1094. 2012, Vol. 4, p. 69-85.

Konferencijos:

1. Gontaitė, Skirmantė, Klimas, Darius, Lietuvos valstybinių sveikatos priežiūros įstaigų veiklos atitikimo Europos kokybės vadybos fondo (EFQM) principams vertinimas. // Ekonomika ir vadyba 2007: tarptautinė mokslinė konferencija, 2007 m. balandžio 19-20 d., Kaunas. Kaunas, 2007. p. 7-8.

Disertacijos struktūra ir apimtis

Disertacinį darbą sudaro pateiktų lentelių ir paveikslų bei santraukų sąrašai, įvadas, trys skyriai, išvados, literatūros sąrašas bei priedai. Darbo apimtis - 195 puslapiai (be priedų), 12 lentelių, 38 paveikslai, 197 literatūros šaltiniai, 13 priedų.

1. VERSLO PROCESŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Verslo procesų valdymo koncepcijos ištakos

Vis daugiau organizacijų priverstos operatyviai ir kritiškai analizuoti ir optimizuoti savo veiklą, atsisakyti nepelningų sričių ir efektyviai reorganizuotis tuo pačiu metu gerinant produktų ar paslaugų kokybę. Tokie pokyčiai, kai jiems nėra tinkamai pasiruošta, itin sunkiai išgyvenami, o dažnai gali tapti net lemtingu išbandymu. Vadovo vaidmuo šiuo laikotarpiu bene svarbiausias – jis privalo įtikinti ir įkvėpti darbuotojus, o pats, įvertinęs visas galimas esmines rizikas, turi nebijoti imtis ryžtingų ir racionaliai kardinalių sprendimų. Esminiai elementai, trukdantys organizacijoms pilnai naudoti modernių vadybos modelių potencialą – specifinės informacijos trūkumas bei bendrinės informacijos perteklius, sisteminių kompetencijų neturėjimas, motyvacijos trūkumas ir organizacinė kultūra kaip visa apimanti dimensija. Kiekviena kultūra, taip pat ir organizacinė, priklausomai nuo savo istorinės, geografinės, ekonominės ir kitos patirties, programuoja savo atstovų mąstymo būdą t.y., reagavimo į skirtingus aplinkos dirgiklius tipus.

Verslo procesų valdymo (VPV/ BPM – *angl.* Business Process Management) koncepcijos bei principų įgyvendinimas, nuo pat pirmų jų pritaikymo atvejų (VPV ciklas yra kilęs nuo Deming, W., (1986) planuoti, vykdyti, tikrinti, veikti ciklo (PDCA - *angl.* Plan, Do, Check, Act)), organizacijoms suteikė galimybes žyriam veiksmingumo, produktyvumo, efektyvumo augimui. Lietuvoje VPV principų taikymo pradžia reiktų laikyti ne sąmoningą organizacijų vadybos sistemų sertifikavimą pagal LST EN ISO 9001:1994 kokybės vadybos standartą 1997 metais, bet Tarybiniu laikotarpiu taikyta kompleksine produkcijos kokybės valdymo sistema („Комплексная система управления качеством продукции“) - GOST standartu.

VPV akronimas naudojamas laisvai. Jo reikšmė, priklausomai nuo konteksto, dažnai įvairi. Programinės įrangos bendrovės dažnai referuoja į VPV, kad apibūdintų tam tikro produkto ar technologijos gebėjimą, tuo tarpu praktikai, specialistai, vadybos konsultantai ir akademinė visuomenė VPV

aptaria kaip procesą ir vadybos discipliną, nes pirmiausia VPV yra vadybos disciplina ir procesas, kad būtų galima valdyti organizacijos verslo procesus. Technologinių galimybių įgalinimas be vadybos disciplinų ir procesų valdymo yra mažiau svarbus tam, kad eksploatuotų technologijas organizacijos verslo procesų valdymui. VPV apima vadovavimą organizacijos darbams siekiant sukurti ir/ ar padidinti vertę jų klientams. Šių darbų atlikimo bei našumo sėkmė iš esmės priklauso nuo to, kaip organizacijos įvykdo savo misiją.

Daugelis painioja VPV ir verslo procesų tobulinimo (BPI – *angl.* Business Process Improvement) iniciatyvas. BPI iniciatyvos paprastai reiškia projektus arba serijas vienkartinių ir unikalių patobulinimų pertvarkant ar kitaip taisant procesus. Bendrai BPI metodologija apima šešis sigma, LEAN, VKV ar reinžinerijos pastangas (*Hammer, M., 2003*). Kita vertus, VPV suponuoja nuolat vykdyti organizacijos įsipareigojimą, valdyti organizacijos procesus. Tai apima tokį veiklų rinkinį kaip modeliavimas, analizė, apgalvotas ir sąmoningas proceso projektavimas, veiklos vertinimas (matavimas) ir procesų transformavimas. Tai apima nuolatinį, niekada nesibaigiantį grįžtamąjį ryšį siekiant užtikrinti, jog organizacijos verslo procesai būtų suderinti su jos strategija ir vykdymo lūkesčiais. Daugelis organizacijų apibrėžia ir matuoja verslo procesų veiklos rezultatus per dvi pradines dimensijas: (1) koku mastu procesų tikslai bus įgyvendinti; bei (2) procesų veiklų veiksmingumas ir efektyvumas. Veiklos rezultatų rodikliai valdymui gali būti prieinami per veiklos vykdymo ataskaitas, parengtas remiantis informacija, surinkta iš svarbiausių punktų procesuose.

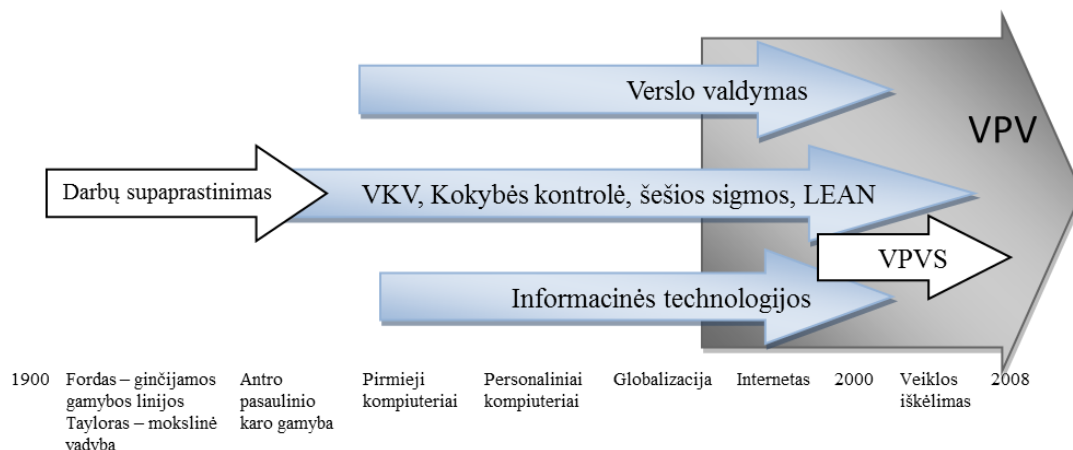
VPV yra nuolatinis, tebevykstantis veiksmų bei iniciatyvų kompleksas, paremtas procesinio ir sisteminio valdymo principais, koordinuojantis organizacijos veiklą per E2E (procesas, kuris prasideda nuo kito proceso (vidinio „tiekėjo“) rezultato (teikinio) ir baigiasi sukurtu rezultatu, perduodamu dar kitam procesui (vidiniam „klientui“), per visą organizaciją (*angl.* End To End)) darbus bei nukreiptas į organizacijos VPV.

Veiklos procesai gali būti nuolat sistemingai ir nuosekliai tobulinami arba gali būti imtasi drastiškų priemonių radikaliai pertvarkant visą procesą ar net

visus pagrindinius procesus ir, pasitelkus verslo pertvarkymo principus ir metodus, sukuriant naują procesą, kuriam skiriama nuolatinė priežiūra.

VPV reikalauja reikšmingo organizacinio įsipareigojimo apibrėžiant naujus vaidmenis, pareigų atsakomybes ir struktūras tradiciškai funkciškai orientuotose organizacijose. Tradicinės organizacijos yra orientuotos į funkcines sritis, pavyzdžiui, pardavimų, rinkodaros, finansų ir gamybos.

VPV tradicijų pradžia – siekis supaprastinti veiklas ir darbus organizacijose (2 pav.). Darbų supaprastinimo - kokybės kontrolės tradicija siejama su Taylor, F.V., (1911) bei moksline vadyba. Taylor, F.V. apibrėžė visą eilę idėjų, kuriomis remiantis geri vadybininkai turėtų pagerinti savo verslą. Jis pateikė argumentus, kaip supaprastinti darbus, siedamas tai su laiko stebėjimu, sisteminiu eksperimentavimu, ieškodamas geriausio veiklos bei užduočių įvykdymo būdų identifikavimo ir kontrolės sistemų, kurios matuotų rezultatus.



2 pav. Požiūrių į verslo procesų kaitą apžvalga. (Harmon, P., 2010)

Procesinio valdymo ištakos ir esminis filosofinis pamatas (2 pav.) yra visuotinė kokybės vadyba (VKV/ TQM - *angl.* Total Quality Management). Deming, W. žinomas kaip VKV filosofijos pionierius. VKV – tai struktūrizuota organizacijų veiklos tobulinimo filosofija, kuri reikalauja kiekvieno organizacijos nario įsitraukimo, kiekvieno organizacijos partnerio bei kitų suinteresuotųjų šalių įtraukimo, dėmesio esminiems organizacijos veiklos aspektams, klientų poreikių įgyvendinimo ir net jų viršijimo. Esminė

visuotinės kokybės vadybos dalis yra vartotojų esamų ir numatomų poreikių patenkinimas mažiausiais kaštais (*Vanagas, P., 2008*).

VPV atsiranda kaip sėkminga VKV koncepcija (2 pav.) apibendrinanti verslo valdymo, informacinių technologijų panaudojimą bei kokybės vadybos metodus.

Pagrindiniai VPV pirmtakai yra Shewhart, W. ir Deming, W. bei Hammer, M. ir Champy, J., Shewhart, W., (1986) ir Deming, W., (1953) su statistinės proceso kontrolės darbu, kuris buvo šiuolaikinio kokybės judėjimo pradžia bei 6 Sigma pradžia, kaip šiuolaikinis jo išikūnijimas. Šiuo darbu matuojant veiklos rezultatus buvo siekiama sumažinti darbų atlikimo variacijas ir, naudojantis statistiniais metodais, izoliuoti "šaknines" veiklos problemų priežastis, kad priimami sprendimai būtų adresuoti būtent jų esminiams sprendimams.

Hammer, M. ir Champy, J. (*Hammer M., 1990*); (*Hammer, M. ir Champy, J., 1993*) su BPR papildė stipriąsias ir sustiprino silpnąsias pirmųjų autorių puses. Viena vertus, reorganizavimas buvo pozicionuojamas kaip epizodinė, o ne nuolatinių pastangų iniciatyva, BPR trūko nepertraukiamo kokybės gerinimo aspekto. BPR taip pat nebuvo apibrėžiamas kaip disciplinuotas požiūris į matavimus. Hammer, M. ir Champy, J., (1993) VPV suformulavo ir pateikė rafinuotą proceso apibrėžimą: tai - „end to end“ procesas, arba E2E (*angl. End To End*), kai klientui sukuriama vertė; procesas, kuris prasideda nuo kito proceso (vidinio „tiekėjo“) rezultato (tekinio) ir baigiasi sukurtu rezultatu, perduodamu dar kitam procesui (vidiniam „klientui“) per visą organizaciją. Hammer, M. ir Champy, J. akcentavo, kad dėmesys daugiau skiriamas proceso projektavimui, o ne jo vykdymui. Proceso projektavimas - būdas, kuriuo jo sudedamosios užduotys sujungiamos į visumą. Mokslininkai padarė prielaidą, kad proceso dizainas buvo atvaizdas, kuris atsiranda dėl vykdymo defektų ir veiklos sunkumų. Hammer, M., ir Champy, J. atpažino, kad proceso dizainas faktiškai sukuria apvalkalą proceso veiklos rezultatams, kad procesas ant savo pagrindo negali vykti geriau nei leidžia jo konstrukcija. Jeigu eksploatacinių

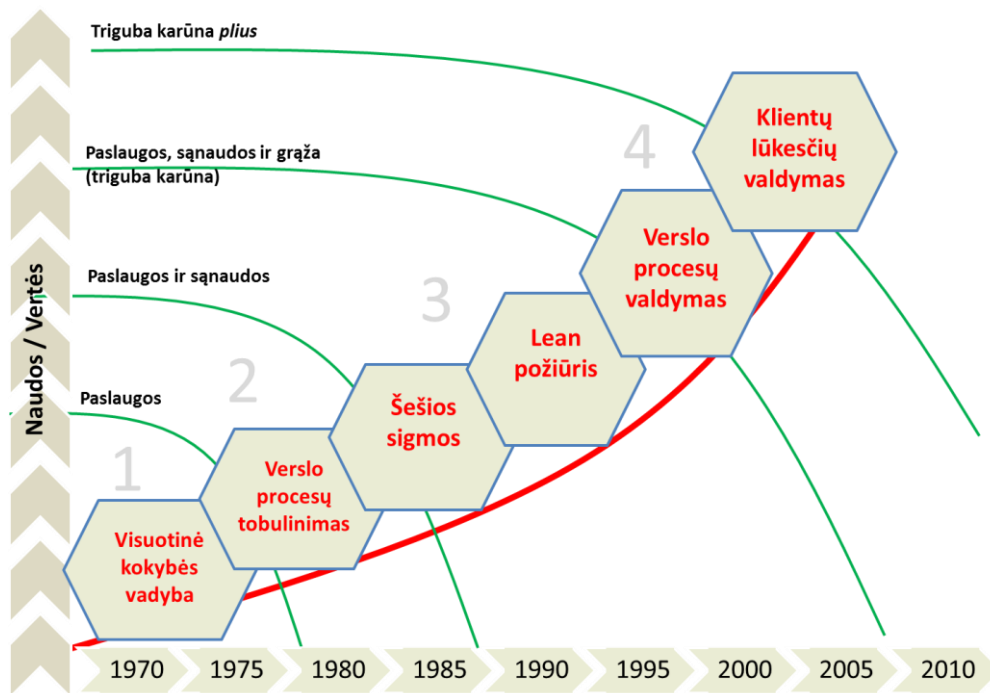
charakteristikų reikalavimai viršija tai, ką senasis dizainas galėjo, jo reikia atsisakyti ir pakeisti nauju.

Vadovaujantis BPR, kai kurie informacinių technologijų (IT - *angl.* Informational Technology) sprendimai, tokie kaip organizacijos resursų planavimas (ERP - *angl.* Enterprise Resources Planning) bei klientų santykių valdymas (CRM – *angl.* Client Relationship Management) susilaukė organizacijų dėmesio (*Jeston, J. ir Nelis, J., 2008*). Peržvelgus IT sistemų istoriją, matyti, kad iš pradžių VPV buvo sutelktas į techninius, su IT susijusius aspektus, t.y. verslo procesus ir jų dizainą per technologijas (*Van Der Aalst ir kt., 2003; Reijers, H.A., 2003*). Nepaisant ankstyvo Zairi, M., (1997); Armistead, C. ir Machin, S., (1997) sąmoningumo, mokslininkai VPV kaip integruotą požiūrį pradėjo plačiau laikyti tik pastaraisiais metais (*Harmon, P., 2010; Box, S. ir Platts, K., 2005; Hung, R.Y.Y., 2006; Chang, J.F., 2006; Rosemann, M. ir de Bruin, T. 2005b*).

VPV apima keletą ašinių sričių ir formuoja koncepcinį mokslo ir praktinio diapazono supratimą pradedant informacinėmis technologijomis ir baigiant holistiniu VPV (*Rosemann, M. ir de Bruin, T., 2005; Harmon, P., 2010*). Techniniai VPV požiūriai fokusuojasi į verslo procesų palaikymą bei jų dizainą per informacines sistemas (IS) (*Van der Aalst, W.M.,P. ir kt., 2003; Reijers H.A., 2003*). Holistiniai požiūriai (*Pritchard, J.P. ir Armistead, C., 1999; Zairi, M., 1997*), priešingai - į būsimus organizacinius VPV aspektus (*Rosemann, M. ir Brocke, J., 2010*) ir priešingai “procesai, kaip esminiai ir centriniai objektai, nuo ko pradedamas veiklos valdymas, kadangi jie yra palaikomi ir užtikrinami per organizacijos darbuotojus (*Jeston, J. ir Nelis, J., 2008b*). Šiuo aspektu kultūra didėjančiai atpažįstama kaip vienas iš centrinių faktorių, turintis įtakos bei veikiamas VPV (*Spanyi, A., 2003, Llewellyn, N. ir Armistead, C., 2000; Hammer, M., 2010*). Kaip bebūtų, kultūra dažnai minima kaip vienas iš VPV iniciatyvų nesėkmių šaltinių (*Melenovsky, M. J. ir Sinur, J., 2006; Ravesteyn, P. ir Versendaal, J., 2007; Bandara, W. ir kt., 2009*). Dar daugiau, kai kurie autoriai teigia, kad VPV kultūra gali turėti įtakos tiek darbo grupėms, tiek ir

nacionalinėms kultūroms (Jayaganesh, M. ir Shanks, G., 2009; Lee, R.G. ir Dale, B.G., 1998).

Towers, S. su BPGGroup Research (2007) apibendrina daugiau kaip 800 tyrinėtų organizacijų patirtis ir jų gaunamą naudą, vadovaujantis VPV filosofija. Žemiau pateikiamame paveiksle galima pastebėti, kad naudos bei vertės, kurios yra gaunamos, yra dinamiškai didėjančios bei vis daugiau įtraukiančios didesnių verčių gavėjų.



3 pav. Verslo procesų valdymo evoliucijos ir gaunamos naudos, vertės.

(Towers, S. ir BPGGroup Research, 2007)

Pažymėtina, kad nors VKV, kaip vienas iš kertinių principų, yra klientų poreikių tenkinimas mažiausiomis sąnaudomis, sisteminis jų lūkesčių valdymas dar tik prasideda su klientų lūkesčių valdymo CEM (CEM - angl. Customer Expectation Management) sisteminiais sprendimais.

CEM kertinė idėja (Towers, S. ir BPGGroup Research, 2007) yra organizacijos verslo idėjos apibrėžimas ir valdymas prieš pastatant ją teikiamų paslaugų ir produktų apibrėžimui ir valdymui. Šiuo atveju visa organizacijos strategija ir veikla organizuojama taip, kad visi veiklos procesai būtų nukreipti į klientų lūkesčių tenkinimą. Viskas, kas neprisideda prie klientų lūkesčių valdymo privalo būti eliminuota iš jos veiklos. Pasak Towers, S., šiuos

principus yra įgyvendinusios tokios kompanijos, kaip „Best Buy“, „Apple“, „Gilead Systems“, „South West Airlines“, „Zara“, „Virgin“, „FedEx“.

Apibendrinus aukščiau minimų autorių idėjas, koncepcijas, apibrėžiančias VPV supratimą, galima sugrupuoti:

1. VPV, kaip klasikinės vadybos šaknis turinti disciplina ir sprendimai, turintys įtakos technologiniams sprendimams;
2. VPV, kaip nuolatinis įvairia vektorinių veiksmų bei iniciatyvų kompleksas, paremtas procesinio ir sisteminio valdymo principais, kuris užtikrina veiksmingumo, produktyvumo, efektyvumo augimą organizacijose;
3. VPV, kaip nuolatinis veiksmų ir funkcijų koordinavimas per E2E darbus;
4. VPV, kaip organizacijos verslo modeliavimas, analizė, projektavimas ir matavimas tiek strateginiuose, tiek ir taktiniuose ar operatyviniuose sprendimuose;
5. VPV, kaip organizacinis įsipareigojimas įvedant reikšmingas inovacijas bei organizacinį įsipareigojimą formuojant naują organizacinę kultūrą, nustatant naujus vaidmenis, pareigų atsakomybes ir struktūras;
6. VPV, kaip organizacinių priemonių technologija, su įrankiais įgalinanti verslo procesų regimąjį modeliavimą, testavimą, bandomąjį imitavimą, automatizavimą, integraciją, kontrolę, matavimus, monitoringą bei informacijos sistemas, kurios palaiko šiuos procesus;
7. VPV, kaip sisteminanti ir apibendrinanti įvairiapusių naudų siekimo valdymo metodologija.

1.2. VPV principai, metodai ir priemonės

Be organizacinio įsipareigojimo, organizacijos viduje VPV naudos nesijaus ir reali praktika neegzistuos. Asmenys gali turėti VPV įgūdžių, o organizacijos - VPV technologijas, bet sėkmingas šios koncepcijos išsilaikymas mažai tikėtinas be vienareikšmių vertybių, įsitikinimų, lyderystės, ir kultūros palaikymo.

Hammer, M., (2010), apibendrindamas savo ir kitų mokslininkų tyrinėjimus bei patirtį, išgrynino esminius VPV principus:

1. Procesinė veikla, o ne tik procesų aprašymas;

Kartais organizacijose galvojama, kad užtenka koncepcinio procesinio valdymo, t.y., visa veikla apibrėžiama labai aukštame, koncepciniame pjūvyje, tokia kaip užsakymų priėmimas, pirkimai, klientų aptarnavimas, procesų vystymas, produkto kūrimas ir t.t.. Žiūrint į organizacijos valdymo sistemos perspektyvą, toks apibrėžimas visiškai nieko neduoda, tai tėra tik verslo modelio gairių apibrėžimas. Procesas negali būti (klaidingai) siejamas su rutinine veikla ar automatizacija, mažinančia kūrybinę veiklą ar supaprastinančia veiksmus. Procesas reiškia individualių darbo veiksmų pozicionavimą, nepriklausomai nuo to ar tie veiksmai yra rutininiai, ar turi kūrybiškumo reikalavimų. Tai yra plataus konteksto ir dar platesnių kombinacijų derinys, užtikrinantis norimų rezultatų sukūrimą.

2. Bet koks procesas yra geriau nei jokio proceso;

Praleista galimybė gerai apibrėžti proceso dizainą – karaliauja chaosas. Kasdieninis individų heroizmas, užgaidos ar improvizacijos taisyklės generuoja nepastovų ir neprognozuojamą rezultatą. Gerai apibrėžtas procesas garantuos nuspėjamus ir pakartojamumą užtikrinančius rezultatus bei gali pasitarnauti kaip tobulėjimo platforma.

3. Geras procesas yra geriau nei blogas procesas;

Tai reiškia proceso projektavimo kritiškumą, kad proceso projektavimas yra kritinis veiksnys jo atlikimui. Jei organizacijai blogas proceso suprojektavimas yra našta, jį reikia keisti.

4. Viena proceso versija yra žymiai geriau nei keletas;

Procesų standartizavimas visuose organizacijos veiklose ir veiklos lygiuose suteikia vieną veidą prieš išorinius klientus ir tiekėjus, leidžia efektyviai ir greitai pergrupuoti žmogiškuosius resursus iš vienos veiklos vietos į kitą. Net perorientavimas iš vienos veiklos į kitą tampa žymiai greitesnis.

5. Net geras procesas turi būti vykdomas efektyviai;

Geras proceso projektavimas yra būtina, bet nepakankama sąlyga aukštos kokybės rezultatams užtikrinti, ji turi būti derinama su kruopščiu vykdymo valdymu, kad dizaino galimybės būtų realizuotos praktikoje.

6. Net geras procesas gali būti keičiamas geresniu;

Proceso šeimininkas turi siekti stiprinti savo proceso veiklą, visada turi likti budrus, nuolat ieškoti naujų galimybių padaryti proceso pakeitimus projektavime, organizavime, resursų paskirstyme. Kiekvienas geras procesas einant laikui tampa blogu procesu;

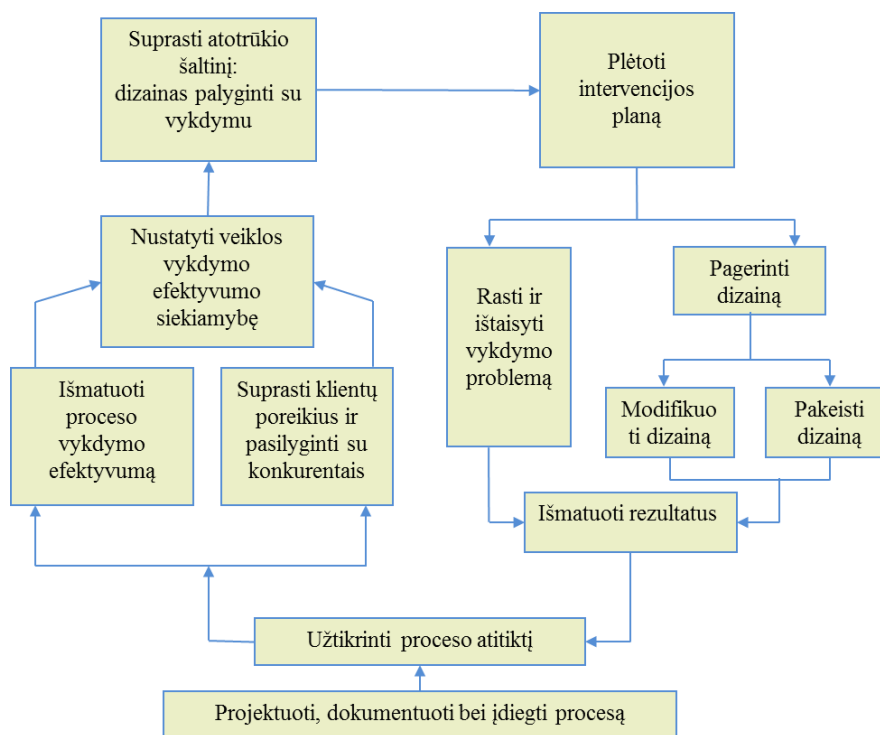
Pokyčių aplinkoje, kai keičiasi ne tik išorinių klientų norai, poreikiai ar tiekėjų teikiamos medžiagos bei informacija, kai keičiasi ir konkurentų veiksmai, procesai organizacijoje – vienalytė sistema, t.y. padarius pakeitimus viename procese, atitinkamai keičiasi bent jau sąlygos kituose procesuose. Pakeitus vienus resursus kitais, net pakeitus resursų panaudojimo prioritetus, neišvengiamai keičiasi ir veiklos sąlygos, kuriose iki tol veikė procesas, todėl pokyčių aplinkoje nė vienas procesas negali išlikti veiksmingas ir efektyvus jo nekeičiant.

7. Procesai siekiant užtikrinti jų suvokimą bei valdomumą turi būti grupuojami.

Procesai, kurie savyje turi sandorių, kūrimo bei vystymo esmę, t.y., kuria vertę išoriniams klientams arba yra būtini verslo modelio gyvavimo esmei, yra vadinami pagrindiniais procesais (ang. core process). Įgalinantys, arba palaikymo procesai, yra antroji (pagal svarbą) kategorija, tai yra tie procesai, kurie kuria vertę vidiniams klientams (dokumentų valdymas, darbuotojų paieška, informacinių sistemų valdymas ir kt.) Šios procesų grupės, ką galima matyti ir iš jų įvardinimo, esminė paskirtis – užtikrinti efektyvų pagrindinių procesų funkcionavimą arba kurti vertę pagrindiniams procesams. Trečioji kategorija – valdymo procesai. Tai tokie procesai, pagal kurių nustatymus ir reikalavimus organizacijos veikla ir pati organizacija yra suvaldoma (strateginio planavimo valdymo, rizikų valdymo, veiklos rezultatų valdymo ir kt.). Visi procesai privalo būti valdomi procesiškai, nepriklausomai kuriai iš

šių kategorijų jie yra priskiriami - tik tada organizacija gali tikėtis naudų ir jėgos iš procesinio valdymo (Hammer, M., 2010).

Hammer, M. (2010) apibrėžė VPV ciklą. Esminis procesų valdymo ciklas (4 pav.) prasideda formaliu proceso sukūrimu, apačioje. Tai nėra antraeilis, vien formalus žingsnis. Daugelis organizacijų mano, kad tam tikri jų operacijų aspektai pasižymi didelėmis variacijomis, nes jiems trūksta gerai apibrėžtų procesų, tokių kaip E2E. Tai ypač pasakytina apie nedidelės apimties kūrybinius procesus, pavyzdžiui, produkto vystymas arba santykių su klientais valdymas. Iš esmės, kiekvienoje situacijoje jie elgiasi kaip vienkartiniais atvejais - heroizmu ir improvizacija, pakeisdami gerai apibrėžtų procesų discipliną. Toks heroizmas ir improvizacija yra nepatikimi ir netvarūs.



4 pav. Esminis procesų valdymo ciklas (Hammer M., 2010)

VPV ciklas kildinamas iš Deming, W., (1986) “planuoti, vykdyti, tikrinti, veikti” ciklo (PDCA - angl. Plan, Do, Check, Act), papildomai atkreipiant dėmesį į proceso projektavimą. Nors šis vaizdas yra gana paprastas, jis atspindi revoliucingą nukrypimą į tai, kaip įmonės valdomos. Jis pagrįstas prielaida, kad organizacijos veiklos rezultatų valdymas nėra vykdomas bandymų ir klaidų keliu, didesniu žmonių spaudimu ir nėra finansiškai manipuluojama,

bet valdoma per sąmoningą E2E VPV, per kurį sukuriama visa kliento gaunama vertė. Iš esmės, VPV yra organizacijos valdymas per klientas - centre požiūrį.

Organizacijos, siekdamos sėkmingo VPV įgyvendinimo, privalo užtikrinti šios koncepcijos sisteminių metodologiškumą bei apsirūpinimą reikiamomis vadybinėmis priemonėmis. Taikomi VPV metodai ir / ar priemonės leis padidinti įmonių veiksmingumą, produktyvumą, efektyvumą.

Biazzo, S. ir Bernardi, G. (2003), pasiūlė metodologiją, apibūdinantą keturiomis strateginio sprendimo priėmimo sritimis, kurios, pasak autorių, suformuoja procesų valdymo sistemą:

- Procesų architektūra (ang. process architecture). Esminis procesų valdymo sistemos komponentas. Organizacijos procesai apibūdinami holistiniu, sisteminiu būdu.
- Procesų matomumas, regimumas (*angl.* Process visibility). Išskirti du aspektai: ryšys tarp procesų architektūros bei organizacijos struktūros ir proceso funkcionavimo įforminimas, kuris suteikia operatyvinį matomumą.
- Monitoringo mechanizmai. Mechanizmų stebėjimas ir kontrolė (*angl.* Monitoring mechanisms) Procesų matavimo sistemos, kuri tikrins ir vertins procesų atlikimą, projektavimas. Atlikimo rodikliai, kurie atspindi strateginius organizacijos tikslus.
- Gerinimo mechanizmai. Būdai, kurie apibrėžia, kaip bus parinkti, pradėti vykdyti ir valdomi keitimo planai. Gerinimo tikslai turėtų būti struktūriškai susiję su kasdieniniu darbu ir įgyvendinami organizacijoje sistemiškai ir sistemingai.

Ypatingai svarbus metodologinis sprendimas, kurį apibrėžė Hammer, M., (2010) aprašydamas VPVS (verslo procesų valdymo sistemos) elementus. Organizacijos, kurios aktyviai orientuojasi į savo procesus ir jų valdymą, turi poreikį automatizuotiems instrumentams. VPVS įtvirtina procesus plačiame bei daugiamačiame organizacijos modelyje, kuris apima bent šiuos organizacijos aspektus ir santykius tarp jų:

- procesų apibrėžimus ir jų dizainą;
- sąveikas ir susijungimus tarp procesų, įeigas, gaunamus rezultatus, apibrėžimus bei tarpusavio lūkesčius;
 - matuoklius, tiek įmonės pagrindinius veiklos vykdymo rodiklius (KPI – *angl.* Key Performance Indicators), tiek ir procesų matuoklius įskaitant esamus ir tikslinius eksploatacinius charakteristikų lygius;
- projektus ir veiklas, susijusias su procesų įgyvendinimu ir/ ar tobulinimu;
- verslo organizacijas, kurios dalyvauja įgyvendinant ir vykdant procesus;
- procesų versijas ir variacijas;
- informacines sistemas, kurios palaiko procesus;
- duomenų elementus, kurie sukurti, naudojami ar saugomi procesuose;
 - organizacines programas ir iniciatyvas bei jų sąveikas į procesus;
 - kontrolės taškus ir rizikos faktorius (veiksnius);
 - vaidmenis, įtrauktus į procesų vykdymą įskaitant ir organizacines pozicijas, reikalavimus kompetencijai, žinioms ir patirčiai bei sprendimų priėmimo įgaliojimus;
 - vadovaujantį personalą, susijusį su procesais (procesų šeimininkai);
 - organizacijos strategijas ir programas, kurios yra paveiktos procesų.

Organizacijos procesų modelis (OPM – *angl.* Organisation Process Model) - procesų valdymo pagrindas (*Hammer, M., 2010*). OPM - tai grafinis organizacijos pagrindinių procesų atspindys, kuriame matyti jų tarpusavio sąveikos, įeigos bei gaunami (pateikiami) rezultatai. Efektyvus OPM turi būti paprastas ir aiškus, telpantis viename puslapyje.

Tokia aukščiausio lygio organizacijos vykdomų procesų reprezentacija yra išskaidoma suteikiant didesnę detalumo lygį, kiekvieną aukščiausio lygio

procesą skaidant į kelis subprocesus, kurie vėliau išskaidomi į dar smulkesnes detales iki atskirų veiksmų lygio.

OPM – tai tam tikras organizacijoje vykstančių procesų turinys ar žodynėlis, nuorodos, panašiai, kaip organizacinė struktūra, vizijos, misijos ir vertybių apibrėžimas, produktų katalogas bei klientų sąrašas. Keičiant verslo politiką atitinkamus pakeitimus būtina atlikti visuose tuose procesuose, kuriuose ji yra integruota.

Be aukščiau aprašytų principinių ir metodologinių sprendimų, VPV turi apimti ir organizacijos „semantiką“ bei tokius aspektus, kurie vietoj to, kad egzistuotų tik kaip pasyvūs sistemos elementai, veiktų kaip katalizatoriai, kaip pažangūs įmonės ir jos procesų modelis, tarnautų kaip įgalinantis instrumentų rinkinys sprendimų priėmimo bei veiktų kompleksiskai greitai besikeičiančioje aplinkoje.

Sukurtų, patikrintų ir įgyvendintų praktikoje VPV koncepcijos priemonių yra daug. Viena iš dažniausiai šiandien naudojamų VPV priemonių yra verslo procesų iškėlimas iš organizacijos (BPO - *angl.* Business Process Outsourcing). Apibendrinant mokslinę literatūrą BPO būtų galima apibrėžti kaip: ilgalaikis sutartinis vidinių procesų ar vadybos sistemų ir/ar operacijų, susijusių su operacinėmis veikomis, atsakomybės perdavimas išorės paslaugų teikėjui kaip trečiajai šaliai su sutartu mažiausiu galimu patenkinamu ir priimtiniu paslaugų kokybės lygiu (AQL – *angl.* Acceptable Quality Level) (Lawler, III ir kt., 2004; Clemenstns, S. ir kt., 2004; Click, R.L., ir kt., 2005).

Atsižvelgiant į situaciją, kurioje yra organizacija, galimi skirtingi BPO pasirinkimo tipai ir etapai. BPO tipai, kuriuos išskiria Clemenstns, S. ir kt., (2004):

- Paprastas BPO – visos funkcinės grandies ar proceso su visais turimais resursais perdavimas trečiosioms šalims. Organizacija viduje pasilieka tik strategijų ir tikslų nustatymą bei sutarties sąlygų laikymosi valdymą.
- Globalus BPO – pigesnių resursų naudojimas iš trečiųjų šalių pasiūlos.

- Kombinuotas BPO – trumpalaikis ar ilgalaikis išorinių resursų pritraukimas įgyvendinant esmines verslo procesų ir/ ar veiklų reorganizacijas.

- Konsultacinis BPO – vienkartinis didelės kompetencijos ar kvalifikacijos darbuotojų ar organizacijų pritraukimas sprendžiant atskirų projektų ar veiklų problemas.

- Naujos organizacijos įkūrimo BPO – naujos organizacijos įkūrimas, kurioje akcijas įgyja pagrindinė organizacija bei pritraukti partneriai (trečiosios šalys).

Nors tiek VKV, tiek VPV filosofija nukreipta į ilgalaikių sėkmių paiešką, BPO naudojimo, dažnumą labiausiai nulemia tai, kad pertvarkymo rezultatai pastebimi iš karto, nors nebūtinai visada teigiami. Priežastys, lemiančios BPO projektų įgyvendinimą, dažnu atveju yra visiškai skirtingos priklausomai nuo organizacijos vykdomos veiklos, mastelio, geografijos bei vyraujančios organizacinės kultūros, valdymo ar vadybos brandos bei rinkoje esančio konkurencinio spaudimo. Kaip pagrindinės ir esminės priežastys dažniausiai įvardijamos (*Lawler, III, E.E., ir kt., 2004; Clemetns, S. ir kt., 2004*):

- mažėjantis arba nepakankamai didėjantis veiklos efektyvumas ir/ ar veiksmingumo siekimas;
 - rinkos globalizacijos iššūkiai;
 - organizacijos augimas;
 - kuriamos vertės klientams, investuotojams, vadovams bei organizacijai nepakankamas atsekamumas;
- darbuotojų savirealizacijos nepakankamumas ir motyvacijos mažėjimas ar nuolatinis jos kritimas;
 - informacijos sklaidos ir apsikeitimo greičio nepakankamumas ar mažėjimas;
 - atitolimas nuo klientų ir jų poreikių suvokimo;
 - veiklos masyvumas;
 - veikos vykdymo vietų išplėtimas;

- didėjantis produktyvumas;
- reputacijos ir/ ar įvaizdžio pakankamas suvaldymas.

Apibendrinant aukščiau minimų autorių apibrėžtus VPV principus ir metodologinius sprendimus:

1. Tik nepriekaištingas VPV principų suvokimas ir šio suvokimo įgyvendinimas organizacijos veikos valdyje gali garantuoti šios koncepcijos įgyvendinimo sėkmę.
2. VPV principų, metodų bei priemonių įgyvendinimo sprendimams būdingas ir turi būti privalomai užtikrinamas cikliškumas.
3. VPV principai, metodai ir priemonės turi būti įgyvendinamos užtikrinant jų sistemiškumą, konstruojant tam tikrą sisteminių bei modelinių sprendimą;
4. Organizacijos įgyvendindamos VPV tikisi ne tik greito didesnio veiksmingumo, produktyvumo, efektyvumo, bet ir aukštą ROI (*angl.* Return Of Investment) turinčių sprendimų.

1.3. VPV branda

Pirmasis VPV brandos vertinimo modelis siejamas su Watts Humphrey galimybių brandos modeliu „Gairės pagerinti programinės įrangos procesą“ (*Harmon, P., 2007*).

Organizacijų veiklos kontekste branda aiškinama (*Andersen E.S. ir Jessen S.A., 2002*) kaip tam tikros veiklos kūrybinis lygis, lemiantis organizacijos gebėjimą įgyvendinti numatytus tikslus. Organizacijos branda vertinama pagal tam tikrus organizacijos veiklos brandos modelius, kurie bet kurioje srityje gali būti naudojami trimis tikslais (*Jeston, J., ir Nelis, J., 2008a; Rosemann, M., ir kt. 2008*):

1. aprašomoji priemonė, leidžianti įvertinti dabartinės situacijos (*angl.* „As-is“) stiprybes ir silpnybes;
2. normatyvinė priemonė, sukurianti gaires tobulėjimui;
3. palyginamoji priemonė, kuri suteikia galimybę palyginti ir įvertinti organizaciją pagal veiklos srities standartus ir kitas organizacijas.

Iš esmės, organizacijos procesų brandos lygis įtvirtinimas per vertybines nuostatas, organizacinę kultūrą, kokybės politiką, vidinius organizacijos standartus ir organizacijos struktūrą (*Hammer, M., 1996*).

Galimybių brandos modelis (CMM - *angl.* Capability Maturity Model) – tai Carnegie–Mellon Universitete sukurta programinės įrangos tiekėjų įvertinimo metodologija (*Little, B., 2003*). Pastaruoju metu dažniau sutinkama galimybių brandos modelio integracija – CMMI (*angl.* - Capability Maturity Model Integration).

CMM turi paprastą įmonės procesų efektyvumo klasifikaciją, kuri ar jos interpretacija, dažnai naudojama kartu su kitomis metodologijomis. Ši klasifikacija apibrėžia įmonės procesų brandumo stadijas (arba lygmenis – nuo 1 iki 5) (*ITSMF., 2003*).

Pradinė (chaotiška, "Ad hoc (*angl.*) - pradinis procesų brandos lygis" (remiasi asmenine patirtimi) – pati pirmoji stadija, kai procesai neapibrėžti, kiekvienas darbuotojas dirba taip, kaip pats išmano.

Atkartojama (projektų valdymas, proceso suvokimas) – kai atsiranda neformalus, paprastas ("atpasakojamasis") procesų suvokimas, procesas gali būti atkartojamas.

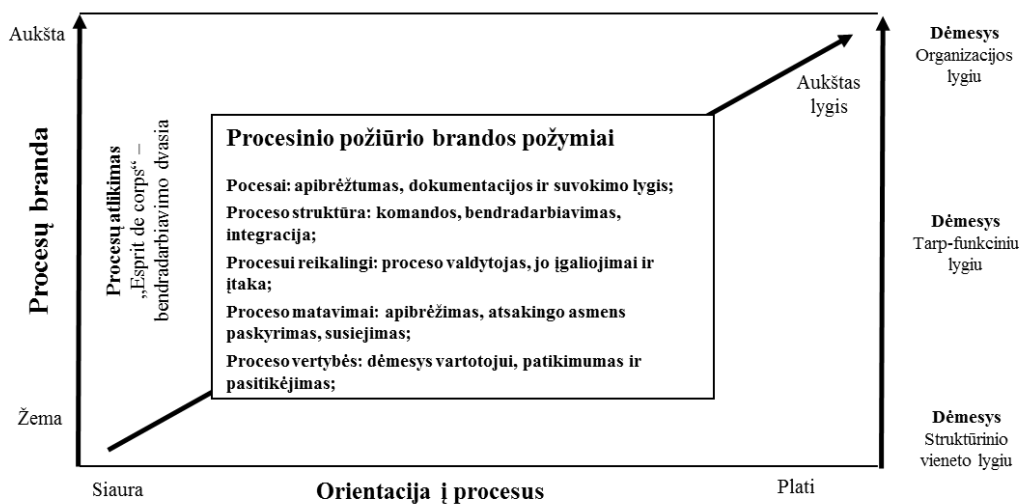
Apibrėžtumo (aprašyta) – procesas yra apibrėžtas ir patvirtintas kaip standartinis verslo procesas.

Valdoma (pilnai formalizuota) – procesas yra valdomas (kontroliuojamas), naudojami proceso matavimo vienetai (atsiradę KPI).

Optimizuota (procesų gerinimo) – procesų valdymas, remiantis KPI ir išsamia veiksmų analize, naudoja apgalvotą procesų optimizavimą.

Net jei įmonių veikla kardinaliai skiriasi, aukščiau aprašytos verslo procesų valdymo brandos klasifikacijos dėka galima palyginti įvairių įmonių procesų brandą. Kiekvienoje iš aukščiau minėtų stadijų proceso branda gali būti keliama iki kitos stadijos apibrėžiant esmines procesų gerinimo sritis (KPA – *angl.* Key Process Areas), kaip tikslai, įsipareigojimai, galimybės, matavimai, patikrinimas ir kt.

Lockamy, III, A. ir Mc Cormack, K., (2004) pateikia orientuotą procesų brandos modelį. Šių autorių pasiūlytas ryšys tarp orientacijos į procesus ir procesų brandos lygio pateiktas 5 pav.

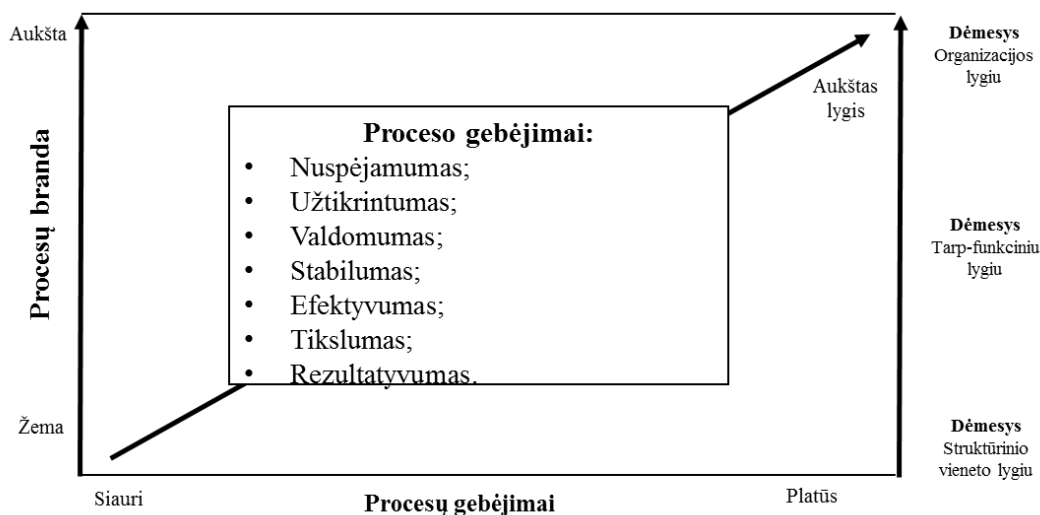


5 pav. Ryšys tarp orientacijos į procesus ir procesų brandos lygio

(Lockamy, III, A. ir McCormack, K., 2004)

Didėjant procesų brandos lygiui keičiasi dėmesys iš vidinės į išorinę perspektyvą. Tai reiškia, kad aukštesnis procesų brandos lygis skatina į rezultatus orientuotą verslo požiūrį ir formuoja išorinį požiūrį į verslą, paremtą vartotojų ir tiekėjų perspektyvomis bei konkurentų pažinimu. Kiekvienas procesų brandos lygis turi atitinkamus reikalavimus, kuriuos patenkinus, pasiekiamas norimas lygis.

Kylant procesų brandos lygiui didėja ir organizacijos procesų gebėjimai. Ryšys tarp proceso gebėjimų ir procesų brandos lygio pateiktas 6 pav. Šie gebėjimai gali būti apibrėžti tokiais procesų požymiais: nuspėjamumas, užtikrintumas, valdomumas, stabilumas, efektyvumas, tikslumas, rezultatyvumas.



6 pav. Ryšys tarp proceso gebėjimų ir procesų brandos lygio (Lockamy, III, A. ir McCormack, K., 2004)

Tyrimų bendrovė „Gartner research“, pasaulyje garsi technologijų tyrimais ir verslo lyderių įžvalga, 2006 metais pasiūlė VPV brandos modelį, kuris identifikuoja šešis etapus sėkmingam VPV pritaikymui organizacijoje. Šis modelis pateikia nuorodas, kaip organizacijai lengviau orientuotis ir įveikti iššūkius pereinant prie procesinio valdymo.

„Gartner research“ pasiūlytas šešių fazių VPV brandos modelis identifikuoja ir formuoja supratimą apie visas šešias VPV brandos fazes. Šio modelio pranašumas prieš kitus yra tai, kad jis ne tik pateikia abstraktų fazių suskirstymą, bet ir detalizuoja (Melenovsky, M.J. ir Sinur, J., („Gartner research“) 2006):

- tipinius veiksmus, iššaukiančius organizacijos perėjimą iš vienos fazės į kitą;
- kritinius kiekvienos fazės sėkmės veiksnius;
- reikalingas kompetencijas;
- galimus iššūkius.

Skirtingai nei kiti VPV brandos vertinimo modeliai, šis modelis apima ne penkias fazes, papildomai išskiriama nulinė fazė, nuo kurios pradedama į procesus orientuotos organizacijos kūrimas. Nulinėje fazėje – neefektyvių operacijų supratimas – gimsta supratimas, kad kai kurios verslo gerinimo

galimybės negali būti pasiektos tradiciniais ir visuotinai pripažintais būdais. Poreikis ieškoti fundamentalių vykdymo pasikeitimų iškyla pirmoje fazėje, kai organizacija supranta procesus. Organizacijai vis labiau suvokiant procesus įžengiama į antrąją fazę ir siekiant geresnės jų kontrolės pradedama automatizuoti specifinius procesus. Galiausiai ribos tarp atskirų procesų prasiplečia ir trečioje fazėje organizacijos privalo integruoti visus procesus tarpusavyje, įskaitant tuos, kurie apima bendravimą su partneriais ir klientais. Dėl tos priežasties auga kompetencijos ir sugebėjimai valdyti ryšius bei sąveikas tarp didžiausių ir sudėtingiausių verslo procesų, o ketvirtoje fazėje organizacijoje atsiranda patirtis dinamiškai sujungti strateginius tikslus su procesų vykdymu. Tokia patirtis galų gale veda prie lanksčios verslo struktūros sukūrimo – aukščiausio brandos lygio (*Melenovsky, M.J. ir Sinur, J., (Gartner research), 2006*).

Kaip ir kiti, šis VPV brandos modelis paremtas prielaida, kad pranašesnė procesų vadyba veda prie tikrai lanksčios verslo struktūros realizacijos. Sugebėjimai ir kompetencijos, įgyti judant link verslo lankstumo, leidžia aiškiau suvokti, kaip organizacijos kuria vertę, atnaujina klientų aptarnavimą ir pasiekia veiklos produktyvumą ir efektyvumą. VPV brandos modelis yra nuoseklus, todėl kiekviena fazė paremta prieš tai buvusią, tačiau nėra slopinamos iniciatyvos, plėtojančios sugebėjimus, reikalingus vėlesniuose etapuose, todėl iškyla būtinybė identifikuoti silpniausias grandis balansuojant tarp visų kritinių organizacijos procesų valdymo faktorių (*Melenovsky, M.J. ir Sinur, J., (Gartner research), 2006*).

Gartner research pateiktame VPV brandos modelyje išskiriami tokie pagrindiniai sėkmės veiksniai:

- Strateginis suderinamumas – nuolatinis tvirtai susietas ryšys tarp organizacinių prioritetų ir įmonės procesų, leidžiančių pasiekti verslo tikslus.
- Kultūra ir lyderystė – kolektyvinės vertybės ir įsitikinimai, kurie formuoja su procesais susijusius požiūrius ir elgesį.

- Žmonės – individai ar grupės, kurie nuolatos stiprina ir pritaiko savo su procesais susijusių patirtį ir žinias.
- Valdymas – atitinkamos ir skaidrios atskaitomybės, sprendimų priėmimo ir atlygio procesai, lydintys veiksmus.
- Metodai – požiūriai ir technikos, kurios paremia ir įgalina nuoseklius proceso veiksmus ir rezultatus.
- Informacinės technologijos – programinė ir techninė įranga bei informacinės sistemos, kurios leidžia ir paremia proceso veiklas.

Patį sudėtingiausią ir plačiausią tokio požiūrio VPV brandos modelį pasiūlė Queensland Universiteto tyrėjai Rosemann, M, ir de Bruin, T., (2004). Šis požiūris pasižymi CMM modelio statistiniu tikslumu, bet yra suprojektuotas matuoti ir vertinti esamus procesus ir pateikti praktinį taikymo žemėlapi (Harmon, P., 2010).

Skirtingai nei iki tol sukurti brandos modeliai, Rosemann, M. ir de Bruin, T. (2004) VPV brandos modelis buvo sukurtas siekiant tokių tikslų:

- modelis turi turėti tvirtą teorinį pagrindą;
- plačiai pripažįstamas pasaulinio standarto modelis;
- holistinis modelis, apimantis visą VPV;
- teorinio ir praktinio pritaikomumo balansas;
- modelis turi apimti skirtingų suinteresuotų asmenų individualius informacijos poreikius.

Vienas naujausių VPV brandos vertinimo modelių - Hammer, M., (2007a) publikuotas proceso ir organizacijos brandos modelis (OPBM - *angl.* Process and Enterprise Maturity Model). OPBM sudaro dvi dalys: modelis skirtas, įvertinti bet kokio tam tikro verslo proceso brandą, ir modelis, skirtas įvertinti organizacijos brandą bendrai.

Hammer, M., (2007) ilgą laiką tyrė įvairius veiksnius, reikalingus verslo procesų palaikymui. Analizuodamas naujus procesus diegiančių organizacijų veiklą, stebėjo ir įvertino jų aplaidumo bei neapdairumo klaidas. Įvertinęs

minėtus veiksnius, autorius pateikė penkias savybes, būtinas geram proceso veikimui:

- Procesas turi būti gerai apibrėžtas, nes kitaip žmonės, vykdančys procesą, nežinos, ką turi daryti.
- Atlikėjai (žmonės, kurie dalyvauja procese) turi turėti tinkamus įgūdžius ir žinias, nes kitaip jie nesugebės tinkamai įgyvendinti procesą.
- Turi būti paskirtas proceso šeimininkas/šeimininkas/vyresnis vadovas, kuris užtikrintų, kad procesas tiekia numatytus rezultatus.
- Organizacija turi apjungti savo infrastruktūrą, tokią kaip informacines technologijas ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas, kad palaikytų procesą, nes kitaip jie trukdys jo atlikimui.
- Organizacija turi sukurti ir naudoti teisingą matavimo sistemą, kuri įvertintų proceso atlikimą, nes kitaip nebus pasiekti norimi rezultatai.

1 lentelėje išvardinti „įgalintojai“ įgalina procesą veikti efektyviai. „Įgalintojai“ tarpusavyje yra susiję: jei vieno „įgalintojo“ trūksta arba yra silpnas, žemesnio brandos lygio, tada ir kiti nebus efektyvūs. Kiekvienas procesas turi turėti šeimininką, t.y. už procesą atsakingą asmenį. Silpnas proceso šeimininkas negali suvaldyti sudėtingo proceso, prastai apmokyti atlikėjai negali tinkamai dalyvauti procese ir t.t. Procesas, kuriam trūksta „įgalintojo“ arba jis yra silpnas, žemesnio brandos lygio, trumpalaikiai gali pasiekti numatytus rezultatus tik žmogiškojo faktoriaus įsikišimo dėka. Žinoma, visų „įgalintojų“ turėjimas negarantuoja, kad procesas bus vykdomas gerai, nes, pavyzdžiui, vien tik proceso projekto egzistavimas dar nereiškia, kad tai yra gerai.

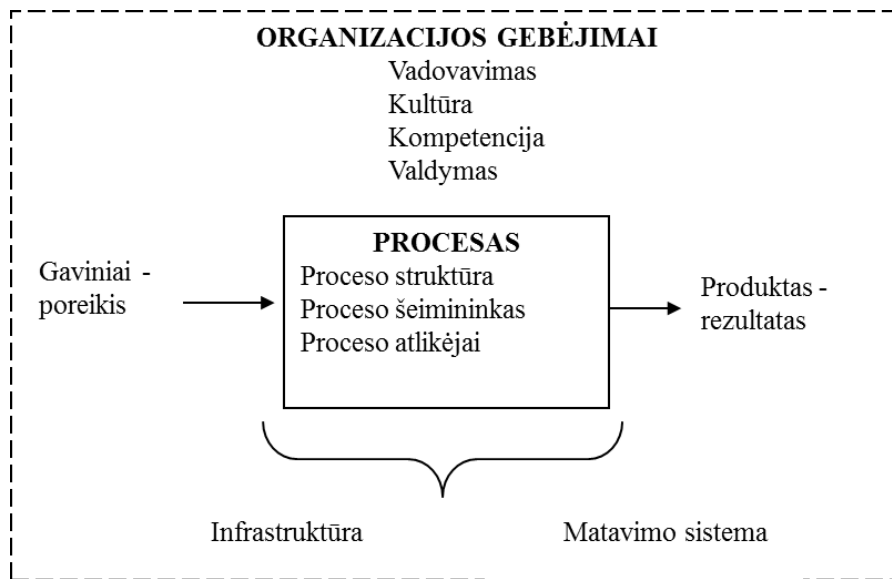
1 lentelė. Procesų „įgalintojai” ir organizacijos gebėjimai (*Hammer, M., 2007a*)

Penki proceso įgalintojai	
Dizainas (struktūra)	Visapusiška specifikacija, kurioje nurodoma, kaip procesas turi būti atliktas.
Atlikėjai	Žmonės, kurie dalyvauja procese, ypač pabrėžiant jų įgūdžius ir žinias.
Savininkas/ šeimininkas/ valdytojas	Aukštesnioji valdžia, kuri atsakinga už procesą ir jo rezultatus.
Infrastruktūra	Informacijos ir valdymo sistemos, kurios palaiko procesą
Rodikliai/kriterijai	Matavimo sistemos naudojimas, kad būtų sekamas proceso atlikimas.
Organizacijos gebėjimai	
Vadovavimas	Aukštesnioji valdžia, kuri palaiko procesų sukūrimą.
Kultūra	Pagrindinės vertybės: dėmesys klientui, komandinis darbas, asmeninis atsakingumas ir noras keistis.
Kompetencija	Gebėjimų ir metodologijos taikymas procesų perprojektavimui.
Valdymas	Projektų ir keitimosi iniciatyvų valdymas.

Organizacijos, siekdamos, kad verslo procesai būtų efektyvūs, turi sukurti palankią aplinką. Jos turi valdyti/turėti ar vystyti organizacinius gebėjimus keturiose srityse: vadovavimas, kultūra, kompetencija ir valdymas. Pirma, kompanijos vadovai turi būti atsidavę, įsipareigoję procesiniam požiūriui. Pertvarkymo, perprojektavimo procesai reikalauja didelių organizacinių pakeitimų, kurie neretai sulaukia pasipriešinimo, galinčio sužlugdyti visas pastangas, jei pokyčiai nebus palaikomi vadovų. Antra, tik tos organizacijos galės judėti į priekį, kurios vertina klientus, komandinį darbą, asmeninį

atsakingumą ir pokyčius. Trečia, versle turi dirbti žmonės, kurie turi įgūdžių ir išmano proceso pertvarkymą (perprojektavimą) - šis darbas ne mėgėjams ar improvizatoriams. Ketvirta, įmonės turi būti tikros, kad jos turi veikiančius projektų valdymo būdus (metodus) ir pakeitimų programas, jei nenori, kad sukliudytų chaosas ir konfliktai.

OPBM modelio privalumas – jis lengvai suprantamas, lengvai valdomas ir taikomas. Kiekvienas procesų brandos lygis turi aiškiai atskiriamus kriterijus.



7 pav. Organizacijos ir procesų brandos modelis (*Hammer, M., 2007a*)

2009 m. išleista ISO 9004 (2009) standarto versija, kuriame pateikiamos gairės, kaip, remiantis procesiniu požiūriu, nuolat gerinti organizacijos veiklą, didinti jos rezultatyvumą ir efektyvumą.

Pagrindinis ISO 9004 standarto tikslas yra pateikti rekomendacijas organizacijos vadybai siekiant ilgalaikės ir tvarios sėkmės.

ISO 9004 standarto priede pateikiama savęs (savo organizacijos) vertinimo priemonė, leidžianti palyginti savo lyderystės, strategijos, vadybos sistemos, išteklių ir procesų brandos lygį su kitų organizacijų, nustatyti stipriąsias ir silpnąsias veiklos sritis, pastebėti naujas tobulėjimo ir inovacijų galimybes. Šios analizės rezultatai gali būti labai svarbūs įvestiniai duomenys strateginiam planavimui.

Pagal ISO 9004 organizacijos ir jos procesų branda gali būti priskirta vienam iš penkių brandos lygių:

- Pradinis – organizacija vykdo pokyčius tik tada, kai reikia ištaisyti jau pasirodžiusią klaidą.
- Proaktyvus – organizacija sutelkia gerinimo pastangas prevencijai ir galimos rizikos vertinimui.
- Lankstus - kritiniai pokyčiai procesų sistemoje, organizacija įtvirtina lanksčius procesus, kurie leistų prisitaikyti prie skirtingų situacijų, aplinkybių.
- Pažangus – į vadybos sistemą įtraukiama organizacijos kultūra, sistema vietoj formalių procedūrų dažniau remiasi pasitikėjimu, kad organizacijoje daromi teisingi dalykai.
- Ilgalaikės sėkmės siekimas – organizacija mato save globaliniame kontekste, nuolatos ieško geresnių būdų pasiekti sėkmę derinant suinteresuotų šalių poreikius ir interesus.

Apibendrinant mokslinių darbų apie VPV brandą analizę svarbu pažymėti, kad nors ši VPV sritis plačiai ištyrinėta, vis dar tyrinėjama ir nepraranda aktualumo bei praktinių taikymų paieškos.

Daugelyje šiuolaikinių organizacijų verslo procesų vadyba paremta jau klasikiniu tapusiu požiūriu į verslo procesų valdymo (VPV), besiremiančiu realaus laiko brandos būvio įvertinimu bei valdymu, brandą, tačiau, orientuojantis į būsimus organizacijos konkurencinio pranašumo poreikius, būtina turėti realų pagrindą ne dabarties, o ateities pokyčių paieškai bei įgyvendinimui. Šios disertacijos autoriaus siūlymas - į VPV brandą žiūrėti ir kaip į organizacijos ateities pokyčių identifikavimo bei valdymo fundamentą. Trumpesniame ateities modeliavimo periode siūloma rinktis *realaus potencialo*, o ilgalaikiame - *strateginės vizijos procesų valdymo brandos* vertinimą ir valdymą.

Realaus potencialo bei *strateginės vizijos procesų valdymo brandos* vertinimas galėtų būti atliekamas šio disertacinio darbo autoriaus atrastu principu: *realaus potencialo procesų valdymo brandos* atveju iš kiekvienos vertinamos verslo procesų grupės randamas *dažniausiai* sutinkamas įvertinimas, ir jo reikšmė trumpajame ateities periode priskiriama visai

organizacijos *realaus potencialo* procesų ar procesų grupės valdymo brandai; *strateginės vizijos procesų valdymo brandos* atveju iš kiekvienos vertinamos procesų grupės randamas aukščiausias įvertinimas, ir jo reikšmė ilgalaikiame ateities periode priskiriama visai organizacijos procesų ar procesų grupės *strateginės vizijos* valdymo brandai.

Realaus potencialo procesų valdymo brandos žinojimas leidžia koncentruotis į tikslesnę organizacijos poziciją orientuojant savo veiklos organizavimo taktinius prioritetus realiai suvokiamo bei valdomo laiko perspektyvoje.

Strateginės vizijos procesų valdymo brandos žinojimas leidžia koncentruotis į veiklos organizavimo strateginius prioritetus, ilgalaikes veiklos strategijas.

1.4. Procesinė orientacija

Procesinė orientacija (PO – *angl.* Process Orientation) reiškia orientavimąsi į procesų rangavimą bei grupavimą nuo kliento iki kliento vietoj to, kad būtų akcentuojamos funkcinės bei hierarchinės struktūros (*Reijers, H.A., 2006*). Procesiškai orientuota organizacija (PCO – *angl.* Process Centered Organization) visapusiškai taiko VPV koncepciją. Veikloje PO gali būti interpretuojama kaip organizacijos pastangos, būtinos siekiant procesus padaryti pagrindu organizacinei struktūrai bei strateginiam planavimui (*Reijers, H. A., 2006; Sabherwal, R. ir kt., 2001; Suter, A., 2009*). Įmonė, kuri adaptuoja procesinį požiūrį, nepriklausomai nuo to, ar ji jau įgyvendina BPR ir (arba) procesų tobulinimo projektus, ar ne, yra susijusi su savo VPV (*Armistead, C. ir Machin, S., 1998*). Nors tokie veiksniai kaip strategijos, technologijos, žmonės ir t.t., turi įtakos įmonės veiklos organizavimui ir rezultatams (*Thorp, J., 2003*), tačiau svarbus veiksnys yra ir organizacijos gebėjimas valdyti ir gerinti verslo procesus.

PO procesus apibrėžia kaip opoziciją hierarchijoms atkreipiant dėmesį į rezultatus ir ypatingai - klientų pasitenkinimą (*McCormack, K. ir Johnson, B., 2001a*). PO organizacijos dažnai vadinamos „horizontaliosiomis

organizacijomis“ (Ostroff, F., 1999), „procesų, kaip branduolio organizacijomis” (ang. - “process centered organization”) (Hammer, M., 1996), „procesų organizacijomis“ (Hammer, M., Stanton, S., 1999), „procesiškai orientuotomis organizacijomis“ (Gartner research, 2004) ar paprasčiausiai „procesinėmis organizacijomis“ (Osterloh, M. ir Frost, J., 2006; Gaitanides, M., 2007).

VPV įtraukia ne tik verslo procesų atradimą, dizainą, vystymą ir įgyvendinimą, bet ir procesų sąveikas su kontrole, analize bei optimizavimu Smith, H. ir Fingar, P. (2003). PO ir VPV bei jų teikiama nauda organizacijai negali būti tapatinama su BPR, nes dažnu atveju BPR siejamas ar pritaikomas viename procese, ar vieno radikalių veiklos valdymo pokyčių projekto rėmuose esančiuose procesuose, ar procesų grupėje, tuo tarpu PO bei VPV taikomas ir įgyvendinamas visoje organizacijoje (Garvin, D.A., 1995). BPR atvejais procesai vertinami kaip nepriklausomi elementai. Kaip bebūtų, organizacijos sėkmė priklauso ir nuo organizacijos elementų sąveikos efektyvumo. Dar daugiau, net ir po atskirų procesų reorganizacijos vis tiek išlieka poreikis nuolatiniam tų procesų valdymui, o vėliau ir pertvarkymui.

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę svarbu paminėti, kad VPV savo koncepcijoje apima ir kitokių tipų orientacijas, kaip pvz.: darbų sekos orientacija (*angl.* Workflow - oriented BPM), tiekėjų orientacija (*angl.* Competence - oriented BPM), kompetencijų orientacija (*angl.* Workflow - oriented BPM), projektinė orientacija (*angl.* Project management - oriented BPM), dokumentacijos orientacija (*angl.* Document - oriented BPM), verslo taisyklių orientacija (*angl.* Business rule - oriented BPM), integruojamų (naudojamų) IT aplikacijų orientacija (*angl.* Enterprise application integration - oriented BPM), paslaugų orientacija (*angl.* Service - oriented BPM), vertės orientacija (*angl.* Value - oriented BPM), subjektinė orientacija (*angl.* Subject - oriented BPM), poreikių orientacija (*angl.* Need - oriented BPM), vaidmenų orientacija (*angl.* Role - oriented BPM), ir kt.. Šiame darbe procesinė orientacija suvokiama, kaip plačiausia ir apimanti visas VPV orientacijas.

Vadovaujantis autoriais, vykdančiais mokslinius tyrinėjimus PO srityje (*McCormack, K. ir Johnson, B, 2001a; Fischermanns, G. , 2006; Reijers H.A., 2006; Hammer, M., 2007a; Vera, A. ir Kuntz, L., 2007*), PO elementus galima sugrupuoti:

- procesų dizainas, dokumentavimas ir veiklos vykdymo efektyvumų matavimas procesuose;
- vadovybės palaikymas PO programai ir atsakomybė procesų šeimininkų lygyje;
- organizacinė kultūra paremta darbu komandose, pasiryžimu keistis, orientacija į klientus bei bendradarbiaujančiu lyderystės stiliumi;
- organizacinė struktūra adaptuota pagal procesinį požiūrį bei procesų žemėlapi (kai vadovaujamosi principu, kad pirma procesai, o po to nustatoma organizacinė struktūra);
- žmonės ir patirtis (kai proceso struktūra diktuoja reikalavimus darbuotojo kompetencijai, patirčiai bei darbų atlikimo aprašymams);
- procesiškai orientuota personalo valdymo sistema;
- atskirų procesinių iniciatyvų ar projektų formalizuotas koordinavimas ir integravimas ir žinių valdymas susijęs su procesų tobulinimu, pertvarkymu, pokyčių valdymo technikomis;
- IT sistemų ir sprendimų integracija.

1.5. Esminiai PO elementai ir jų indikatoriai

Procesų dokumentavimas

Verslo procesai atspindi sudėtingus iššūkius identifikacijoje ir analizėje, kadangi jie dažnai organizacinėse struktūrose yra nežinomos kiekybės, neturi pavadinimų bei nėra vizualizuoti (*Kiraka, R.N. ir Manning, K., 2005*). Siekiant valdyti organizaciją, remiantis jos procesais, daroma prielaida, kad reikia žinoti, kurie verslo procesai yra vykdomi organizacijos viduje ir kaip jie susiję tarpusavyje. Tikslus kompanijos verslo procesų apibrėžimas yra pati pradžia pradedant procesinio valdymo iniciatyvų ar projektų įgyvendinimą (*Hinterhuber, H.H., 1995*). Šis elementas matuoja, kokiam lygyje

organizacijos procesai yra aiškiai sukonstruoti (logine dizaino prasme) ir dokumentuoti.

Vadovybės palaikymas PO programai

PO organizacijose vadovybė turi palaikyti procesų programą. Be vyresniosios vadovų grandies palaikymo, procesų idėja negali būti iki galo įgyvendinta. Egzistuoja didelė rizika patirti procesinio valdymo nesėkmę, jei vyresnioji vadovų grandis nepriims reikiamo lyderystės vaidmens ir nereklamuos ar palaikys PO mąstymą (*Hinterhuber, H.H., 1995*). PO iniciatyvos gali tikėtis mažesnės naudos tol, kol vadovybė neturės vieningo sprendimo/ sutarimo (*Edwards, S. ir kt., 2000*). Šiame elemente galima matuoti, koku lygiu vadovybė palaiko procesų programą.

Procesų šeimininkų atsakomybė

Procesų šeimininkų egzistavimas yra vienas ryškiausių ir matomiausių skirtumų tarp tradicinės ir procesinės organizacijos (*Hammer, M. ir Stanton, S., 1999*). Šiame elemente galima matuoti, kaip organizacijoje akcentuojamas bei įgyvendintas proceso šeimininko vaidmuo.

Veiklos vykdymo efektyvumo matavimas

Matavimo dėmesys labiau koncentruojamas į procesus nei į funkcijas tapatinant ir bendrą susitelkimą į tarp atskirų struktūrinių vienetų matavimus (*Hammer, M., 2007a*) Matavimų įdiegimas ir koregavimo veiksmų iniciatyvos yra procesinio valdymo operatyviniai principai (*Melan, E.H., 1989*). Šiame elemente galima matuoti, kiek detaliam organizacijoje matuojami procesų vykdymo rezultatai.

Organizacinė kultūra

Diegiant PO požiūrį galima reali problema – kultūrinė aplinka (*Hinterhuber, H. H., 1995*). Kultūra taip pat svarbi kaip ir žmonės bei procesai, kadangi siekiant optimalaus rezultato jie visi turi veikti bendrai (*Armistead, C. ir Machin, S., 1997*). Tik komandiniu darbu paremta kultūra suteikia galimybes pokyčiams, orientacijai į klientus, personalinei atsakomybei bei kooperaciniam lyderystės stiliui, kurie visi kartu bendrai veikia procesinį požiūrį (*Hammer,*

M., (2007a). Šiame elemente galima matuoti, kiek demonstruojama organizacijos kultūra atitinka ar ne procesinį požiūrį.

Organizacinė struktūra

Procesiškai orientuotos organizacijos savo organizacinę struktūrą turi adaptavusios pagal procesinį vaizdą, vadovaujantis principu, kad „struktūra eina po procesų“ (*Gaitanides, M., 2007*). Šiame elemente galima matuoti, kaip organizacinė struktūra atitinka procesų dizainą.

Personalo kompetencijos

Šiame elemente galima matuoti, kiek procesiškai orientuotos organizacijos dirbančių darbuotojų turi tam tikras žinias, patirtį bei kvalifikaciją.

Personalo valdymo sistema

Šiame elemente galima matuoti, kiek procesiškai orientuota personalo valdymo sistema. Procesiškai orientuotose organizacijose procesų dizainas turi nulemti darbų (pareiginių nuostatų) aprašymus. Skatinimo (motyvavimo) sistemos turi būti įdiegtos pagal konkrečius procesų poreikius.

Iniciatyvų koordinavimas ir integravimas

Šiame elemente galima matuoti, ar egzistuoja koordinuojančios bei integruojančios procesų projektus institucijos, dažnai vadinamos VPV ofisu (*Willaert, P., ir kt., 2007*) ar VPV grupėmis (*Harmon, P., 2007*).

1.6. VPV įgyvendinimo naudos, vykdymo matavimas

Nors VPV yra visuotinai priimta ir, vadovaudamasis šia filosofija, organizacijos pasiekia įspūdingų rezultatų, daugeliu atveju atskirose organizacijose VPV vis dar yra ankstyvojoje vystymosi stadijoje. Net jei kompanijos ir yra įdiegusios VPV principus, dažnai joms būna toli iki pilno galimybių išnaudojimo (*Hammer M., 2010*).

Atsižvelgdami į vadybinę praktiką, analitikai iš „Forrester Group“ kaip pagrindinę VPV projektų nesėkmių priežastį nurodo kultūrinį pasipriešinimą (*Savvas, A., 2005*). Neretai tai atsitinka dėl darbuotojų nesuvokiamo ar neidentifikuojamo procesų kaitos poreikio. Vadovaujantis Aberdeen Group

studija, "VPV gebėjimas prasiskverbti į daugelio sričių veiklos organizavimą ir sukuriama vertė labai priklauso nuo organizacinės kultūros" (*Lock, M., 2008*). Tokių projektų sėkmė daugiau nei tikimasi gali priklausyti nuo paplitusio bendro supratimo, kodėl ir kaip viskas yra keičiama bei kokią naudą gaus suinteresuotosios pusės. Į procesinę orientaciją paplitęs vertybių palaikymas ir motyvacija kaip kultūriniai aspektai veikia ir gali paveikti VPV esmę.

Procesai reikalauja, kad žmonės visuose organizacijos lygiuose klientą iškeltų į priekį, komandose dirbtų patogia, prisiimtų asmeninę atsakomybę už rezultatus bei būtų pasiruošę priimti pokyčius. Kol organizacinės kultūros vertybėse nebus šių principų, tol procesai tik „suksis“ už žmonių nugarų. Jei organizacijos kultūra nesilygiuoja į šias vertybes, lyderystė turi keisti kultūrą, kad jos sutaptų (*Hammer, M., 2010*).

Teisėtai suteikus daugiau galios ir įgaliojimų procesų šeimininkams, dramatiškai pasikeičia kiti vadybiniai vaidmenys ir atsakomybės. Funkciniai vadovai tampa tik resursų telkinių vadovais, verslo vienetų vadovai - klientų poreikius atspindinčiais agentais procesų šeimininkams. Tai yra radikalios permainos ir vis dar reikalauja išsamių tyrinėjimų.

Įtvirtinant procesinį valdymą atsiranda poreikis tam tikriems vadovavimo mechanizmams, kurie priskirtų atitinkamas atsakomybes bei užtikrintų, kad procesai sąveikautų vieni su kitais.

Tradicinėse organizacijose nėra vieno atsakingo už E2E procesus ir nebus vieno, valdančio E2E esmę (t.y. besirūpinančio VPV ciklu) (*Hammer, M., 2010*). Organizacijos, kurios atsakingai rūpinasi procesais, privalo turėti procesų šeimininkus, t.y., autoritetingus vyresnius vadovus, kurie būtų atsakingi prieš visą procesą bei visą organizaciją. Tai buvo aprašyta 4 paveiksle.

Diegiant procesinį valdymą absoliučiai būtina sąlyga yra vyresniųjų organizacijos vadovų susidomėjimas, suvokimas, žinojimas, aistra bei įgyvendinimo lyderystė. Procesų pristatymas reiškia pokyčių pristatymą pergrupuojant sistemas, įgaliojimuose, įtakose, būduose, režimuose, metoduose, elgesio tipuose, vadovavimo stiliuose, operacijų atlikimuose ir t.t..

Tik patys aukščiausi vadovai gali sutelkti tinkamus resursus, reikalingus įgyvendinti tikrai didelius procesinio valdymo įdiegimo pokyčius. Be tokio pobūdžio lyderystės pastangos yra pasmerktos, o turint reikiamą lyderystę – visos problemos gali būti išsprendžiamos (*Hammer, M., 2010*).

Viena vertus, procesai ir yra įrankis, kuriuo organizacijos realizuoja strategijos įgyvendinimą, kita vertus, procesai gali būti strategiją apibrėžiantys įrankiai. Kompanijos su pasaulinio lygio procesais juos gali išskleisti naujose rinkose ir teikti naujus produktus ar paslaugas. Tuo pačiu metu kompanijos gali nuspręsti, kad procesai, kurie nepasiūlo konkurencinio pranašumo, turi atitikti industrinius standartus arba turi būti iškelti iš organizacijos ribų (*angl.* - Outsourcing – verslo procesų, veiklos iškėlimas iš organizacijos (veiklos nuoma)).

Kompleksinis procesinio valdymo diegimas reikalauja didelių ir sudėtingų pastangų, ypač iš neturinčių patirties. Kompanijoms reikalingi darbuotojai, turintys patirties procesų kūrime bei diegime, matavimuose bei rodikliuose, pokyčių bei programų valdyme, procesų bei veiklos tobulinime ir kitose panašiose technikos bei sferose. Šie darbuotojai privalo turėti formalias metodologijas bei ilgalaikės karjeros perspektyvas, taip pat ir vadovybės palaikymą. Kol minėti barjerai neįveikti, daugelis organizacijų nesugeba plėtoti bei įtvirtinti šių galimybių ir įgyvendinti savo ambicingų programų (*Hammer, M., 2010*).

Vykdytojai, jei jie atskleidžia procesų atsakomybes, turi būti palaikomi IT ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų. Funkciškai fragmentuotos informacinės sistemos nepalaiko integruotų procesų bei tradicinės žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos (mokymai, kompensacijos, karjera ir t.t.), sustiprintos fragmentuotų darbų perspektyvos. Integruotos sistemos, tokios, kaip ERP bei rezultatais pagrįstos motyvacinės sistemos, reikalauja integravimo į procesus.

Daugelis organizacijų orientuojasi į E2E procesus, vykstančius kompanijų viduje. Daugeliu atveju, kaip bebūtų, „pabaigos“ taškai atsiranda keliose organizacijose iš karto. Tiekimo grandinės (SC – *angl.* Supply Chain) procesai

dažniausiai tipiškai prasideda žaliavų tiekėjo veiklose ir baigiasi pas galutinį vartotoją. Produktų kūrimo ir/ ar vystymo procesai yra susiję ir privalo apimti ir tiekėjų turimas galimybes. Kai kurios kompanijos analizuoja šiuos klausimus, bet kol kas trūksta tokių modelių bei jų aprašymų ir reikalavimų ar rekomendacijų jų valdymui.

Didelė dalis organizacijų naudoja funkcinis veiklos rodiklius, kurie sukuria nesutapimus, deoptimizaciją bei painiavą. Procesams reikalingi E2E rodikliai, kurie būtų kildinami iš klientų poreikių ir sistemiškai susiejami su organizacijos tikslais. Atitinkamai veikos rezultatų stebėjimas irgi turi būti organizuojamas pagal E2E principus. Visų procesų rodiklių, tokių, kaip kaina, kokybė ir greitis, balansas turi būti išskleistas, kad pagerinimai vienoje grupėje nepaslėptų kitų grupių rezultatų pablogėjimo.

Žmonėms, dirbantiems procesuose, yra formuojami skirtingi įgūdžių ir/ ar kompetencijų reikalavimai, bet jie turi suprasti visą procesą bei jo tikslus, sugebėti dirbti komandose ir gebėti valdyti patys save. Neturėdami šių įgūdžių, jie neturės galimybių realizuoti E2E darbų potencialo.

Procesinio valdymo dėka organizacija gali kurti aukštų veiklos rezultatų procesus, veikiančius su daug mažesnėmis sąnaudomis, didesniu greičiu, didesniu tikslumu, sumažintomis apyvartinėmis lėšomis ir didesniu lankstumu. Sutelkdamos dėmesį į E2E procesų, kurie nepaiso organizacinių ribų, projektavimą, kompanijos gali eliminuoti vertės nekuriančias pridėtines išlaidas, kurios akumuliuojasi šiose ribose. Procesinio valdymo dėka įmonės gali būti garantuotos, kad joje vykstantys procesai užtikrina savo pažadus ir nuosekliai veikia tokiu lygmeniu, koku tai yra įmanoma. Per procesinį valdymą įmonės gali nustatyti, kada procesai jau nebeatitinka savo ir savo klientų poreikių ir todėl turi būti pakeisti.

Šios operatyvinės naudos dėl nuoseklumo, kainos, greičio, kokybės ir naudojimo sumažina veiklos išlaidas ir pagerina klientų, kurie savo ruožtu gerina įmonės veiklos rezultatus, pasitenkinimą. Procesinis valdymas taip pat siūlo strateginės naudos įvairovę. Vienais atvejais procesinis valdymas įgalina įmones geriau reaguoti sparčių pokyčių laikotarpiais. Tradicinės organizacijos

dažnai negali net atpažinti, kad pokyčiai vyksta tol, kol tai neatsispindi finansinės veiklos rezultatuose. Dažnu atveju, jos net neturi formalizuotų ir veiksmingų mechanizmų disciplinuotai ir adekvačiai reaguoti į poreikius. Remiantis procesinio valdymo sistema, priešingai, pokytis atsispindi mažėjančiuose veiklos vykdymo rodikliuose, kurie pastebimi procesinio valdymo sistemose. Proceso dizainas yra priemonė, kurios dėka organizacija gali reaguoti į šiuos pokyčius. Procesinis valdymas taip pat apsaugo įvairias kitas veiklos rezultatų gerinimo iniciatyvas nuo globalizacijos ir susijungimų integracijos į ERP įgyvendinimą, elektroninio verslo. Daugelis įmonių kiekvieną šių reiškinių traktuoja kaip nepriklausomus, o tai sąlygoja nekoordinuotų ir prieštaringų pokyčių iniciatyvų platinimą.

Iš esmės, visi šie reiškiniai yra aukštų veiklos rezultatų palaikymo mechanizmai ar tikslai, kurie gali būti pasiekti jų dėka. Organizacijos, sutelkdamos visas įmonės tobulinimo pastangas po bendra procesų valdymo apsauga bei valdydamos jas integruotu būdu, išnaudoja platų įrankių spektrą ir diegia tinkamus instrumentus problemos sprendimui.

Skirtingi autoriai išskiria skirtingą naudą, kurią gali turėti organizacijos, savo veiklą koordinuodamos procesiniais principais.

Melan, R.E, (1989) įvardina šias procesinio požiūrio taikymo naudas:

- nuosavybės (ir atsakomybės) neaiškumų pašalinimas;
- aiškus ribų ir/ ar sąveikų, kuriose prieš tai būdavo valdymo problemų, aprašymas;
- struktūriškai suprantamas būdas apibrėžiant santykius tarp dalyvių. Proceso apibrėžimas tarnauja kaip mokymo priemonė, kai proceso veikla imituojama be tikrų veikėjų, taip puikiai išryškėja tobulintinos proceso sritys;
- procesų veiklos vykdymo efektyvumo matavimuose vadybininkai gali pradėti vykdyti koregavimo veiksmus proaktyviai, t.y., anksčiau nei tai pasidaro aišku vertinant galutinius veiklos rezultatus.

Hinterhuber, H.H., (1995) įvardina tokį procesinio požiūrio taikymo organizacijoje efektą: pagerėja produktų ir paslaugų kokybė, padidėja išorinių ir vidinių vartotojų pasitenkinimas, optimizuojama vertės grandinė, kurios pasekmė yra produktyvumo išaugimas, didesnės pridėtinės vertės sukūrimas, sutelkiant dėmesį į pagrindines kompetencijas. Hinterhuber, H. H.,(1995) su procesiniu valdymu sieja sekančius efektus:

- produktų ir paslaugų kokybės gerėjimas;
- didėjantis vidinių ir išorinių klientų pasitenkinimas;
- didėjantis produktyvumas visuose vertės kūrimo grandinės žingsniuose ir procedūrose;
- didėjanti pridėtinė vertė orientuojantis į pagrindinius procesus bei iškeliant (outsourcing) konkurencinio pranašumo nekuriančias veiklas.

Weerakkody, V. ir kiti (2003) mini keletą procesinio požiūrio teigiamų aspektų:

- padeda sukcentruoti visos organizacijos veiklos gerinimo pastangas į aukšto lygio įvykdymo tikslus, nukreipia jas link strateginių tikslų, kurie veda prie konkurencinės sėkmės;
- nepaisant organizacijos veiklos vidinių ir išorinių ribų į vieną grandinę sujungia veiklas, funkcijas, tiekėjus ir vartotojus;
- akcentuoja tarpfunkcinius matavimus ir optimizuoja įvykdymus tarp funkcijų, o ne pačiose funkcijose;
- skatina į rezultatus orientuotą verslo požiūrį ir vysto išorinį požiūrį į verslą, kuris paremtas vartotojų ir tiekėjų perspektyvomis bei konkurentų pažinimu.

Schima, M., (2004) pateikia kokybės vadybos sistemos diegimo projektą vokiečių kompanijoje „Kurz group“.

Pagrindiniai pasikeitimai, įdiegus procesinį požiūrį:

- didesnis aiškumas organizacijoje;
- didesnis klientų pasitenkinimas;
- aiškesnė informacija;

- greitesnė naujų darbuotojų adaptacija;
- aiškesnis tikslų įgyvendinimo siekimas;
- greitesnis sprendimų priėmimas.

Schmelzer, H.J., ir Sesselmann, W., (2006) teigia, kad VPV lemia didesnę vartotojų/ klientų pasitenkinimą, trukmės nuo užsakymo gavimo iki produkto pristatymo sumažinimą, produktų pristatymo patikimumą, trumpesnę proceso ciklo laiką, sumažėjusį atsargų kiekį, padidėjusį produkto, paslaugos ir proceso kokybę, kaštų sumažinimą, sutrumpėjusį tarpusavio atsiskaitymo terminą, pardavimų skaičiaus išaugimą, didesnę pelningumą ir didesnę organizacijos vertę ir kt..

Hammer, M., (2007) teigia, kad organizacijos, kurios matuoja ir projektuoja vidinius ir išorinius (esančius už organizacijos ribų, kurių rezultatus naudoja ar vartoja galutinis vartojas) procesus, kaštų, kokybės, greičio, pelningumo ir kitose srityse pasiekia geresnių rezultatų.

Hammer, M., (2007a) teigimu, beveik visose pramonės šakose įvairių dydžių įmonės pasiekia neeilinius laimėjimus geresne kaina, kokybe, greičiu, pelningumu ir pan., daugiausia dėmesio skirdamos veiklos pertvarkymui (bei matavimui), savo klientams ir vidiniams procesams.

Nemažai autorių teigia, kad procesinio požiūrio taikymas pasižymi daugeliu privalumų. Aptariami keletą empiriškai nepagrįstų įvairių autorių teiginių.

Hirzel, M., Kuhn, F., ir Gaida, J., (2008) išskiria procesinio valdymo naudas:

- sąnaudų mažėjimas;
- ciklo greičio padidėjimas;
- produktų ir/ ar paslaugų pasiūlymai geriau atitinka klientų paklausos reikalavimus;
- klientų pasitenkinimo pagerinimas;
- sumažintas reakcijos laikas.

Įgyvendinus procesinio valdymo koncepcijas, galimi pasiekimai (*Melan, E.H., 1989*):

- kokybės pagerinimas;
- produktyvumo pagerinimas;
- operacinio efektyvumo pagerinimas.

Tūkstančiai didelių ir mažų privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų naudojami neeilinėmis naudomis E2E verslo procesų valdymo dėka (*Hammer, M., 2010*).

Apibendrinant įvairių autorių mintis, galima teigti, kad pagrindinė procesinio požiūrio nauda yra tokia:

- procesų integracija ir išdėstymas, skatinantis siekti planuojamų rezultatų;
- galimybė sutelkti pastangas, kad procesai būtų efektyvūs ir veiksmingi;
- vartotojų ir kitų suinteresuotų šalių pasitikėjimas nuoseklia organizacijos veikla;
- visų veiksmų organizacijoje aiškumas;
- mažesnės išlaidos ir trumpesnis efektyvaus išteklių panaudojimo ciklas;
- pagerėję, nuoseklūs ir nuspėjami rezultatai;
- galimybės gerinti tikslines ir prioritetines iniciatyvas;
- darbuotojų įtraukimo skatinimas ir aiškesnė jų atsakomybė.

Veiklos vykdymo matavimas

Vienas iš svarbiausių įrankių įmonių vadovams gauti informaciją apie savo organizaciją turėtų būti veiklos matavimo sistema, apimanti finansinius bei nefinansinius rodiklius. Mokslininkai Rummler, G.A., ir Brache, A.P., (1990) apibrėžė tris veiklos matavimo lygius:

- organizacijos;
- procesų;
- užduoties arba atlikėjo.

Tuo tarpu mokslininkas Zairi, M., (1995) pasiūlė veiklos vertinimo sistemą, grindžiamą visuotinės kokybės vadybos principais. Ją sudaro penki lygiai:

- strategijos ir tikslų vystymas;
- procesų valdymas ir jų matavimas;
- veiklos vertinimas ir valdymas;
- kritinių taškų valdymas;
- pripažinimas ir įvertinimas.

Zairi, M., (1995) teigia, kad procesų matavimo rodikliai turi būti nustatyti įeigai/ gaviniams, pačiam procesui bei jo išeigai/ rezultatui. Dažnai vieno proceso rezultatai (produktai) yra kito proceso gaviniai, todėl pakanka kiekvienam apibrėžti proceso ir jo rezultato matavimo rodiklius.

Užtikrinant ilgalaikę organizacijos sėkmę svarbu tinkamai įgyvendinti strategiją bei politiką ir nustatyti procesus bei praktikas, kurios strategiją ir politiką paverstų išmatuojamais tikslais, kiekvienam tikslui numatytų terminus, numatytų atsakingus asmenys už tikslų pasiekimą, įvertintų strateginio lygio rizikas ir apibrėžtų kontrolės būdus, aprūpintų reikalingais ištekliais veiklų išskleidimui ir vystymui.

ISO 9004:2009 (2009) standarte rašoma, kad aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti planuotų rezultatų pasiekimą visose organizacijos lygiuose. Matavimo ir analizės procesas turi fiksuoti tikslų pasiekimo eigą, surinkti ir pateikti informaciją, reikalingą veiklos vertinimui ir efektyvių sprendimų priėmimui. Teisingų veiklos rodiklių nustatymas ir tinkamo monitoringo pasirinkimas yra esminiai sėkmingo veiklos matavimo ir analizės proceso veiksniai.

VPV, apimančioje organizacijos veiklos optimizavimą ir procesų pritaikymą efektyvumui didinti, susiduriama su dviem problemiškomis sritimis. Viena vertus, egzistuoja didžiulė ir vis besiplečianti valdymo koncepcijų, sistemų, procesų, būdų, metodų, instrumentų, vadybos mokyklų gausa. Kita vertus, yra ženklus atotrūkis tarp minėtų priemonių teorinio analizavimo diapazono ir jų praktinio taikymo. Dalis vadovų nesugeba suvokti

arba sąmoningai nesigilina į vadybos mokslo teikiamas ir praktikoje pasiteisinusias procesų pertvarkos priemones, sistemas ir metodus (*Hammer, M., 2001; Levicki, C., 2003; Christensen, C.M., 2004; Hamel, G., ir kt., 2005*). Be to, itin didelę reikšmę veiklos veiksmingumui turi pokyčio įgyvendinimo vadyba. Pokyčių ir jų sąlygojamų pertvarkytų procesų įgyvendinimo sėkmę lemia sistemos „pokyčiai – vadovybė – organizacijos bendruomenė“ darna (*Ruževičius, J., 2007*).

Minėti autoriai išskiria šiuos pagrindinius pokyčių įgyvendinimo vadybos darnos užtikrinimo imperatyvus:

- operatyvus ir sistemingas visų be išimties bendruomenės narių informavimas apie pokyčių ir procesų tobulinimo tikslus ir priežastis, priemones, einamuosius ir būsimus pokyčius, problemas, krizines situacijas ir jų įveikimo būdus;
- permainų veiksmingumo galima tikėtis tik organizacijos darbuotojų daugumai pozityviai priėmus vadovybės sprendimus ir pritarus siūlomoms veiksmams bei priemonėms;
- turi būti sistemingai organizuojami visuotiniai organizacijos narių susirinkimai, kurių metu analizuojama, kaip tenkinami darbuotojų poreikiai bei įgyvendinami pageidavimai ir siūlymai, susiję su pokyčių „suvaldymu“ ir gyvenimo darbe kokybe;
- visi darbuotojai privalo gerai suvokti ne tik asmeniškai savo, savo skyriaus pokyčių tikslus ir uždavinius (ir jų įtaką viso „produkto“ pridėtinės vertės kūrimo grandinėje), bet ir gerai žinoti kitų skyrių poreikius bei veiklos specifiką ir „matyti“ visos organizacijos pokyčių ir procesų pertvarkos tikslą ir sistemą;
- kiekvienas naujas ar pertvarkytas procesas turi turėti konkretų proceso „šeimininką“ – valdytoją.

Pokytį laikyti sėkmingu galima tik tada, kai jis laiku ir suvaldytais kaštais davė lauktus rezultatus. Lygiai taip pat svarbus ir pokyčio įgyvendinimas kasdieninėje veikloje siekiant, kad jis netaptų tik „vienadiene akcija“, todėl čia ypatingą dėmesį reikėtų kreipti „pokyčiai širdyse“ įgyvendinimui.

Esminių PO elementų, jų indikatorių bei VPV įgyvendinimo vykdymo matavimų ir gaunamų naudų mokslinės literatūros analizės apibendrinimas leidžia išskirti šias svarbiausias verslo procesų valdymo (VPV) kokybės formavimo temines kriterijų grupes: VPV pločio ir gylio įgyvendinimo pasirinkimas bei veikiančių procesų apibrėžimas, organizacijos VPV brandos lygio vystymas, verslo rezultatų lūkesčių formavimas, tarpstruktūrinės komunikacijos ir gerosios bei nekartotinos praktikos sklaidos užtikrinimas, resursų galimybių vertinimas, procesinės orientacijos požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio bei eiliškumo ir/ ar svarbos prioritetų pasirinkimas, sprendimų, kaip veikla galėtų būti vykdoma ateityje, priėmimas ir sprendimų dokumentavimas, sprendimų, kaip veikla privalo būti vykdoma ateityje, priėmimas ir sprendimų dokumentavimas, nuoseklus pokyčių įgyvendinimo valdymas, sprendimų, kaip vykdoma veikla ateityje, dokumentavimas, rezultatyvumo matavimas.

2. VPVKFM KONSTRAVIMAS.

Verslo procesų valdymo (VPV) koncepcija gausi mokslinių tyrimų ir praktinio taikymo instrumentų, metodų bei modelių, tačiau VPV kokybės formavime jaučiamas susistemintų modelių trūkumas. Kuriamo verslo procesų valdymo kokybės formavimo modelio (VPVKFM) taikymo siekiamybė turėti galimybes:

- tyrinėti ir formuoti organizacijų VPV kokybę;
- valdyti organizacijos vadybos transformaciją prie procesinio valdymo principų;
- pateikti platesnio ir/ ar gilesnio procesiniais principais pagrįsto organizacijų valdymo galimybes.

Verslo procesų valdymo kokybės formavimo modelis buvo modeliuojamas laikantis Garwin, D., (1998) išgrynintų kokybės sąvokos apibrėžimo principų, kai yra grupuojama turima visumos aibė pagal būdingus požymius ar taikymo aplinkybių panašumus.

Šios disertacijos autorius VPVKFM sumodeliavo, logiškai grupuodamas turimą VPV objektų ir jų veikimo ir/ ar taikymo aplinkybių aibę, kurios buvo išnagrinėtos bei aptartos pirmoje darbo dalyje.

Kitu VPVKFM kūrimo etapu kiekvienai modelio grupei buvo apibrėžti būdingi požymiai, kritiniai reikalavimai ir kt..

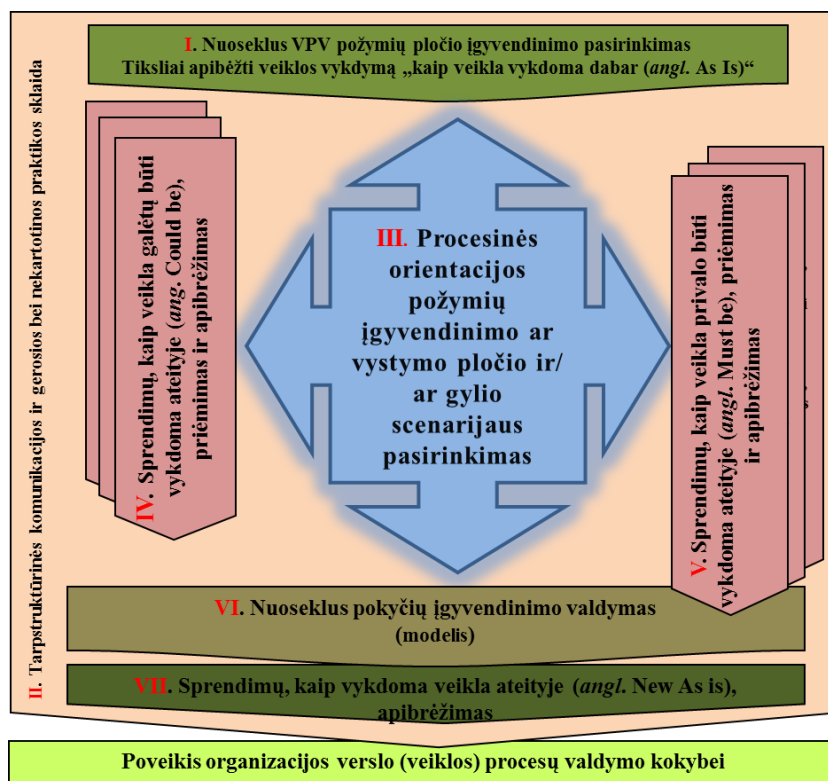
Šio modelio tinkamumas skirtingų tipų, skirtingų procesų valdymo brandos lygio organizacijoms bus patikrintas tyrimo metu. Tyrimu bus tikrinamas VPVKFM taikymo veiksmingumas, nepriklausomai nuo to, ar organizacija yra pasiryžusi maksimaliems valdymo ir veiklos organizavimo, ar tik daliniams, atskirų veiklos sričių ar procesų pokyčiams.

2.1. VPVKFM elementai

Vadovaujantis darbo tikslu, iškeltais uždaviniais, prielaidomis bei apibendrinant atliktus mokslinės literatūros analizės rezultatus, išskirtas VPV koncepcijas bei raktines idėjas, sukurtas teorinis VPVKFM. Principinis VPVKFM *veiklų kryptimis* pateikiamas (8 pav.).

Parengtą teorinį VPV kokybės tyrinėjimo bei formavimo modelį sudaro septyni elementai – *veiklų kryptys*:

- I. Nuoseklus VPV požymių pločio įgyvendinimo pasirinkimas;
- II. Tarpstruktūrinės komunikacijos ir gerosios bei nekartotinos praktikos sklaida;
- III. PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimas;
- IV. Sprendimų, kaip veikla galėtų būti vykdoma ateityje (*ang.* Could be), priėmimas ir apibrėžimas ;
- V. Sprendimų, kaip veikla privalo būti vykdoma ateityje (*angl.* Must be), priėmimas ir apibrėžimas;
- VI. Nuoseklus pokyčių įgyvendinimo valdymas (modelis);
- VII. Sprendimų, kaip vykdoma veikla ateityje (*angl.* New As is), apibrėžimas.



8 pav. Principinis VPVKFM veiklų kryptimis (sudaryta autoriaus)

Svarbu atkreipti dėmesį, kad:

- VPVKFM II. *veiklų kryptis* „Tarpstruktūrinės komunikacijos ir gerosios bei nekartotinos praktikos sklaida” – privalo būti vykdoma nuolat įgyvendinant visus kitus VPVKFM veiklų kryptių blokus;
- VPVKFM IV. *veiklų kryptis* „Sprendimų, kaip veikla galėtų būti vykdoma ateityje (angl. Could be), priėmimas ir apibrėžimas“ bei VPVKFM V. *veiklų kryptis* „Sprendimų, kaip veikla privalo būti vykdoma ateityje (angl. Must be), priėmimas ir apibrėžimas“ – privalo būti vykdomos nuolat, kai yra įgyvendinama VPVKFM III *veiklų kryptis* “PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimas”;

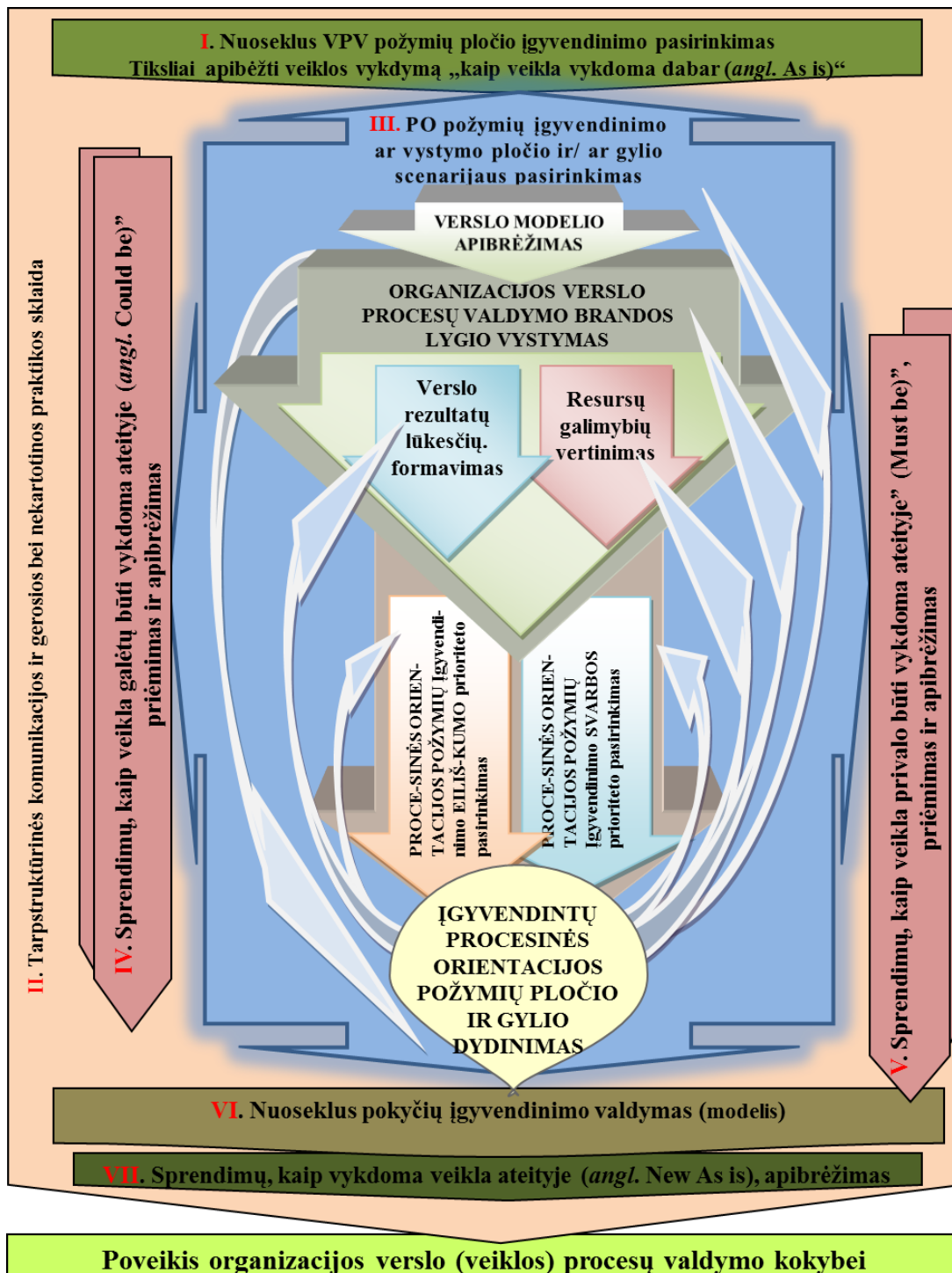
Principinio VPVKFM veiklų kryptimis esmė – organizaciją valdyti ir ją formuoti (ugdyti) VPV principais, nepriklausomai nuo to, kokio nuoseklumo įgyvendinimo veiklų kryptių pločio (8 pav.) ar veiklų etapų – veiksmų gylio (9 – 29 pav.) sprendimai inicijuojami bei priimami. Būtinai nuolatinės bei

cikliškai besikartojančios veiklos kryptys su juos būtinai lydinčiais rezultatų aprašymais.

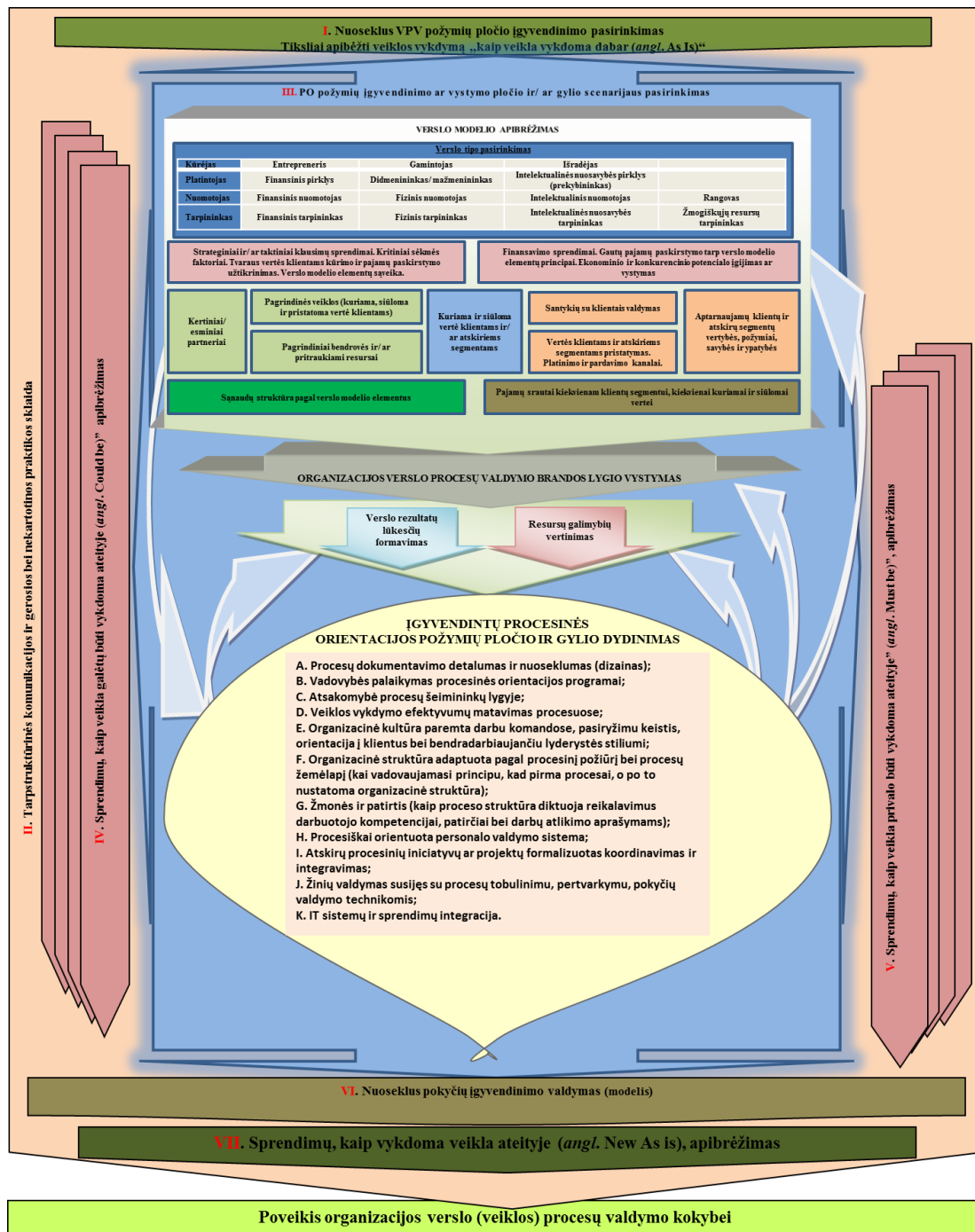
Principinis VPVKFM išplėstas PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimo *veiklos kryptimi*, su veiklų etapais pateikiamas 9 paveiksle. Su išplėtimu iki *veiksmų grupių* pateikiamas 10 paveiksle, kur giliau detalizuojama III VPVKFM veiklų kryptis, t.y, „PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimas“ detalizuojant *veiksmų etapus*:

- verslo modelio apibrėžimas;
- organizacijos VPV brandos lygio vystymas;
- verslo rezultatų lūkesčių formavimas;
- resursų galimybių vertinimas;
- PO požymių įgyvendinimo eiliškumo prioriteto pasirinkimas;
- PO požymių įgyvendinimo svarbos prioriteto pasirinkimas;
- įgyvendintų PO požymių pločio ir gylio didinimas.

Detalus III VPVKFM veiklos krypties veiklų etapų, etapų veiksmų grupių, pogrupių bei veiksmų paaiškinimas pateikiamas 11–29 paveiksluose bei jų aprašymuose.

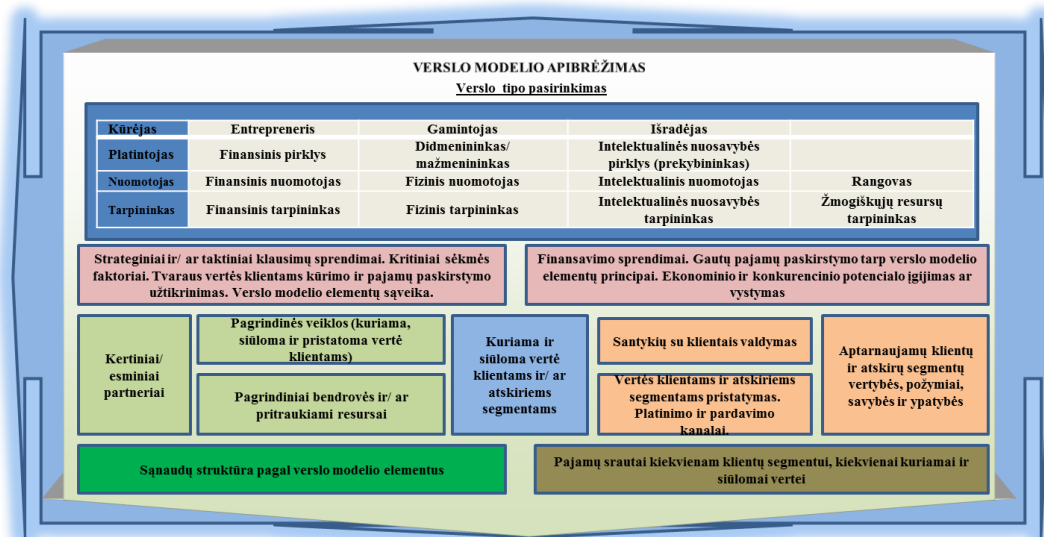


9 pav. Principinis VPVKFM su išplėsta veiklų kryptimi „PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimas“ su veiklos krypties etapais (*sudaryta autoriaus*)

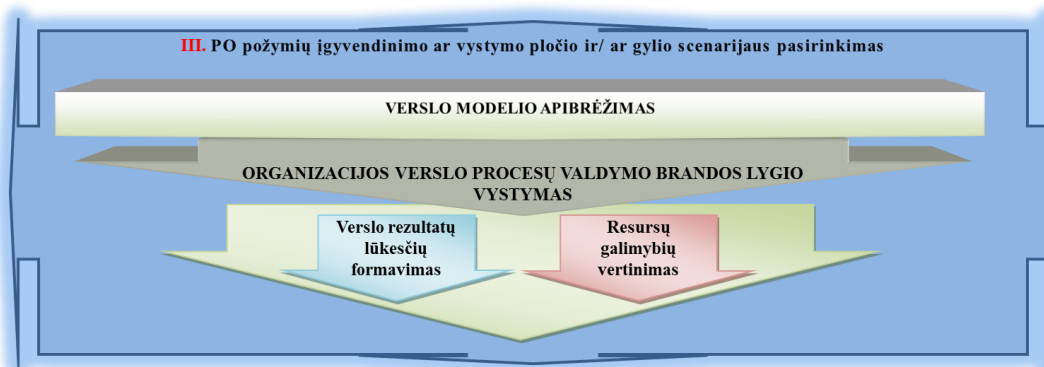


10 pav. Principinis VPVKFM su išplėstais veiklų krypties „PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimas“ etapais ir veiksmų grupėmis (sudaryta autoriaus)

Dėl šio darbo redakcinių reikalavimų, sukurto modelio viename vaizde su įskaitomais simboliiais pavaizduoti neįmanoma, todėl aukščiau matomas modelis pateikiamas atskirais fragmentais 11, 12, 13. pav.



11 pav. Principinis VPVKFM su išplėtais veiklų krypties „PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimas“ etapais ir veiksmų grupėmis – PIRMASIS FRAGMENTAS (sudaryta autoriaus)



12 pav. Principinis VPVKFM su išplėtais veiklų krypties „PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimas“ etapais ir veiksmų grupėmis – ANTRASIS FRAGMENTAS (sudaryta autoriaus)



13 pav. Principinis VPVKFM su išplėtais veiklų krypties „PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimas“ etapais ir veiksmų grupėmis – TREČIASIS FRAGMENTAS (sudaryta autoriaus)

Sąmoningai atskirai apibrėžiami principinis VPVKFM (8 pav.) ir „išplėstiniai VPVKFM“ (9-10 pav.). Taip siekiama, kad jie galėtų būti taikomi bet kokio tipo ir bet kokio brandos lygio organizacijose.

2.2. VPVKFM ir jo elementų interpretavimas bei taikymo aprašymas

2.2.1. VPV pločio ir gylio pasirinkimo veiklų kryptys

I VPVKFM veiklų krypties realizavimas leidžia ar reikalauja turėti specifinius rezultatus:

- suvokta nuoseklus įgyvendinimo VPV pločio ir gylio pasirinkimo prasmė;
- priimti ir įforminti sprendimai dėl VPV pločio ir gylio;
- priimti ir įforminti sprendimai dėl VPV nuoseklumo ir eiliškumo;
- paskirstytos ir deleguotos atsakomybės organizacijos darbuotojams vadovautis pasirinktu nuoseklumu ir eiliškumu;

- tiksliai apibrėžtas veiklos vykdymas atskirais procesais “kaip veikla vykdoma dabar (*angl.* As is)“.

2.2.1.1. VPV pločio pasirinkimo veiklos kryptis

Šiame VPVKFM taikymo etape svarbu laiku apibrėžti organizacijos valdymo vaizdą ir esmę “kaip yra”, nesujungiant su įsivaizdavimais, kaip galėtų ar turėtų būti. Svarbu, kad nesėkmės atveju situacija būtų valdoma bei įgyvendinant pokyčius būtų aiškus resursų poreikis.

Šis VPVKFM siekiant visos organizacijos VPV kokybės (10 pav.) gali būti nuosekliai taikomas “idealiame” valdymo sprendimų plotyje. VPVKFM nuoseklaus įgyvendinimo VPV pločio pasirinkimo veiklos kryptį sudaro septyni veiklos etapai (nuo A iki G):

VPVKFM.I.A. Organizacijos dabartinės krypties identifikavimas ir/ ar nustatymas, apibrėžimas (vertybės, misija, strategija ir taktika).

VPVKFM.I.B. Vykdomų procesų identifikavimas.

VPVKFM.I.C. Vykdomų procesų susistemimas, pirminio procesų žemėlapiu parengimas.

VPVKFM.I.D. Procesų ir atsakomybių bei įgaliojimų apibrėžimas (aprašymas).

VPVKFM.I.E. Procesų žemėlapiu su procesų sąveikomis parengimas.

VPVKFM.I.F. Organizacijos valdymo pagal apibrėžtus procesus ir principus organizavimas.

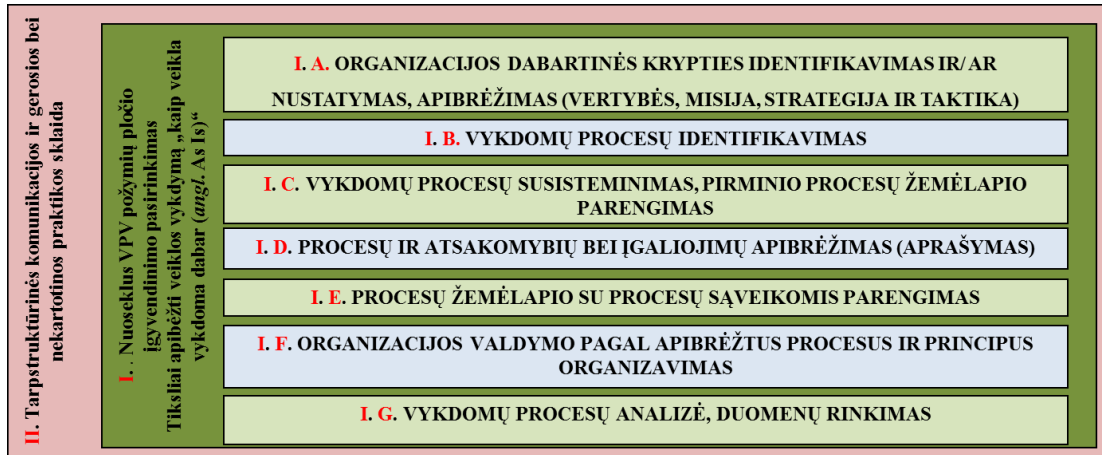
VPVKFM.I.G. Vykdomų procesų analizė, duomenų rinkimas.

Nuosekliai, t.y., žingsnis po žingsnio įgyvendinant visus veiksmų etapus, organizacija kaip rezultatą turės racionaliai bei tinkamai pasirinktą VPV įgyvendinimo pločio sprendimą.

Lygiai taip pat jis gali būti taikomas ir įgyvendinant atskirų VPV orientacijos iniciatyvas, programas bei formuojant atskirų procesų kokybę norimame sprendimų gylyje (14–22 pav.).

Suvokimas, kas ir kodėl yra daroma organizacijos valdymo sistemos rėmuose, be abejo, yra vienas svarbiausių strateginių uždavinių. Priklausomai

nuo to, kaip gerai ir vienodai organizacijos nariai suvokia savo vykdomos veiklos būvį, sąveikas, problemas, iššūkius ir kt., priklausys ir galutinis pokyčių rezultatas, todėl I VPVKFM veiklos kryptių aprašymas ir detalizavimas yra ypatingai išplėtotas.



14 pav. Nuoseklus įgyvendinimo VPV PO pločio pasirinkimo veiklų kryptis
(sudaryta autoriaus)

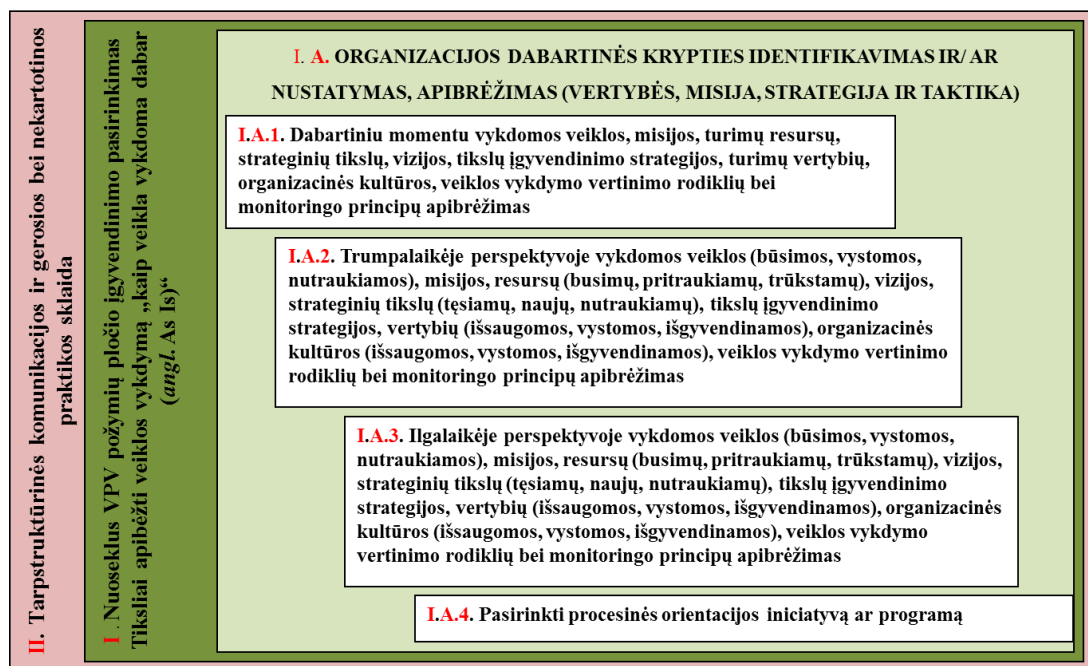
Reikia atkreipti dėmesį, kad įgyvendinant I VPVKFM veiklų kryptis, lygiagrečiai kiekvienai iš šių kryptių įgyvendinimo veiklų etapų bei grupių įgyvendinimui turi būti užtikrintas ir II VPVKFM veiklos krypties vykdymas t.y. komunikacijos užtikrinimas.

Kaip rodo organizacijų VPV diegimo ir vystymo praktika bei mokslinėje literatūroje randama informacija, net ir vieno „veiksmo“ ignoravimas ar nesąmoningas praleidimas, jau nekalbant apie keleto „veiksmų peršokimą“ įgyvendinant I VPVKFM veiklų kryptis, iškreipia tikrąjį organizacijos būsenos atspindį ir bendrą ar visuotinį suvokimą, o tai vadovybei trukdo priimti racionalius, objektyvius, optimalius bei subalansuotus sprendimų renkant VPV pokyčių pradžios tašką, galimų pokyčių mastą ir sisteminių valdymo objektų sąveikų įtakas.

2.2.1.2. VPV gylio pasirinkimo veiklos kryptis

VPVKFM.I.A. Organizacijos dabartinės krypties identifikavimo ir/ ar nustatymo, apibrėžimo veiklų etapas

VPVKFM, nuoseklus įgyvendinimo VPV pločio pasirinkimo bloko, organizacijos dabartinės krypties identifikavimo ir/ ar nustatymo, apibrėžimo veiksmų etapas pateiktas 15 paveiksle.



15 pav. Nuoseklus įgyvendinimo VPV PO gylio pasirinkimo veiklos krypties, organizacijos krypties identifikavimo ir/ ar nustatymo, apibrėžimo veiklų etapo išskleidimas galimame sprendimų gylyje (*sudaryta autoriaus*)

Šį bloką sudaro keturios veiksmų grupės:

VPVKFM.I.A.1. Dabartiniu momentu vykdomos veiklos, misijos, turimų resursų, strateginių tikslų, vizijos, tikslų įgyvendinimo strategijos, turimų vertybių, organizacinės kultūros, veiklos vykdymo vertinimo rodiklių bei monitoringo principų apibrėžimas.

VPVKFM.I.A.2. Trumpalaikėje perspektyvoje vykdomos veiklos (būsimos, vystomos, nutraukiamos), misijos, resursų (būsimų, pritraukiamų, trūkstamų), vizijos, strateginių tikslų (tęsiamų, naujų, nutraukiamų), tikslų įgyvendinimo strategijos, vertybių (išsaugomų, vystomų, atsisakomų),

organizacinės kultūros (išsaugomos, vystomos, atsisakomos), veiklos vykdymo vertinimo rodiklių bei monitoringo principų apibrėžimas.

VPVKFM.I.A.3. Ilgalaikėje perspektyvoje vykdomos veiklos (būsimos, vystomos, nutraukiamos), misijos, resursų (būsimų, pritraukiamų, trūkstančių), vizijos, strateginių tikslų (tęsimų, naujų, nutraukiamų), tikslų įgyvendinimo strategijos, vertybių (išsaugomų, vystomų, atsisakomų), organizacinės kultūros (išsaugomos, vystomos, atsisakomos), veiklos vykdymo vertinimo rodiklių bei monitoringo principų apibrėžimas.

VPVKFM.I.A.4. PO iniciatyvos ar programos pasirinkimas.

Minėtų veiksmų grupių esmę sudaro vykdomos veiklos, misijos, turimų resursų, strateginių tikslų, vizijos, tikslų įgyvendinimo strategijos, turimų vertybių, organizacinės kultūros, veiklos vykdymo vertinimo rodiklių bei monitoringo principų apibrėžimas skirtingiems veiklos laikotarpiams. Minėti objektai VPVKFM vaidina pamatinį, fundamentinį vaidmenį. Šio veiklų etapo rezultatais organizacija turės vadovautis sprendžiant sekančių VPVKFM veiklos krypčių, veiklų etapų, grupių, pogrupių ar veiksmų pasirinkimus.

Yra nemažai VPV idėja, ar VPV principais bei filosofija paremtų valdymo ir vadybos instrumentų, sprendimų, modelių. Galima būtų paminėti išskirtines, daugiausia dėmesio sulaukusias bei plačiausiai taikomas iniciatyvas ar programas: ISO serijos standartai, ERP, CRM, 6 sigma, LEAN, BPR, BPO, SC valdymas, subalansuotų veiklos rodiklių (BSC – *angl.* Balanced Scorecard) taikymas, ABC taikymas ir kt..

Esminė idėja organizacijai atsirenkant iniciatyvas - tinkamai įsivertinti reikiamus resursus ir, ypač, turimas ar galimai pritraukiamas kompetencijas vieniems ar kitiems sprendimams. Kaip rodo mokslinės literatūros analizė, organizacijos, pirmiausia turi suvokti ir vadyboje taikyti sisteminių požiūrį, lyderystę, ugdyti atvirą pokyčiams organizacinę kultūrą. Vienaip ar kitaip, visos VPV iniciatyvos ar programos yra kuriamos ant tų pačių vertybinių bei filosofinių reikalavimų pagrindo. Įgyvendinus vieną VPV iniciatyvą, nepriklausomai nuo to, kiek brandus ar stabilus pasiektas

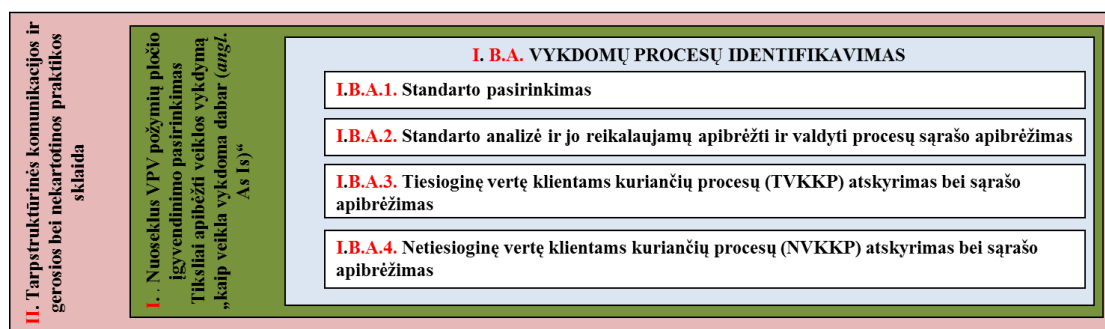
rezultatas, kitos VPV iniciatyvos jau reikalauja žymiai mažiau laiko sąnaudų ir kitų resursų VPV iniciatyvos projekto pradžioje ir leidžia daugiau koncentruotis į esminius VPV principus, jų įgyvendinimą ar įgyvendinimo platinimą ar gilinimą.

VPVKFM.I. B. Vykdomų procesų identifikavimo veiklų etapas

Vykdomų procesų identifikavimas t.y., VPVKFM I veiklų krypties, I.B. veiklų etapo uždavinys gali būti sprendžiamas dvejopai:

VPVKFM.I.B.A. Pagal “standartinius” procesų sąrašus, kai procesai randami pasirinktos VPV iniciatyvos reikalavimus reglamentuojančio standarto aprašyme (16 pav.).

VPVKFM.I.B.B. Pagal realiai vykdomos veiklos procesų paieškas, kada procesai surandami pagal realią organizacijos veiklą, t.y., pagal realias vidines ir išorines subjektų sąveikas (17 pav.).



16 pav. Nuoseklus įgyvendinimo VPV PO gylio pasirinkimas, vykdomų procesų pagal “standartinius” procesų sąrašus identifikavimo veiklų etapų krypties išskleidimas galimame veiksmų grupių sprendimų gylyje (*sudaryta autoriaus*)

VPVKFM.I.B.A. standartinio vykdomų procesų identifikavimo veiklų etapo kryptis pateikta 16 paveiksle. Šios veiklų etapo krypties veiksmų grupės yra:

VPVKFM.I.B.A.1. Standarto pasirinkimas.

VPVKFM.I.B.A.2. Standarto analizė ir jo reikalaujamų apibrėžti ir valdyti procesų sąrašo apibrėžimas.

VPVKFM.I.B.A.3. Tiesioginę vertę klientams kuriančių procesų (TVKKP) atskyrimas bei sąrašo apibrėžimas.

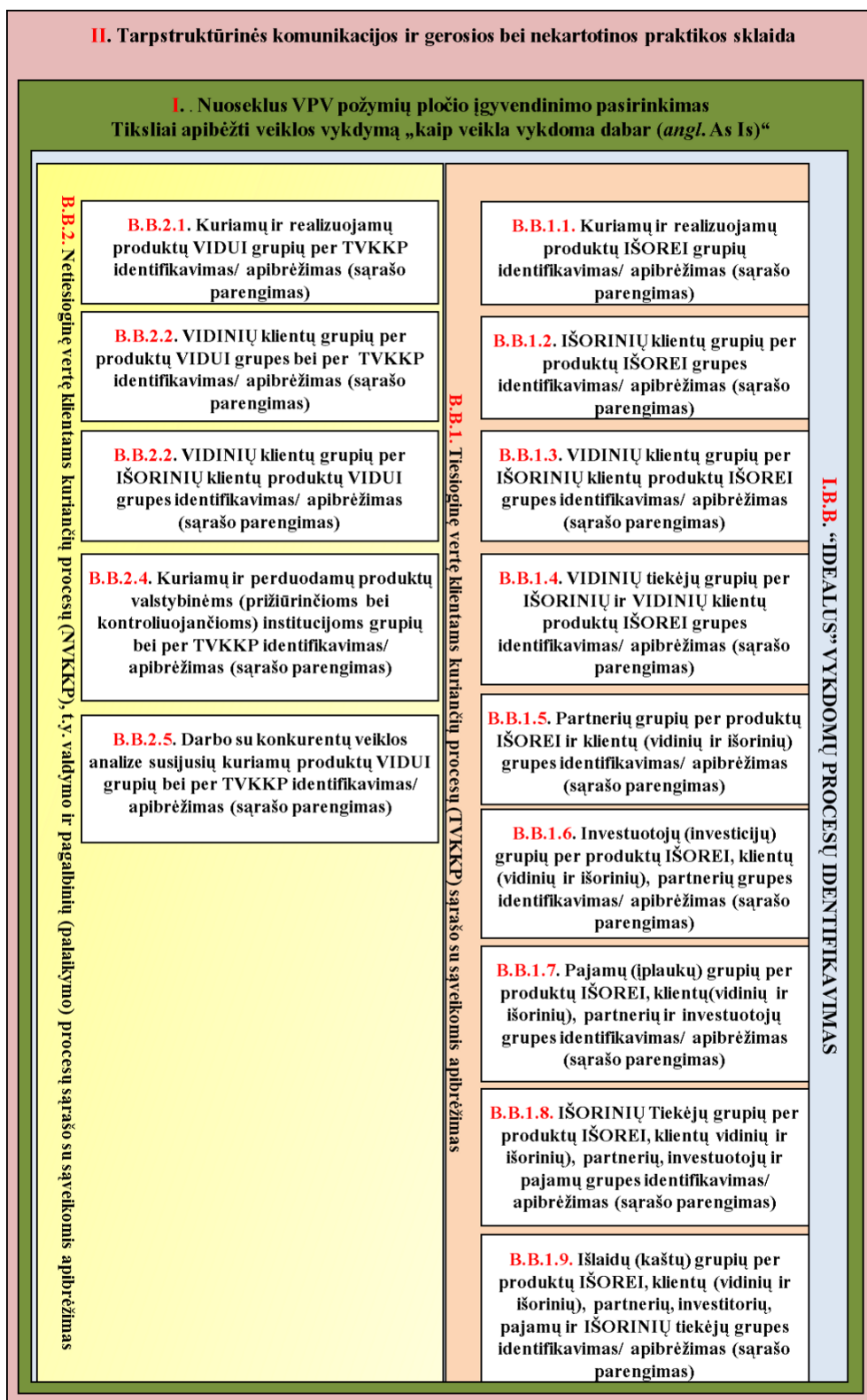
VPVKFM.I.B.A.4. Netiesioginę vertę klientams kuriančių procesų (NVKKP) atskyrimas bei sąrašo apibrėžimas.

Įgyvendinus VPVKFM.I.A. (dabartinės krypties identifikavimo ir/ ar nustatymo, apibrėžimo veiklų etapas), organizacijai reikia susirasti standartizuotus pasirinktos iniciatyvos reikalavimus. Standartizuotuose VPV iniciatyvų reikalavimuose visada pateikiami ir standartizuoti reikalaujamų valdyti bei apibrėžti jų valdymo reikalavimus procesų sąrašai. Iš esmės, sudėtingesnis ir rizikingesnis žingsnis yra atskirti (nustatyti ir apibrėžti vienareikšmiškas ribas tarp atskirų procesų) vertę kuriančius procesus, t.y.:

- sugebėti atrasti šių procesų pradžios taškus;
- sugebėti atrasti šių procesų pradžios taškus inicijuojančius dirgiklius (*angl.* - Trigger);
- sugebėti atrasti šių procesų kritinius sėkmės faktorius;
- sugebėti atrasti šių procesų pabaigos taškus;
- sugebėti apibrėžti šių procesų pabaigos taškų rezultatų požymius bei reikalavimus jiems.

VPVKFM, nuoseklaus įgyvendinimo VPV pločio pasirinkimo veiklų krypties bloko, “Idealus” vykdomų procesų identifikavimo apibrėžimo veiklų etapo kryptis su veikslių grupėmis pateikta 17 paveiksle.

II. Tarpstruktūrinės komunikacijos ir gerosios bei nekartotinos praktikos sklaida



17 pav.. Nuoseklus įgyvendinimo VPV PO gylis pasirinkimo veiklų krypties *vykdomų procesų pagal realiai vykdomos veiklos procesų paieškas identifikavimas*, veiksmų grupių išskleidimas galimame sprendimų gylyje *(sudaryta autoriaus)*

“Idealus” vykdomų procesų identifikavimas tik sąlyginai vadinamas „idealiu“. Idealumas čia suvokiamas, kad nesivadovaujama standartinėmis nuorodomis, o ieškoma organizacijos unikalumo pagal realiai vykdomos veiklos procesų paieškas, kai procesai identifikuojami pagal realią organizacijos veiklą, t.y., realias vidines ir išorines subjektų sąveikas procesas užtrunka ilgiau, bet sumažina rizikas paliekant kai kurias organizacijos valdymo sritis neapibrėžtas.

Šio veiklų etapo krypties bloką sudaro dvi veiksmų grupės:

VPVKFM.I.B.B.1. TVKKP atskyrimas bei sąrašo su sąveikomis apibrėžimas.

VPVKFM.I.B.B.2. NVKKP atskyrimas bei sąrašo su sąveikomis apibrėžimas.

Kaip matome, čia eliminuojami pirmieji žingsniai, vykdomi įgyvendinant procesų pagal “standartinius” procesų sąrašus identifikavimo etapą. Čia nėra standarto, čia yra unikali organizacija. Darbai ieškant procesų unikalioje organizacijos veiklos formoje žymiai gilesni ir platesni. Nors rizikos išlieka panašios, kaip ir standartizuoto identifikavimo atveju, jos sumažėja dėl didesnio šiems veiksams skiriamo laiko bei veiklos skaidymo.

VPVKFM.I.B.B.1. TVKKP atskyrimo bei sąrašo su sąveikomis apibrėžimo veiklų etapo veiksmų grupės:

B.B.1.1. Kuriamų ir realizuojamų produktų IŠOREI grupių identifikavimas/ apibrėžimas (sąrašo parengimas).

B.B.1.2. IŠORINIŲ klientų grupių per produktų IŠOREI grupes identifikavimas/ apibrėžimas (sąrašo parengimas).

B.B.1.3. VIDINIŲ klientų grupių per IŠORINIŲ klientų produktų IŠOREI grupes identifikavimas/ apibrėžimas (sąrašo parengimas).

B.B.1.4. VIDINIŲ tiekėjų grupių per IŠORINIŲ ir VIDINIŲ klientų produktų IŠOREI grupes identifikavimas/ apibrėžimas (sąrašo parengimas).

B.B.1.5. Partnerių grupių per produktų IŠOREI ir klientų (vidinių ir išorinių) grupes identifikavimas/ apibrėžimas (sąrašo parengimas).

B.B.1.6. Investuotojų (investicijų) grupių per produktų IŠOREI, klientų (vidinių ir išorinių), partnerių grupes identifikavimas/ apibrėžimas (sąrašo parengimas).

B.B.1.7. Pajamų (įplaukų) grupių per produktų IŠOREI, klientų (vidinių ir išorinių), partnerių ir investuotojų grupes identifikavimas/ apibrėžimas (sąrašo parengimas).

B.B.1.8. IŠORINIŲ Tiekėjų grupių per produktų IŠOREI, klientų vidinių ir išorinių), partnerių, investuotojų ir pajamų grupes identifikavimas/ apibrėžimas (sąrašo parengimas).

B.B.1.9. Išlaidų (kaštų) grupių per produktų IŠOREI, klientų (vidinių ir išorinių), partnerių, investitorių, pajamų ir IŠORINIŲ tiekėjų grupes identifikavimas/ apibrėžimas (sąrašo parengimas).

VPVKFM.I.B.B.2. NVKKP atskyrimas bei sąrašo su sąveikomis apibrėžimo veiklų etapo veiksmų grupės:

B.B.2.1. Kuriamų ir realizuojamų produktų VIDUI grupių per TVKKP identifikavimas/ apibrėžimas (sąrašo parengimas).

B.B.2.2. VIDINIŲ klientų grupių per produktų VIDUI grupes bei per TVKKP identifikavimas/ apibrėžimas (sąrašo parengimas).

B.B.2.3. VIDINIŲ klientų grupių per IŠORINIŲ klientų produktų VIDUI grupes identifikavimas/ apibrėžimas (sąrašo parengimas).

B.B.2.4. Kuriamų ir perduodamų produktų valstybinėms (prižiūrinčioms bei kontroliuojančioms) institucijoms grupių bei per TVKKP identifikavimas/ apibrėžimas (sąrašo parengimas).

B.B.2.5. Darbo su konkurentų veiklos analize susijusių kuriamų produktų VIDUI grupių bei per TVKKP identifikavimas/ apibrėžimas (sąrašo parengimas).

VPVKFM.I.C. Vykdomų procesų susisteminimo, pirminio procesų žemėlapiu parengimo veiklų etapas (pateiktas 18 paveiksle) vykdomas, vadovaujantis prieš tai aprašyto veiklų etapo rezultatais. Nepriklausomai nuo to, ar jie buvo renkami „standartizuotu“, ar „idealiu“ keliu, procesų žemėlapis niekada negali būti standartizuotas, t.y., jis gali turėti standartizuotus elementus, bet procesų vykdymo rezultatai, tarpprocesinės sąveikos elementai turi atspindi organizacijos unikalumą.



18 pav. Nuoseklus įgyvendinimo VPV PO gylis pasirinkimo veiklos krypties, vykdomų procesų sisteminimo, pirminio procesų žemėlapiu parengimo veiklų etapo išskleidimas galimame sprendimų gylyje (*sudaryta autoriaus*)

Šio veiklų etapo bloką sudaro šešių veiksmų grupės:

VPVKFM.I.C.1. Vykdomų procesų tikslų identifikavimas ir/ ar nustatymas (apibrėžimas).

VPVKFM.I.C.2. Vykdomų procesų preliminarių (pradinių) sąveikų ir/ ar sąryšių identifikavimas/ apibrėžimas.

VPVKFM.I.C.3. Vykdomų procesų šeiminių nustatymas bei įgaliojimų apibrėžimas (nustatymas).

VPVKFM.I.C.4. Nevykdomų (trūkstamų) procesų identifikavimas/ apibrėžimas.

VPVKFM.I.C.5. Nebevykdytinų (pašalinamų) procesų identifikavimas/ apibrėžimas.

VPVKFM.I.C.6. Vykdomų procesų "žemėlapiu" apibrėžimas.

VPVKFM.I.C. veiklų etapo blokas pirmiausia turi būti grindžiamas VPVKFM.I.A. veiklų etapo rezultatais, t.y., kaip buvo nustatyta visos organizacijos dabartiniu momentu, trumpalaikėje bei ilgalaikėje perspektyvoje vykdomos veiklos misijos, turimų resursų, strateginių tikslų, vizijos, tikslų įgyvendinimo strategijos, turimų vertybių, organizacinės kultūros, veiklos vykdymo vertinimo rodiklių bei monitoringo principų apibrėžimas. Šiuo momentu reikėtų labai atsakingai įvertinti, kad procesų tikslai turės būti „susieti“, t.y. organizacijoje (tikslų perspektyvoje) negali likti nepaliestų sferų. Kitaip tariant, visų procesų tikslų suminė išraiška turi perdengti visai organizacijai keliamus tikslus.

Apibrėžus procesų tikslus, atsiranda mažiau rizikinga galimybė nustatyti ir apibrėžti procesų tarpusavio sąveikas, nes organizacijos nariai pradeda vienodai suprasti procesų kuriamus/ planuojamus rezultatus bei „procesų klientų“ reikalavimus rezultatų atributams. Dažnu atveju, nustačius sąveikas tarp procesų, yra koreguojami ir nustatyti tikslai.

Esant apibrėžtiems procesų tikslams, rezultatams bei tarpprocesinėms sąveikoms, logiška pradėti priskirinėti reikiamus įgaliojimus ir atsakomybes už atskirų procesų tikslų ir rezultatų pasiekimą procesų šeimininkų lygyje. Apibrėžti procesų tikslai ir tarpprocesinės sąveikos leidžia sumažinti rizikas renkantis procesų šeimininkus, nes jau galima numatyti ir įvardinti reikiamus kompetencijos, įgūdžių bei patirties reikalavimus vieniems ar kitiems tikslams pasiekti. Šis proceso šeimininkas turės nuolatinę atsakomybę ir atskaitomybę už šio proceso sėkmingą projektavimą, vystymą, vykdymą ir veiklos rezultatus.

Išskaidžius organizacijos tikslo siekimą tarp atskirų procesų, atsiranda galimybė išvelgti naują organizacijos potencialą, t.y., išvelgti veiklas, kurios gali būti vykdomos siekiant papildomos vertės kūrimo. Šis taškas akivaizdžiai įrodo nestandartizuoto procesų identifikavimo kelio pasirinkimo pranašumą. Taip pat atsiranda galimybė pastebėti ir įvertinti tas veiklas bei procesus, kurie realiai vertės nesukuria arba sukuria nepakankamai, kad vertėtų juos puoselėti, todėl šios veiklos gali būti šalinamos iš valdymo.

Paskutinėje šio veiklų etapo veiksmų grupėje reikia vizualizuoti bei aprašyti procesų žemėlapi, t.y., sistemizuoti gautus etapo rezultatus: procesų tikslai, rezultatai, tarpprocesinės sąveikos, procesų šeiminkai, kuriamos naujos veiklos (procesai), šalinama veikla. Organizacijai suteikiama galimybė skatinti procesinę kultūrą, šiuo momentu veiklos procesai gali ir privalo tapti gerai žinomi bei matomi visiems darbuotojams.

Reikia atkreipti dėmesį, kad kai įmonė subręsta valdyti savo veiklą per verslo procesus, jos organizacinė struktūra natūraliai pradeda transformuotis pagal procesų aspektus.

VPV orientacijos sėkmei ypač svarbu, kad organizacija turėtų aiškia valdymo struktūrą, užtikrinančią lyderystę bei aiškias sprendimo teises, įgalinančias tarpprocesinius bei struktūrinius proceso tobulinimus ar valdymo programas. Nors yra pasiūlyta ir įgyvendinta daug valdymo struktūrų, šiuo metu nėra nė vieno standarto, kuris leistų suvokti dėmesį, skiriamą procesams per organizacinę struktūrą.

VPV profesionalas turi suprasti galimus organizacinius pakeitimus, sukeltus didėjančios proceso brandos, kad galėtų užtikrinti sėkmingą įmonės veiklą pereinamuoju laikotarpiu.

VPVKFM.I.D. procesų ir atsakomybių bei įgaliojimų apibrėžimo veiklų etapo veiksmų grupės pateiktos 19 paveiksle. VPVKFM, nuoseklus įgyvendinimo VPV pločio pasirinkimo veiklų krypties bloko, organizacijos procesų ir atsakomybių bei įgaliojimų apibrėžimo veiksmų etapas vykdomas remiantis prieš tai aprašytų veiklų kryptių, veiklų etapų rezultatais.

II. Tarpstruktūrinės komunikacijos ir gerosios bei nekartotinos praktikos sklaida	I. D. PROCESŲ IR ATSAKOMYBIŲ BEI ĮGALIOJIMŲ APIBRĖŽIMAS (APRAŠYMAS)
	I.D.1. Patikslinamas ir apibrėžiamas atskiro proceso tikslas
	I.D.2. Patikslinamas ir apibrėžiamas atskiro proceso vidinis klientas ir vidinis tiekėjas
	I.D.3. Surašoma loginė veiksmų seka siekiant įvykdyti užsibrėžtą proceso tikslą
	I.D.4. Proceso aprašymas suderinamas su vidiniu klientu (proceso šeimininku) ir vidiniu tiekėju (procesu šeimininku)
	I.D.5. Surašomi turimi bei reikiami resursai, įrengimai, instrumentai, medžiagos ir žaliavos reikalingi viso proceso veiksmams atlikti
	I.D.6. Vertinamas kiekvienas proceso veiksmas siekiant apibrėžti kokios kompetencijos bei patirtis reikalinga įgyvendinant kiekvieną proceso veiksmą
	I.D.7. Kiekvienam proceso veiksmui priskiriamas atsakingas vykdytojas su reikiamomis kompetencijomis ir reikiama patirtimi
	I.D.8. Proceso aprašymas patvirtinamas
	I.D.9. Jei reikalinga koreguojamas procesų žemėlapis
I.D.10. Kiekvienam proceso dalyviui aprašomi, parengiami ar pakoreguojami pareiginiai nuostatai (suteikiami įgaliojimai), proceso dalyviai supažindinami su proceso reikalavimais, jei reikalinga apmokomi	

19 pav. Nuoseklaus įgyvendinimo VPV PO gylio pasirinkimo veiklos krypties, vykdomų procesų ir atsakomybių apibrėžimo veiklų etapo išskleidimas galimame sprendimų gilyje (*sudaryta autoriaus*)

Šio veiklų etapų bloką sudaro dešimt veiksmų grupių:

VPVKFM.I.D.1. Patikslinamas ir apibrėžiamas atskiro proceso tikslas.

VPVKFM.I.D.2. Patikslinamas ir apibrėžiamas atskiro proceso vidinis klientas ir vidinis tiekėjas.

VPVKFM.I.D.3. Siekiant įvykdyti užsibrėžtą proceso tikslą kiekvienam procesui surašoma loginė veiksmų seka .

VPVKFM.I.D.4. Proceso aprašymas suderinamas su vidiniu klientu (proceso šeimininku) ir vidiniu tiekėju (procesu šeimininku).

VPVKFM.I.D.5. Surašomi turimi bei reikiami resursai, įrengimai, instrumentai, medžiagos ir žaliavos, reikalingi viso proceso veiksmams atlikti.

VPVKFM.I.D.6. Siekiant apibrėžti, kokios kompetencijos bei patirtis reikalinga įgyvendinant kiekvieną proceso veiksmą, vertinamas kiekvienas proceso veiksmas.

VPVKFM.I.D.7. Kiekvienam proceso veiksmui priskiriamas atsakingas vykdytojas su reikiamomis kompetencijomis ir reikiama patirtimi.

VPVKFM.I.D.8. Proceso aprašymas patvirtinamas.

VPVKFM.I.D.9. Jei reikalinga, koreguojamas procesų žemėlapis.

VPVKFM.I.D.10. Kiekvienam proceso dalyviui aprašomi, parengiami ar pakoreguojami pareiginiai nuostatai (suteikiami įgaliojimai), proceso dalyviai supažindinami su proceso reikalavimais, jei reikalinga, apmokomi.

Aukščiau aprašyto veiklų etapo metu atsakomybės ir įgaliojimai buvo išdalinti procesų šeimininkų lygyje, šio veiklų etapo veiksmų grupių paskirtis pradėti plėsti ir gilinti VPV. Sėkmingas proceso valdymas įmonėje, be proceso šeimininko, turės įtraukti daug kitų vaidmenų. Kai kurie asmenys bus atsakingi už daugiau nei vieną vaidmenį. Daugiau bendrų vaidmenų kartu su verslo analitiku, srities ekspertu ir vykdomosios valdžios valdymu bei vadovavimu apima proceso vadybininkas, proceso analitikas, proceso projektuotojas bei proceso architektas. Yra keletas rėmimo vaidmenų, kurie vaidina svarbų vaidmenį VPV. Procesų taryba, sudaryta iš vykdančiųjų vadovų, funkcinų ar padalinių vadovų ir proceso šeimininkų siejama bendru požiūriu į valdymą. Procesų taryba užtikrina, kad verslo procesai suderinami su įmonės strategija, tikslais ir uždaviniais, taip pat jie gali atsakingai identifikuoti bei išspręsti tarpprocesinės integracijos klausimus, konfliktus tarp procesų bei funkcinės nuosavybės. Procesų taryba gali būti atsakinga už VPV išteklių paskirstymą.

Organizacijai paskyrus reikiamos kompetencijos bei patirties ir įgūdžių procesų šeimininkus, paskirsčius įgaliojimus ir atsakomybes tarp jų, natūralu, kad turėtų atsirasti komandinio darbo siekiant vieningo tikslo poreikis. Išgryninant procesų tikslus turėtų prasidėti aktyvūs derybiniai procesų šeimininkų veiksmai. Iš esmės, procesų tikslai keistis nebegali, organizacijos savininkai ar vadovai turėtų prižiūrėti tik tiek, kad jeigu vieno proceso tikslo dalis yra “nukerpama”, ta dalis turėtų pereiti į kitą procesą. Žinoma, vėlesnėse

veiklos kryptyse bei veiksmų etapuose į tai atsižvelgiant reikės paskirstyti reikiamus resursus.

Patikslinamas atskiro proceso vidinis klientas ir vidinis tiekėjas, proceso vykdymas. Šiuo metu reikia tiksliau apibrėžti susitarimus ir/ ar reikalavimus specifikacijų lygyje, dėl tiekiamo produkto (proceso įeigos) kokybinių parametru. Šiame etape procesų šeimininkams svarbu įsisąmoninti, kad visa valdymo sistema remiasi principu „vidinis klientas visada yra teisus“, t.y., sulaukus didesnių kokybinių vidinio kliento reikalavimų, būtina sugebėti atitinkamai derėtis ir su savo vidiniu tiekėju.

Turint apibrėžtus ir patikslintus procesų tikslus, kitas uždavinys yra sukonstruoti veiksmų ir rezultatų grandinėles, t.y., nustatyti logines veiksmų sekas siekiant tikslo. Yra daug ir įvairių procesų modeliavimo bei aprašymų stilių ir būdų procesų modelių plėtojimui. Svarbu pabrėžti, kad šiam laikotarpiui procesų šeimininkai jau turėtų turėti reikiamą komunikavimo tarpusavyje lygį, t.y., turi būti pasiekti susitarimai dėl tikslų, procesų aprašymo simbolikos bei siekiamo aprašymo detalumo.

Pabrėžtina, kad iš esmės proceso projektavimas yra naujo proceso kūrimas, kuris organizuoja/ konstruoja verslą aplink organizacijai keliamus tikslus, įmonės strategiją. Proceso projektavimas apima vykdomąjį vadovavimą, proceso šeimininkus ir suinteresuotas šalis naujame proceso sukūrimo. Didesnės organizacijos ar procesai, kurie apima plačias veiklos sritis, turi turėti ne tik proceso šeimininką, bet ir aptarnaujančią komandą. Proceso projektavimo komanda turi apimti temos ekspertus, suinteresuotas šalis, dalyvius ir klientus. Projektuojant naują procesą reikėtų vadovautis šiais geriausiais pavyzdžiais:

- projektuoti aplink pridėtinės vertės veiklą;
- įvykdyti darbą, kur jis turi daugiausia prasmės;
- sukurti vieną punktą kontaktams su klientu;
- derinti procesus aplink branduolius;
- sumažinti tarp operacinius perdavimus;
- sumažinti partijų dydžius;

- įdėti prieigą prie informacijos, kur to labiausiai reikia;
- talpinti informaciją vieną kartą ir dalintis ja su visais;
- perprojektuoti procesą prieš nusprendžiant automatizuoti;
- projektuoti pagal pageidaujamus efektyvumo rodiklius;
- standartizuoti procesus.

Svarbu, kad procesų aprašymai, kaip veiksmų logikos seka, taptų savotiškais veiklos modeliais. Procesų modeliai yra supaprastintas verslo veiklų pavaizdavimas, tarnaujantys kaip priemonė pranešti (iškomunikuoti) kelis skirtingus verslo procesų aspektus. Galutiniame rezultate šie veiklos modeliai, t.y., atskirų procesų modeliai, bus naudojami dokumentuoti, analizuoti ar projektuoti viso verslo modelius. Didesnėse organizacijose arba tokiose organizacijose, kur veiklos specifiška reikalauja, kad procesai būtų labai detalūs, smulkūs, jie turėtų būti aprašomi skirtingais lygiais. Skirtingi procesų aprašymo lygmenys ar verslo procesų perspektyvos yra išreiškiamos skirtingais detalumo modeliais, rodančiais skirtingas apimtis ir detalumo lygius skirtingoms auditorijoms ir tikslams.

Procesų modeliai yra naudingi kaip dokumentacija, komunikacijos ir sugretinimo, projektavimo bei reikalavimų pateikimo priemonė ar kaip procesų, mokymų ir paaiškinimų aspektų analizavimo priemonė. Turint šiuos modelius būtina atlikti logikos bei veiksmų ribų, šalia esančių procesų susiderinimą.

Siekiant numatyti reikiamus resursus įrengimams, instrumentams, medžiagoms ir žaliavoms turi būti aprašyta, suderinta ir peržiūrėta veiksmų bei jų rezultatų loginė grandinė.

Ypatingai svarbu daug laiko ir pastangų skirti vertinant žmogiškąjį faktorių, t.y., siekiant apibrėžti, kokios kompetencijos bei patirtys reikalingos įgyvendinant kiekvieną proceso veiksmą, turi būti vertinamas kiekvienas proceso veiksmas.

Nustačius veiksmų logiką, įsivertinus resursų ir instrumentų reikalavimus, įvertinus žmogiškojo faktoriaus sudedamąsias dalis, reikia pradėti formuoti proceso įgyvendinimo ir vykdymo komandas. Dažniausiai „idealių“

žmogiškųjų išteklių organizacijos neturi, tuo tarpu idealų loginį veiksmų ir jų rezultatų modelį sukonstruoti galima. Pagrindinis uždavinys čia – pagal turimus ar procesui priskirtus žmogiškuosius išteklius, t.y., jų turimas kompetencijas, patirtis ir kt., būtina įvertinti, ar nereikia perkonstruoti procesų vykdymo logikų.

Procesų aprašymas nesibaigia vien tik veiksmų ir jų rezultatų logikos grandinėlės sudėliojimu, aprašymus lydi ir kiti lygiagrečiai atliekami darbai:

- naujo proceso taisyklių nustatymas;
- pagrindų (grindžiamas nesikišimu) tarp veiklų nustatymas;
- kritinių veiklos vykdymo rezultatų rodiklių apibrėžimas;
- palyginimų ir lyginamųjų analizių vykdymas;
- modeliavimo imitavimo bei bandymų vykdymas;
- įgyvendinimo plano sukūrimas.

Procesų aprašymai, sprendimai ir reikalavimai resursams bei žmogiškajam faktoriui turi būti privalomai tvirtinami procesų šeimininkų, didesnėse organizacijose - ir procesų globėjų, nes taip darbuotojai, kaip proceso komanda, priverstinai prisiima atsakomybę už projektuojamus rezultatus, o veiklos procesų komandos ir vadovybė prisiima įsipareigojimą investuoti laiką ir pastangas į nuolatinį procesų valdymą.

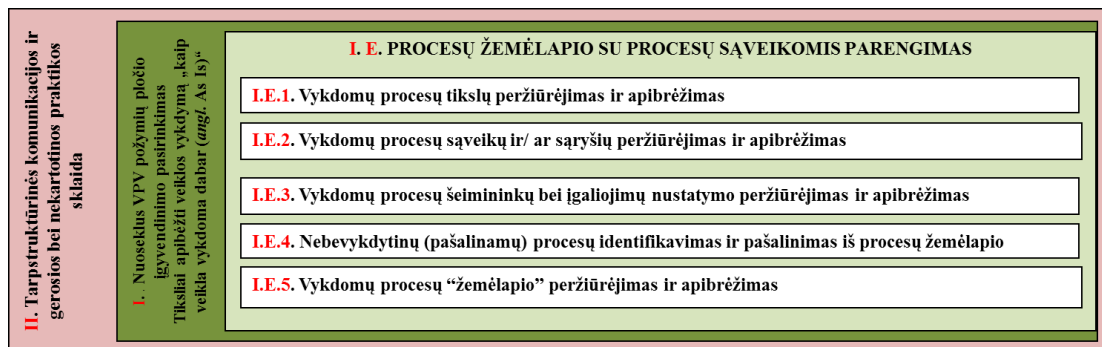
Visi aukščiau minėti sprendimai ir susitarimai dažnai gali pakeisti procesų ribas, neretai jos gali persislinkti iš vieno proceso pabaigos į kito pradžią ir atvirkščiai, todėl atsiranda natūralus poreikis peržiūrėti bei koreguoti procesų sąveikų žemėlapi.

Atsakingas ir pakankamas dėmesys aukščiau išvardintiems darbams užtikrina pakankamai paprastą paskutinių veiksmų bloko atlikimą, t.y., kiekvienam proceso dalyviui parengti ir pilname platumo bei gylyje aprašyti pareiginius nuostatus su suteikiamais įgaliojimais. Būtina atkreipti dėmesį, kad PO organizacijų pareiginiai nuostatai iš esmės skiriasi nuo funkciškai valdomų organizacijų. Čia labai svarbu numatyti ne tik darbuotojo vykdomus veiksmus, bet ir reikalavimus rezultatams. Procesinėse organizacijose darbuotojai dažniausiai pavaldūs ne vienam vadovui, atsakingi savo vidiniam klientui.

Svarbiausia procesinėms organizacijoms turėti tokias pareiginių nuostatų formas bei tvarkas, kurios užtikrintų galimybes jas operatyviai koreguoti.

Paskutinio veiksmo ribos turi apimti ir proceso dalyvių supažindinimą su proceso reikalavimais, ir, jei reikalinga, atskirų individų bei komandų apmokymais.

VPVKFM.I.E. procesų žemėlapiu su procesų sąveikomis parengimo veiklų etapai pateikti 20 paveiksle. VPVKFM, nuoseklaus įgyvendinimo VPV pločio pasirinkimo veiklų krypties bloko, procesų žemėlapiu su detaliomis procesų sąveikomis parengimo veiklų etapų išskleidimas galimame sprendimų gylyje vykdomas remiantis prieš tai aprašytų veiklų krypčių bei etapų rezultatais.



20 pav. Nuoseklaus įgyvendinimo VPV PO gylio pasirinkimo veiklų krypties, procesų žemėlapiu su detaliomis procesų sąveikomis parengimo veiklų etapo išskleidimas galimame sprendimų gylyje (*sudaryta autoriaus*)

Šio veiklų etapo bloką sudaro penkios veiksmų grupės:

VPVKFM.I.E.1. Vykdomų procesų tikslų peržiūrėjimas ir apibrėžimas.

VPVKFM.I.E.2. Vykdomų procesų sąveikų ir/ ar sąryšių peržiūrėjimas ir apibrėžimas.

VPVKFM.I.E.3. Vykdomų procesų šeiminių bei įgaliojimų nustatymo peržiūrėjimas ir apibrėžimas.

VPVKFM.I.E.4. Nebevykdytinų (pašalinamų) procesų identifikavimas ir pašalinimas iš procesų žemėlapiu.

VPVKFM.I.E.5. Vykdomų procesų "žemėlapiu" peržiūrėjimas ir apibrėžimas.

Procesų žemėlapis su detaliomis procesų sąveikomis parengimo veiklų etapo svarbos nevalia ignoruoti nes tai yra aukščiausio lygio PO dokumentas. Vėlesniuose etapuose jis privalomai naudojamas, kaip atsirandančių veiklos problemų valdymo instrumentas. Šis instrumentas turi tarnauti ir kaip tam tikros vertybinės gairės tiek verslo rezultatų siekiamam bei tikslams valdyti, tiek ir procesinių sąveikų problemoms spręsti.

Prieš pradėdant rengti (kaip instrumento) veiklos procesų žemėlapis redakciją privalu dar kartą sugrįžti, peržiūrėti ir apibrėžti kiekvieno proceso tikslus, kadangi jie galėjo koreguotis vykdant aukščiau aprašytus veiksmus. Neretai šios korekcijos gali likti neužfiksuotos, todėl būtina pakartotinai peržiūrėti ir įvertinti ir tarpprocesinių sąveikų, rezultatų korekcijų apibrėžtis.

Pasikoregavus procesų tikslams, rezultatams, turi būti koreguojami ir priskiriami resursai, ypač tais atvejais, kai tikslai yra praplečiami ar procesams suteikiami brangūs išteklių – tada pravartu įvertinti ir proceso šeiminių paskyrimo objektyvumą naujoms sąlygoms. Svarbu įsisąmoninti, kad kartais didesnis atsakomybės plotis nebūtinai leis sutaupyti ar garantuos kitus laimėjimus. Neretai, iškilus kritinei situacijai, organizacijų gyvavimo valdymo padengimas dar susiaurės, todėl rizikinga palikti nevertinamus procesų šeiminių kompetencijų, patirties ar kitus gebėjimus.

Šiuo momentu svarbu ir galutinai apsispręsti dėl iš organizacijos veiklos eliminuojamų procesų. Tie procesai, kurių vystymui resursai nebeskiriami, arba tie, kurie nekuria reikiamo dydžio ar prasmės vertės, turėtų būti šalinami ir iš veiklos procesų žemėlapis. Nors šiuo momentu jie dar gali būti vykdomi organizacijos ribose, bet jiems jau turi būti pradėtos ruošti ir iškelimo ar uždarymo procedūros, tvarkos ar pan. Šiems procesams reikia skirti tik tiek resursų, kad jie nestabdytų pokyčių bei kitų, ypač vertę kuriančių procesų veiklos, bei nesinaudotų šioms procesams skirtais resursais.

VPVKFM.I.F. organizacijos valdymo pagal apibrėžtus procesus ir principus organizavimo veiklų etapai pateikti 21 paveiksle. VPVKFM, nuoseklaus įgyvendinimo VPV pločio pasirinkimo veiklų krypties bloko, organizacijos valdymo pagal apibrėžtus procesus ir principus, EPM

organizavimo veiklų etapas vykdomas, vadovaujantis prieš tai aprašytų veiklų kryptį, etapų realizavimo rezultatais.

II. Tarpstruktūrinės komunikacijos ir gerosios bei nekartotinos praktikos sklaida	I. Nuoseklus VPV požymių pločio įgyvendinimo pasirinkimas Tiksliai apibrėžti veiklos vykdymą „kaip veikla vykdoma dabar (angl. „As Is)“	I.F. ORGANIZACIJOS VALDYMO PAGAL APIBRĖŽTUS PROCESUS IR PRINCIPUS ORGANIZAVIMAS
		I.F.1. Organizacijai keliamų tikslų peržiūrėjimas, koregavimas bei patvirtinimas
		I.F.2. Procesams keliamų tikslų peržiūrėjimas, koregavimas bei patvirtinimas
		I.F.3. Procesams bei organizacijai keliamų tikslų subalansavimas bei sujungimas į vieningą tikslų sistemą
		I.F.4. Procesų žemėlapių valdymas (planavimas, monitoringas, analizė, koregavimas)

21 pav. Nuoseklus įgyvendinimo VPV PO gylio pasirinkimo veiklų krypties, organizacijos valdymo pagal apibrėžtus procesus ir principus, EPM organizavimo veiklų etapo išskleidimas galimame sprendimų gylyje (*sudaryta autoriaus*)

Šio veiklų etapo bloką sudaro keturios veiksmų grupės:

VPVKFM.I.F.1. Organizacijai keliamų tikslų peržiūrėjimas, koregavimas bei galutinis patvirtinimas. Organizatoriaus paskyrimas, įgaliojimų suteikimas. Įgyvendinimo priežiūra.

VPVKFM.I.F.2. Procesams keliamų tikslų peržiūrėjimas, koregavimas bei galutinis patvirtinimas. Organizatorių (procesų šeimininkų) paskyrimo, įgaliojimų suteikimo bei galutinis patvirtinimas. Įgyvendinimo priežiūra.

VPVKFM.I.F.3. Procesams bei organizacijai keliamų tikslų subalansavimas bei sujungimas į vieningą tikslų sistemą.

VPVKFM.I.F.4. Procesų žemėlapių valdymas (procesų valdymo bei rezultatų monitoringas, analizė, koregavimo inicijavimas).

EPM užtikrina suderinimą tarp E2E verslo procesų portfelio bei procesų architektūros su organizacijos verslo strategija ir išteklių paskirstymu. Svarbiausia, kad ji teikia veiklos valdymo modelį iniciatyvų įvertinimui ir valdymui, taigi šiuo momentu labai svarbi tampa ir darbuotojų, kaip komandos, motyvavimo sistema. EPM yra esminė valdymo praktika, kuri užtikrina tai, kad bendrovė sukuria vertę savo klientams, todėl šio etapo žingsniuose svarbu turėti ne tik reikiamo lygio organizatorius, bet ir būti

tikriems, kad veikla, kuri apibrėžiama procesais ir procesų žemėlapiais, tikrai kurtų ir reikiamo lygio bei kokybės vertę.

Matavimo vaidmuo yra nepakeičiamas norint išlaikyti orientacijos į klientą dėmesį bei užtikrinti atskaitomybę už įmonės tarpfunkcinių verslo procesų veiklos rezultatus, todėl dar kartą privalu įvertinti tiek visai organizacijai keliamu tikslų, tiek ir kiekvieno proceso tikslo suderinamumą, nepadengtų sričių eliminavimą, patikrinti, ar jie nesidubliuoja.

Procesams bei organizacijai keliamų tikslų subalansavimas bei sujungimas į vieningą tikslų sistemą realizuojamas per tris esminius EPM reikalavimus:

- į klientą orientuotą (*angl.* Customer centric) matavimo sistemą;
- įmonės lygmens procesų schemas;
- įmonės lygmens procesų tobulinimo bei valdymo planus.

Šiuo veiklų etapu organizacijos aukščiausiai vadovybei svarbu įsisąmoninti ir, nepriklausomai nuo užimamų pozicijų, paskleisti visų organizacijos narių tarpe žinią, kad organizacijoje, jos struktūroje, atsiranda naujas vaidmuo – proceso šeimininkas (savininkas). Jo vaidmuo - stebėti (monitoruoti) bei gerinti veiklos vykdymo rezultatus, valdyti pačius procesus. Procesų šeimininkams suteikiamos visos priemonės, reikalingos sėkmingai valdyti procesus.

Procesinio valdymo principai bei praktika turi teigiamos įtakos lyderio elgesiui (verslo išmanymas, primygtinis realistiškumo reikalavimas, aiškių ir realistinių tikslų bei prioritetų nustatymas bei vykdytojų apdovanojimas). Procesinis mąstymas labai svarbus (būtinasis) verslo augimui. EPM gali garantuoti visos organizacijos įtraukimą į strategijos vykdymą aiškiai apibrėžiant bei komunikuojant tam reikalingas priemones.

Viena iš pagrindinių sąlygų procesų žemėlapių valdyme, t.y., tiek atskirų procesų, tiek ir visos procesų sistemos valdymo bei rezultatų monitoringe, analizėje, koregavimo iniciavime - kiekvienas E2E procesas turi būti aiškiai bei vienareikšmiškai apibrėžtas.

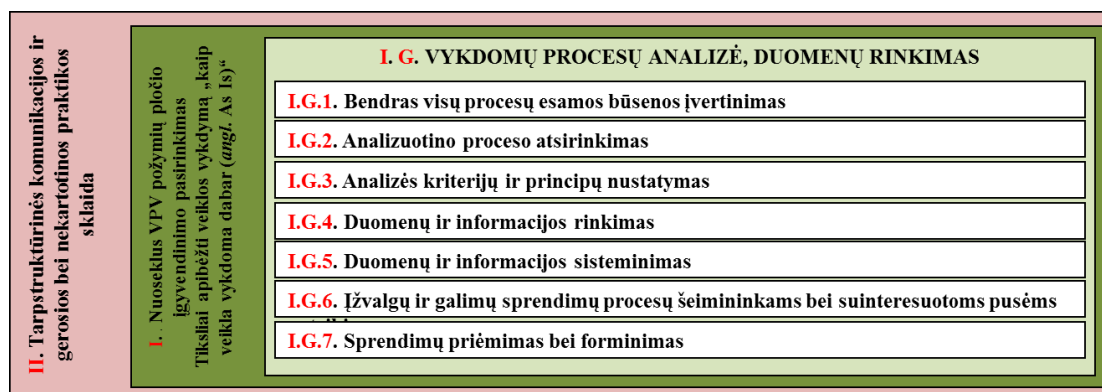
Šiame etape svarbu išvengti:

- interpretacijų ir/ ar spėlionių dėl klientų poreikių;

- vadovybės komandos narių ginčų dėl duomenų patikimumo apie esamus veiklos rezultatus;
- darbų organizavimo neteisingame detalumo lygyje.

EPM įtraukia perėjimą nuo strategijos išreiškimo bendruose ar finansiniuose terminuose į strategijos reiškimą pastebimų tarpprocesinių veiklų požiūriu bei reikalauja visų organizacijos dalyvių mąstymo permainų bei naujo lyderio elgesio rinkinio.

VPVKFM.I.G. vykdomų procesų analizės, duomenų rinkimo veiklų etapai pateikti 22 paveiksle. VPVKFM, nuoseklaus įgyvendinimo VPV pločio pasirinkimo veiklų krypties bloko, organizacijos vykdomų procesų analizės veiklų etapas vykdomas, vadovaujantis prieš tai aprašytų etapų rezultatais.



22 pav. Nuoseklaus įgyvendinimo VPV PO gylio pasirinkimo veiklų krypties, vykdomų procesų analizės veiklų etapo išskleidimas galimame sprendimų gylyje (*sudaryta autoriaus*)

Šio veiklų etapo bloką sudaro septynios veiksmų grupės:

- VPVKFM.I.G.1. Bendras visų procesų esamos būsenos įvertinimas.
- VPVKFM.I.G.2. Analizuotino proceso atsirinkimas.
- VPVKFM.I.G.3. Analizės kriterijų ir principų nustatymas.
- VPVKFM.I.G.4. Duomenų ir informacijos rinkimas.
- VPVKFM.I.G.5. Duomenų ir informacijos sisteminimas.
- VPVKFM.I.G.6. Išvalgų ir galimų sprendimų procesų šeiminkams bei suinteresuotoms pusėms pateikimas.
- VPVKFM.I.G.7. Sprendimų priėmimas bei forminimas.

Procesų analizė padeda kurti bendrą ir visuotinį organizacijos narių supratimą apie dabartinę verslo aplinką, esamą procesų būseną, teisingą suvokimą, ar ji atitinka organizacijos tikslus. Procesų analizė gali vykti bet kuriuo metu, kai organizacija mano, kad būtina, bet organizacija turi turėti tikslą nuolat monitorinti (kontroliuoti) procesus, o ne laukti įvykių, kurie išprovokuotų procesų būsenos analizę.

Analizė turėtų padėti rasti paaiškinimus apie proceso sąveikas viso verslo mastu ir nurodyti tarpprocesinius nutrūkimus, kodėl:

- nepasiekti veiklos tikslai;
- nepavykusios sąveikos su klientais;
- svyruoja procesų rezultatai;
- atsiradęs “butelio kakliukas” (trukdžiai).

Proceso (procesų) analizės metu gali būti naudojama daug analizės metodų bei technikos. Panaudota technika, modeliuodama verslo aplinką ir strategijos vertinimus, turi įvertinti atlikimo sistemas, technologijas,.

Bendras visų procesų esamos būsenos įvertinimas būtinas visuotinio ir bendrojo vaizdo matymui. Šiems veiksams reikia nusistatyti vienodus principus visiems procesams ar bent jau atskiroms procesų grupėms. Pirmiausia turi būti vertinami vertę kuriantys procesai (ne todėl, kad kiti ne tokie svarbūs), nes kiti grupės procesai turi orientuotis būtent į pirmųjų poreikius ar reikalavimus. Esminis principas, kuris turi išlikti visais atvejais, – vidinio kliento pasitenkinimo lygis ar jo pokyčiai.

Bendrasis visų procesų vertinimas neturėtų būti labai detalus ir sudėtingas, jis turėtų vykti labai greitai, minimaliomis pastangomis ir minimaliais kaštais. Esminis siektinas rezultatas – silpniausios grandies procesų žemėlapyje atradimas, t.y. analizuotino proceso atsirinkimas. Tai svarbu, nes paprastai organizacijos visiems procesams negali skirti vienodo dėmesio dėl ribotų resursų kiekio.

Detaliems ir nuodugniems tyrinėjimams turi būti pasiruošta ypatingai kruopščiai, be to, šie kriterijai turi būti pakankamai universalūs ir tikti kitiems

procesams, kuriuos organizacija, identifikavusi kitas silpniausias vietas, analizuos ateityje.

Duomenų ir informacijos rinkimas bei duomenų ir informacijos sisteminimas privalomas ir ypatingai svarbus silpniausioms sistemos dalims, nes organizacija turi užtikrinti ilgalaikį procesų problemų išsprendimą. Žinant, kad procesinių problemų sprendimui dažnai naudojamosi modeliavimu ant popieriaus, neskiriant pakankamai daug laiko geriausio (tuo momentu) sprendimo patikrinimui realybėje, siekiant sumažinti riziką lieka sistemingai rinkti duomenis, juos analizuoti ir interpretuoti. Dar vienas svarbus momentas šiame etape – lygiagrečių ir sąveikaujančių procesų analizė ir bent jau sąveikaujančių procesų rezultatų sekimas. Tai svarbu todėl, kad jeigu koreguojamasis procesas sugebėtų imituoti puikius veiklos rezultatus, tai proceso kliento rezultatai to slėpti neturėtų.

Būtent dėl procesinės sistemos principo – klientas visada teisingas - taikymo net ir analizės veiksmuose visada išryškėja sisteminės blogybės. Labai svarbu, kad, be procesų šeimininkų, analizę galėtų daryti ir nepriklausomi vertintojai, dažnu atveju tai turėtų būti to proceso klientai.

Paskutinė šio bloko dalis turėtų būti vystoma nuolat ir visos organizacijos mastu stiprinant organizacinę kultūrą – nuolat informant priimtus susitarimus ar sprendimus. Reikėtų nepamiršti, kad veiklos modelis fiksuojamas ne šiam momentui, o su projekcija į strateginių tikslų siekimą siekiant pritraukti ar išplėtoti reikiamo lygio resursus, todėl net ir resursų atnaujinimo ar pakeitimo atvejais visada turi būti pagrindas ir pamatas analizuoti ir priimti sprendimus tiek dėl resursų tinkamumo, tiek ir dėl paties proceso veiksmų logikos tinkamumo esamai situacijai.

2.2.2. Komunikacijos ir praktikos sklaidos užtikrinimo veiklų kryptis

II VPVKFM veiklų krypties blokas kiekvieno VPVKFM veiklų kryptių bloko realizavimo metu leidžia ar reikalauja turėti specifinius tarpstruktūrinės bei tarpetapinės informacijos bei komunikacijos apie gerąją bei nekartotiną praktiką rezultatus:

- įvardinta ir apibrėžta informacijos struktūra, surinkimo būdai bei mechanizmai;
- įvardinti ir apibrėžti komunikacijos instrumentai, intensyvumas, kanalai.

Šis VPVKFM veiklų krypties blokas turi būti vykdomas nuolat, t.y. kiekvieno ir/ ar po kiekvieno kito VPVKFM veiklų krypties, etapų ir veiksmų grupių bloko įgyvendinimo. Žinių bei informacijos komunikacijos kokybė ir jos užtikrinimas akcentuojamas praktiškai visuose moksliniuose darbuose, susijusiuose su pokyčių valdymu.

Vykdamas II VPVKFM veiklų krypties bloko veiksmus turi būti išskiriamas ne tik gerosios praktikos kaip įkvėpimo šaltinio, bet ir blogosios patirties sklaidimas. Tai turi būti daroma ne tik siekiant išvengti klaidų, jų pakartojimo, nevertingo resursų naudojimo, bet ir užtikrinant teigiamą psichologinį organizacinį sąveikos klimatą, parodant organizacijos nariams, kad svarbus ne tik galutinis rezultatas, bet ir pats pokytis ar pastangos tą pokytį įvykdyti. Taip mažinama suklydimo baimė ir rizika, kad blogi įvykiai ir / ar sprendimai bus slepiami nuo vadovybės. Kita vertus, taip veikdama ir priimdama sprendimus, vadovybė neveiks iliuzijų pasaulyje, nekels vis sudėtingesnių strateginių ir taktinių tikslų.

Siekiant sėkmingai įgyvendinti šį VPVKFM veiklų krypties bloką būtina turėti apsibrėžtus šios srities, t.y. komunikacijos, procesus, kurie prieš tai turėtų būti patikrinti. Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas grįžtamojo ryšio būvio, kokybės, patikimumo, greičio testavimui.

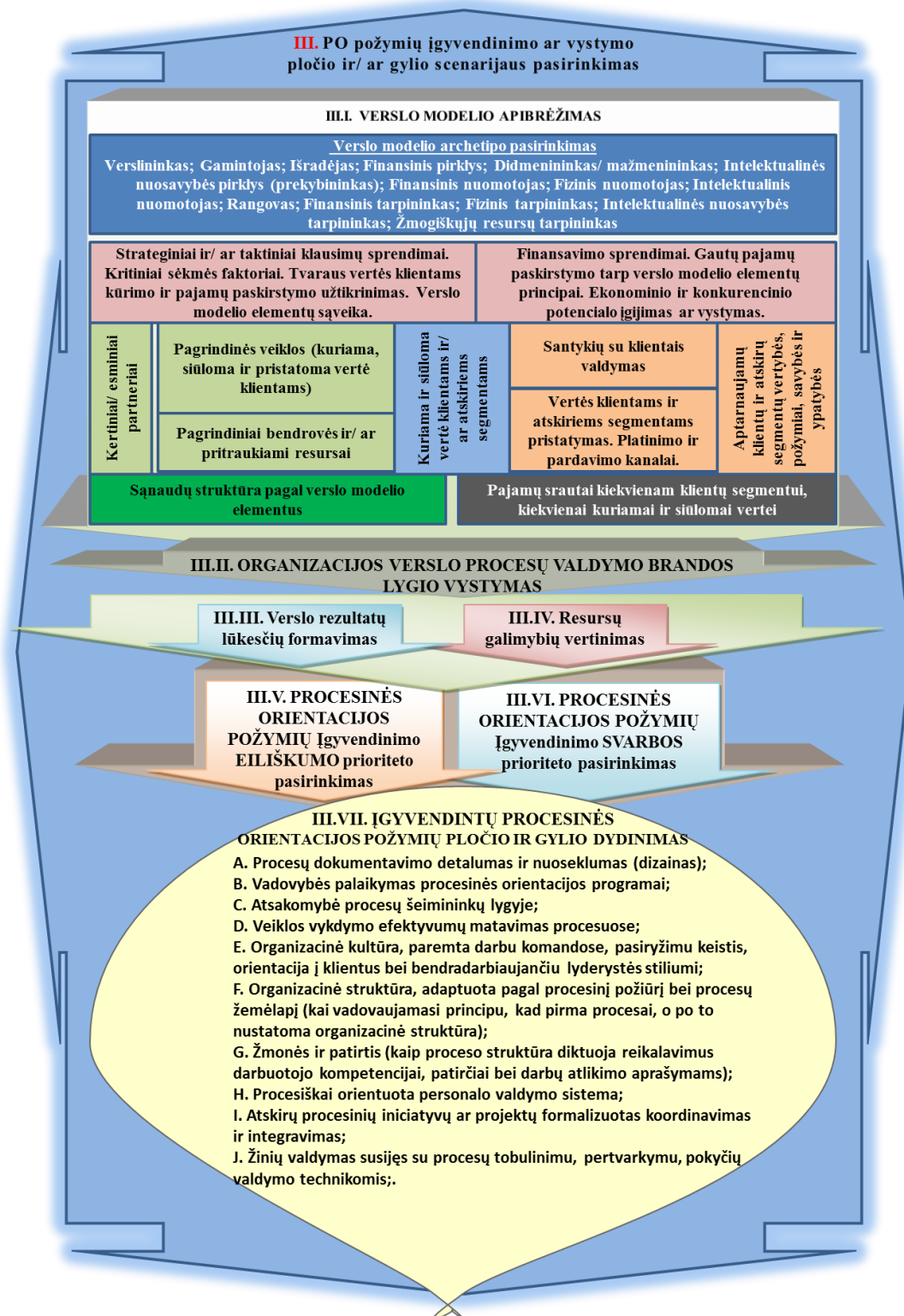
2.2.3. PO prioritetų pasirinkimo veiklų kryptis

III VPVKFM veiklų krypties realizavimas leidžia ar reikalauja turėti specifinius rezultatus:

- apibrėžtas ir organizacijoje suvokiamas verslo modelis;
- nustatytas ir organizacijoje žinomas VPV brandos lygis;
- suformuoti ir iki organizacinių vienetų išskaidyti verslo rezultatų lūkesčiai;

- įvertintos visų esminių resursų galimybės ir parengti jų pritraukimo ar vystymo planai;
- nustatyti ir pasirinkti PO įgyvendinimo eiliškumo prioritetai;
- nustatyti ir pasirinkti bei tarp organizacijos narių suvokiami PO požymių įgyvendinimo svarbos prioritetai;
- parengti planai ir priemonės PO požymių pločio ir gylio didinimui.

III VPVKFM, t.y., PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio eiliškumo prioritetų pasirinkimų veiklų etapas pateiktas 23 paveiksle.



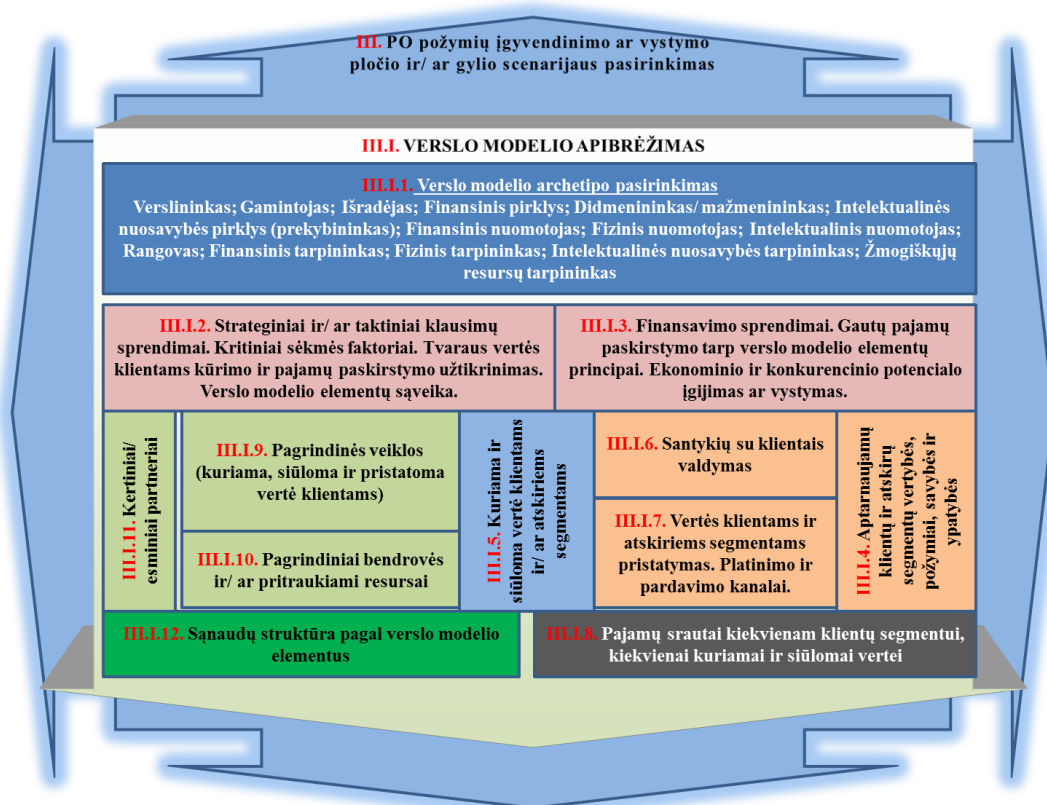
23 pav. VPKFM PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimo veiklų krypties išskleidimas galimame veiklų etapų bei veiksmų grupių blokų sprendimų gylyje (sudaryta autoriaus)

Šį VPVKFM veiklų etapą sudaro septynios veiksmų grupės:

- VPVKFM.III.I. Verslo modelio apibrėžimas.
- VPVKFM.III.II. Organizacijos VPV brandos lygio vystymas.
- VPVKFM.III.III. Verslo rezultatų lūkesčių formavimas.
- VPVKFM.III.IV. Resursų galimybių vertinimas.
- VPVKFM.III.V. PO požymių įgyvendinimo eiliškumo prioriteto pasirinkimas.
- VPVKFM.III.VI. PO požymių įgyvendinimo svarbos prioriteto pasirinkimas.
- VPVKFM.III.VII. Įgyvendintų PO požymių pločio ir gylio didinimas.

VPVKFM.III.I. verslo modelio apibrėžimo veiklų etapas

VPVKFM.III.I. verslo modelio apibrėžimo veiklų etapai parengti žemiau pateikiamais mokslinės literatūros tyrinėjimo aprašymais kaip pačiais tinkamiausiais šiam VPVKFM ir pateikti 24 paveiksle.



24 pav. VPVKFM PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimo veiklų krypties išskleidimas galimame verslo modelio apibrėžimo veiklų etapų, veiksmų grupių lygyje (*sudaryta autoriaus*)

Šį veiklų etapą sudaro dvylika veiksmų grupių blokų:

- VPVKFM.III.I.1. Verslo modelio archetipo pasirinkimas.
- VPVKFM.III.I.2. Strateginiai ir/ ar taktiniai klausimų sprendimai.
- VPVKFM.III.I.3. Finansavimo sprendimai.
- VPVKFM.III.I.4. Aptarnaujamų klientų ir atskirų segmentų vertybės, požymiai, savybės ir ypatybės.
- VPVKFM.III.I.5. Kuriama ir siūloma vertė klientams ir/ ar atskiriems segmentams.
- VPVKFM.III.I.6. Santykių su klientais valdymas.
- VPVKFM.III.I.7. Vertės klientams ir atskiriems segmentams pristatymas. Platinimo ir pardavimo kanalai.

VPVKFM.III.I.8. Pajamų srautai kiekvienam klientų segmentui, kiekvienai kuriamai ir siūlomai vertei.

VPVKFM.III.I.9. Pagrindinės veiklos (kuriama, siūloma ir pristatoma vertė klientams).

VPVKFM.III.I.10. Pagrindiniai bendrovės ir/ ar pritraukiami resursai.

VPVKFM.III.I.11. Kertiniai/ esminiai partneriai.

VPVKFM.III.I.12. Sąnaudų struktūra pagal verslo modelio elementus.

VPVKFM.III.I.1. Verslo modelio archetipo pasirinkimo veiksmų grupė

Mokslinėje literatūroje verslo modelio terminas naudojamas dažnai, bet ne visada aiškiai ar vienareikšmiškai apibrėžiama jo reikšmė. Weill, P., ir kt. (2005) išskyrė keturis pagrindinius verslo modelio archetipus, kurie pateikiami 2 lentelėje. VPVKFM Verslo modelio archetipo pasirinkimo veiksmų grupė parengta, remiantis šešiolika detalizuotų verslo modelio archetipų (Weill, P., ir kt., 2005).

2 lentelė. Keturi pagrindiniai verslo modelio archetipai. (Weill, P., ir kt., 2005)

Kokios teisės yra parduodamos?	Kiek verslas transformuoja turtą?	
	Reikšmingai	Ribotai
Turto nuosavybė	Kūrėjas	Platintojas
Turto naudojimas	Nuomotojas	
Pirkėjo ir pardavėjo sutapimas	Tarpininkas	

Kūrėjas - perka žaliavas ar komponentus iš tiekėjų, jas transformuoja arba surenka, sukurdamas parduodamą produktą pirkėjams. Tai yra vyraujantis verslo modelis visose pramonės srityse. Pagrindinis skirtumas tarp kūrėjų ir

platintojų - kūrėjai produktus projektuoja, platintojai parduoda. Bendrovė klasifikuojama kaip Kūrėjo tiek, kiek ji iš esmės sukuria produkto dizainą (plačiąja prasme), net jei ji perduoda visą fizinę jos produktų gamybą – patikrinti, ar tikrai išliko sakinio prasmė nepakitusi.

Platintojas - perka ir perparduoda iš esmės tą patį produktą kam nors kitam. Platintojas gali suteikti papildomą vertą, pavyzdžiui, vežti, perpakuoti arba teikti klientų aptarnavimo paslaugą. Šis verslo modelis paplitęs tiek didmeninėje, tiek mažmeninėje prekyboje.

Nuomotojas - tam tikram laikotarpiui parduoda teisę naudotis turtu, bet ne savo. Verslo modelis, įtraukiantis ne tik nuomotojus, kurie laikinam naudojimui teikia naudoti materialųjį turtą (pvz., namus, kambarius viešbučiuose), bet ir kreditorius, kurie laikinam naudojimui teikia finansinį turtą (pvz., pinigus), rangovus ir konsultantus, teikiančius paslaugas.

Tarpininkas - palengvina pardavimus tarp potencialių pirkėjų ir pardavėjų. Skirtingai nuo platintojo, tarpininkas neįgyja nuosavybės į parduodamą produktą. Tarpininkas gauna mokestį arba komisinius iš pirkėjo, pardavėjo, arba iš abiejų. Šis verslo modelis populiarus tarp nekilnojamojo turto sandorių tarpininkų, akcijų brokerių ir draudimo brokerių.

Weill, P., ir kt. keturis pagrindinius išskirtus verslo modelio archetipus (Weill, P., ir kt., 2005) suskaido į šešiolika tipų, kurie detalčiai aprašyti 3 lentelėje.

3 lentelė. Šešiolika detalizuotų verslo modelio archetipų. (Weill, P., ir kt. 2005)

Baziniai verslo modelio archetipai	Kokio tipo turtas yra įtraukiamas?			
	Finansinis (pinigai, vertybiniai popieriai, skolos ir t.t.)	Fizinis (namai, kompiuteriai, įrankiai, žaliavos, medžiagos ir t.t.)	Nematerialus (patentai, prekės ženklai, žinios ir t.t.)	Žmogiškasis (laikas, pastangos, idėjos ir t.t.)
Kūrėjas	Entrepreneris	Gamintojas	Išradėjas	Žmonių kūrėjas*
Platintojas	Finansinis pirklys	Didmenininkas/ mažmenininkas	Intelektualinės nuosavybės pirklys (prekybininkas)	Žmonių platintojas*
Nuomotojas	Finansinis nuomotojas	Fizinis nuomotojas	Intelektualinis nuomotojas	Rangovas
Tarpininkas	Finansinis tarpininkas	Fizinis tarpininkas	Intelektualinės nuosavybės tarpininkas	Žmogiškųjų resursų tarpininkas

* Šie modeliai daugelyje šalių yra nelegalūs, nes jie įtraukia žmonių prekybą. Čia šie modeliai yra įtraukti dėl loginio išbaigtumo.

Entrepreneris - sukuria ir parduoda finansinį turtą. Dažniausiai šio verslo modelio atveju yra sukuriamos ir pardavinėjamos bendrovės.

Gamintojas - sukuria ir parduoda materialųjį turtą. Gamintojas - dominuojantis tipas Kūrėjo modelio tipo grupėje.

Išradėjas - sukuria ir parduoda nematerialųjį turtą, pavyzdžiui, patentus ir autorines teises.

Žmonių kūrėjas* - „sukuria“ ir parduoda žmogiškąjį turtą.

Finansinis pirklys - perka ir parduoda finansinį turtą be didelės transformacijos arba projektavimo (bankai, investicinės įmonės ir kitos finansų institucijos).

Didmenininkas/ mažmenininkas - perka ir parduoda materialųjį turtą. Tai labiausiai paplitęs tipas Platintojo modelio tipo grupėje.

Intelektualinės nuosavybės pirklys (prekybininkas) - perka ir parduoda nematerialųjį turtą, intelektinę nuosavybę.

Finansinis nuomotojas - leidžia kitiems naudoti pinigus ar kitą finansinį turtą, tam tikromis sąlygomis, dažnai ribotos trukmės. Yra du pagrindiniai šio verslo modelio potipiai:

- skolintojai suteikia/duoda/paskolina pinigus, kad jų klientai galėtų naudotis tam tikrą laiką už tam tikrą mokestį (palūkanos).

- draudikai teikia savo klientams finansines atsargas, kad klientai galėtų naudoti tik tuo atveju, kai jie patiria nuostolius. Mokestis už šią paslaugą paprastai vadinama "premija".

Fizinis nuomotojas - parduoda teisę naudoti fizinį turtą. Turtas gali būti vieta (pavyzdžiui, viešbučio kambarys arba pramogų parkas) arba įranga (pvz., automobilių nuoma).

Intelektualinis nuomotojas – parduoda licencijas ar kitaip gauna pajamas už ribotą naudojamą nematerialiuoju turtu. Yra trys pagrindiniai intelektinių nuomotojų potipių:

- Leidėjas suteikia ribotą galimybę naudotis informaciniu turtu, pavyzdžiui, programine įranga, laikraščiais už pirkimo kainą arba prenumerata, mokesčiu už licencijas ar duomenų bazines. Kai Leidėjas parduoda informacinio turto kopiją, klientas įgyja tam tikras ribotas teises naudoti informaciją, bet leidėjas pasilieka teisę pateikti papildomas kopijas ir perparduoti informaciją.

- Prekės ženklo vadovas moka už prekės ženklą arba kitų prekės ženklo elementų naudojimą. Tai apima franšizės mokestį įmonėms, pavyzdžiui, restoranų ar viešbučių tinklai.

- Pritraukėjas (ang. attractor) pritraukia žmonių dėmesį, naudodamasis televizijos programomis arba interneto turiniu, ir tada "parduoda" reklamuotojams. Siekdamas pritraukti dėmesį, pritraukėjas gali įdėti daug pastangų kuriant arba paskirstant turtą, bet pajamų šaltinis yra reklamuotojai. Šis verslo modelis yra bendras radijo ir televizijos transliavimui.

Rangovas - parduoda žmonių darbą, pavyzdžiui, konsultavimo, statybos, švietimo, kūno priežiūros, pakuotės pristatymo ar sveikatos priežiūros paslauga.

Finansinis tarpininkas - atitinka finansinio turto pirkimą ir pardavimą. Tai apima draudimo tarpininkus, vertybinių popierių tarpininkavimo organizacijas.

Fizinis tarpininkas - atitinka materialiojo turto pirkimą ir pardavimą.

Intelektualinės nuosavybės tarpininkas - atitinka nematerialiojo turto pirkimą ir pardavimą.

Žmogiškųjų resursų tarpininkas - atitinka žmogaus paslaugų pirkimą ir pardavimą.

Verslo modelio archetipo pasirinkimo veiksmų grupės blokas galimas iš principo kuriant naują verslą ar atskirus verslo vienetus. VPVKFM taikymo atveju ypatingai svarbu, kad organizacijos savininkai ir vadovai labai aiškiai ir tiksliai apsibrėžtų bei visiems organizacijos nariams iškomunikuotų, koku veiklos tipu užsiima organizacija, kam yra ar bus skiriamas dėmesys ir resursai.

Tikslus verslo modelio archetipo pasirinkimo iškomunikavimas leidžia išvengti problemų ir rizikų apibrėžiant likusius verslo modelio veiklų etapų blokus, nes kiekvienas archetipas savyje talpina ir skirtingus strateginių kelių pasirinkimus, finansavimo principus, skirtingas vertybines nuostatas, vertės siūlymus, santykius su klientais ir kt.

VPVKFM.III.I.2. Verslo modelio elementų ir jų sąveikos veiksmų grupė

VPVKFM.III.I.2.1. Strateginių ir taktinių klausimų sprendimų veiksmų pogrupis

VPV kokybės formavimo atveju organizacijos vadovybė turi aiškiai ir vienareikšmiškai atsakyti į strateginius ir taktinius klausimus:

- kuo organizacija iš esmės užsiima einamuoju momentu, t.y. misijos apibrėžimas;
- kuo organizacija planuoja užsiimti ateityje, t.y. vizijos apibrėžimas;
- kokie yra pagrindiniai sėkmės faktoriai (veiksniai) einamuoju momentu bei vizijos įgyvendinimo perspektyvoje kiekviename iš likusių vienuolikos verslo modelio blokų;

- kokiais principais ir vertybinėmis nuostatomis organizacija užtikrins tvarų vertės klientams kūrimą;
- kokiais principais ir vertybinėmis nuostatomis organizacija užtikrins gaunamų pajamų paskirstymą tarp verslo modelio elementų;
- kokiais principais ir vertybinėmis nuostatomis organizacija užtikrins verslo modelio elementų sąveiką.

Savalaikis strateginių ketinimų pasirinkimas, apibrėžimas, iškomunikavimas leidžia sąlyginai greitai konstruoti likusį verslo modelio blokų dalį. Turint šio bloko sprendimus taip pat galima koreguoti ir VPVKFM II veiklų krypties bloko, t.y., komunikacijos, nuostatas, ruošti kitų VPVKF modelio blokų, tokių, kaip sprendimų paieška „kaip galėtų būti“, organizacinės kultūros nuostatų, motyvavimo nuostatų formavimo etapams. Žinant strategines veiklos kryptis galima aiškiai formuoti lūkesčius veiklos rezultatams bei įvertinti resursų potencialą. Kokybiškas šio bloko veiksmų sprendimas užtikrina bei valdymo brandos augimo galimybes ir perspektyvas VPVKFM apimtyje.

VPVKFM.III.I.2.2. Finansavimo sprendimų veiksmų pogrupis.

VPV kokybės formavimo atveju organizacijos vadovybė turi aiškiai ir vienareikšmiškai atsakyti į klausimus dėl veiklos (verslo) modelio finansavimo sprendimų:

- gautų pajamų paskirstymo tarp verslo modelio elementų principai;
- ekonominio ir konkurencinio potencialo įgijimas ar vystymas.

Ypatingas dėmesys šiam blokui turi būti skiriamas esant sudėtingoms ekonominėmis situacijomis, kai reikia nustatyti veiklos prioritetu, lygiai taip pat renkantis ir investavimo kryptis. Dažnai organizacijų vadovai, susidūrę su finansinėmis problemomis, pasielgia spontaniškai, apriboja visų sričių resursų naudojimą, tačiau pasitaiko, kad verslą sužlugdo būtent toks resursų uždarymas/nesugebėjimas planuoti resursus, o ne ekonominė situacija.

Finansavimų sprendimų priėmimas turės įtakos ir VPVKFM įgyvendinimo sėkmei, t.y., tiek formuojant lūkesčius rezultatams, tiek ir vertinant kitų rūšių išteklius potencialą, tiek renkantis PO požymių pločio praplėtimui ar gylio padidinimui.

VPVKFM.III.I.2.3. Verslo modelio elementų sąveikos veiksnių pogrupis

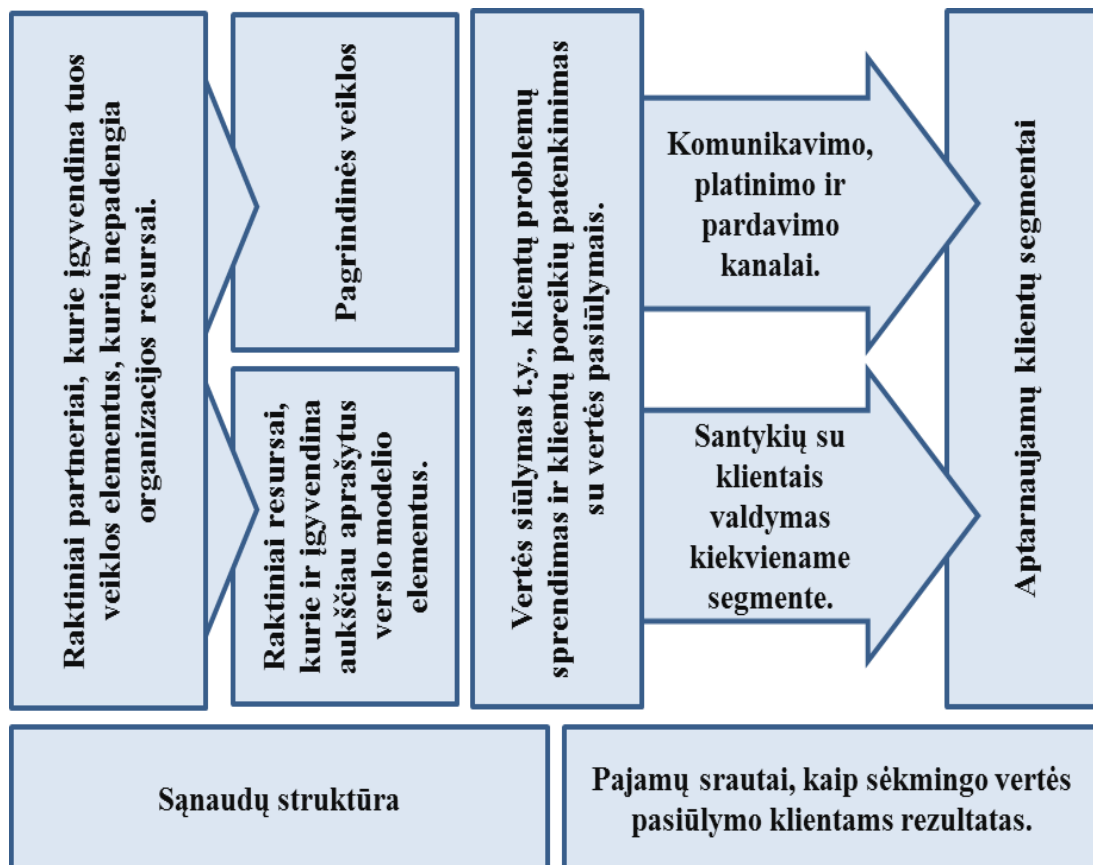
Kiekviena įmonė turi verslo modelį, nepriklausomai nuo to, ar jis yra apibrėžtas (dokumentuotas), ar ne. Iš esmės, verslo modelis savyje talpina du svarbius sudedamuosius veiksnius: vertės kūrimą klientams ir vertės susirinkimą iš klientų (*Chesbrough, H., 2007*):

- pirmasis sudedamasis veiksnys apibrėžia veiklos pasirinkimus, kaip siekiant patenkinti galutinį vartotoją suteikiant jiems vertę elgiamasi nuo idėjų generavimo, produktų kūrimo, žaliavų pirkimo;
- antrasis sudedamasis veiksnys apibrėžia pasirinkimus, kaip organizacija, eksploatuodama ir tobulindama pirmojo sudėtinio veiksnio pasirinkimus, gauna vertę (pelną) iš šios veiklos.

Sugebėjimas balansuoti ir modeliuoti verslo modelio sudedamųjų veiksnių pasirinkimus bei savalaikis konfliktų tarp jų sprendimo užtikrinimas yra pagrindinė ilgalaikė verslo sėkmė. Geresnis verslo modelis gali nugalėti prieš geresnę verslo idėją ar technologijas (*Chesbrough, H., 2007*)

2004 m. Osterwalder A. padedant profesoriui Pigneur Y. parašė disertaciją apie verslo modelių inovaciją. 2006 m. sukurtas verslo modelių valdymo modelis buvo pritaikytas tokiose kompanijose kaip 3M, Ericsson, Deloitte ir Telenor. Osterwalder, A., ir Pigneur, Y., (2010) išleido patį išsamiausią darbą apie verslo modelius, kur apibendrinama 450 mokslininkų ir praktikų iš 45 pasaulio šalių patirtis ir tyrinėjimai.

Verslo modelio elementų sąveika pateikta 25 paveiksle.



25 pav. Verslo modelio elementai (*Osterwalder, A.; Pigneur, Y., 2010*)

VPVKFM.III.I.2.3. veiksmų pogrupio blokas sukurtas remiantis Verslo modelio elementais pagal (*Osterwalder, A. ir Pigneur, Y., 2010*).

Osterwakder, A., ir Pigneur, Y, (2010) siūlomą verslo modelio apibrėžimo ir valdymo metodiką sudaro devyni elementai, sujungti aiškiais sąveikomis ir priežastiniais ryšiais:

1. Aptarnaujamų klientų segmentai.
2. Vertės siūlymas, t.y., klientų problemų sprendimas ir klientų poreikių patenkinimas su vertės pasiūlymais.
3. Komunikavimo, platinimo ir pardavimo kanalai.
4. Santykių su klientais valdymas kiekviename segmente.
5. Pajamų srautai kaip sėkmingo vertės pasiūlymo klientams rezultatas.
6. Pagrindiniai resursai, kurie įgyvendina aukščiau aprašytus verslo modelio elementus.

7. Pagrindinės veiklos.
8. Pagrindiniai partneriai, kurie įgyvendina tuos veiklos elementus, kurių nepadengia organizacijos resursai.
9. Sąnaudų struktūra.

VPVKFM.III.I.2.3.1. Aptarnaujamų klientų ir atskirų segmentų vertybių, požymių, savybių ir ypatybių nustatymo bei apibrėžimo veiksmai.

Klientų segmentų blokas apibrėžia skirtingas žmonių ar organizacijų grupes, kurias įmonė nori pasiekti ir aptarnauti. Klientai apima bet kokio verslo modelio ašį. Be pelningų klientų nė viena įmonė negali išlikti. Siekdama geriau patenkinti klientų poreikius, įmonė gali sujungti juos į atskirus segmentus pagal bendrus ar panašius poreikius, bendrus ar panašius elgesio ar kitus atributus. Verslo modelis gali apibrėžti vieną ar keletą didelių ar mažų klientų segmentų. Organizacija turi sąmoningai apsispręsti, kuriuos segmentus aptarnaus ir kuriuos ignoruos. Įvykdžius šį sprendimą, suvokus specifinius klientų poreikius, verslo modelis gali būti labai kruopščiai suplanuotas.

VPV ašinė idėja yra kliento poreikių tenkinimas - klientas visada yra teisingas, - todėl itin svarbus tikslus ir išankstinis tiek savų vertybinių nuostatų, tiek ir aptarnaujamų klientų bei atskirų jų segmentų vertybių, požymių, savybių ir ypatybių apibrėžimas. Organizacijos tikslas PO pokyčiuose – subalansuoti organizacijos savininkų, vadovų, darbuotojų, klientų, partnerių ir kitų suinteresuotų šalių poreikius, o pamatas balansui turi būti vertybiniai pasirinkimai. Organizacijos vadovybei iš savo aptarnavimo ar pardavimų darbuotojų išgirdus informaciją, kad klientas yra nepatenkintas, privalu pasitikrinti, ką vertina organizacija ir ką vertina duotasis klientas. Jeigu vertybiniai pagrindai neprasilenkia, vadinasi, netinkamai veikia organizacijos veiklos valdymo sistema ir būtina ieškoti silpnų, pokyčių reikalaujančių elementų tiek pačiame verslo modelyje, tiek ir VPV sistemos elementuose, atskiruose procesuose, resursuose ir t.t.

Aptarnaujamų klientų ir atskirų segmentų vertybių žinojimas organizacijos narių tarpe turės įtakos ir VPVKFM taikymo sėkmei. Kaip jau ne kartą buvo minėta, esminis organizacijos uždavinys – pilna ir besąlygiška visos organizacijos, kiekvieno proceso, kiekvieno vykdytojo atskirų procesų veiksmų lygių mastu į orientacija į vis didėjančių klientų poreikių patenkinimą.

VPVKFM.III.I.2.3.2. Kuriamos ir siūlomos vertės klientams ir/ar atskiriems segmentams nustatymo ir apibrėžimo veiksmai

Vertės pasiūlymų blokas apibūdina produktų ir paslaugų paketus. Čia apibrėžiama kaip sukuriama pridėtinė vertė tam tikram klientų segmentui. Vertės pasiūlymas yra priežastis, kodėl klientai turėtų kreiptis į vieną ar kitą organizaciją. Jis išsprendžia klientų problemas arba atitinka kliento poreikius. Kiekvieną vertės pasiūlymą sudaro pasirinkto paketo produktai ir (arba) paslaugos, kuriuos organizacija gali sutalpinti į konkretaus klientų segmento reikalavimus. Kai kuriais atvejais vertės pasiūlymai gali būti novatoriški ir teikti naują pasiūlymą. Kiti gali būti panašūs į esamus rinkos pasiūlymus, bet su papildomomis funkcijomis ir atributais.

Kaip jau buvo rašyta, verslo modelio apibrėžimas labiausiai pasitarnauja organizacijai komunikuojant tarpusavyje, jame atsispindi visas veiklos modelis, todėl, organizacija, apibrėždama, kokia ir kokiais principais kuriama ir siūloma vertė klientams bei atskiriems segmentams, kokią vertę vertina klientai bei atskiri segmentai, iš esmės apibrėžia, kaip ji uždirba pinigus arba už ką gauna vertę iš savo klientų. Taigi verslo modelio vertybių ir vertės blokai siejasi tiesiogiai, t.y., nustačius ir apibrėžus, ką vertina klientai. Ta pačia kalba apibrėžus, kokią vertę ir kaip siūlo organizacija, iš esmės aprašoma pagrindinė verslo modelio linija.

Taigi apibrėžus principus, kaip kuriama ir pristatoma vertė klientams, padedamas pagrindas organizacijos PO ir VPV brandos vystymui. Šių nuostatų kaip tam tikrų vektorių atskiriant procesų tikslus, procesų misijas, procesų vizijas ir t.t. tiesiogiai prireikia tiek formuojant kiekvieną veiklos procesą atskirai, tiek formuojant visą procesinę organizaciją.

VPVKFM.III.I.2.3.3. Santykių su klientais valdymo nustatymo ir apibrėžimo veiksmai

Klientų santykiai blokas apibūdina santykius, kuriuos įmonė nustato konkretiems vartotojų segmentams. Bendrovė turėtų išaiškinti santykių tipą, kokį ji nori nustatyti kiekvienam klientų segmentui. Santykiai gali svyruoti nuo asmeninių iki automatizuotų. Klientų santykiai gali būti nulemti šių motyvacijų:

- klientų įgijimas;
- klientų išlaikymas;
- papildomų pardavimų skatinimas.

Santykių su klientais valdymo apibrėžimas įmonės verslo modelyje priverčia giliai paveikti bendrą klientų pasitenkinimą.

Verslo modelio santykių su klientais valdymo veiksmų blokas ir jame aprašomi bei reglamentuojami santykių principai yra jungiamoji grandis tarp klientų vertybių ir organizacijos siūlomos vertės. Reikėtų pabrėžti, kad santykių su klientais valdymas šiame kontekste suprantamas ne tik kaip tam tikros programinės įrangos instaliavimas kompiuteriuose, kurių pagalba bus kuriamos ir valdomos duomenų bazės bei duomenys apie įvykusius ar planuojamus kontaktus su klientais. Šiame veiksmų bloke organizacija apsibrėžia principus, kuriais turės vadovautis visas organizacijos personalas. Organizacijos siekiamybė - kad kliento vertybės ir organizacijos siūloma vertė nebūtų apibrėžiama šūkais, kad organizacijos nariai sąmoningai suvoktų, ką gali pasiūlyti organizacija ir ką konkrečiai iš to siūlymo vertina klientas. Tik daug vėliau, kai apsibrėžti principai prigyja kasdieninėje organizacinėje kultūroje, galima tikėtis sėkmingo santykių su klientais, valdymo duomenų bazių kūrimo ar specializuotos CRM programinės įrangos kūrimo bei pirkimo.

Plačiąja prasme santykių su klientais valdymo principų prireikia ir kiekviename procese atskirai, šie principai tampa labai svarbūs konfliktinėse situacijose „vidinis klientas / vidinis tiekėjas“ santykiuose. Turėdami aiškias nuostatas, procesų šeimininkai tarpusavio derybų būdu gali rasti teisingiausių ar optimaliausių sprendimus.

VPVKFM.III.I.2.3.4. Vertės klientams ir atskiriems segmentams pristatymo, platinimo ir pardavimo kanalų nustatymo ir apibrėžimo veiksmai

Kanalų veiksmų bloke aprašoma, kaip kompanija bendrauja ir pasiekia savo klientų segmentus su teikiamais vertės pasiūlymais. Bendravimo, platinimo ir pardavimo kanalai sudaro kompanijos sąsajas su klientais. Kanalai yra klientų sąveikos taškai, kurie vaidina svarbų vaidmenį klientų patirtyje – kas vaidina svarbų vaidmenį – taškai ar kanalai, atitinkamai turėtų būti skyryba. Kanalai atlieka keletą funkcijų:

- skleidžia informaciją apie bendrovės produktus ir paslaugas tarp vartotojų;
- padeda vartotojams įvertinti įmonės vertės pasiūlymus;
- leidžia klientams pirkti tam tikrus produktus ir paslaugas;
- pristato vertės pasiūlymus klientams;
- teikia klientų aptarnavimą po pardavimo.

Vertės klientams ir atskiriems segmentams pristatymo veiksmų blokas verslo modelyje, kaip ir santykių su klientais valdymo veiksmų bloko atveju, yra jungiančioji grandis tarp klientų vertybių ir organizacijos sukuriamos bei siūlomos vertės. Iš esmės čia reikėtų nustatyti esminius principus, kuriais vadovaujantis būtų kuriami nauji ar vystomi jau esantys vertės (produkto) platinimo ir pardavimo kanalai. Be abejo, pardavimo ir platinimo kanalų pasirinkimas turi būti adekvatus kliento vertybėms, ypatybėms bei organizacijos siūlomos vertės atžvilgiu.

VPVKFM.III.I.2.3.5. Pajamų srautų kiekvienam klientų segmentui, kiekvienai kuriamai ir siūlomai vertei nustatymo ir apibrėžimo veiksmai

Pajamų srautų blokas apibrėžia pinigus, kuriuos bendrovė gauna iš kiekvieno klientų segmento. Jei klientai sudaro verslo modelio širdį, pajamų srautai yra jos arterijos. Organizacija turi užduoti sau klausimą, kas yra ta vertė kiekvienam klientų segmentui, už kurį jame esantys klientai tikrai nori mokėti?

Sėkmingai atsakiusi į šį klausimą, organizacija gali sukurti pajamų srautus iš kiekvieno klientų segmento. Kiekvienas pajamų srautas gali turėti skirtingus kainodaros mechanizmus.

Pajamų srautų kiekvienam klientų segmentui, kiekvienai kuriamai ir siūlomai vertei veiksmų vykdymo bloko apibrėžime turi dalyvauti ekonomistai ar apskaitininkai. Organizacija turi sukurti tokį apskaitos mechanizmą, kuris bet kuriuo organizacijos veiklos momentu be didelių informacijos srautų vėlavimų ir vaizdo iškreipimo pateiktą informaciją, koks yra pajamų srautas kiekvienai siūlomai vertei, kiekvienam pardavimų kanalui, kiekvienam segmentui. Šiuo momentu tai pakankamai didelis iššūkis organizacijoms, tiksliau apskaitos procesams, nes dažniausiai šie procesai daugiau veikia tenkinant mokesčių inspekcijos ir kitų institucijų ar trumpalaikius organizacijos savininkų reikalavimus. Čia kiekvienos organizacijos laukia papildomi veiksmai, darbai ir net apskaitos procesų pločių praplėtimai. Esminis iššūkis – išugdyti tinkamą apskaitininkų ir ekonomistų požiūrį į paremtą procesais veiklą.

VPVKFM.III.I.2.3.6. Pagrindinių veiklų (kuriama, siūloma ir pristatoma vertė klientams) nustatymo ir apibrėžimo veiksmai

Pagrindinis veiksmų blokas aprašo svarbiausius dalykus, kuriuos įmonė privalo atlikti, siekdama realizuoti savo verslo modelį. Kiekvienas verslo modelis reikalauja turėti pagrindines, arba vertės kūrimo veiklas. Tai yra svarbiausi veiksmai, kuriuos bendrovė turi vykdyti, norėdama sėkmingai veikti. Kaip ir pagrindinių išteklių blokas, čia turi būti sukurtas ir pasiūlytas vertės pasiūlymas, pasiekiantis rinkas, išlaikantis santykius su klientais ir uždirbantis pajamas. Kaip ir pagrindinių išteklių bloke, pagrindinės veiklos skiriasi priklausomai nuo verslo modelio tipo.

Šiame verslo modelio veiksmų bloke turėtų atsirasti verslo procesų žemėlapis su jiems keliamais tikslais, tarpprocesinėmis sąveikomis, vidinių klientų poreikiais, gaunamais rezultatais. Jeigu organizacija nuosekliai vadovautųsi VPVKFM rekomendacijomis, šio bloko veiksmai jau būtų atlikti I VPVKFM veiklų krypties veiksmų bloke ir dabar reikėtų tik peržiūrėti sąsajas

su vertybiniais nustatymais, orientacija į žymiai tikslesnius kliento ir organizacijos vertybinius santykius.

Pabrėžtina, kad nors ir sėkmingai atlikusi VPVKFM I veiklų krypčių veiksmus, organizacija privalo įsivertinti procesų ir procesų žemėlapią, kaip valdymo instrumentų, apibrėžimus, jeigu reikia, turi inicijuoti pokyčius, t.y., keliauti į VI ar VII VPVKFM veiklų krypčių etapą, nes I veiklų kryptyje buvo apibrėžiama situacija „KAIP YRA DABAR“, tuo tarpu šiame VPVKFM etape jau pradedamos modeliuoti situacijos „KAIP GALI BŪTI“ bei „KAIP PRIVALO BŪTI“ VPVKFM veiklų krypčių blokuose.

VPVKFM.III.I.2.3.7. Pagrindinių bendrovės ir/ ar pritraukiamų resursų nustatymo ir apibrėžimo veiksmai

Pagrindinių išteklių veiksmų blokas apibūdina svarbiausią turtą, kurio reikia, kad verslo modelis veiktų. Kiekvienas verslo modelis reikalauja, kad būtų pagrindiniai ištekliai, leidžiantys įmonei sukurti ir pateikti vertės pasiūlymus, pasiekti rinkas, palaikyti ryšius su klientų segmentais ir uždirbti pajamas. Pagrindinių išteklių įvairiapusiškumas priklauso nuo verslo modelio tipo. Pagrindiniai ištekliai gali būti fiziniai, finansiniai, intelektiniai ar žmogiškieji. Pagrindiniai ištekliai gali būti įmonės nuosavybė, nuomojami ar įgyjami iš pagrindinių partnerių.

Pagrindinius bendrovės turimus ir/ ar pritraukiamus resursus, lygius, kaip ir pagrindinės veiklos veiksmų vykdymo bloke, organizacija jau turi būti išgryninusi I VPVKFM veiksmų etape. Šiuo momentu iš kiekvienos veiklos proceso per nustatytus ir apibrėžtus kritinius sėkmės faktorius reikėtų surinkti informaciją/duomenis, kokie resursai šiai organizacijai kritiškai reikalingi, kokius ji turi ir kuri resursų dalis organizaciją pasiekia per kertinius partnerius.

Organizacijoms ieškant, pritraukiant ar vystant savo resursus išlieka būtinybė vadovautis tomis vertybinėmis nuostatomis, kurios buvo identifikuotos ir apibrėžtos santykyje su klientais, kitu atveju tos vertybinės nuostatos gali likti kaip šūkliai ir organizacijai nepadėti vystyti savo vadybinę brandą ar, juo labiau, plėtoti PO iniciatyvą.

VPVKFM.III.I.2.3.8. Kertinių/ esminių partnerių nustatymo ir apibrėžimo veiksmai

Pagrindinių partnerių veiksmų bloke aprašomi tiekėjai ir partneriai kaip verslo modelio veikimas tam tikrame tinkle. Įmonės užmezga partnerystes dėl daugelio priežasčių ir dažnai ji tampa daugelio verslo modelių pagrindu. Įmonės, sukurdamos aljansus, optimizuoja savo verslo modelius, sumažina rizikas ar įsigyja reikiamus išteklius.

Kertiniai arba esminiai partneriai verslo modelyje fiksuojami nebūtinai tie, kurie yra einamuoju metu, bet būtinai tie, kurių organizacijai privalu turėti žiūrint į apibrėžtas kitas verslo modelio dalis, ypatingai į kertines veiklas, kurias organizacija turi atlikti pati arba turėti reikiamos kompetencijos ir vienodų vertybinių nuostatų partnerius, kad būtų sukurta ir realiai pristatyta ta vertė, už kurią klientas pasiruošęs susimokėti arba pasidalinti savo verte su organizacija.

Kertiniai partneriai verslo modelio apibrėžime yra jungiamoji grandis tarp organizacijos turimų resursų, vykdomų veiklų ir kuriamos vertės klientams.

VPVKFM.III.I.2.3.9. Sąnaudų struktūros pagal verslo modelio elementus nustatymo ir apibrėžimo veiksmai

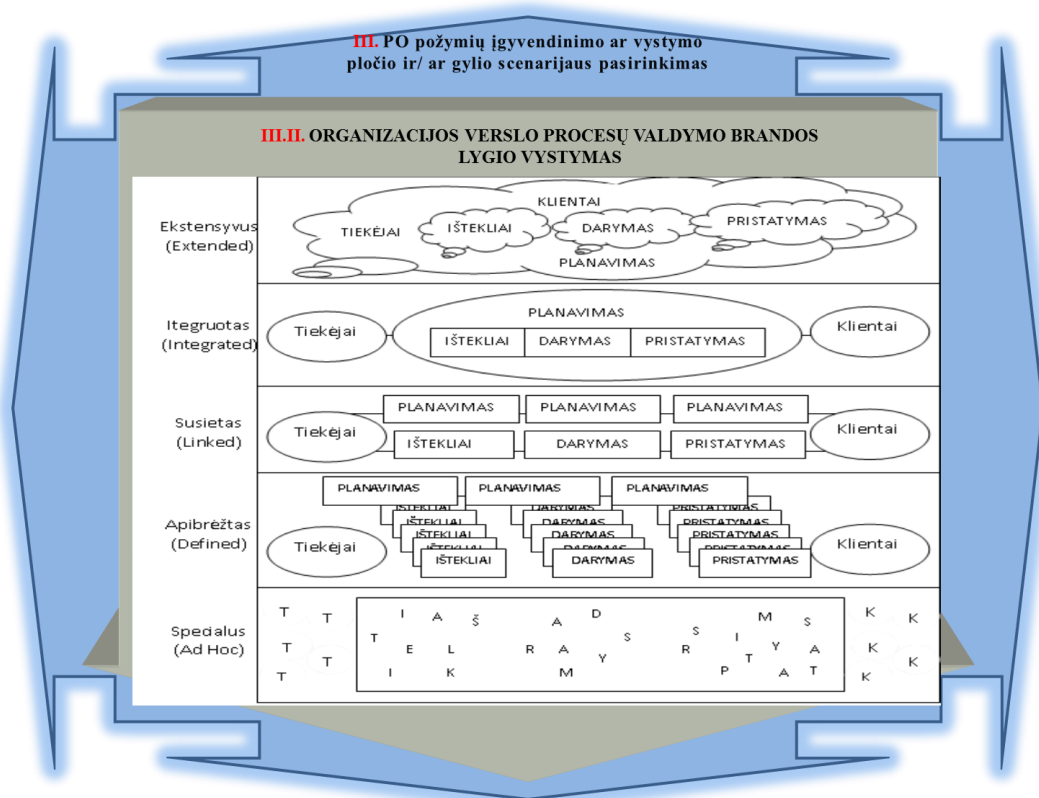
Sąnaudų struktūros veiksmų blokas apibūdina visas patirtas išlaidas valdant verslo modelį. Šis blokas aprašo svarbiausias patirtas išlaidas kiekviename iš verslo modelio blokų. Tiek kūrimas, tiek vertės siūlymas, tiek santykių su klientais palaikymas, tiek ir kitų blokų įgyvendinimas reikalauja sąnaudų. Paprastai šis blokas pradedamas valdyti, kai visi kiti aštuoni jau yra išsamiai apibrėžti ir stabiliai valdomi.

Sąnaudų pagal verslo modelio elementus struktūros žinojimas, kaip ir pajamų srautų žinojimas per kuriamas vertes, kanalus, yra savotiškas iššūkis organizacijos ekonomistams ir apskaitininkams. Čia atsiranda poreikis suvokti, ne kiek „kainuoja organizacinė struktūra ir jos išlaikymas, o kiek kainuoja verslo modelio išlaikymas“. Organizacija turi susikurti tokią apskaitos sistemą, kuri leistų verslo modelio pokyčius modeliuoti derinant su realiomis

sąnaudomis, t.y., pateikti atsakymą organizacijos vadovybei, „kokia būtų sąnaudų struktūra, jei klientams būtų kuriama ir siūloma kitokios klasės vertė“.

VPVKFM.III.II. Organizacijos VPV brandos lygio vystymo veiklų etapų blokas

Organizacijų VPV brandos nustatymo ir ugdymo ypatumai aprašyti šio darbo mokslinės literatūros analizės dalyje. Brandos lygių ypatybes galima matyti ir 26 paveiksle.



26 pav. Verslo procesų brandos lygių apibūdinimas (Davenport, T. H., 2010)

Siekiant įgyvendinti VPV kokybės formavimo modelį organizacijos tikslas VPV brandos lygio vystyme yra brandos auginimas šešiose srityse:

- strateginis suderinamumas (procesų projektavimo ir tobulinimo suderinimas su organizacijos verslo tikslais);
- valdymas (procesų projektavimo ir tobulinimo suderinimas su organizacijos verslo tikslais);
- metodai (požiūriai ir technikos, skirtos palaikyti nuoseklius veiksmus.);

- informacinės technologijos (programinė įranga, techninė įranga ir informacijos valdymo sistemos, reikalingos įgyvendinti VPV iniciatyvą);
- žmonės (individai, kurie nuolatos taiko savo įgūdžius ir žinias VPV iniciatyvoje);
- organizacinė kultūra (vertybės ir įsitikinimai, kurie formuoja su procesais susijusį požiūrį ir skatina elgesį veiklos gerinimui.).

Pirminis organizacijos tikslas nustatyti savo brandą kiekvienoje iš šešių sričių ir, paruošus atitinkamus pokyčių planus, ugdyti brandą. Tikimasi, kad šio darbo ribose atliktas tyrimas duos kiekvieno brandos lygio organizacijoms nusistatyti aiškias veiksmų ir pasirinkimų gaires vystant atskirų sričių ir visos organizacijos valdymo brandą.

VPVKFM.III.III. verslo rezultatų lūkesčių formavimo ir VPVKFM.III.IV. resursų galimybių vertinimo veiklų etapai



27 pav. VPVKFM PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimo veiklų kryptių išskleidimas galimame verslo rezultatų lūkesčių formavimo ir resursų galimybių vertinimo veiklų etapų lygyje

(sudaryta autoriaus)

Šiuose VPVKFM veiklų etapų veiksmų blokuose atsispindi organizacijos savininkų ir vadovų požiūris į iškeltus strateginius tikslus, viziją. Svarbu pabrėžti, kad čia negali būti vystomas tuščiais šūkais grįstas požiūris, nes reikiamas požiūris formosis tik tada, jei visi aukščiau aprašyti VPVKFM veiklų kryptių, etapų veiksmų grupių blokai ir veiksmai buvo įgyvendinti

reikiamoje apimtyje bei kokybėje. Objektyviai suvokiant esamą organizacijos situaciją (*angl.* “As is”), žinant, kad visi organizacijos nariai puikiai supranta vykdomą veiklą, t.y., verslo modelį, kuriamą ir pristatomą vertę klientams, kurių vertybiniai poreikiai irgi yra plačiai žinomi, žinant objektyvius atsakymus, kuriuose veiklos valdymo taškuose valdymo branda yra nepakankamai gerai išvystyta lyginant su vertėmis, kurias vertina organizacijos klientai, požiūris į verslo rezultatų lūkesčių formavimą ir turimų resursų galimybių vertinimą tampa objektyvus ir skleistinas visos organizacijos narių tarpe. Tokiu būdu turėtų būti formuojama ir atitinkama optimistinė organizacinė kultūra.

VPVKFM.III.V. ir VPVKFM.III.VI. PO požymių įgyvendinimo eiliškumo ir svarbos prioriteto pasirinkimo veiklų etapai

Procesinės orientacijos požymiai plačiai aprašyti šio darbo 1.5. poskyryje. PO požymiai naudojami VPVKFM.III.V-VII. Blokuose. VPVKFM įtraukti svarbiausi PO požymiai:

- procesų dokumentavimo detalumas ir nuoseklumas (dizainas);
- vadovybės palaikymas procesinės orientacijos programai.

Veiklos vykdymo efektyvumų matavimas procesuose;

- atsakomybė procesų šeimininkų lygyje;
- organizacinė kultūra, paremta darbu komandose, pasiryžimu keistis, orientacija į klientus bei bendradarbiaujančiu lyderystės stiliumi;
- organizacinė struktūra, adaptuota pagal procesinį požiūrį bei procesų žemėlapi (kai vadovaujamasi principu, kad pirma procesai, o po to nustatoma organizacinė struktūra);
- žmonės ir patirtis (kaip proceso struktūra diktuoja reikalavimus darbuotojo kompetencijai, patirčiai bei darbų atlikimo aprašymams) žinių valdymas, susijęs su procesų tobulinimu, pertvarkymu, pokyčių valdymo technikomis;
- procesiškai orientuota personalo valdymo sistema;

- atskirų procesinių iniciatyvų ar projektų formalizuotas koordinavimas ir integravimas. IT sistemų ir sprendimų integracija.

PO požymių indikatoriai, kurie turi būti naudojami formuojant VPV kokybę:

- Procesų dokumentavimo detalumas ir nuoseklumas (dizainas):
 - Egzistuojantis išsamus ir išsamiai apipavidalintas organizacijos procesų modelis. Organizacijos procesų modelis, kuris kartais taip pat vadinamas „organizacijos makro procesų žemėlapiu“ (*Gartner research, 2004*), pateikiančiu organizacijos verslo procesų apžvalgą. Šis indikatorius adaptuotas pagal Fischermanns, G., (2006) ir Hammer, M., (2007a) modelius, kuriame fiksuojama, ar įmonė sukūrė išsamų ir vienaalytį įmonės procesų modelį, iliustruojantį organizacijos verslo procesus.
 - Procesų dokumentacija. Verslo procesai turi būti specifikuoti apibrėžiant, kaip jie yra įgyvendinami (*Hammer, M., 2007a*). Šis indikatorius yra adaptuotas pagal Fischermanns, G., (2006), McCormack, K. ir Johnson, W.C., (2001b); Reijers H.A., (2006), Willaert, P. ir kt. (2007); Hammer, M., (2007a) modelius ir yra matuojamas, kaip organizacijos procesai pakankamai detaliam dokumentuoti.
 - Procesų dokumentacijos naudojimas bei atnaujinimas. Be savalaikio dokumentų atnaujinimo po įgyvendintų procesų dizaino pokyčių, žmonės greitai nustoja vadovautis dokumentacija, padarydami procesų dokumentaciją iš esmės nenaudinga ir nebereikalinga. Šis matavimas yra adaptuotas pagal Reijers H.A., (2006) bei Willaert, P. ir kt. (2007) modelius ir matuoja, ar visada procesų dokumentacija, pakeitus proceso dizainą, atnaujinama laiku.
 - Kiekvieno proceso įeigų ir rezultatų apibrėžimai. Į verslo procesų specifikacijas turi būti įtrauktas ir procesų įeigų bei rezultatų apibrėžimai Schantin, D., (2004). Šis matavimas yra

adaptuotas pagal Hammer, M., (2007a) bei McCormack, K. ir Johnson, W.C., (2001b) modelius ir matuoja, kaip tiksliai apibrėžti procesų įeigos bei rezultatai.

- Kiekvieno proceso klientų bei tiekėjų apibrėžimas. Pagrindinė procesų charakteristika, kuri inicijuojama ir turi garantuoti rezultatų klientams pasiekimą (*Davenport, T.H., ir Short, J.E., 1990; Childe, S.J. ir kt.1994; Schantin, D., 2004; Suter, A., 2004*). Šis matavimas yra adaptuotas pagal Hammer M., (2007a), McCormack, K. ir Johnson, W.C., (2001b) modelius ir matuoja, ar organizacijos procesuose tiksliai apibrėžti vidiniai ir išoriniai klientai, taip pat vidiniai bei išoriniai tiekėjai.

- Verslo procesų segmentavimas. Verslo procesų segmentavimo idėją originaliai išvystė Schatin, D., (2004) bei Suter, A., (2004). Kiti autoriai (*Osterloh, M., ir Frost, J., 2006*) pavadino tai „piramide“, Gaitanides, M. (2007) įvardijo tai kaip „procesų variantus“. Verslo procesų segmentavimas atspindi procesų variantų, kurie susiduria su nevienalyte (heterogentine) rinka bei klientų poreikiais ar reikalavimais, kūrimo idėją. Tikslas toks, kad kiekvienas sukurtas proceso variantas gali atspindėti homogeninius reikalavimus. Šis indikatorius matuoja, kaip procesų dizainas naudojamas procesų segmentavime, t.y., kaip organizacija sukuria/ pateikia kelis procesų variantus verslo procesams, susiduriančiais su skirtingais reikalavimais.

- Vadovybės palaikymas procesinės orientacijos programai. Veiklos vykdymo efektyvumą matavimas procesuose:

- Vyresniųjų vykdančiųjų vadovų komandos sugebėjimas greitai suvokti procesų vadybą. PO turi būti labiau ilgalaikis įsipareigojimas nei greitų rezultatų fiksavimas. Šis indikatorius paimtas iš Hammer, M., (2007a) ir fiksuoja, kaip vadovybė suvokia procesinį valdymą ne kaip atskirą (vieną) projektą, bet kaip verslo valdymo kelią.

- Vyresniosios vadovybės egzistavimas, kuri prisiima lyderystę bei atsakomybę už procesų programą. Idealiu atveju organizacijoje yra sukurta taip vadinama vyriausiojo procesų pareigūno arba vadovaujančio procesų vadovo (CPO - *angl.* Chief Process Officer) pozicija, kuri reikalauja gilaus procesinio požiūrio koncepcijos suvokimo bei centralizuotai atsako už VPV pažangą visos organizacijos mastu (*Schmelzer, H.J. ir Sesselmann, W., 2006*). Šis indikatorius paimtas iš Hammer, M., (2007a) ir fiksuoja, ar yra nors vienas vyresnysis vykdančysis vadovas, kuris prisiima lyderystę bei atsakomybę už procesų programą.
 - Aktyvus vyresniosios vykdančiųjų vadovų komandos įsipareigojimas procesų programoje. Vyresniosios vykdančiųjų vadovų komandos dalyvavimas nustatant procesų veiklos vykdymo tikslus bei dalyvavimas priimant sprendimus tarp skirtingo dizaino procesų variantų pasirinkimą yra įtraukiamas kaip vadovybės palaikymo indikatorius procesų programai. Šis indikatorius paimtas iš Hammer, M., (2007a) bei Wilaert, P. ir kt. (2007) ir fiksuoja, kaip aktyviai vyresnioji vykdančiųjų vadovų komanda yra įsitraukusi į procesų programą.
- Atsakomybė procesų šeimininkų lygyje:
 - Procesų šeimininkų egzistavimas. Verslo procesams būtinas proceso šeimininkas, kuris prisiimtų atsakomybę per visą E2E procesą Suter, A. (2009). Šis indikatorius adaptuotas pagal Fischermanns, G., (2006), Hammer, M., (2007a), Reijers, H.A., (2006), Willaert, P. ir kt. (2007) modelius ir matuoja organizacijoje įgyvendinto proceso šeimininko vaidmenį bei kaip kiekvienas proceso šeimininkas yra susijęs su kiekvienu procesu.
 - Procesų šeimininkų patirtis. Procesų šeimininkai turi turėti lyderystės patirties (*Schmelzer, H.J. ir Sesselmann, W., 2006*). Šis indikatorius paimtas iš Hammer, M., (2007a) modelio ir matuoja,

kokios patirties procesų šeimininkai turi kaip lyderiai ir kaip vadovai.

- Procesų šeimininko galia veikti proceso interesams. Procesų šeimininkai turi turėti autoritetą prisiimant visus matavimus, reikiamus koordinuojant ir tobulinant verslo procesus (*Hinterhuber, H.H., 1995*). Šis matavimas paimtas iš Hammer, M., (2007a) modelio ir matuoja, kokiame laipsnyje procesų šeimininkai yra organizacijos vyresniojo sprendimus priimančio komiteto nariai.

- Procesų šeimininkai atsakingi už nuolatinį tobulinimą ir tuo jie turi užsiimti proaktyviai. Svarbi užduotis procesų šeimininkams yra nuolatinis proceso tobulinimas ir optimizacija (*Schmelzer, H.J. ir Sesselmann, W., 2006*). Šis matavimas paimtas iš Hammer, M., (2007a) modelio ir matuoja, kiek procesų šeimininkai yra atsakingi už nuolatinį savo procesų tobulinimą bei ar jie su šia užduotimi dirba proaktyviai.

- Procesų šeimininkų atsakomybė už biudžetą. Idealiuoje PO organizacijoje biudžetavimas planuojamas pagal procesus vėliau keliaujant per struktūrinius vienetus (*Hammer, M. ir Stanton, S., 1999*). Šis matavimas paimtas iš Hammer, M., (2007a) modelio ir matuoja, kiek procesų šeimininkai atsako už biudžetą.

- Procesų šeimininkų įsitraukimas ir reikšmingos įtakos turėjimas personalinėms užduotims. Logiškai, proceso vykdymas ir rezultatai priklauso nuo darbuotojų darbo užduočių įgyvendinimo. Jei proceso šeimininkas turi įtakos personalinių užduočių vykdymui, jie kartu turi didesnę įtaką proceso vykdymui bei rezultatams. Šis matavimas paimtas iš Hammer, M. (2007a) modelio ir matuoja, kiek stipriai procesų šeimininkai turi įtakos nustatant ir paskirstant užduotis.

- VPV rodikliai. Procesų vykdymo rodikliai (PPI - *angl.* Process Performance Indicators). Šis indikatorius yra paremtas Fischermanns, G., (2006), Hammer, M., (2007a), McCormack, K., ir Johnson, W.C., (2001a), Reijers, H.A., (2006) bei Willaert, P., ir kt. (2007) modeliais, kuriuo matuojama, kokie rodikliai yra nustatyti verslo procesams.

- VPV indikatorių kilmė iš organizacijos tikslų. VPV rodikliai turi būti keliami, vadovaujantis organizacijos tikslais, kurie turi būti keliami iš verslo tikslų. Tai yra kritinė pozicija, kadangi verslo procesai turi būti susieti su verslo strategija (*Ndede-Amadi, A.A., 2004*). Šis matavimas paimtas iš Hammer, M., (2007a) modelio ir matuoja, kiek VPV rodikliai yra siejami su organizacijos tikslais bei/ ar su (vidinių) klientų reikalavimais.

- Nuolatinis procesų vykdymo rezultatų duomenų rinkimas. Procesų vykdymo rezultatų matavimas tik tuomet reikšmingas ir tikslingas, kai VPV rodikliai yra skaičiuojami, analizuojant procesų vykdymo rezultatų duomenis. Šis indikatorius paremtas Fischermanns, G., (2006), Hammer, M., (2007a), McCormack, K., ir Johnson, W.C., (2001a), Reijers, H.A., (2006) bei Willaert, P., ir kt. (2007) modeliais, kuriuo matuojama, kiek nuosekliai ir nuolat renkami procesų vykdymo rezultatų duomenys.

- Veiksmų inicijavimas pagal VPV indikatorius. Procesų vykdymo rezultatų matavimas be atitinkamos reakcijos į gaunamus rezultatus ne tik eikvoja strateginius resursus, bet ir neveda organizacijos į tobulėjimą. Šis indikatorius yra paremtas Fischermanns, G., (2006), Hammer, M., (2007a), bei Reijers, H.A., (2006) modeliais, kuriuo matuojama, kiek tobulinimo veiksmų ar iniciatyvų inicijuojama, jei gaunami blogi procesų vykdymo rezultatų duomenys.

- Matavimų pristatymas proceso darbuotojams. Procesų darbuotojai, kurie žino procesų vykdymo rezultatus ir keliamus

reikalavimus šiems rezultatams, gali nedelsdami reaguoti į neigiamus ar besikeičiančius rezultatus ir apgalvotai bei realiai koreguoti situaciją. Šis matavimas paimtas iš Hammer, M., (2007a) modelio ir matuoja, kiek periodiškai proceso matuokliai yra pristatomi proceso vykdytojams (pvz., apdovanojimai ar motyvacija).

- Procesų matuoklių naudojimas sugretinimui. Procesų sugretinimui verslo procesai naudojami kaip palyginimo vienetai ir leidžia identifikuoti geriausias operatyvines praktikas (*Delpachitra, S. ir Beal, D., 2002*). Šis matavimas paimtas iš Hammer, M., (2007a) modelio ir matuoja, kiek organizacijoje rūpinamasi procesų sugretinimais.

- Veikla pagrįstų sąnaudų (ABC – *angl.* Activity Based Costing) naudojimas. ABC renka sąnaudų duomenis horizontaliai, lygiagrečiai su verslo procesais (*Hinterhuber, H. H., 1995*). Šis matavimas paimtas iš Hammer, M., (2007a), Reijers, H.A., (2006) bei Vera, A., ir Kuntz, L., (2007) modelių ir matuoja, kiek išsamiai ABC pritaikytas organizacijoje.

- Organizacinė kultūra, paremta darbu komandose, pasiryžimu keistis, orientacija į klientus bei bendradarbiaujančiu lyderystės stiliumi:

- Tarpstruktūrinio komandinio darbo egzistavimas. Procesiškai orientuotoms organizacijoms reikia kultūros, kurioje vertinama komandos, kadangi verslo procesai veikia išilgai struktūrinių vienetų, juose reikia darbuotojų koordinacijos (*Hammer M., 2007a*). Šis matavimas paimtas iš Hammer, M., (2007a), McCormack, K., ir Johnson, W.C, (2001a), Willaert, P., ir kt. (2007) bei Vera, A., ir Kuntz, L., (2007) modelių ir matuoja, kiek galios organizacijoje suteikiama komandoms bei kiek jos gali naudoti galios įrankius.

- Darbuotojų dėmesys orientacijai į klientus. Dažnai teigiama, kad organizacijos, pabrėžiančios funkcijas ir funkcinę

hierarchiją, besiorientuodamos į klientus, patiria nesėkmes (*Hinterhuber, H. H., 1995; Schmelzer, H.J. ir Sesselmann, W. 2006; Gulati, R., 2007*). Kontrastuojant su procesiškai orientuotomis organizacijomis, kiekvienas verslo procesas yra aiškiai apibrėžtas klientais, kurie gauna sukuriama proceso rezultata (Schantin, D., 2004). Šis matavimas paimtas iš Hammer, M., (2007a), Reijers, H.A., (2006) bei Willaert, P., ir kt. (2007) modelių ir matuoja, kiek organizacijos darbuotojai supranta, kad jų darbo tikslas yra patenkinti vidinių ir išorinių klientų poreikius.

- Darbuotojų atsakomybė už organizacijos rezultatus. Pagal Hammer, M., (2007a), organizacijos, kurių kultūros vertina personalinę atsakomybę, gali įvertinti, kiek turi galimybių didinti jų PO laipsnį bei matuoti, kiek organizacijos darbuotojai jaučia atsakomybę už organizacijos rezultatus.

- Darbuotojų dėmesys pokyčiams. Dažnai pokyčius palaikanti kultūra kaltinama, jeigu nepavyksta patobulinti procesų ar nepakanka iniciatyvos (*Tenner, A.R. ir DeToro, I.J., 2000*). Verslo pokyčių sąlygos, procesų dizainas privalo plėtotis, ir tai yra procesų šeiminių uždavinys suvaldyti bei inicijuoti tokią evoliuciją (*Hammer, M. ir Stanton, S., 1999*). Pažymėtina, kad organizacijos galimybes keistis lemia jos darbuotojai (*Nyhuis, P. ir kt., 2008*). Vadovaujantis Hammer, M., (2007a) modeliu, šis indikatorius matuoja, kiek darbų vykdymo pokyčiai yra priimtini darbuotojams vangioje aplinkoje.

- Procesų kalbos naudojimas. PO konstrukcija tampa reali komunikacijos ir sąveikos dėka, t.y., konstrukcija tampa reali, jei jos komunikacija pradeda reikšti kalbą. Komunikuojant apie verslo procesus ir jų dizainą PO tampa realybe (*Gaitanides, M., 2007*). Šis matavimas paimtas iš Reijers, H.A., (2006) bei McCormack, K., ir Johnson, W.C., (2001a) modelių ir matuoja,

kiek darbuotojai visuose organizacijos lygiuose kalba apie verslo procesus, klientus, komandas, procesų veiklos vykdymo indikatorius ir pan..

- Atviro ir bendradarbiaujančio lyderystės stiliaus egzistavimas. Poreikis įgalinti darbuotojus kalbant apie komandomis bei procesais paremtas organizacijas mokslinėje literatūroje minimas dažnai (*Armistead, C. ir Rowland, P., 1996b*). Tradiciniai vadovavimo stiliai neturi vietos procesinėse organizacijose. Vadovai negali įsakinėti ir kontroliuoti, bet privalo derėtis ir bendradarbiauti (*Hammer, M. ir Stanton, S., 1999*). Šis matavimas paimtas iš Hammer, M., (2007a) modelio ir matuoja, kiek vadovybės lyderystės stilius paremtas hierarchija - „komandomis ir kontrole“.

- Organizacinė struktūra, adaptuota pagal procesinį požiūrį bei procesų žemėlapi (kai vadovaujamosi principu, kad pirma procesai, o po to nustatoma organizacinė struktūra):

- Organizacijos verslo procesų atspindėjimas organizacinėje struktūroje. Šis indikatorius yra paimtas iš Reijers, H.A., (2006) modelio ir matuoja, kiek organizacinės struktūros gali geriausiai iliustruoti verslo procesų sąranką.

- Organizacinės struktūros konstravimas iš procesų. Keletas autorių (*Schantin, D., 2004; Suter, A., 2004; Osterloh, M., ir Frost, J., 2006; Gaitanides, M., 2007*) pažymi, kad verslo procesai turėtų būti organizacinės struktūros apibrėžtimi. Šis indikatorius buvo paimtas iš Willaert, P., ir kt. (2007) modelio ir matuoja, kiek organizacinės struktūros yra formuotos iš verslo procesų.

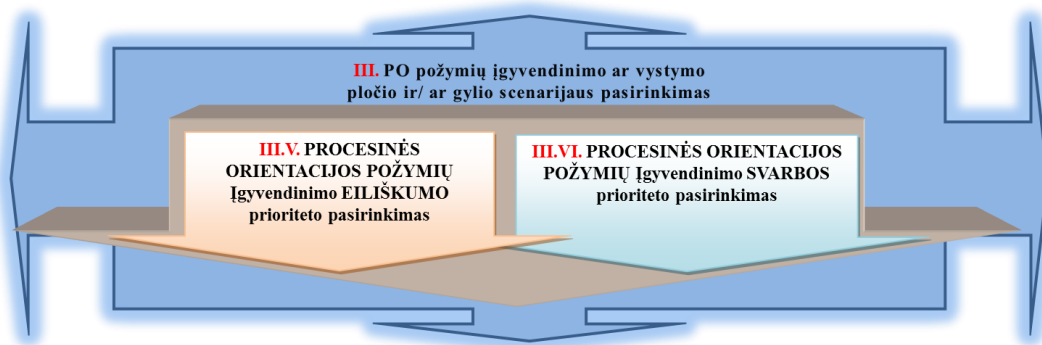
- Žmonės ir patirtis (kai proceso struktūra diktuoja reikalavimus darbuotojo kompetencijai, patirčiai bei darbų atlikimo aprašymams). Žinių valdymas susijęs su procesų tobulinimu, pertvarkymu, pokyčių valdymo technikomis:

- Proceso darbuotojai, turintys detalias žinias kaip įgyvendinti procesus. Procesų vykdytojai turi turėti atitinkamų žinių, kitu atveju jie negalės įgyvendinti proceso dizaino (Hammer, M., 2007a). Šis indikatorius paimtas iš Hammer, M., (2007a) modelio ir matuoja, kiek organizacijos darbuotojai gali apibrėžti proceso dizainą, kuriame jie dirba, bei kiek darbuotojai žino, kaip jų darbas veikia vėlesnius darbus, klientus bei proceso atlikimą.
- Procesų darbuotojų kvalifikacija sprendimuose, procesų tobulinime bei problemų sprendimo technikose. Šis indikatorius paimtas iš Hammer, M., (2007a) bei Willaert, P., ir kt. (2007) modelių ir matuoja, kiek organizacijos darbuotojai turi kvalifikacijos bei įgūdžių problemų sprendime, procesų tobulinime bei sprendimų technikose.
- Procesų pertvarkymo, projektų valdymo bei pokyčių valdymo ekspertų kaip etatinių darbuotojų buvimas. Pagal Hammer, M., (2007a), procesinė organizacija pertvarkant /tobulinant procesus turi turėti žmonių su atitinkama kvalifikacija, įgūdžiais, žiniomis. Šis indikatorius paimtas iš Hammer, M., (2007a) modelio ir matuoja, kiek organizacija turi etatinių darbuotojų-ekspertų pokyčių valdyme, procesų pertvarkyme bei projektų valdyme.
- Procesų tobulinimo metodologijų naudojimas. Verslo procesų vykdymo tobulinimas reikalauja žinių apie procesų tobulinimo technikų naudojimą. Šis indikatorius paimtas iš Hammer, M., (2007a) modelio ir matuoja, ar organizacija naudoja nuolatinio procesų tobulinimo metodologijas, tokias kaip šeši sigma (*angl.* Six Sigma) ir pan.
- Procesiškai orientuota personalo valdymo sistema:
 - Procesų įtaka vaidmenų ir darbų aprašymams. Šis indikatorius paimtas iš Hammer, M., (2007a) modelio ir matuoja,

kiek procesų dizainas sąlygoja vaidmenų, darbų aprašymus bei motyvacijos modelius.

- Motyvacinės sistemos, atitinkančios kiekvieno proceso poreikius, buvimas. Tradicinėse vertikalios vadybos sistemose darbuotojai nukreipiami viena kryptimi, kur jie turi dirbti horizontalių procesų interesams. Kaip bebūtų, vadybos sistema turi akcentuoti procesų poreikius, nes kitaip kiltų konfliktai, painiava, mažėtų našumas (*Hammer, M. ir Stanton, S., 1999*). Šis indikatorius paimtas iš *Hammer, M., (2007a)*, *Vera, A., ir Kuntz, L., (2007)* bei *Willaert, P. ir kt. (2007)* modelių ir matuoja, kiek organizacija turi įdiegusi atlygio sistemas (motyvacijos sistemas), atitinkančias verslo procesų poreikius.
- Atskirų procesinių iniciatyvų ar projektų formalizuotas koordinavimas ir integravimas. IT sistemų ir sprendimų integracija:

Šiuo indikatoriumi, kuris paimtas iš *Fischermanns, G., (2006)*, *Hammer, M., (2007a)* bei *Willaert, P., ir kt. (2007)* modelių, matuojama, kiek organizacijoje yra įdiegta institucija, koordinuojanti ir integruojanti VPV projektus.

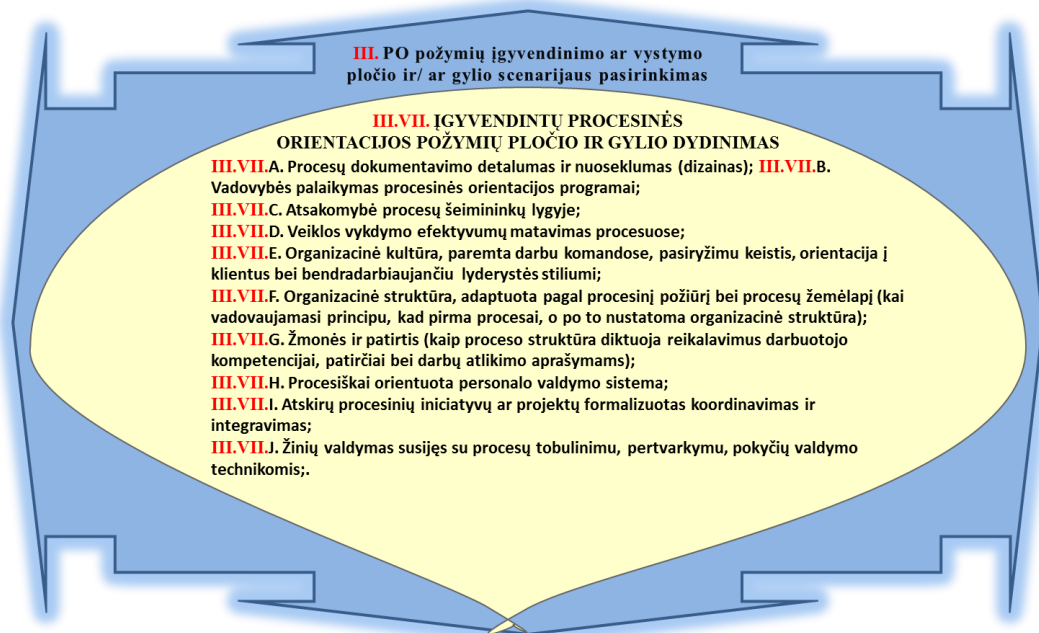


28 pav. VPVKFM PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimo veiklų kryptių išskleidimas galimame požymių įgyvendinimo eiliškumo ir svarbos prioriteto pasirinkimo veiklų etapų lygyje (*sudaryta autoriaus*)

Procesinės orientacijos požymių įgyvendinimo eiliškumo ir svarbos prioriteto pasirinkimo veiklų etapų lygyje svarstomas ir sprendžiamas pasirinkimas tarp aukščiau šiame darbo poskyryje aprašytų veiksmų grupių.

Scenarijaus pasirinkimas turėtų priklausyti nuo organizacijos VPV brandos lygio ir turėtų būti nulemtas tyrimo rezultatų, kur daryta prielaida, kad panašios brandos organizacijos turėtų elgtis panašiai. Tikimasi, kad tyrimo rezultatai leis atskleisti metodinius žingsnius skirtingos brandos organizacijoms.

VPVKFM.III.VII. įgyvendintų PO požymių pločio ir gylio didinimo veiklų etapai



29 pav. VPVKFM PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimo veiklos krypties išskleidimas galimame įgyvendintų PO požymių pločio ir gylio didinimo veiklų etapų veiksmų grupių bloką lygyje (*sudaryta autoriaus*)

Net jei organizacija ir nežino, ar šio darbo ribose numatytas tyrimas neatskleis galimų pasirinkimų prioritetų bei konkretaus veiksmų scenarijaus, kurį PO požymį vystyti pirmiau, kurį vėliau atskiroms valdymo brandos lygio organizacijoms, tai nėra taip svarbu, kaip žinoti, jog įgyvendintų PO požymių plotis ir gylis turi lemiamą įtaką VPVKFM, t.y., tiek verslo modelio

pasirinkimų ir aprašymų, tiek organizacijos ir atskirų sričių brandos lygio vystymų, tiek organizacinės kultūros formavimo, tiek PO eiliškumo prioritetų pasirinkimų pasirinkimo atvejais.

PO požymių pločių ir gylių didinimo spektras galimas ir būtinas visose PO požymių veiksmų grupėse:

- VPVKFM.III.VII.A. Procesų dokumentavimo detalumas ir nuoseklumas (dizainas).
- VPVKFM.III.VII.B. Vadovybės palaikymas PO programai.
- VPVKFM.III.VII.C. Atsakomybė procesų šeimininkų lygyje.
- VPVKFM.III.VII.D. Veiklos vykdymo efektyvumą matavimas procesuose.
- VPVKFM.III.VII.E. Organizacinė kultūra, paremta darbu komandose, pasiryžimu keistis, orientacija į klientus bei bendradarbiaujančiu lyderystės stiliumi.
- VPVKFM.III.VII.F. Organizacinė struktūra, adaptuota pagal procesinį požiūrį bei procesų žemėlapi (kai vadovaujama principu, kad pirma procesai, o po to nustatoma organizacinė struktūra).
- VPVKFM.III.VII.G. Žmonės ir patirtis (kaip proceso struktūra diktuoja reikalavimus darbuotojo kompetencijai, patirčiai bei darbų atlikimo aprašymams).
- VPVKFM.III.VII.H. Procesiškai orientuota personalo valdymo sistema.
- VPVKFM.III.VII.I. Atskirų procesinių iniciatyvų ar projektų formalizuotas koordinavimas ir integravimas.
- VPVKFM.III.VII.J. Žinių valdymas, susijęs su procesų tobulinimu, pertvarkymu, pokyčių valdymo technikomis.

2.2.4. Veiklos organizavimo principų nustatymo veiklų kryptis

IV VPVKFM veiklų krypties bloko realizavimas leidžia ar reikalauja turėti specifinius rezultatus:

- apibrėžti turimi vertybiniai požymiai, bruožai, savybės, ypatybės bei nuostatos;
- praktikoje patikrinti ir apibrėžti galimybių paieškos bei atpažinimo instrumentai ir mechanizmai;
- įvardinti kritiškai svarbūs organizaciniai gebėjimai ir kompetencijos;
- patikrinti praktikoje ir apibrėžti sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo instrumentai bei mechanizmai;
- tiksliai apibrėžtas veiklos vykdymas atskirais procesais “kaip veikla galėtų būti vykdoma ateityje” (*angl. Could be*);
- įvertintos ir įvardintos organizacinės rizikos.

Šiame etape svarbiausia gerai įvertinti turimus resursus, galimus ir turimus motyvavimo modelius, įvertinti ir pasiruošti “atsitraukimo” kelius. Ne mažiau svarbu teisingai suderinti pasirinkimus su organizacijos strateginiais tikslais. Dažniausiai pasitaikančios krypčių grupės yra:

- VPVKFM.IV.A. Efektyvus veiklos valdymas.
- VPVKFM.IV.B. Veiksminga organizacija.
- VPVKFM.IV.C. Didesnis produktyvumas.
- VPVKFM.IV.D. Didesnis klientų pasitenkinimas.
- VPVKFM.IV.E. Efektyvus resursų potencialo išnaudojimas.
- VPVKFM.IV.F. Veiklos strategijos įgyvendinimas.
- VPVKFM.IV.G. Informacijos sklaidos ir apsikeitimo greičio užtikrinimas.
- VPVKFM.IV.H. Aktyvus inovacijų diegimas.

Reikėtų atkreipti dėmesį, ar šiam laikotarpiui organizacija jau turi išsiginčiusi savo veiklos (verslo) modelį. Kiekvienam veiklos modelio tipui būdingi skirtingų resursų panaudojimo reikalavimai, skirtingos rizikos grupės bei panašūs dalykai. Taigi apsibrėžiant, “kaip veikla galėtų būti vykdoma ateityje” (*angl. Could be*), svarbu įvertinti ir veiklos modelio ypatybes, nekalbant apie tai, kad dar svarbiau žinoti organizacijos puoselėjamas ir/ ar trūkstamas vertybines nuostatas, kad reikiamas dėmesys, ypač skirstant

resursus, būtų skirtas tiems procesams, kurie turi didžiausią potencialą sukurti konkurencinį pranašumą veiklos ateityje.

Kitas svarbus momentas veikiant šiame veiksmų bloke – žinoti ir suvokti savo procesų valdymo brandos lygį, dar daugiau - gerai žinoti visos organizacijos brandos lygį ir atitinkamai pagal brandos rodiklius koreguoti galimus scenarijus. Atkreiptinas dėmesys, kad ne visi organizacijos valdomi procesai būna vienodos brandos lygio, todėl vienas pirmųjų uždavinių turėtų būti brandos lygio išlyginimas vertės kūrimo procesuose, o trūkstant resursų šios brandos užauginimui racionaliau būtų tokius procesus iškelti už organizacijos ribų (*angl.* Outsourcing) ir visą organizacijos potencialą koncentruoti į perspektyviausius (konkurencinio pranašumo prasme) bei klientų pasitenkinimą didinančius procesus.

2.2.5. Veiklos vykdymo organizavimo ateityje veiklų kryptis

V VPVKFM veiklų krypties bloko realizavimas leidžia ar reikalauja turėti specifinius rezultatus:

- įvertintos ir apibrėžtos ateities perspektyvoje svarbiausios bei fundamentinės vertybinės savybės, ypatybės bei nuostatos;
- priimti sprendimai dėl vystytinų ir tobulintinų, kritiškai svarbių organizacinių gebėjimų ir kompetencijų;
- paskelbtos ir tarp organizacijos narių suprastos bei priimtose ilgalaikės vystymosi ir augimo kryptys;
- priimti sprendimai bei tiksliai apibrėžtas veiklos vykdymas atskirais procesais, „kaip veikla privalo būti vykdoma ateityje (*angl.* Must be)“;
- paruošti organizacinės rizikos valdymo instrumentai tiek visam veiklos modeliui, tiek ir kiekvienam procesui atskirai.

Būtent paruošti veiksmų planai turi būti taikomi iš karto, kai tik taikymo sąlygos pasidaro priimtinos.

„Kaip privalo būti“ etapas betarpiškai veikia projektų valdyje, todėl čia turėtų būti taikoma visa projektų valdymo teorija ir praktiniai sprendimai.

Svarbu pažymėti, kad šiame etape reikėtų numatyti žymiai daugiau. Kaip jau buvo minėta darbe ir ypač mokslinės literatūros analizėje, procesinio valdymo požiūrio diegimas yra ilgalaikių perspektyvų uždavinys ir nuostata, todėl čia svarbu numatyti ir kito ciklo perspektyvą, t.y., žinoti, kas bus daroma ar kas turės būti daroma dabartinėje stadijoje ir kas privalės būti padaryta kituose stadijose.

2.2.6. Pokyčių įgyvendinimo valdymo veiklų kryptis

Vienas esminių XXI amžiaus iššūkių - sukurti tokias mokymo sistemas ir metodus, kurie užtikrintų maksimaliai greitą ir efektyvą naujų žinių įsisavinimą ir realizavimą, dar svarbiau- padėtų greitai įtraukti į organizacijos veiklą naujai ateinančius ir juos motyvuoti.

Dažniausiai permains valdyti taikomas 6 etapų modelis (*Kottler, J. ir Rathgeber, H., 2005*):

- I etape dirbantieji informuojami, nuteikiami, spaudžiami ir skatinami.
- II etape vykdoma gili organizacijos veiklos analizė, visų lygių vadovai rengiami dirbti permains sąlygomis ir įgyvendinti pokyčius.
- III etape nustatoma organizacijos diagnozė.
- IV etape ieškoma naujų sprendimų pokyčiams valdyti ir jų įgyvendinimas.
- V etape pateikiami padarytų pokyčių komentarai.
- VI etape visapusiškai remiama permains organizuojanti ir vykdanči grupė, palankiai nuteikiami joje dirbantys žmonės ir apie tų žmonių teikiamą naudai visai organizacijai, apie jų įnašą permains įgyvendinti aiškinama visiems.

Esminius pokyčius organizacijoje trukdo psichologinio pobūdžio veiksniai (*Kets de Vries, 2004*):

- nustebimas, kai darbuotojai būna psichologiškai nepasiruošę priimti pakeitimus; tai gali sukelti rimtus veiklos sutrikimus, dėl to gali kilti darbuotojų nepasitenkinimas;

- inercija - įpratimas prie nusistovėjusios darbo tvarkos ir procedūrų; tai daugelis organizacijos narių sieja su savo saugumu;
- įgūdžių trūkumas dirbti naujomis sąlygomis;
- emociniai šalutiniai padariniai - pasitikėjimo savimi, įtakos kitiems, bendravimo galimybių sumažėjimas, galimas atsakomybės, įtampos padidėjimas;
 - pasitikėjimo vadovybe stoka;
 - galimų nesėkmių baimė;
 - asmeniniai konfliktai su pokyčio iniciatoriais arba įgyvendintojais.

Svarbu pasirūpinti gerais būsimos naujovės įgyvendinimo vadovo santykiais su naujovės įgyvendintojais. Dažniausios nesėkmių priežastys:

- prastas planavimas neskiriant laiko psichologiniam ir kvalifikaciniam organizacijos narių parengimui dirbti naujomis sąlygomis;
 - vadovų netaktas; įtemptomis pokyčių sąlygomis žmonės tampa ypač jautrūs ne tik tam, kas yra daroma, bet ir kaip daroma;
 - baimė dėl darbo statuso ir saugumo - ji neretai būna įsivaizduojama trūkstant patikimos informacijos ir nepasitikint vadovybe;
 - darbo grupių sudarymas, čia ypač svarbi neoficialių grupės vadovų nuostata.

Psichologo Kurt Lewin nuomone, viena iš dažniausių pokyčių įgyvendinimo nesėkmes priežasčių yra skubotas, neparengtas pokyčių diegimas. Jis griežtai skiria tris organizacijų plėtros darbų stadijas (30 pav.): atšildymą (*angl.* Unfreezing), įsikišimą (*angl.* Intervention) ir užšaldymą (*angl.* Refreezing) (*Vasiliauskas, A., 2002*).

<u>Atšildymas:</u>	<u>Isikišimas:</u>	<u>Užsaldymas:</u>
Apklausa Diagnozė Svarstymas Psichologinio suderinimo sesijos Vaidmenų analizė Problemų analizė	Mokymas Darbo grupių sudarymas Problemų sprendimas Sprendimų įgyvendinimas	Visiškas padarinių suvokimas Veiklos procesų įteisinimas Visuotinis mokymas Skatinimo sistemos pritaikymas

30 pav. Pokyčių realizavimo stadijos (Vasiliauskas, A., 2002)

Atitinkamai pokyčių projektavimo ir įgyvendinimo sistemiškumas pateikiamas 31 paveiksle.



31 pav. Pokyčių projektavimo ir įgyvendinimo sistemiškumas (Vasiliauskas, A., 2002)

Svarbiausias XXI amžiaus iššūkis organizacijų vadovybei yra, kad organizacija taptų permainų lydere. Permains lyderis ieško permains, žino, kaip jas įgyvendinti ir kaip padaryti, kad jos būtų efektyvios tiek už organizacijos ribų, tiek jos viduje. Tam reikia:

1. Organizacijos principinių nuostatų (politikų) ateities kūrimui.
2. Sisteminių metodų permains ieškojimui ir jų įgyvendinimo pagreitininimui.
3. Teisingo būdo permains įdiegti organizacijos viduje ir už jos ribų.

4. Organizacijos principinių nuostatų (politikų) permainoms subalansuoti su perspektyva jas pratęsti (*Drucker, P. F., 2004*).

Esama situacija pagrindiniu valdymo objektu operatyvinėje terpėje iškelia laiko suvaldymo akcentą, t.y., laiku nepriėmus reikiamų sprendimų, vėliau ne tik sprendimai, bet ir bet kokie kiti veiksmai pasidaro nebereikalingi, o dar tiksliau - nebeįmanomi. Laiku nepriėmus reikiamų sprendimų ir laiku bei aiškiai jų neiškomunikavus organizacijos subjektams ir/ ar kontaktuojančių organizacijų/ partnerių subjektams, kurie turi priimti sprendimus siekiant organizacijos ar asmeninių tikslų, prisitaikyti prie strateginių žingsnių pasikeitimų, tikėtina, kad nesėkmę patirs ne tik pati organizacija, bet ir jos partneriai.

Pokyčiai organizacijoje ir joje vykstančios permainos yra reakcija į išorinius ir vidinius pasikeitimus. Į pokyčius organizacijoje reaguoja, nors ir skirtingai, visi SC dalyviai bei suinteresuotosios šalys (vadovai, darbuotojai, partneriai, tiekėjai, bankai ir kt.). Todėl kompanijos vadovybė, siekdama organizacijos išlikimo ar tobulėjimo, turi derinti veiklos tikslus ir procesus su aplinka plačiąja prasme ir, priklausomai nuo situacijos, laiku juos keisti, koreguoti bei atitinkamai komunikuoti. Kai tikslai transformuojami į konkrečius rodiklius ar priemones ir tampa organizacijos veiklos bei naujos vidinės kultūros dalimi (*angl. Internalizing*), juos pajunta visi organizacijos nariai. Permainos, susijusios su įgaliojimų ir atsakomybės perskirstymu ir struktūros keitimu, technologijos proceso pokyčiai taip pat turi įtakos visos organizacijos veiklos veiksmingumui (*Bowman, C. ir kt., 2003; Kaplan, R.S., 2004; Kaplan, R.S., 2005*).

John Kotter laikomas vienu iš sėkmingiausių verslo pokyčių guru, kuris išgrynino sėkmingų pokyčių principus ir reikalavimus, leidžiančius ne tik juos valdyti, bet ir suprasti. Kotter J. sėkmingai susiejo žmonių atsakomybių vaidmenis ir jų požiūrį į pokyčius, pagal kuriuos žmonės mato, jaučia ir keičia bei keičiasi. Kotter aštuonių žingsnių pokyčių modelis (*Kotter, J., 2005*) sutrumpintai gali būti apibūdinamas:

1. Padidinti greitį – įkvėpti žmones daryti realius ir svarbius dalykus.

2. Sudaryti lyderiaujančią pokyčių komandą – priimti tinkamus žmones su reikiamu emociniu nusiteikimu ir reikiamų bei skirtingų kompetencijų ir lygių savybėmis.

3. Pateikti teisingą viziją – komandai pateikti nuolatinę ir paprastą viziją bei strategiją, sufokusuotą į emocinius ir kūrybiškumo aspektus, būtinus tobulinant paslaugas ir didinant efektyvumą.

4. Komunikuoti pokyčio priimtinumą užtikrinimui – būtina įtraukti tiek žmonių, kiek įmanoma, esminius dalykus komunikuoti paprastai, apeliuoti į žmonių poreikius ir atsakomybes. Komunikaciją supaprastinti – priversti technologijas dirbti organizacijos naudai, o ne prieš ją.

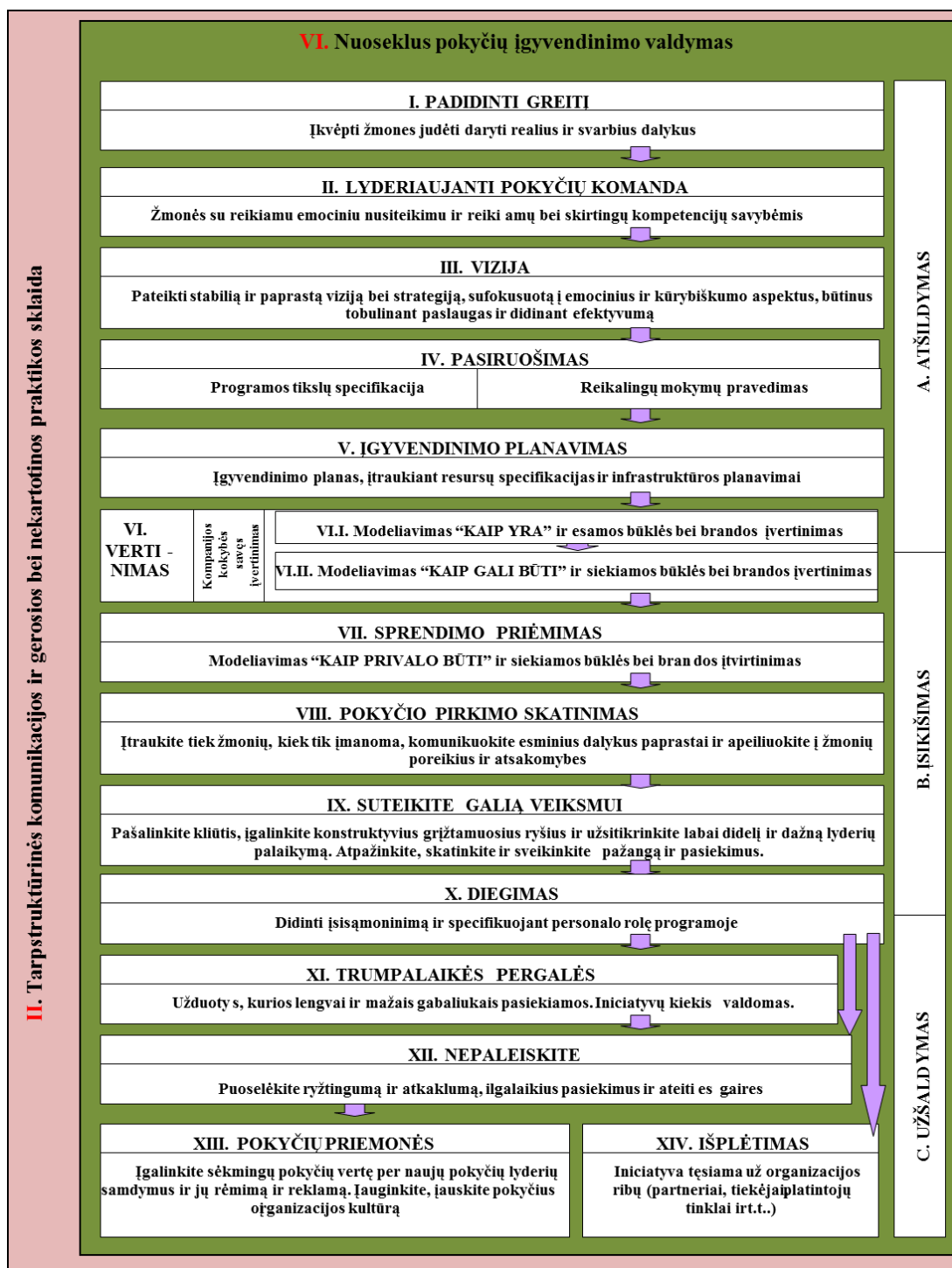
5. Suteikti galią veiksmui – pašalinti kliūtis, užtikrinti konstruktyvius grįžtamuosius ryšius, užsitikrinti lyderių palaikymą, atpažinti, skatinti ir sveikinti pažangą bei pasiekimus.

6. Siekti trumpalaikių pergalių (orientuojantis į ilgalaikius tikslus) – numatyti užduotis, kurios nesunkiai ir greitai įgyvendinamos. Iniciatyvų kiekis turi būti valdomas. Svarbu užbaigti esamas stadijas prieš pradėdant įgyvendinti naujas iniciatyvas.

7. Nepaleisti – puoselėti ir skatinti ryžtą ir atkaklumą (tebevykstančio pokyčio), rengti ataskaitas apie esantį progresą, numatyti ilgalaikius pasiekimus ir ateities gaires.

8. Numatyti pokyčių priemones – siekiant sėkmingų pokyčių būtina samdyti naujų pokyčių lyderius, remti juos. Svarbu pokyčius padaryti reikšminga organizacijos kultūros dalimi.

Procesinio valdymo diegimo ir procesų gerinimo metodologijos bei pokyčių valdymo modelis buvo aprobuotas 2010 metais (*Klimas, D. ir Ruževičius, J., 2010*), pateikiamas 32 paveiksle.



32 pav. Nuoseklus įgyvendinimo pokyčių valdymo etapo veiklos kryptių išskleidimas veiksmų bloką, grupių bei pogrupių gylėje modelis (sudaryta autoriaus, remiantis: Lewin, K., (2002); Vasiliauskas, A., (2002); Bowman, C., (2003); Drucker, P. F., (2004); Kaplan, R.S., (2004); Kets de Vries, (2004); Kotter, J. ir Rathgeber, H., (2005); Kaplan, R.S., (2005); Kotter, J., (2005)).

Procesinio valdymo diegimo ir procesų gerinimo metodologijos bei pokyčių valdymo modelis parengtas atsižvelgiant į darbe aprašytus procesinio valdymo ir procesų valdymo ir gerinimo metodologinius principus bei į pokyčių valdymo modelius ir principines rekomendacijas. Šis modelis leidžia identifikuoti galimas rizikas, jų atsiradimo šaltinius.

2.2.7. Veiklos vykdymo ateityje apibrėžimo veiklų kryptis

VPVKFM.VII. Tiksliai apsibrėžti veiklos vykdymą, “kaip vykdoma veikla dabar (ateityje)” (*angl. New as is*) veiklų kryptyje, analogiškai, kaip ir „As Is“ etape, rizikos ir atitinkami inicijuojami veiksmai turi būti proporcingi strateginių tikslų svoriui ir laiko perspektyvomis. Kuo greičiau apibrėžiamas veiklos vykdymas, “kaip vykdoma veikla dabar (ateityje)” (*angl. New as is*), tuo greičiau galima pereiti prie kitų etapų, t.y., pradėti formuoti procesų kokybę. Reikia atkreipti dėmesį, kad šis blokas, kaip ir II VPVKFM blokas, privalo būti nuolat ir nuosekliai vykdomas prieš tai buvusių veiksmų blokų atžvilgiu.

Mokslinės literatūros analizės ir interpretavimo pagrindu sukurtas verslo procesų valdymo kokybės formavimo modelis su plačiu taikymo aprašymu bei rekomendacijomis, kuris suteikia galimybes tyrinėti ir moksliskai formuoti organizacijų VPV kokybę, brandą, gali būti taikomas visų tipų, dydžių ir formų organizacijoms, leidžia lanksčiai ir adaptyviai formuoti organizacijos veiklos valdymo kokybę, suteikia galimybes kokybiškai valdyti organizacijos vadybos transformaciją prie procesinio valdymo principų, užtikrina kokybės tobulinimo sričių ir prioritetinių kryptių identifikavimą, leidžia subalansuotai vystyti bei įgyvendinti pokyčius tiek atskirose organizacijos dalyse, tiek jos veiklos srityse, tiek ir visoje organizacijoje bendrai, gali būti naudojamas tiek strateginiuose (savininkų), tiek aukščiausios vadovybės, tiek ir vykdomajame lygmenyse, suteikia galimybes realizuoti platesnio ir/ ar gilesnio procesiniais principais pagrįstą organizacijų valdymą.

3. VPVKFM TAIKYMO TYRIMAS

3.1. VPVKFM taikymo tyrimo metodologija

Sukurtas VPVKFM yra didelės apimties tiek objektų ir subjektų prasme, tiek ir galimų taikymo tyrimų prasme. Siekiant iširti viso VPVKFM pritaikomumą tyrimas būtų labai didelės apimties, reikalautų daug laiko sąnaudų ir jį būtų sudėtinga realizuoti, todėl VPVKFM taikymo tyrimui buvo pasirinkta tik viena modelio dalis – „procesinės orientacijos požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimo veiklos kryptis“. Mažinant tyrimo apimtį tikėtina, kad gauti tyrimo rezultatai bus realiai pritaikomi ir turės didesnę mokslinę ir praktinę naudą siekiant organizacijų efektyvumo ir kokybiško VPV kokybės valdymo.

Formuojant VPVKFM taikymo tyrimo metodologiją buvo siekiama, kad tyrimo rezultatai padėtų organizacijoms, kurios ruošiasi ir planuoja perorientuoti organizacijos valdymo modelius nuo funkcinių prie procesinių principų. Tai organizacijų savininkams, vadovams ir darbuotojams leistų įvertinti realią procesinio valdymo įdiegimo įtaką organizacijos veiklos rezultatyvumui, padėtų įmonėms įvertinti, kokioms problemoms ir rizikomis egzistuojant reikėtų skirti ypatingą dėmesį ir resursus, įvertinti, kokių rezultatų jos gali tikėtis, įsidiegusios procesinio valdymo principus.

Pagrindinė **tyrimo problema** apibrėžiama taip: teorinio VPVKFM praktinis pritaikomumas.

Tyrimo tikslas - patikrinti VPVKFM, organizacijų VPV kokybės formavimo lygį lemiančius veiksnius ir iširti daugialypius sąveikos bei įtakos ryšius tarp procesinės orientacijos požymių įgyvendinimo ar vystymo scenarijaus pasirinkimo elementų.

Tyrimo uždaviniai:

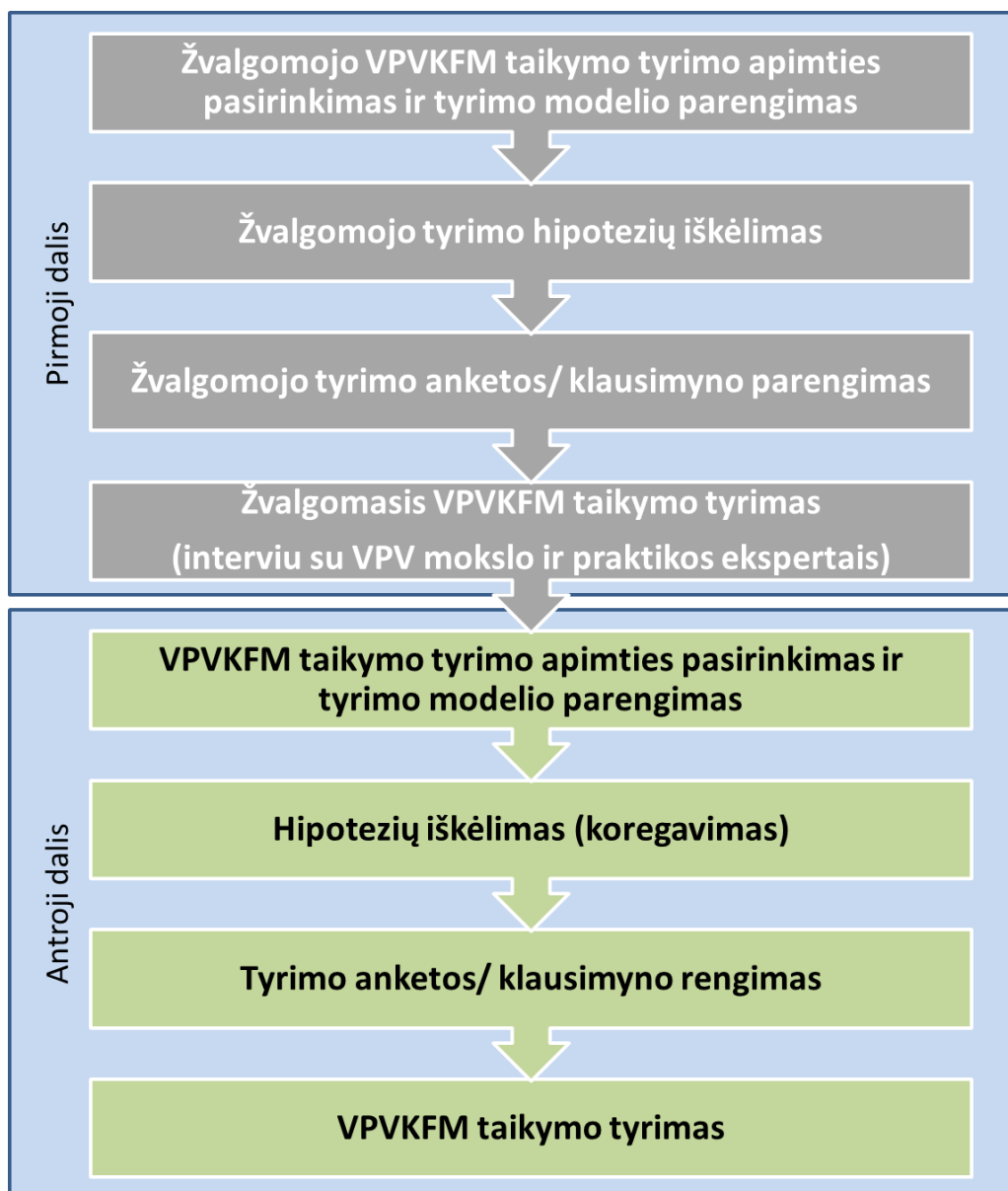
1. Pasirinkti tiriamas organizacijas;
2. Nustatyti tiriamų organizacijų:
 - verslo modelio apibrėžtumo lygį;
 - VPV brandumo lygį;
 - resursų galimybių vertinimą;

- PO lygį (plotyje ir gylyje);
- PO požymių įgyvendinimo eiliškumo prioritetinius pasirinkimus.

3. Identifikuoti PO požymių pločio ir gylio lygio priklausomybę (sąveikas) nuo organizacijų verslo modelio apibrėžtumo, VPV brandumo lygio atsižvelgiant į turimų resursų potencialo vertinimą bei PO požymių vystymo ar įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimus.

Tyrimo modelis

Atsižvelgiant į disertacijos tikslus, tyrimo problemą, tikslą bei uždavinius buvo parengtas VPVKFM taikymo tyrimo atlikimo modelis, kuris pateiktas 33 paveiksle.



33 pav. Tyrimų atlikimo modelis (sudaryta autoriaus)

VPVKFM taikymo tyrimas buvo atliekamas skaidant jį į dvi dalis: pirma – žvalgomasis tyrimas su VPV mokslo ir praktikos ekspertais, antra – praktiku tyrimas.

3.2. Tyrimo prielaidos ir apribojimai

Kuriant VPVKFM buvo atliekama koncepcinė mokslinės literatūros turinio analizė, kurios metu visada išlieka teksto suvokimo subjektyvumo problema. Reikėtų pažymėti ir tai, kad buvo nagrinėjami skirtingų kalbų tekstai, kas apsunkina jų apdorojimą. Siekiant sumažinti šių veiksnių įtaką

buvo lyginamos skirtingų autorių nuomonės, naudojami specializuoti žodynai, tačiau tikėtina, kad analizės rezultatai neišvengė paklaidų, kurių dydis nenustatytas.

Ekspertų nuomonės tyrimo patikimumą riboja mažas pritrauktų ekspertų skaičius bei jų išsakytų minčių vertinimo subjektyvumas, todėl šis tyrimas turi žvalgomojo tyrimo statusą ir jo rezultatai naudojami tik tarpiniame bendrojo tyrimo etape, t.y., ruošiantis pagrindiniam tyrimui.

Antrąją VPVKFM taikymo tyrimo dalį (33 pav.) apunkina tam tikri apribojimai ir prielaidos:

- Respondentų atranką riboja kalbos, kuria pateiktas klausimynas, mokėjimas (klausimynas pateiktas anglų ir lietuvių kalbomis).
- Tyrimas neapima respondentų priklausomybės nuo jų veiklos srities savybių analizės – tam reikėtų atskirų veiklų sričių tyrimų.
- Imties dydžio nustatymą apunkina tai, kad buvo siekiama surinkti kuo didesnę pakankamai aukštos kompetencijos respondentų skaičių neapsiribojant Lietuvos teritorija. Nebuvo orientuojamasi į dominančios populiacijos dydį. Teoriškai būtų galima svarstyti galimybę populiacijos dydį apibrėžti kaip visų Vakarų šalių (šiuolaikinės vadybos principų taikymo erdvę) gyventojų skaičių, bet tokiu atveju tyrimo vykdymas užsitęstų neprognozuojamai ilgai. Kadangi anketos klausimų skaičius buvo didelis ir į juos buvo atsakinėjama skiriant pakankamai daug laiko, galima būtų teigti, kad imties dydžio mažumą kompensuoja respondentų kompetencija.
- Imties dydis neleidžia apibrėžti atrankos paklaidos dydžio ar tyrimo rezultatų reikšmingumo bei tikslumo reikšmės. Siekiant vienareikšmio tikslumo šiais aspektais reikėtų mažinti tyrimo apimtį, renkantis dar siauresnę sukurto VPVKFM dalį ir atskirai apklausiant reglamentuojamą respondentų skaičių, tačiau tokiam tyrimui reikėtų daugiau sąnaudų ir jis būtų neracionalus šio disertacinio darbo apimtyje.

- Kitas sunkumas – imties struktūros nustatymas. Šiuo atveju nebuvo prisirišama prie respondentų struktūros požymių reikalavimų ir respondentų atranka šiuo atžvilgiu nebuvo varžoma.

Sudarant VPV praktikų nuomonės tyrimo klausimyną buvo atsižvelgiama į mokslinės literatūros analizės apibendrinimus. Padarytos šios prielaidos:

1. Tokio paties VPV brandos lygio organizacijos panašiai:
 - detaliai apsibrėžia verslo modelį;
 - traktuoja savo resursų potencialą;
 - formuoja verslo rezultatų lūkesčius;
 - traktuoja atskirų PO požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo bei svarbos prioritetų pasirinkimus;
 - atitinka PO požymių plotį bei gylį.
2. Net ir formaliai valdant organizaciją funkcinio valdymo modeliu kiekviena įmonė veikia, vadovaudamasi procesais. Šiuo atveju veiklos procesai, o tuo pačiu - ir gaunamas rezultatas, neturi stabilumo garantijos.
3. Produkto ir veiklos rezultatų bei efektyvumo rodiklių stabilumas ar gerėjimas neįmanomas:
 - nevaldant visų procesų kaip sistemos;
 - nenustačius tikslų procesų vykdymo rezultatams tikslų;
 - neturint apibrėžtų vertybinių nuostatų;
 - neturint reikiamos kompetencijos procesų šeiminkų;
 - nesuteikus procesų šeiminkams pakankamų įgaliojimų;
 - nežinant vidinių klientų poreikių ar reikalavimų procese sukuriama rezultatui;
 - neturint ar nenaudojant gaunamų rezultatų monitoringo instrumentų;

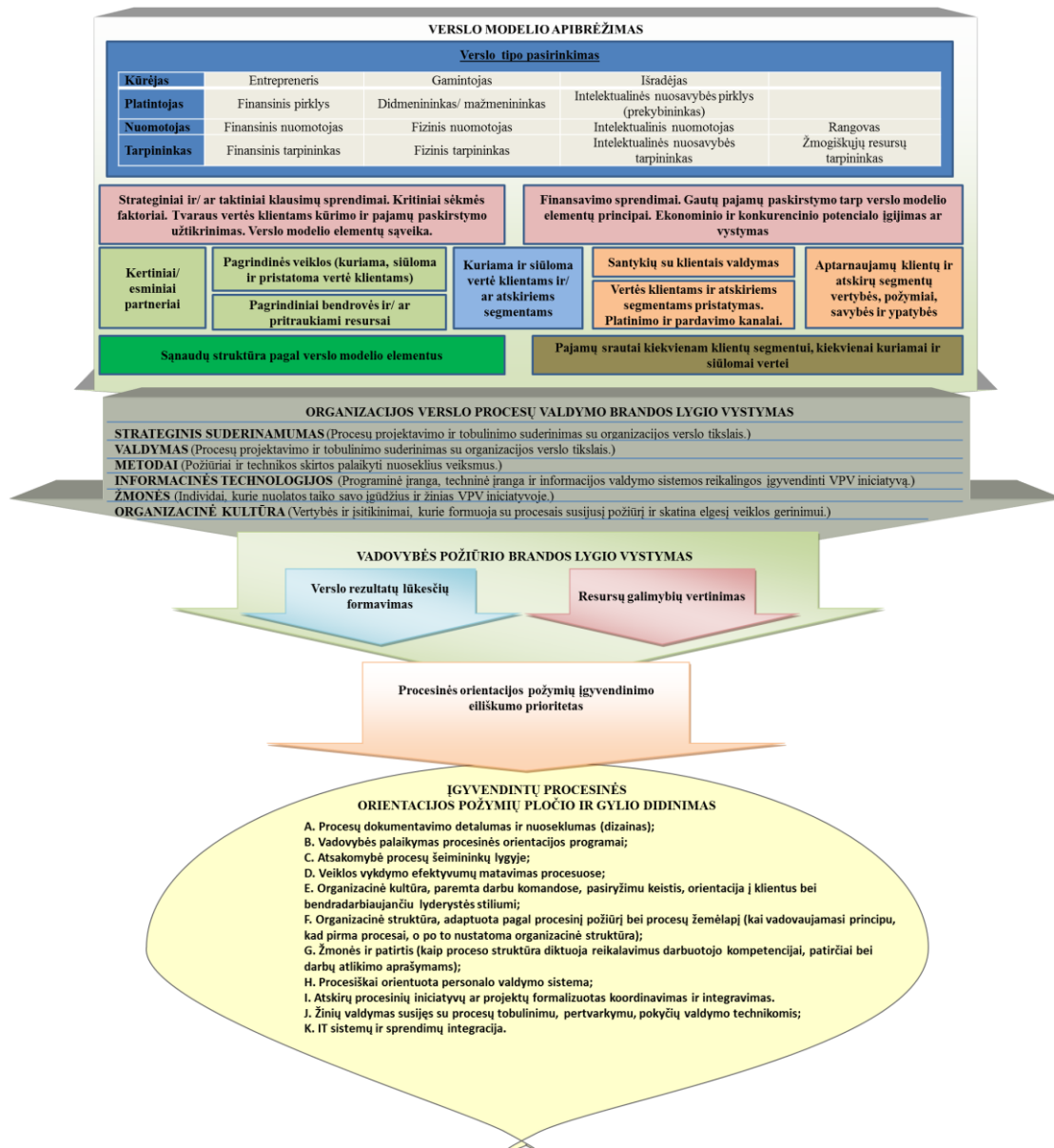
- neapibrėžus atsakomybių (vadovaujantis nuostata, kad atskaitomybė nešama prieš vidinį klientą, o ne prieš tiesioginį vertikalųjį vadovą) ribų visiems dalyviams;
- neįvertinus bei nevaldant rizikų;
- neužtikrinant turimų resursų naudojimo efektyvumo.

4. Organizacijai siekiant VPV kokybės formavimo būtina:

- pereiti į aukštesnį VPV brandos lygį;
- vadovautis aukštesnio brandos lygio organizacijų PO požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimais.

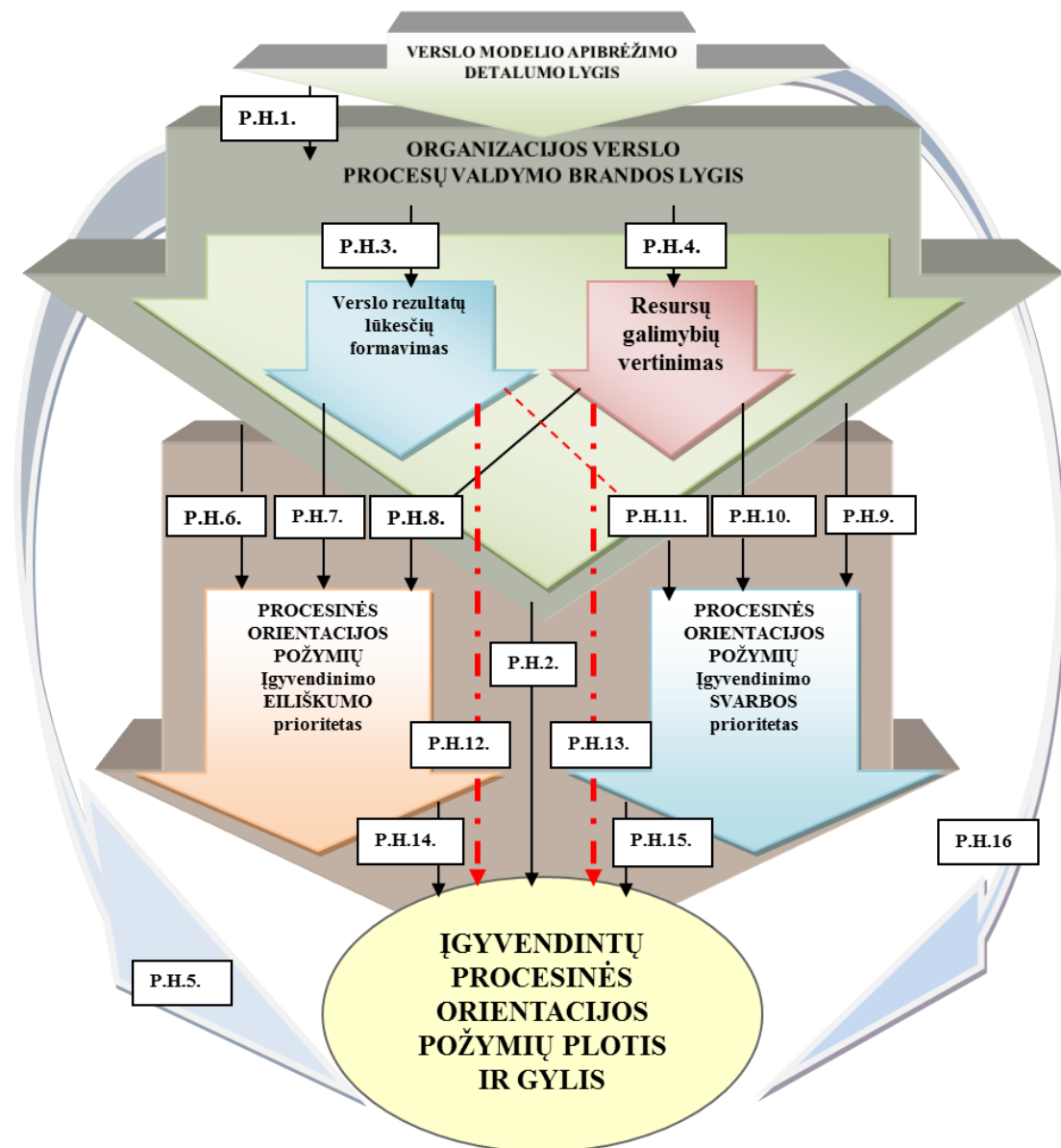
Žvalgomojo VPVKFM taikymo tyrimo apimties pasirinkimas ir tyrimo modelio parengimas

Dėl sukurto VPVKFM (8 - 29 pav.) kompleksiško, požymių, bruožų, savybių bei ypatybių gausos, daugybės sąveikos elementų, taip pat ir dėl disertacijos struktūrinių reikalavimų, šio darbo tyrimo apimčiai paimta tik viena, pati įtakingiausia, t.y., III. VPVKFM dalis (34 pav.). Kitos VPVKFM veiksmų blokų dalys bus tikrinamos ateities darbuose.



34 pav. Tyrimui atrinkta detalizuota VPVKFM dalis (sudaryta autoriaus)

Pagal parengtą VPVKFM (8-29 pav.), pasirinktą taikymo tyrimo apimtį (34 pav.), nustatytus tyrimo tikslus ir tyrimo uždavinius buvo sukurtas žvalgomojo VPVKFM dalies taikymo tyrimo modelis (35 pav.) bei iškeltos žvalgomojo tyrimo hipotezės (pateikiama žemiau).



35 pav. Žvalgomojo VPVKFM dalies taikymo tyrimo modelis ir hipotezės
(sudaryta autoriaus)

Žvalgomojo tyrimo hipotezės

P.H.1. Esantis verslo modelio apibrėžimo detalumas *turi ryšį su* organizacijos VPV brandos lygiu.

P.H.2. Esantis organizacijos VPV brandos lygis *turi ryšį su* įgyvendintų PO požymių pločiu ir gyliu.

P.H.3. Esantis organizacijos VPV brandos lygis *turi ryšį su* verslo rezultatų lūkesčių formavimu.

P.H.4. Esantis organizacijos VPV brandos lygis *turi ryšį su* turimų resursų galimybių vertinimu.

P.H.5. Esantis organizacijos VPV brandos lygis *turi ryšį su* įgyvendintų PO požymių pločiu ir gyliu.

P.H.6. Esantis organizacijos VPV brandos lygis *turi ryšį su* atskirų PO požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimais.

P.H.7. Verslo rezultatų lūkesčių formavimas *turi ryšį su* atskirų PO požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimais.

P.H.8. Turimų galimybių vertinimas *turi ryšį su* atskirų PO požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimais.

P.H.9. Esantis organizacijos VPV brandos lygis *turi ryšį su* atskirų PO požymių grupių įgyvendinimo svarbos prioritetų pasirinkimais.

P.H.10. Turimų resursų galimybių vertinimas *turi ryšį su* atskirų PO požymių grupių įgyvendinimo svarbos prioritetų pasirinkimais.

P.H.11. Verslo rezultatų lūkesčių formavimas *turi ryšį su* atskirų PO požymių grupių įgyvendinimo svarbos prioritetų pasirinkimais.

P.H.12. Verslo rezultatų lūkesčių formavimas *turi ryšį su* įgyvendintų PO požymių pločiu ir gyliu.

P.H.13. Turimų resursų galimybių vertinimas *turi ryšį su* įgyvendintų PO požymių pločiu ir gyliu.

P.H.14. Atskirų PO požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimas *turi ryšį su* įgyvendintų PO požymių pločiu ir gyliu.

P.H.15. Atskirų PO požymių grupių įgyvendinimo svarbos prioritetų pasirinkimas *turi ryšį su* įgyvendintų PO požymių pločiu ir gyliu.

P.H.16. Esantis verslo modelio apibrėžimo detalumas *turi ryšį su* įgyvendintų PO požymių grupių kiekis bei kiekvienos požymių grupės bruožų pločiu ir gyliu.

Žvalgomojo tyrimo anketos/ klausimyno parengimas

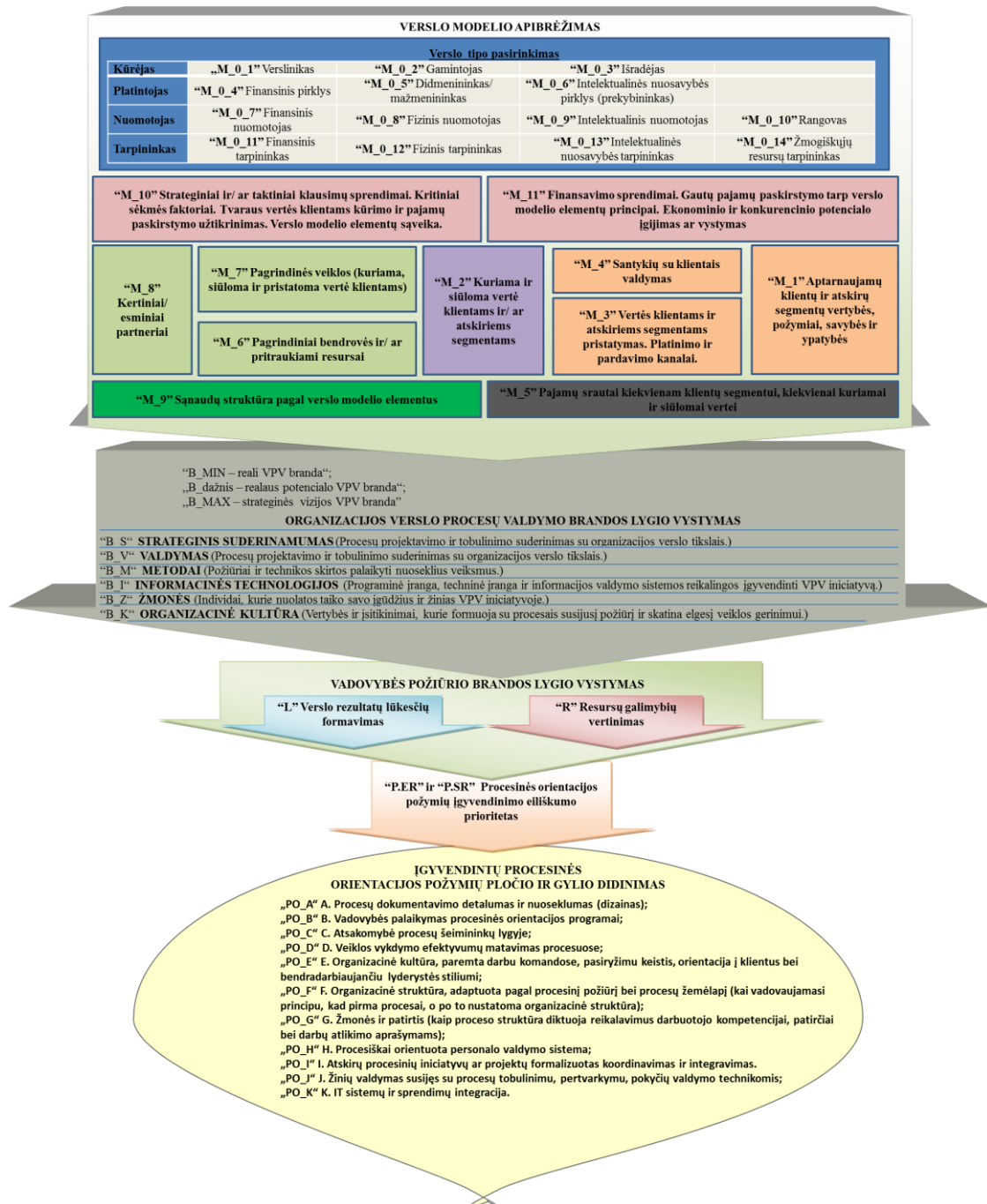
Pagal parengtą principinį VPVKFM su išplėsta veiklų kryptimi „PO požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio ir/ ar gylio scenarijaus pasirinkimas“ (10 pav.), apibendrintą mokslinę literatūrą, iškeltas hipotezes bei sudarytą

žvalgomojo tyrimo modelį (35 pav.) buvo parengta išsami anketa (priedas 1) žvalgomajam tyrimui (tyrimo anketos aprobavimui) – interviu su VPV mokslo ir praktikos ekspertais.

Anketos struktūra sudaryta iš dešimties klausimų, vertinimų blokų, kurie anketoje sukoduoti sąlyginiais kodais:

1. „BK.A._.“ - bendrieji klausimai apie apklausiamą asmenį.
2. „BK.B._.“ - bendrieji klausimai apie apklausiamo asmens atstovaujamą organizaciją.
3. „B.O.“ - bendrieji klausimai apie apklausiamo asmens atstovaujamo organizacijos vadovybę.
4. „M._._.“ – organizacijos verslo modelio vertinimas:
 - a. „M.O._.“ - organizacijos verslo modelio archetipo vertinimas;
 - b. „M._.“ - organizacijos verslo modelio pasirinkimų vertinimas.
5. „B._.“ – organizacijos veiklos procesų brandos lygio vertinimas.
6. „L._.“ - organizacijos vadovybės verslo rezultatų lūkesčių formavimo vertinimas.
7. „R._.“ - organizacijos vadovybės resursų galimybių įvertinimo vertinimas.
8. „P.ER._.“ - PO požymių įgyvendinimo eiliškumo prioriteto pasirinkimo vertinimas.
9. „P.SR._.“ - PO požymių įgyvendinimo svarbos prioriteto pasirinkimo vertinimas.
10. „PO._._.“ - įgyvendintų PO požymių pločio ir gylio didinimo vertinimas.

Detalus anketos klausimų, vertinimų kodavimas pateikiamas 36 pav..



36 pav. Tyrimo anketos klausimų kodavimo reikšmės (sudaryta autoriaus)

Anketos klausimai: „BK.A.“ - bendrieji klausimai apie anketą pildantį asmenį, „BK.B.“ - bendrieji klausimai apie anketą pildančio asmens atstovaujamą organizaciją ir „B.O.“ - bendrieji klausimai apie anketą pildančio asmens atstovaujamo organizacijos vadovybę klausimai, parengti vadovaujantis Harmon, P., (2010) ir kitais autoriais bei šio darbo autoriaus patirtimi.

Anketos klausimai: „M.O.“ - organizacijos verslo modelio archetipo vertinimas ir „M.“ - organizacijos verslo modelio pasirinkimų vertinimas parengti, remiantis Weill, P., ir kt., (2005), Chesbrough, H., (2007) bei Osterwalder, A. ir Pigneur, A., (2010) bei kitais autoriais.

Anketos klausimai: „B.“ – organizacijos veiklos procesų brandos lygio vertinimas, parengti vadovaujantis Lockamy III, I.A., ir McCormack, K., (2004), Gartner research (2004), Harmon, P., (2007), Rosemann, M., Recker, J., ir Flender, C., (2008), Hammer, M., (2001), (2007), (2010) bei kitais autoriais.

Anketos klausimai: „L.“ - organizacijos vadovybės verslo rezultatų lūkesčių formavimo vertinimas ir „R.“ - organizacijos vadovybės resursų galimybių įvertinimo vertinimas parengti, remiantis Harmon, P., (2010) ir kitais autoriais bei šio mokslinio ir praktinio darbo autoriaus patirtimi.

Anketos klausimai: „P.ER.“ - PO požymių įgyvendinimo eiliškumo prioriteto pasirinkimo vertinimas, „P.SR.“ - PO požymių įgyvendinimo svarbos prioriteto pasirinkimo vertinimas bei „PO.“ - įgyvendintų PO požymių pločio ir gylio didinimo vertinimas parengti, remiantis Crosby, P., (1979), Quinn, J.B., (1992), Hammer, M., (1996), Zairi, M., (1997), Armistead, C. ir Machin, C., (1997), Biazzo, S. ir Bernardi, G., (2003), Clemetns, S. ir kt. (2004), Jeston, J. ir Nelis, J., (2008a), Rosemann, M. ir de Bruin, R., (2005b), Chang, J.F., (2006), Hung, R.Y., (2006), Reijers, H.A., (2006), Box, S. ir Platts, K., (2005), Hall, J.M. ir Johnson, U.E., (2009), Harmon, P., (2010), Hammer, M., (2010) ir kitais autoriais.

Žvalgomasis VPVKFM taikymo tyrimas (interviu su VPV mokslo ir praktikos ekspertais)

Ekspertai buvo atrenkami taikant tikslinės atrankos strategiją, pagal kurią tam tikros aplinkos, asmenys ar įvykiai yra atrenkami apgalvotai norint gauti svarbią informaciją, kuri negali būti prieinama kitokiu būdu (*Silverman, D., 2000*). Labai svarbus ekspertų atrankos kriterijus yra jų kompetencija. Kompetencijos nustatymui buvo remiamasi dviem (*Белановский, С. А., 2001*)

pasiūlytais kriterijais: nustatant vaidmenų pozicijas, iš kurių stebimas nagrinėjamas objektas arba problema bei eksperto kompetencijos zonos, t.y. siauros eksperto darbo srities atskyrimu nuo nekompetencijos zonos, kur pasireiškia platesnės eksperto žinios bei pasaulėžiūra, grindžiama motyvacija (kylančia iš vaidmenų ir klasių interesų, vertybių, psichologinių nuostatų ir pan.) bei vertybinėmis orientacijomis.

Ekspertų atrankos kriterijai:

- - ne mažesnė nei 10 metų dalyvavimo formuojant VPV patirtis;
- - ne mažesnė nei 10 metų dalyvavimo tyrinėjant ar įgyvendinant VPV principus organizacijose.

Iš viso buvo apklausti 5 ekspertai (N=5): 3 mokslininkai (iš Vilniaus universiteto, Kauno technologijų universiteto), 2 praktikai.

Organizuojant ekspertų apklausą dėl dalyvavimo tyrime ir susitikimo su visais ekspertais buvo tariamasi iš anksto tiesiogiai susitinkant, telefonu arba elektroniniu paštu. Žvalgomasis tyrimas, interviu buvo atliekamas tiesioginio kontakto būdu 2012 metų sausio mėnesį.

Žvalgomojo tyrimo dalyviams buvo garantuojamas konfidencialumas. Jokie asmeniniai duomenys nėra pateikiami, nėra galimybės identifikuoti eksperto tapatybės.

Pokalbio, interviu su ekspertais metu buvo pristatomas autoriaus sukurtas VPVKFM, atskiros jo dalys, buvo išaiškinti jo suformavimo principai, aptarti VPVKFM taikymo tyrimo apimties pasirinkimo kriterijai, pristatyti anketos sudarymo principai, klausimynas. Su kiekvienu ekspertu buvo aptarti visi anketos klausimai.

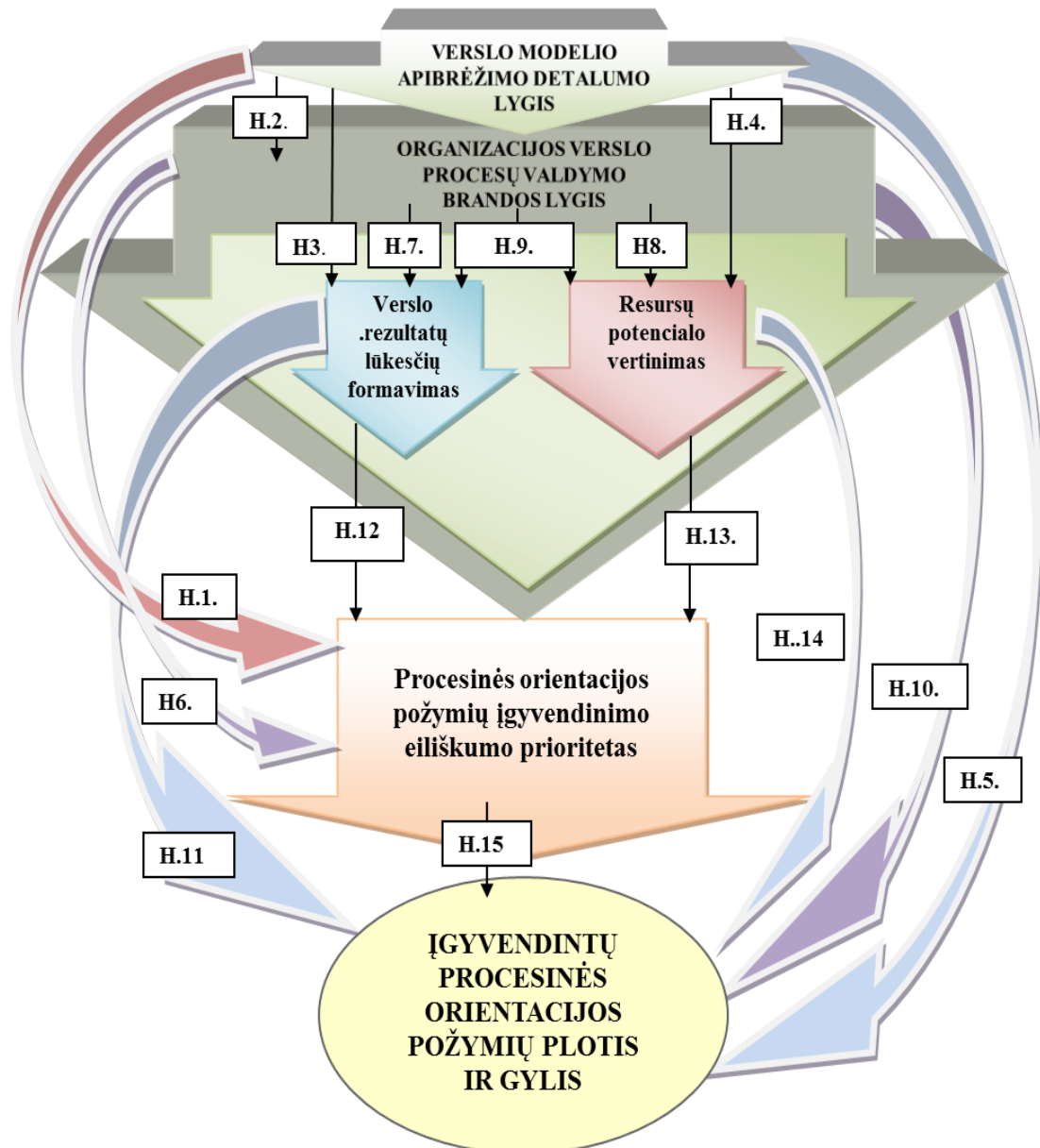
Visi apklausti ekspertai patvirtino, kad sukurtas bei aprašytas VPVKFM yra tinkamas ir jo pritaikomumo tyrimas gali būti atliktas. Visi ekspertai rekomendavo sumažinti tyrimo apimtį, parengti siauresnį tyrimo modelį, kuris apimtų tik pačius svarbiausius aspektus.

Sukurtas verslo procesų valdymo kokybės formavimo modelis, pagrįstas mokslinės literatūros ir praktikos analize, ekspertų vertinamas už pritaikymo platumą, naudojimo kompleksiskumą ir lankstumą, taip pat matomas kaip

vertingas įrankis organizacijos vystymo bei kokybės didinimo kryptių identifikavimo palengvinimui.

VPVKFM taikymo tyrimo apimties pasirinkimas ir tyrimo modelio parengimas

Galutiniame tyrimo variante (pagal VPV mokslo ir praktikos ekspertų rekomendacijas) buvo sumažinta VPVKFM taikymo tyrimo apimtis, iškeltos hipotezės (pateikiama žemiau), parengtas tyrimo modelis (37 pav.).



37 pav. VPVKFM dalies taikymo tyrimo modelis ir hipotezės (sudaryta autoriaus)

Hipotezės

H.1. Esantis verslo modelio apibrėžimo detalumas *turi ryšį su* atskirų PO požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimais.

H.2. Esantis verslo modelio apibrėžimo detalumas *turi ryšį su* organizacijos VPV brandos lygiu.

H.3. Esantis verslo modelio apibrėžimo detalumas *turi ryšį su* lūkesčių verslo rezultatams vertinimu.

H.4. Esantis verslo modelio apibrėžimo detalumas *turi ryšį su* turimų resursų potencialo vertinimu.

H.5. Esantis verslo modelio apibrėžimo detalumas *turi ryšį su* įgyvendintų PO požymių pločiu ir gyliu.

H.6. Esantis organizacijos VPV brandos lygis *turi ryšį su* atskirų PO požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimais.

H.7. Esantis organizacijos VPV brandos lygis *turi ryšį su* lūkesčių verslo rezultatams vertinimu.

H.8. Esantis organizacijos VPV brandos lygis *turi ryšį su* turimų resursų potencialo vertinimu.

H.9. Esantis organizacijos VPV brandos lygis *turi ryšį su* turimų resursų potencialo vertinimu *bei su* lūkesčiais verslo rezultatams.

H.10. Esantis organizacijos VPV brandos lygis *turi ryšį su* įgyvendintų PO požymių pločiu ir gyliu.

H.11. Verslo rezultatų lūkesčių formavimas *turi ryšį su* įgyvendintų PO požymių grupių kiekis bei kiekvienos požymių grupės bruožų pločiu ir gyliu.

H.12. Lūkesčių verslo rezultatams vertinimas *turi ryšį su* atskirų PO požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimais.

H.13. Turimų resursų potencialo vertinimas *turi ryšį su* atskirų PO požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimais.

H.14. Turimų resursų potencialo vertinimas *turi ryšį su* įgyvendintų PO požymių pločiu ir gyliu.

H.15. Atskirų PO požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimas *turi ryšį su* įgyvendintų PO požymių pločiu ir gyliu.

Tyrimo anketos/ klausimyno rengimas

Pagal parengtą VPVKFM (10 pav.), po žvalgomojo tyrimo išsikeltas hipotezes bei perkonstruotą tyrimo modelį (37 pav.), žvalgomojo tyrimo anketos pagrindu buvo parengta tyrimo anketa lietuvių (priedas 2) ir anglų kalbomis (priedas 3). Anketos klausimų kodavimo principai išliko analogiški žvalgomajam tyrimui.

VPVKFM taikymo tyrimas

Tyrimo anketos buvo patalpintos internete:

<http://www.publika.lt/apklausa-15-cc2f56c78d2af7a695aa41d96a96fe28.html> (lietuvių kalba), <http://www.publika.lt/apklausa-15-4f75ab3f86e2c.html> (anglų kalba).

Siekiant išvengti anketų, užpildytų nekompetentingų respondentų, priėjimas prie jų buvo apsaugotas slaptažodžiais.

Informacija apie patalpintas anketas buvo siunčiama į specializuotas elektroninio bendravimo grupes <http://www.linkedin.com/>, <http://www.facebook.com/>, <http://www.finexpert.ru/> ir kt. (daugiau kaip 60 grupių). Anketos buvo siunčiamos tiesiogiai ir į Lietuvos organizacijas, kurios pagal Lietuvos Standartizacijos Departamento pateikiamą informaciją yra sertifikuotos pagal procesinių valdymo principų reikalavimus. Lietuvoje anketos buvo išsiųstos 524 adresais prašant persiųsti informaciją ir į kitas organizacijas, kurios nėra sertifikuotos, bet yra valdomos vadovaujantis procesiniais principais.

3.3. Tyrimo rezultatai

Tyrimo duomenys buvo renkami 2012 metų vasario – gegužės mėnesiais. Vidutiniškai respondentai anketos klausimų atsakymams užtrukdavo 37 minutes. Anketos pildomumas iš visų 1461 apsilankusių: lietuviškos - 725 apsilankę ir 56 užpildę, angliškos - 736 apsilankę ir 31 užpildę.

Nagrinėjant aukščiau pateiktus duomenis galima pagrįstai teigti, kad anketa buvo pildoma tik *išskirtinai kompetentingų VPV respondentų*.

Reikia pažymėti, kad kiekvienam anketos blokui nebuvo vienodas klausimų kiekis bei jų nešamos informacijos svoris, todėl, siekiant gauti sugretinamus duomenis, prieš pradėdant duomenų analizę, buvo skaičiuojamas kiekvieno anketos klausimų bloko duomenų plotis ir gylis.

Respondentų vertinimai (atsakymai į anketos klausimus) buvo atliekami pagal Likerto skalę nuo 0 (objekto, subjekto ar požymių nėra), 1 (visiškai nesutinku), 2 (labiau nesutinku), 3 (nei sutinku, nei nesutinku), 4 (labiau sutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Plotis ir gylis buvo skaičiuojamas darant prielaidą, kad galimas maksimalus kiekvieno VPVKFM elemento plotis bei gylis gali būti lygus vienetui.

Vertinant ir skaičiuojant VPVKFM blokų elementų įgyvendinimo plotą buvo vertinama, ar respondento atsakymas į atskiro VPVKFM bloko kiekvieną klausimą atskirai yra lygus ar didesnis už 4. Teigiamu atveju daroma prielaida, kad VPVKFM bloko elementas plotyje yra įgyvendinamas, o viso bloko įgyvendinimo plotis buvo skaičiuojamas procentais nuo vieneto, iš visų bloko klausimų skaičiaus atrenkant įgyvendintų elementų skaičių.

Vertinant ir skaičiuojant VPVKFM blokų elementų įgyvendinimo gylį buvo vertinama taip, kad jei respondento atsakymas į atskiro VPVKFM bloko kiekvieną klausimą atskirai yra lygus 3, daroma prielaida, kad VPVKFM bloko elementas gilyje yra įgyvendinamas 50%, jei yra lygus 4 - elementas gilyje yra įgyvendinamas 75% ir jei yra lygus 5 - elementas gilyje yra įgyvendinamas 100%. Viso bloko įgyvendinimo gylis buvo skaičiuojamas procentais nuo vieneto, iš visų bloko klausimų skaičiaus skaičiuojant visų įgyvendintų elementų gylis.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo su VPV stažą. Daugiausia apklaustųjų tarpe yra 6-10 metų darbo stažą turintys asmenys. Vidutinis tyrimo respondentų darbo su VPV stažas yra 9,7 metų.

Apklaustųjų tarpe 64,4% sudarė respondentai iš Lietuvos, 35,6% - užsieniečiai. Didžioji dalis užsienio respondentų yra iš Jungtinės Karalystės,

JAV ir Brazilijos, taip pat tyrime dalyvavo respondentai iš Rusijos, Vokietijos, Pietų Afrikos, Kanados, Hong Kongo ir kitų šalių.

Didžioji dalis respondentų – 83,9% - yra privataus sektoriaus atstovai. Daugiau kaip pusė respondentų (57,4%) atstovauja vidutinėms ir stambioms organizacijoms, kuriuose dirba nuo 101 iki 500 ir daugiau kaip 500 žmonių. Tai patvirtina ir tyrimo respondentų nurodyto darbuotojų skaičiaus vidurkis – 1927 žmonės. Pažymėtina, kad viešojo sektoriaus organizacijų tarpe didesnę dalį sudarė organizacijos, kuriose dirba daugiau kaip 500 žmonių (35,7%), tuo tarpu privataus sektoriaus organizacijose dažniausiai darbuotojų skaičius svyruoja nuo 101 iki 500 žmonių (28,8%).

Didesnę dalį – 57,5% - tyrimo respondentų sudaro asmenys, užimantys vadovaujančias pareigas organizacijoje. Pastebėta, kad respondentų iš Lietuvos tarpe vadovų dalis yra mažesnė nei ne vadovų ir sudaro 48,2% apklaustųjų, tuo tarpu užsienio respondentų vadovų tyrimo respondentų tarpe yra 74,2%.

Tyrimo duomenų patikimumas

Siekiant nustatyti, kokie statistiniai metodai tinkami naudoti duomenų analizėje, duomenų normalumas buvo tikrinamas taikant Kolmogorov-Smirnov testą (jis parodo, koks yra realus analizuojamų duomenų skirstinys). Duomenų skirstinys nėra normalus, jeigu gauta p-reikšmė (Asymp. Sig. (2-tailed)) mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį — 0,05 (Pukėnas, K., 2009). Gautos Kolmogorov-Smirnov testo reikšmės visuose analizuojamuose klausimuose yra mažesnės nei nustatytas reikšmingumo lygmuo $p=0,05$, taigi visi naudojami duomenys nėra pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį ir tolimesnėje analizėje bus naudojami neparametrinės analizės metodai (4 priedas).

Organizacijos verslo modelio detalumą, lūkesčius verslo rezultatams, resursų potencialo vertinimą ir įgyvendintų procesinės orientacijos požymių plotį ir gylį išreiškiantys anketos klausimai sugrupuoti ir kiekvieno respondento atitinkamos klausimų grupės atsakymams apskaičiuotas atsakymų vidurkis. Tokiu būdu gauti nauji kintamieji, nusakantys modelyje nagrinėjamus veiksnius. Naujiems kintamiesiems taip pat skaičiuotas Kolmogorov-Smirnov

kriterijus, kuris parodė, kad visų gautų kintamųjų skirstiniai nėra pasiskirstę normaliai (p-reikšmė mažesnė negu 0,05).

Kadangi darbe aprašoma apklausa vykdyta atsakant į klausimyno klausimus, svarbu nustatyti jo patikimumą matuojant nagrinėjamus objektus. Populiariausias klausimyno patikimumo įvertinimo metodas skalės pavidalo klausimus turintiems klausimynams yra Cronbach alpha koeficiento skaičiavimas. Cronbach alfa koeficientas, remiantis atskirų klausimų ir viso klausimyno dispersijų palyginimu, atspindi klausimyną sudarančių klausimų tarpusavio koreliaciją – esant stipriai klausimų tarpusavio koreliacijai galima teigti, kad klausimynas atspindi tą patį nagrinėjamą objektą. Cronbach alpha reikšmė kinta nuo 0 – kai klausimyną sudarantys klausimai visiškai nekoreliuoja ir neatspindi nagrinėjamo objekto iki 1 – kai klausimynas yra visiškai patikimas ir jo klausimai atspindi tą patį dalyką. Mokslininkai neturi vieningos nuomonės dėl to, kokia mažiausia Cronbach alpha reikšmė turi būti laikoma kaip aukšto patikimumo rodiklis, tačiau (*Hilton, P.R., ir kt., 2004*) siūlo naudoti kompromisinį variantą laikant Cronbach alpha koeficiento reikšmę 0,75 aukšto klausimyno patikimumo rodikliu. Kompleksiniams klausimynams, sudarytiems iš kelių skalių be bendro klausimyno patikimumo, patariama Cronbach alpha koeficientą skaičiuoti atskirai kiekvienai subskalei (*Field, A., 2009*). Šio tyrimo atveju klausimyno patikimumas yra tikrinamas kiekvienoje modelio elementus sudarančių klausimų grupėje, t.y., kiekvieno naujojo kintamojo, apskaičiuoto, kaip minima aukščiau, vidurkio pagrindu, dedamosioms subskalėms. Tuo atveju, jei modelio elementą sudaro vienas anketos klausimas, Cronbach alpha koeficientas nėra skaičiuojamas. Taip pat skaičiuojamas atskirų klausimyno blokų, naudojamų tyrimo modelyje, patikimumas.

Žemiau pateikiamos nustatytos Cronbach alpha koeficiento reikšmės tyrimo klausimyno subskalėms.

4 lentelė. Cronbach alpha reikšmės tyrimo klausimyno subskalėms

Klausimyno subskalė	Cronbach alpha reikšmė
Aptarnaujamų klientų ir atskirų segmentų vertybės, požymiai, sąvybės ir ypatybės	0,885
Kuriama ir siūloma vertė klientams ir/ar atskiriems segmentams	0,907
Vertės klientams ir atskiriems segmentams pristatymas. Platinimo ir pardavimo kanalai	0,887
Pajamų šaltiniai kiekvienam klientų segmentui, kiekvienai kuriamai ir siūlomai vertei	0,926
Pagrindiniai bendrovės ir/ar pritraukiami resursai	0,936
Strateginiai ir/ar taktiniai klausimų sprendimai. Kritiniai sėkmės faktoriai. Tvaraus vertės klientams kūrimo ir pajamų paskirstymo užtikrinimas. Verslo modelio elementų sąveika	0,817
Finansavimo sprendimai. Gautų pajamų tarp verslo modelio elementų principai. Ekonominio ir konkurencinio potencialo įgijimas ir vystymas.	0,837
Verslo rezultatų lūkesčių formavimas	0,801
Resursų galimybių vertinimas	0,942
„P.ER“ ir „P.SR“ procesinės orientacijos požymių įgyvendinimo eiliškumo prioritetas	0,784
Procesų dokumentavimo detalumas ir nuoseklumas (dizainas)	0,933
Vadovybės palaikymas procesinės orientacijos programai	0,902
Atsakomybė procesų šeimininkų lygyje	0,933
Veiklos vykdymo efektyvumų matavimas procesuose	0,922
Organizacinė kultūra, paremta darbu komandose, pasiryžimu keistis, orientacija į klientus bei bendradarbiaujančiu lyderystės stiliumi	0,785
Organizacinė struktūra, adaptuota pagal procesinį požiūrį bei procesų žemėlapi (kai vadovaujama principu, kad pirma procesai, o po to nustatoma organizacinė struktūra)	0,780
Žmonės ir patirtis (kaip proceso struktūra diktuoja reikalavimus darbuotojo kompetencijai, patirčiai bei darbų atlikimo aprašymams)	0,916
Procesiškai orientuota personalo valdymo sistema	0,843
Atskirų procesinių iniciatyvų ar projektų formalizuotas koordinavimas ir integravimas	0,883
Žinių valdymas, susijęs su procesų tobulinimu, pertvarkymu, pokyčių valdymo technikomis	0,852
IT sistemų ir sprendimų integracija	0,899

Kaip rodo lentelė, visos tyrimo klausimyno subskalės turi aukštą patikimumo lygį, tad galima teigti, jog jose matuojami objektai yra tarpusavyje susiję. Be atskirų klausimyno dedamųjų buvo apskaičiuotas ir bendras klausimyno patikimumas pateikiamas 5 lentelėje.

5 lentelė. Bendras klausimyno patikimumas

Cronbach'o Alpha reikšmė	N skaičius
,977	192

Bendras klausimyno patikimumas taip pat yra aukštas, Cronbach alpha koeficiento reikšmė artima 1, tad galima teigti, kad klausimynas patikimai atspindi nagrinėjamą objektą.

Atliekant neparametrinių duomenų analizę ryšiams tarp nagrinėjamų intervalinių ar ranginių kintamųjų nustatyti naudojamas Spearman koreliacijos koeficientas. Šiuo atveju naudojama Pearsono formulė pritaikant ją neparametriniams duomenimis (*Hilton, P.R., 2004*). Spearman koreliacijos koeficiento reikšmės kinta nuo -1 iki 1, kur neigiamos koeficiento reikšmės reiškia neigiamą ryšį tarp kintamųjų: didėjant vienam kintamajam kitas mažėja, teigiamos koeficiento reikšmės atveju egzistuojant ryšiui tarp kintamųjų vieno kintamojo padidėjimas reiškia kito kintamojo padidėjimą. Spearman koeficiento dydis nusako ryšio tarp kintamųjų stiprumą. Autoriai pateikia skirtingas Spearman ryšio stiprumo matavimo variacijas ir sutinka, kad sociologiniuose tyrimuose šio koeficiento ryšio stiprumo matavimas gali būti tyrėjo apibrėžtas. Šiame tyrime bus vadovaujama tokia Spearman koreliacijos koeficiento ryšio stiprumo interpretacija, kuri pateikiama 6 lentelėje.

6 lentelė. Spearman koreliacijos koeficiento ryšio stiprumo interpretacija

Spearman reikšmė		Ryšio stiprumas
Nuo -0,3 iki 0	Nuo 0 iki 0,3	Silpnas
Nuo -0,7 iki -0,3	Nuo 0,3 iki 0,7	Vidutinio stiprumo
Nuo -1 iki -0,7	Nuo 0,7 iki 1	stiprus

Nagrinėjant veiksmų vertinimų pasiskirstymą skirtingose respondentų grupėse sudaromos kryžminės lentelės (*angl.* Crosstabs). Priklausomybei tarp respondentų grupės ir analizuojamų veiksmų nustatyti naudojamas Chi-

kvadrato kriterijus. Jeigu Chi-kvadrato kriterijaus reikšmingumo lygmuo – p-reikšmė - yra mažesnė už reikšmingumo lygmenį $p=0,05$, laikoma, kad skirtingose respondentų grupėse nagrinėjamų veiksnių vertinimai skiriasi statistiškai reikšmingai, vadinasi, egzistuoja priklausomybė tarp respondentų priklausymo nagrinėjamai grupei ir nagrinėjamų veiksnių vertinimų. Veiksnių, išreikštų rangine skale - procesinės orientacijos požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimo – ryšio su skirtingomis respondentų grupėmis stiprumui nustatyti taikomas Cramers' V koeficientas, skaičiuojamas χ^2 pagrindu. Jis nepriklauso nuo lentelės dydžio, kai eilučių skaičius lygus stulpelių skaičiui. Keturlaukėms lentelėms Kramerio V koeficientas sutampa su ϕ koeficientu (Pukėnas, K., 2009). Cramers' V koeficiento reikšmių interpretacija sutampa su aukščiau (7 lentelė) pateikiamais Spearman koreliacijos koeficiento reikšmių paaiškinimais. Eta koeficientas skaičiuojamas tarp vardinių ir intervalinių kintamųjų, koeficiento reikšmė nurodo, kiek procentų intervalinio kintamojo atspindi vardinio kintamojo grupės Meyers, L. S., ir kt. (2005).

Hipotezių tikrinimas

Tikrinama hipotezė H.1. „Esantis verslo modelio apibrėžimo detalumas *turi ryšį su* atskirų PO požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimais“.

Tikrinama, ar egzistuoja ryšys tarp verslo modelio apibrėžimo detalumo ir atskirų procesinės orientacijos požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimų.

Hipotezės tikrinimui naudojamas Spearman koreliacijos koeficientas, laikant, kad ryšys tarp nagrinėjamų veiksnių egzistuoja, jei Spearman koreliacijos koeficiento reikšmingumo lygmuo α yra mažesnis nei pasirinktas 0,05 reikšmingumo lygmuo.

Verslo modelio apibrėžimo detalumą nusako 11 veiksnių, sudarytų atitinkamų tyrimo anketos klausimų kiekvieno respondento atsakymų vidurkių pagrindu. Šie veiksniai išreikšti 5 balų skalėje. Procesinės orientacijos požymių

grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimai išreikšti rangine skale, rikiuojant pateikiamas 12 požymių grupių pagal įgyvendinimo prioritetą. Ryšiui tarp nagrinėjamų kintamųjų (intervalinių ir ranginių) nustatyti naudojamas Spearman koreliacijos koeficientas, laikant ryšį tarp kintamųjų statistiškai reikšmingu jei Spearman koeficiento reikšmingumo lygmuo $\alpha < 0,05$.

7 lentelė. Spearman koreliacijos koeficientų reikšmės pirmai hipotezei

		M_1	M_2	M_3	M_4	M_5	M_6	M_7	M_8	M_9	M_10	M_11
PO_A	Correlation Coefficient	-.120	-.090	.014	.030	-.172	-.049	.040	.156	.017	-.097	-.105
	Sig. (2-tailed)	.268	.408	.898	.786	.110	.653	.712	.149	.873	.374	.331
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
PO_B	Correlation Coefficient	-.223	-.177	-.066	.076	-.146	-.105	.010	.076	-.065	-.268	-.256
	Sig. (2-tailed)	.038	.102	.542	.484	.178	.335	.925	.483	.549	.012	.017
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
PO_C	Correlation Coefficient	.041	-.015	.002	.126	-.024	.107	.024	.000	.058	.137	.040
	Sig. (2-tailed)	.706	.890	.989	.244	.827	.322	.828	.997	.592	.207	.714
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
PO_D	Correlation Coefficient	.004	-.099	.012	-.027	-.012	-.085	.020	.128	.189	.048	-.053
	Sig. (2-tailed)	.972	.362	.910	.801	.909	.433	.852	.237	.080	.659	.625
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
PO_E	Correlation Coefficient	.011	-.071	-.040	-.073	.091	.164	.190	.034	.079	.070	.044
	Sig. (2-tailed)	.918	.515	.714	.503	.403	.129	.078	.755	.469	.522	.687
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
PO_F	Correlation Coefficient	.095	.087	.184	.215	.155	.160	.274	.239	.042	.145	.196
	Sig. (2-tailed)	.382	.425	.089	.045	.152	.139	.010	.026	.699	.179	.069
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
PO_G	Correlation Coefficient	.088	-.038	.091	.019	.003	.011	.175	.160	.091	.134	.080
	Sig. (2-tailed)	.420	.727	.402	.861	.976	.916	.105	.138	.404	.215	.459
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
PO_H	Correlation Coefficient	.053	.053	.051	.051	.058	.136	.144	-.015	-.016	.046	.213
	Sig. (2-tailed)	.628	.624	.637	.639	.593	.210	.183	.894	.880	.674	.048
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
PO_I	Correlation Coefficient	.091	.114	.193	.128	.177	.117	.090	.152	.297	.183	.046
	Sig. (2-tailed)	.403	.295	.074	.246	.100	.281	.410	.161	.005	.091	.671
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
PO_J	Correlation Coefficient	.022	.037	.068	.054	.180	-.108	.056	.133	.281	-.051	-.014
	Sig. (2-tailed)	.836	.737	.530	.622	.095	.321	.607	.218	.008	.636	.901
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
PO_K	Correlation Coefficient	.003	-.149	-.113	-.103	.017	-.074	-.021	.078	.054	-.115	-.106
	Sig. (2-tailed)	.976	.168	.298	.341	.873	.495	.848	.471	.622	.290	.328
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87

Koreliacinė analizė atskleidė (7 lentelė), kad verslo modelio detalumo apibrėžimo elementai (kuriam ir siūloma vertė klientams ir/ar atskiriems segmentams, pajamų srautai kiekvienam klientų segmentui, kiekvienai kuriamai ir siūlomai vertei ir pagrindiniai bendrovės ir/ar pritraukiami resursai) neturi statistiškai reikšmingų ryšių su procesinės orientacijos požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimu. Kiti verslo modelio detalumo elementai yra susiję su procesinės orientacijos požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimu pavieniais, silpnais statistiškai reikšmingais ryšiais. Pastebėtina, kad vadovybės palaikymo PO programai grupių įgyvendinimo eiliškumo prioriteto pasirinkimas turi neigiamus silpnus ryšius su verslo modelio detalumu. Tai reiškia, kad aukštesnį prioritetą turinčios

procesinės orientacijos požymių grupės yra susijusios su aukštesniu verslo modelio detalumo vertinimu.

Iš esmės, silpnos Spearman koreliacijos koeficiento reikšmės ir statistiškai reikšmingų ryšių su 3 modelio apibrėžimo detalumo veiksniais nebuvimas leidžia daryti **išvadą, kad nėra vienareikšmiško ryšio tarp verslo modelio apibrėžimo detalumo ir atskirų procesinės orientacijos požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimų patvirtinimo.**

Tikrinama hipotezė H.2. „Esantis verslo modelio apibrėžimo detalumas *turi ryšį su* organizacijos VPV brandos lygiu“.

Tikrinamas ryšys tarp organizacijos verslo modelio apibrėžimo detalumo ir organizacijos verslo procesų valdymo brandos lygių.

Organizacijos VPV branda šiame disertaciniame darbe nagrinėjama trimis kryptimis: reali procesų valdymo branda (RPVB); realaus potencialo procesų valdymo branda (RPPVB); strateginės vizijos procesų valdymo branda (SPPVB).

Visais trimis PVB atvejais tyrinėjamos organizacijos suskirstomos į penkis brandos lygius – specialųjį, apibrėžtąjį, susietąjį, integruotąjį ir ekstensyvų. Kryžminių lentelių ir Chi-kvadrato testo pagalba nustatoma, ar organizacijos verslo modelio apibrėžimo detalumas yra statistiškai reikšmingai susijęs su organizacijos brandos lygiu kiekvienu iš nagrinėjamų atvejų. Statistiškai reikšmingai priklausomiems kintamiesiems skaičiuojamas Eta koeficientas.

Chi-kvadrato testas (5 priedas) atskleidė, kad *RPVB* atveju statistiškai reikšmingai su organizacijos VPV brandos lygiu yra susiję tik du organizacijos verslo modelio apibrėžimo detalumo veiksniai - strateginiai ir/ar taktiniai klausimų sprendimai, kritiniai sėkmės faktoriai, tvaraus vertės klientams kūrimo ir pajamų paskirstymo užtikrinimas, verslo modelio elementų sąveika **bei** finansavimo sprendimai, gautų pajamų tarp verslo modelio elementų principai, ekonominio ir konkurencinio potencialo įgijimas ir vystymas. Eta koeficiento reikšmės šiems kintamiesiems rodo, kad *RPVB* lygiai atspindi

atitinkamai 40 ir 34,2 procentus minėtų veiksnių vertinimų. *RPPVB* bei *SVPVB* aukščiau minimi du organizacijos verslo modelio apibrėžimo detalumo veiksniai taip pat yra statistiškai reikšmingai susiję su organizacijos brandos lygiais, *RPPVB* atveju brandos lygiai atspindi daugiau kaip pusę šių veiksnių vertinimų. Iš trijų nagrinėjamų VPV brandos atvejų daugiausiai statistiškai reikšmingų ryšių su verslo modelio apibrėžimo detalumu nustatyta *RPPVB* atveju, 6 iš 11 verslo modelio detalumą nusakančių veiksnių čia statistiškai reikšmingai susiję su organizacijos realaus potencialo VPV brandos lygiais. Ryšiai, nepasitvirtinę *RPPVB* atveju, nepasitvirtino ir *RPVB* bei *SVPVB* atvejais, tad darytina išvada, kad **antra hipotezė patvirtinta tik iš dalies.**

Dažnesni *RPPVB* sąryšiai su verslo modelio apibrėžimo detalumu nei *RPVB* bei *SVPVB* atvejais patvirtina modelio paskirtį – VPV kokybės formavimas, - nes būtent realus VPV vystymo potencialas ir turėtų būti tikslinė organizacijų valdymo vystymo kryptis.

Tikrinama hipotezė H.3. „Esantis verslo modelio apibrėžimo detalumas *turi ryšį su* lūkesčių verslo rezultatams vertinimu“.

Tikrinamas ryšys tarp organizacijos verslo modelio apibrėžimo detalumo ir lūkesčių verslo rezultatams vertinimo.

Ryšiui tarp nagrinėjamų organizacijos verslo modelio apibrėžimo detalumą nusakančių veiksnių ir lūkesčių verslo rezultatams nustatyti naudojama koreliacinė analizė Spearman koreliacijos koeficiento pagalba laikant ryšį tarp kintamųjų statistiškai reikšmingu, jei Spearman koeficiento reikšmingumo lygmuo $\alpha < 0,05$.

8 lentelė. Spearman koreliacijos koeficientų reikšmės trečiajai hipotezei

		M_1	M_2	M_3	M_4	M_5	M_6	M_7	M_8	M_9	M_10	M_11
L	Correlation Coefficient	,462**	,374*	,335*	,206	,313**	,360*	,108	,135	,289**	,497**	,675**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,055	,003	,001	,320	,211	,007	,000	,000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87

Koreliacinė analizė parodė, kad daugeliu atvejų verslo modelio apibrėžimo detalumo vertinimą ir lūkesčius verslo rezultatams sieja statistiškai reikšmingi vidutinio stiprumo teigiami ryšiai. Silpnu, tačiau aukštą

reikšmingumo lygmenį – $\alpha=0,01$ - turinčiu teigiamu ryšiu su lūkesčiais verslo rezultatams išsiskyrė sąnaudų struktūros pagal verslo modelio elementus vertinimas. Ryšio su lūkesčiais verslo rezultatams nenustatyta santykių su klientais valdymo, pagrindinių veiklų (kuriama vertė klientams) ir kertinių/esminių partnerių apibrėžimo verslo modelyje vertinime.

Statistiškai reikšmingo ryšio daugeliu atvejų buvimas ir teigiamas ryšių pobūdis leidžia daryti išvadą apie **hipotezės patvirtinimą ir teigti, kad aukštesnis lūkesčių verslo rezultatams vertinimas yra susijęs su aukštesniu organizacijos verslo modelio apibrėžimo detalumo vertinimu.**

Tikrinama hipotezė H.4. „Esantis verslo modelio apibrėžimo detalumas *turi ryšį su* turimų resursų potencialo vertinimu“.

Tikrinamas ryšys tarp organizacijos verslo modelio apibrėžimo detalumo ir organizacijos resursų galimybių vertinimo.

Hipotezės tikrinimui panaudota koreliacinė analizė skaičiuojant Spearman koreliacijos koeficientą laikant, kad ryšys tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas, kai Spearman koeficiento reikšmingumo lygmuo $\alpha < 0,05$.

Atlikus koreliacinę analizę paaiškėjo, kad visi verslo modelio apibrėžimo detalumą nusakantys veiksniai yra susiję vidutinio stiprumo ar silpnais teigiamais statistiškai reikšmingais ryšiais esant aukštam $\alpha < 0,01$ reikšmingumo lygmeniui su resursų galimybių vertinimu. Silpnu ryšiu su resursų galimybių vertinimu pasižymėjo tik pagrindinių veiklų (kuriama vertė klientams) vertinimas.

9 lentelė. Spearman koreliacijos koeficientų reikšmės ketvirtajai hipotezei

		M_1	M_2	M_3	M_4	M_5	M_6	M_7	M_8	M_9	M_10	M_11
R	Correlation Coefficient	,513	,485	,478	,342	,444	,532	,286	,307	,406	,651	,641
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,007	,004	,000	,000	,000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87

Koreliacinė analizė visiškai **patvirtino hipotezę apie organizacijos verslo modelio apibrėžimo detalumo ir organizacijos resursų galimybių vertinimo tarpusavio ryšius. Galima teigti, kad aukštesnis resursų**

galimybių organizacijoje vertinimas yra susijęs su aukštesniu organizacijos verslo modelio apibrėžimo detalumo vertinimu.

Tikrinama hipotezė H.5. „Esantis verslo modelio apibrėžimo detalumas turi ryšį su įgyvendintų PO požymių pločiu ir gyliu“.

Tikrinamas ryšys tarp verslo modelio apibrėžimo detalumo ir įgyvendintų procesinės orientacijos požymių pločių ir gylių.

Hipotezė tikrinama koreliacinės analizės pagalba skaičiuojant Spearman koreliacijos koeficientą ir laikant ryšį tarp kintamųjų statistiškai reikšmingu, jei Spearman koreliacijos koeficientas $\alpha < 0,05$.

10 lentelė. Spearman koreliacijos koeficientų reikšmės penktajai hipotezei

		Correlations										
		M_1	M_2	M_3	M_4	M_5	M_6	M_7	M_8	M_9	M_10	M_11
PO_A	Correlation Coefficient	.546	.453	.381	.448	.366	.640	.279	.410	.356	.570	.535
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.009	.000	.001	.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
PO_B	Correlation Coefficient	.484	.425	.355	.280	.301	.417	.051	.139	.325	.529	.526
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.009	.005	.000	.637	.198	.002	.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
PO_C	Correlation Coefficient	.373	.368	.335	.183	.391	.354	.068	.229	.405	.478	.544
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.090	.000	.001	.529	.033	.000	.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
PO_D	Correlation Coefficient	.442	.454	.303	.231	.389	.490	.060	.185	.274	.562	.533
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.031	.000	.000	.578	.087	.010	.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
PO_E	Correlation Coefficient	.347	.154	.122	.253	.212	.156	.132	.171	.143	.193	.280
	Sig. (2-tailed)	.001	.155	.259	.018	.049	.150	.224	.113	.188	.073	.009
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
PO_F	Correlation Coefficient	.192	.336	.284	.279	.303	.417	.089	.203	.224	.415	.469
	Sig. (2-tailed)	.074	.001	.008	.009	.004	.000	.411	.060	.037	.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
PO_G	Correlation Coefficient	.496	.382	.347	.340	.415	.412	.165	.373	.390	.541	.519
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.001	.000	.000	.126	.000	.000	.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
PO_H	Correlation Coefficient	.311	.299	.274	.251	.192	.349	.061	.152	.240	.462	.527
	Sig. (2-tailed)	.003	.005	.010	.019	.074	.001	.576	.161	.025	.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
PO_I	Correlation Coefficient	.324	.386	.320	.317	.288	.432	.194	.242	.290	.429	.519
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.003	.003	.007	.000	.072	.024	.007	.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
PO_J	Correlation Coefficient	.311	.276	.259	.194	.232	.353	.117	.174	.243	.445	.535
	Sig. (2-tailed)	.003	.010	.016	.072	.031	.001	.282	.106	.023	.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
PO_K	Correlation Coefficient	.301	.351	.284	.244	.278	.424	.107	.196	.279	.459	.540
	Sig. (2-tailed)	.005	.001	.008	.023	.009	.000	.324	.068	.009	.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87

Koreliacinės analizės pagalba nustatyta, kad tik vienas verslo modelio apibrėžimo detalumą nusakantis veiksnys - finansavimo sprendimai, gautų pajamų tarp verslo modelio elementų principai, ekonominio ir konkurencinio potencialo įgijimas ir vystymas – yra statistiškai reikšmingai susijęs, kitais atvejais vidutinio stiprumo teigiamais statistiškai reikšmingais esant $\alpha < 0,01$ reikšmingumo lygmeniui, ryšiais su visais nagrinėjamais įgyvendintų procesinės orientacijos požymių pločiais ir gyliais. Kiti veiksniai taip pat yra

susiję su įgyvendintų procesinės orientacijos požymių pločiais ir gyliais vidutinio stiprumo ir silpnais teigiamais statistiškai reikšmingais ryšiais, tačiau pastebėta, kad mažu skaičiumi ryšių verslo modelio apibrėžimo detalumą nusakantys veiksniai pasižymi su organizacinės kultūros, paremtos darbu komandose, pasiryžimu keistis, orientacija į klientus bei bendradarbiaujančiu lyderystės stiliumi pločiais ir gyliais. Tik vieną statistiškai reikšmingą ryšį – su procesų dokumentavimo detalumu ir nuoseklumu (dizainu) - turi pagrindinių veiklų (kuriama vertė klientams) vertinimas. Akivaizdu, kad ir ankstesnėse hipotezėse šis veiksnys pasižymi silpnais ryšiais ar jų nebuvimu.

Koreliacinės analizės pagrindu galima teigti, kad ši **hipotezė patvirtinta**.

Tikrinama hipotezė H.6. „Esantis organizacijos VPV brandos lygis *turi ryšį su* atskirų PO požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimais“.

Šeštoji tyrimo hipotezė tikrina ryšį tarp organizacijos verslo procesų valdymo brandos lygio ir atskirų procesinės orientacijos požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimų.

Verslo procesų valdymo brandos lygiai nagrinėjami trimis kryptimis/atvejais – reali VPV branda (RPVB), realaus potencialo VPV branda (RPPVB) ir strateginės vizijos VPV branda (SVPVB). Visais trimis atvejais organizacijos skirstomos į penkis brandos lygius – specialųjį, apibrėžtąjį, susietąjį, integruotąjį ir ekstensyvųjį. Kryžminių lentelių ir Chi-kvadrato testo pagalba nustatoma, ar atskirų procesinės orientacijos požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimai yra statistiškai reikšmingai susiję su organizacijos brandos lygiu kiekvienu iš nagrinėjamų atvejų. Statistiškai reikšmingai priklausomiems kintamiesiems skaičiuojamas Cramer's V vardinių ir ranginių kintamųjų ryšio stiprumo koeficientas.

Chi-kvadrato testo rezultatai (6 priedas) atskleidė, kad visais trimis nagrinėjamais verslo procesų valdymo brandos atvejais statistiškai reikšmingų ryšių su į atskirų procesinės orientacijos požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimu nebuvo aptikta. Vienintelis ryšys, siejantis

nagrinėjamus elementus, yra ryšys tarp realios VPV brandos ir vadovybės palaikymo procesinės orientacijos programai prioriteto. Cramer's V koeficientas 0,364 rodo, kad šiuos veiksnius sieja vidutinio stiprumo ryšys.

Hipotezės tikrinimas parodė, kad daugeliu atvejų ryšių tarp organizacijos verslo procesų valdymo brandos ir atskirų procesinės orientacijos požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimų nėra, taigi **darytina išvada, kad hipotezė nepasitvirtino.**

Tikrinama hipotezė H.7. „Esantis organizacijos VPV brandos lygis *turi ryšį su* lūkesčių verslo rezultatams vertinimu“.

Kaip ir ankstesnėse hipotezėse, verslo procesų valdymo branda nagrinėjama trimis kryptimis/ atvejais, kiekvienu atveju išskiriami 5 brandos lygiai. Kryžminių lentelių ir Chi-kvadrato testo pagalba nustatoma, kad lūkesčių verslo rezultatams vertinimas yra statistiškai reikšmingai (esant reikšmingumo lygiui $p < 0,05$) susijęs su organizacijos brandos lygiu kiekvienu iš nagrinėjamų atvejų. Statistiškai reikšmingai priklausomiems kintamiesiems skaičiuojamas Eta koeficientas.

Analizės metu (7 priedas) nustatyta, kad ryšys tarp verslo procesų valdymo brandos ir lūkesčių verslo rezultatams vertinimo statistiškai reikšmingi ryšiai egzistuoja realaus potencialo VPV ir strateginės vizijos VPV brandos atveju, realios VPV brandos atveju ryšys nepasitvirtino. Pastebėtina, kad realaus potencialo VPV brandos lygiai atspindi daugiau kaip pusę – 58,8% - lūkesčių verslo rezultatams vertinimą.

Remiantis atlikta analize, galima teigti, kad hipotezė apie ryšį tarp verslo procesų valdymo brandos ir lūkesčių verslo rezultatams pasitvirtino tik iš dalies realaus potencialo VPV ir strateginės vizijos VPV atvejais.

Kaip ir antrosios hipotezės tyrimo atveju nustatyta, kad sąveikos dažniau egzistuoja RPPVB ir SVPVB atvejais nei RPVB. Dažnesni RPPVB sąryšiai su verslo rezultatų lūkesčių formavimu nei RPVB bei SVPVB atvejais patvirtina modelio paskirtį – VPV kokybės formavimas-

nes būtent realus VPV vystymo potencialas ir turėtų būti tikslinė organizacijų valdymo vystymo kryptis.

Tikrinama hipotezė H.8. „Esantis organizacijos VPV brandos lygis *turi ryšį su* turimų resursų potencialo vertinimu“.

Verslo procesų valdymo branda nagrinėjama trimis kryptimis/ atvejais, kiekvienu atveju išskiriami 5 brandos lygiai. Hipotezės tikrinimui – statistiškai reikšmingų ryšių tarp verslo procesų valdymo brandos ir resursų galimybių vertinimo nustatymui naudojamos kryžminės lentelės ir Chi-kvadrato testas. Statistiškai reikšmingai priklausomiems kintamiesiems taip pat skaičiuojamas Eta koeficientas.

Chi-kvadrato testas (8 priedas) parodė, kad visais nagrinėjamais organizacijos verslo procesų valdymo brandos – realiosios VPV brandos, realaus potencialo VPV brandos ir strateginės vizijos VPV brandos – atvejais egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai su resursų galimybių vertinimu. Pažymėtina, kad kaip ir ankstesnėse hipotezėse, realaus potencialo VPV brandos lygiai pasižymi didžiausia Eta koeficiento reikšme. Šiuo atveju realaus potencialo VPV brandos lygiai atspindi 62,6% resursų galimybių vertinimo.

Kaip ir antrosios bei septintosios hipotezės tyrimų atveju, nustatyti dažnesni sąveikos ryšiai RPPVB. Dažnesni RPPVB sąryšiai su resursų potencialo vertinimu nei RPVB bei SPPVB atvejais patvirtina modelio paskirtį – VPV kokybės formavimas, - nes būtent realus VPV vystymo potencialas ir turėtų būti tikslinė organizacijų valdymo vystymo kryptis.

Tikrinama hipotezė H.9. „Esantis organizacijos VPV brandos lygis *turi ryšį su* turimų resursų potencialo vertinimu *bei su* lūkesčiais verslo rezultatams“.

Devintoji tyrimo hipotezė nagrinėja organizacijos verslo procesų valdymo brandos ryšį su lūkesčiais verslo rezultatams ir resursų galimybių vertinimui.

Verslo procesų valdymo branda nagrinėjama trimis kryptimis/ atvejais, kiekvienu atveju išskiriami 5 brandos lygiai.

Siekiant patikrinti devintąją tyrimo hipotezę sukurtas naujas kintamasis, apjungiantis lūkesčių verslo rezultatams ir resursų galimybių vertinimus. Kintamasis sukurtas remiantis respondentų klausimų, atspindinčių lūkesčių verslo rezultatams ir resursų galimybių vertinimą, atsakymų vidurkiais. Hipotezės tikrinimui naudojamos kryžminės lentelės ir Chi-kvadrato kriterijus, kurio reikšmingumo lygmeniui esant mažesniai nei pasirinktas reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$ ryšys tarp kintamųjų laikomas statistiškai reikšmingu. Statistiškai reikšmingiems ryšiams taip pat skaičiuojamas Eta koeficiento dydis.

Visais nagrinėjamais verslo procesų valdymo brandos – realios VPV brandos, realaus potencialo VPV brandos ir strateginės vizijos VPV brandos – atvejais (9 priedas) brandos lygis yra statistiškai reikšmingai susijęs su lūkesčių verslo rezultatams ir resursų galimybių vertinimu, be to visais nagrinėjamais atvejais Eta koeficientas yra didesnis nei 0,4, kas reiškia, kad realios VPV brandos, realaus potencialo VPV brandos ir strateginės vizijos VPV brandos atvejais brandos lygiai atspindi daugiau kaip 40% nagrinėjamo lūkesčių verslo rezultatams ir resursų galimybių vertinimo.

Galima teigti, kad **hipotezė apie ryšį tarp organizacijos verslo procesų valdymo brandos ryšį ir lūkesčių verslo rezultatams ir resursų galimybių vertinimo pasitvirtino.**

Kaip ir antrosios, septyniosios bei aštuntosios hipotezės tyrimų atveju, nustatyti dažnesni sąveikos ryšiai RPPVB. Dažnesni RPPVB sąryšiai su verslo rezultatų lūkesčių formavimu bei resursų potencialo vertinimu nei RPVB bei SVPVB atvejais, patvirtina modelio paskirtį – VPV kokybės formavimas - nes būtent realus VPV vystymo potencialas ir turėtų būti tikslinė organizacijų valdymo vystymo kryptis.

Tikrinama hipotezė H.10. „Esantis organizacijos VPV brandos lygis turi ryšį su įgyvendintų PO požymių pločiu ir gyliu“.

Dešimtoje hipotezėje tikrinamas ryšys tarp organizacijos verslo procesų valdymo brandos lygio ir įgyvendintų procesinės orientacijos požymių pločių ir gylių.

Verslo procesų valdymo branda nagrinėjama trimis kryptimis/ atvejais – reali VPV branda, realaus potencialo VPV branda ir strateginės vizijos VPV branda, kiekvienu atveju išskiriami 5 brandos lygiai. Hipotezės tikrinimui pasitelktos kryžminės lentelės ir Chi-kvadrato testas, kurio pagalba nustatoma, ar įgyvendintų procesinės orientacijos požymių pločiai ir gyliai yra statistiškai reikšmingai (esant reikšmingumo lygiui $p < 0,05$) susiję su organizacijos brandos lygiu kiekvienu iš nagrinėjamų atvejų. Statistiškai reikšmingai susijusiems kintamiesiems skaičiuojamas Eta koeficientas.

Atlikus Chi-kvadrato testus (10 priedas), nustatyta, kad visais trimis nagrinėjamais VPV brandos atvejais daugelis įgyvendintų procesinės orientacijos požymių pločių ir gylių turi statistiškai reikšmingus ryšius su VPV branda. Didžiausiu skaičiumi statistiškai reikšmingų ryšių išsiskyrė realaus potencialo VPV brandos lygiai, jie statistiškai reikšmingai susiję su 9 iš 11 nagrinėjamų procesinės orientacijos įgyvendinimo požymių pločiais ir gyliais. Eta koeficientas šiais atvejais taip pat yra aukštas: daugeliu atveju realaus potencialo VPV brandos lygiai atspindi daugiau kaip pusę nagrinėjamų procesinės orientacijos įgyvendinimo pločių ir gylių. Pastebėta, kad realios VPV brandos, realaus potencialo VPV brandos ir strateginės vizijos VPV brandos atvejais nerasta statistiškai reikšmingų ryšių su organizacinės struktūros, adaptuotos pagal procesinį požiūrį bei procesų žemėlapi (kai vadovaujamosi principu, kad pirma procesai, o po to nustatoma organizacinė struktūra) pločiu ir gyliu. Mažiausiai pasitvirtinusių ryšių su įgyvendintų procesinės orientacijos požymių pločiais ir gyliais rasta realios VPV brandos atveju – šešiuose iš 11 nagrinėjamų procesinės orientacijos įgyvendinimo požymių pločių ir gylių.

Iš esmės **daugiau kaip pusė nagrinėjamų procesinės orientacijos įgyvendinimo požymių pločių ir gylių yra statistiškai reikšmingai susiję su**

verslo procesų valdymo branda, taigi galima teigti, kad hipotezė pasitvirtino.

Tikrinama hipotezė H.11. „Įgyvendintų PO požymių grupių kiekis bei kiekvienos požymių grupės bruožų plotis ir gylis *turi ryšį su* verslo rezultatų lūkesčių formavimu“.

Vienuoliktoje tyrimo hipotezėje tikrinamas ryšys tarp organizacijos lūkesčių verslo rezultatams vertinimo ir procesinės orientacijos įgyvendinimo požymių pločių ir gylių.

Hipotezės tikrinimui naudojama koreliacinė analizė Spearman koreliacijos koeficiento pagalba laikant ryšį tarp kintamųjų statistiškai reikšmingu, jei Spearman koreliacijos koeficiento reikšmingumo lygmuo $\alpha < 0,05$.

11 lentelė. Spearman koreliacijos koeficientų reikšmės vienuoliktajai hipotezei

		PO_A	PO_B	PO_C	PO_D	PO_E	PO_F	PO_G	PO_H	PO_I	PO_J	PO_K
Spearman's rho	L											
	Correlation Coefficient	,453	,681	,627	,519	,352	,530	,689	,592	,676	,662	,670
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87

Koreliacinė analizė parodė, kad visi nagrinėjami procesinės orientacijos įgyvendinimo požymių pločiai ir gyliai statistiškai reikšmingai susiję su lūkesčiais verslo rezultatams teigiamais vidutinio stiprumo, statistiškai reikšmingais esant $\alpha < 0,01$ reikšmingumo lygmeniui ryšiais.

Daroma išvada, kad **hipotezė apie lūkesčių verslo rezultatams ir procesinės orientacijos įgyvendinimo požymių pločių ir gylių tarpusavio ryšius yra patvirtinta, o rastų ryšių teigiamas pobūdis leidžia teigti, kad aukštesni lūkesčiai verslo rezultatams yra susiję su didesniais procesinės orientacijos įgyvendinimo požymių pločiais ir gyliais.**

Tikrinama hipotezė H.12. „Lūkesčių verslo rezultatams vertinimas *turi ryšį su* atskirų PO požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimais“.

Dvylikta tyrimo hipotezė tikrina ryšius tarp organizacijos lūkesčių verslo rezultatams ir atskirų procesinės orientacijos požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimų.

Hipotezės tikrinimui pasitelktos kryžminės lentelės ir Chi-kvadrato testas laikant ryšius statistiškai reikšmingais, jei Chi-kvadrato kriterijaus reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$. Tais atvejais, kai ryšiai tarp kintamųjų statistiškai reikšmingi, ryšio stiprumui nustatyti naudojamas Cramers' V koeficientas.

Nustatyta, kad lūkesčiai verslo rezultatams statistiškai reikšmingai susiję tik su vienu atskirų procesinės orientacijos požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioriteto pasirinkimu – vadovybės palaikymu procesinės orientacijos programai, tačiau ir šio veiksnio ryšio su lūkesčiais verslo rezultatams stiprumas yra silpnas – Cramers' V koeficiento reikšmė lygi 0,299 (11 priedas).

Galima teigti, kad **hipotezė apie ryšį tarp organizacijos lūkesčių verslo rezultatams ir atskirų procesinės orientacijos požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimų nepasitvirtino.**

Tikrinama hipotezė H.13. „Turimų resursų potencialo vertinimas *turi ryšį su* atskirų PO požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimais“.

Tryliktoje hipotezėje tikrinamas ryšys tarp organizacijos resursų galimybių vertinimo ir atskirų procesinės orientacijos požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimų.

Hipotezės tikrinimui pasitelktos kryžminės lentelės ir Chi-kvadrato testas laikant ryšius statistiškai reikšmingais, jei Chi-kvadrato kriterijaus reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$. Tais atvejais, kai ryšiai tarp kintamųjų statistiškai reikšmingi, ryšio stiprumui nustatyti naudojamas Cramers' V koeficientas.

Kaip ir lūkesčių verslo rezultatams atveju, statistiškai reikšmingas ryšys su resursų potencialo vertinimu nustatytas tik su vienu atskirų procesinės

orientacijos požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioriteto pasirinkimu – vadovybės palaikymu procesinės orientacijos programai, tačiau resursų potencialo vertinimo atveju Cramers‘ V koeficientas nurodo vidutinio stiprumo ryšį (12 priedas).

Iš esmės galima sakyti, kad **hipotezė apie ryšį tarp organizacijos resursų potencialo vertinimo ir atskirų procesinės orientacijos požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimų nepasitvirtino.**

Tikrinama hipotezė H.14. „Turimų resursų potencialo vertinimas *turi ryšį su* įgyvendintų PO požymių pločiu ir gyliu“.

Keturioliktoji tyrimo hipotezė tikrina ryšį tarp organizacijos resursų potencialo vertinimo ir įgyvendintų procesinės orientacijos požymių pločio ir gylio.

Hipotezė tikrinama koreliacinės analizės pagalba naudojant Spearman koreliacijos koeficientą laikant ryšį tarp kintamųjų statistiškai reikšmingu, jei Spearman koreliacijos koeficiento reikšmingumo lygmuo $\alpha < 0,05$.

12 lentelė. Spearman koreliacijos koeficientų reikšmės keturioliktajai hipotezei

		PO_A	PO_B	PO_C	PO_D	PO_E	PO_F	PO_G	PO_H	PO_I	PO_J	PO_K
R	Correlation Coefficient	.663	.729	.658	.576	.411	.565	.651	.606	.716	.689	.655
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87

Koreliacinė analizė parodė, kad visais nagrinėjamais atvejais ryšiai tarp organizacijos resursų potencialo vertinimo ir įgyvendintų procesinės orientacijos požymių pločio ir gylio yra statistiškai reikšmingi teigiami, vidutinio stiprumo ir stiprūs esant $\alpha < 0,01$ reikšmingumo lygmeniui. Pažymėtina, kad stipriais ryšiais su resursų potencialo vertinimu pasižymėjo vadovybės palaikymo procesinės orientacijos programai plotis ir gylis bei atskirų procesinių iniciatyvų ar projektų formalizuoto koordinavimo ir integravimo plotis ir gylis.

Darytina išvada, kad hipotezė apie **organizacijos resursų potencialo vertinimo ir įgyvendintų procesinės orientacijos požymių pločio ir gylio tarpusavio ryšį pasitvirtino.**

Tikrinama hipotezė H.15. „Atskirų PO požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimas *turi ryšį su* įgyvendintų PO požymių pločiu ir gyliu“.

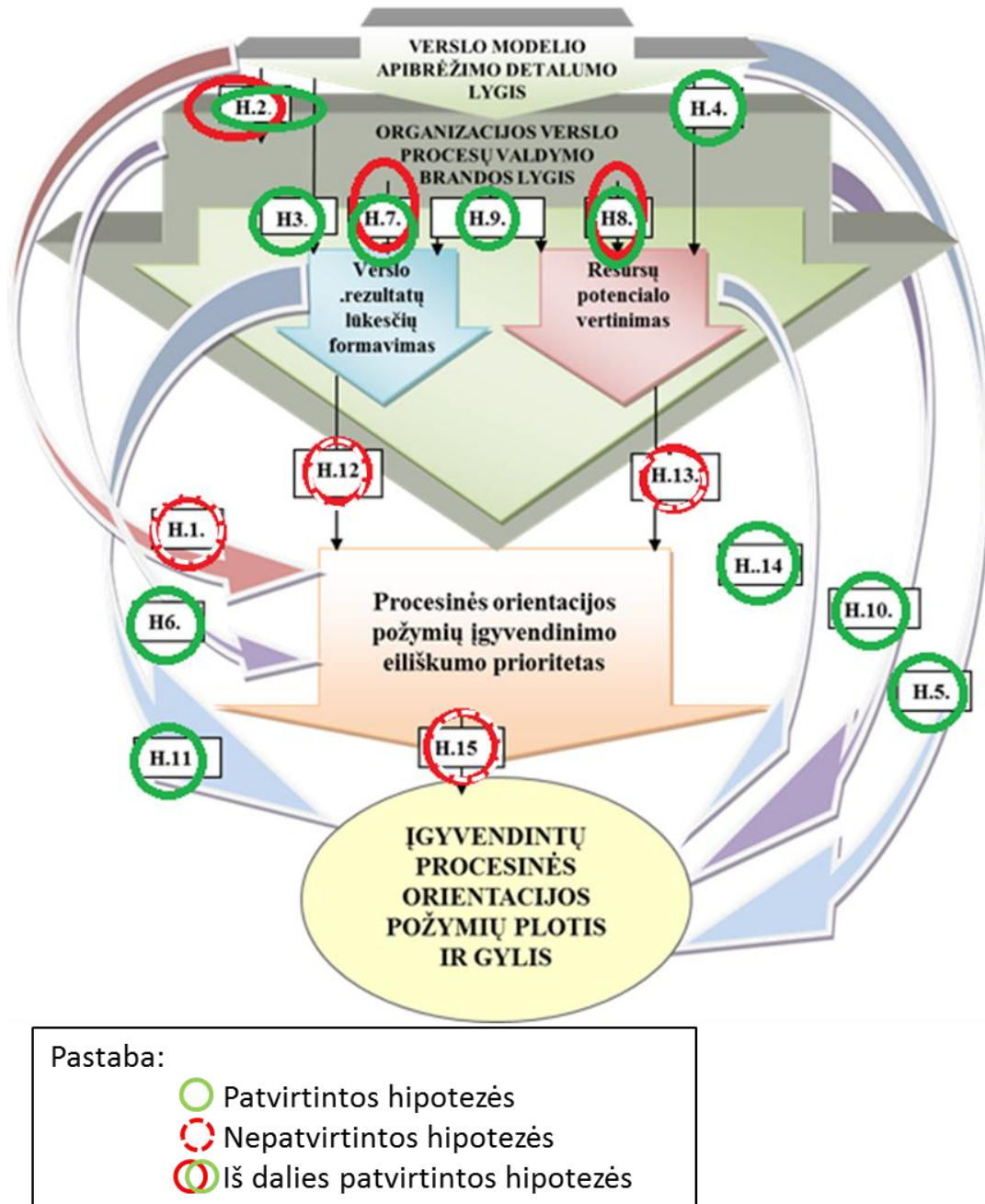
Penkioliktoje hipotezėje tikrinami ryšiai tarp atskirų procesinės orientacijos požymių grupių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimų ir įgyvendintų procesinės orientacijos požymių pločio ir gylis.

Hipotezės tikrinimui pasitelktos kryžminės lentelės ir Chi-kvadrato testas, laikant ryšius statistiškai reikšmingais, jei Chi-kvadrato kriterijaus reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$. Tais atvejais, kai ryšiai tarp kintamųjų statistiškai reikšmingi, ryšio stiprumui nustatyti naudojamas Cramers' V koeficientas.

Chi-kvadrato testo rezultatai (13 priedas) atskleidė, kad statistiškai reikšmingais esant pasirinktam reikšmingumo lygmeniui silpnais (Eta koeficiento dydis visais atvejais mažesnis nei 0,3) ryšiais su veiklos vykdymo efektyvumą matavimo procesuose eiliškumo prioritetu susiję ir procesų dokumentavimo detalumo ir nuoseklumo (dizaino) plotis ir gylis bei atskirų procesinių iniciatyvų ar projektų formalizuoto koordinavimo ir integravimo plotis ir gylis. Organizacinės kultūros paremtos darbu komandose, pasiryžimu keistis, orientacija į klientus bei bendradarbiaujančiu lyderystės stiliumi eiliškumo prioritetą statistiškai reikšmingi silpni ryšiai sieja su vadovybės palaikymo procesinės orientacijos programai pločiu ir gyliu, atsakomybės procesų šeimininkų lygyje pločiu ir gyliu, veiklos vykdymo efektyvumą matavimo procesuose pločiu ir gyliu, organizacinės kultūros paremtos darbu komandose, pasiryžimu keistis, orientacija į klientus bei bendradarbiaujančiu lyderystės stiliumi pločiu ir gyliu, procesiškai orientuotos personalo valdymo sistemos pločiu ir gyliu bei atskirų procesinių iniciatyvų ar projektų formalizuoto koordinavimo ir integravimo pločiu ir gyliu. Tokio pat pobūdžio ryšiais susiję organizacinės struktūros adaptuotos pagal procesinį požiūrį bei procesų žemėlapi (kai vadovaujamas principu, kad pirma procesai, o po to nustatoma organizacinė struktūra) eiliškumo prioritetas su procesų dokumentavimo detalumo ir nuoseklumo (dizaino) pločiu ir gyliu; vadovybės

palaikymo procesinės orientacijos programai eiliškumo prioritetas su žmonių ir patirties (kaip proceso struktūra diktuoja reikalavimus darbuotojo kompetencijai, patirčiai bei darbų atlikimo aprašymams) pločiu ir gyliu; procesiškai orientuotos personalo valdymo sistemos eiliškumo prioritetas su vadovybės palaikymo procesinės orientacijos programai pločiu ir gyliu ir atsakomybės procesų šeimininkų lygyje pločiu ir gyliu; IT sistemų ir sprendimų integracijos eiliškumo prioritetas su procesų dokumentavimo detalumo ir nuoseklumo (dizaino) pločiu ir gyliu, atsakomybės procesų šeimininkų lygyje pločiu ir gyliu bei organizacinės kultūros paremtos darbu komandose, pasiryžimu keistis, orientacija į klientus bei bendradarbiaujančiu lyderystės stiliumi pločiu ir gyliu. Daroma išvada, kad ši hipotezė nepasitvirtino.

Apibendrinant visų iškeltų hipotezių tikrumą parengtas žemiau pateikiamas paveikslas



38 pav. VPVKFM taikymo tyrimo hipotezių patvirtinimas (*sudaryta autoriaus*)

VPVKFM taikymo tyrimo hipotezių patvirtinimo paveiksle matosi (žaliai žymimos patvirtintos hipotezės, raudonai baltos – nepatvirtintos ir žalia su raudonu – iš dalies patvirtintos hipotezės), kad visos hipotezės susijusios su *procesinės orientacijos požymių įgyvendinimo eiliškumo prioritetais* nepasitvirtino, kas leidžia daryti išvadą, kad **VPVKFM** „procesinės

orientacijos požymių įgyvendinimo eiliškumo prioritetais“ elementas gali būti perteklinis. Šį rezultatą reikėtų dar kartą patikrinti darant atskirus tyrimus atskiros brandos grupių organizacijose, bet tai jau ateities tyrimų objektas.

Kita dalis hipotezių patvirtino iš dalies. Jos didžiąja dalimi susijusios su verslo rezultatų lūkesčiu formavimu bei resursų potencialo vertinimu. Tokį rezultatą galėjo nulemti šių VPVKFM dalių klausimyno sumažinimas po žvalgomojo tyrimo, interviu su ekspertais, kai buvo priimtas sprendimas mažinti tyrimo apimtį ir klausimų kiekį anketoje. Ateityje reikėtų atlikti atskirus šių modelio elementų tyrimus. Ta pati dalis hipotezių patvirtinta tik iš dalies dėl detalesnio tyrimo tarp VPV brandos, realaus potencialo ir strateginės vizijos brandos. Išaiškėjo ryški tendencija, kad dažnu atveju stipresni ryšiai randami vertinant realaus potencialo VPV brandos atvejus.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Apibendrinant mokslinės literatūros analizės rezultatus daromos išvados:

1. Daugelyje šiuolaikinių organizacijų verslo procesų vadyba paremta jau klasikiniu tapusiu požiūriu į verslo procesų valdymo (VPV), besiremiančiu realaus laiko brandos būvio įvertinimu bei valdymu, brandą, tačiau, orientuojantis į būsimus organizacijos konkurencinio pranašumo poreikius, būtina turėti realų pagrindą ne dabarties, o ateities pokyčių paieškai bei įgyvendinimui. Šios disertacijos autoriaus siūlymas - į VPV brandą žiūrėti ir kaip į organizacijos ateities pokyčių identifikavimo bei valdymo fundamentą. Trumpesniame ateities modeliavimo periode siūloma rinktis *realaus potencialo*, o ilgalaikiame - *strateginės vizijos procesų valdymo brandos* vertinimą ir valdymą.

2. *Realaus potencialo* bei *strateginės vizijos procesų valdymo brandos* vertinimas galėtų būti atliekamas šio disertacinio darbo autoriaus atrastu principu: *realaus potencialo procesų valdymo brandos* atveju iš kiekvienos vertinamos verslo procesų grupės randamas *dažniausiai* sutinkamas įvertinimas, ir jo reikšmė trumpajame ateities periode priskiriama visai organizacijos *realaus potencialo* procesų ar procesų grupės valdymo brandai; *strateginės vizijos procesų valdymo brandos* atveju iš kiekvienos vertinamos procesų grupės randamas aukščiausias įvertinimas, ir jo reikšmė ilgalaikiame ateities periode priskiriama visai organizacijos procesų ar procesų grupės *strateginės vizijos* valdymo brandai.

3. *Realaus potencialo procesų valdymo brandos* žinojimas leidžia koncentruotis į tikslesnę organizacijos poziciją orientuojant savo veiklos organizavimo taktinius prioritetus realiai suvokiamo bei valdomo laiko perspektyvoje.

4. *Strateginės vizijos procesų valdymo brandos* žinojimas leidžia koncentruotis į veiklos organizavimo strateginius prioritetus, ilgalaikes veiklos strategijas.

5. Analizuotoje mokslinėje literatūroje išskiriamos šios svarbiausios verslo procesų valdymo (VPV) kokybės formavimo teminės kriterijų grupės, kurių pagrindu sukurtas disertacijoje aprašomas modelis: VPV pločio ir gylio įgyvendinimo pasirinkimas bei veikiančių procesų apibrėžimas, tarp struktūrinės komunikacijos ir gerosios bei nekartotinos praktikos sklaidos užtikrinimas, procesinės orientacijos požymių įgyvendinimo ar vystymo pločio pasirinkimas, sprendimų, kaip veikla galėtų būti vykdoma ateityje, priėmimas ir sprendimų dokumentavimas, sprendimų, kaip veikla privalo būti vykdoma ateityje, priėmimas ir sprendimų dokumentavimas, nuoseklus pokyčių įgyvendinimo valdymas, sprendimų, kaip vykdoma veikla ateityje, dokumentavimas.

6. Remiantis ekspertų nuomonių tyrimu, svarbiausia, kaip didžiausią organizacijos veiksmingumo bei verslo procesų valdymo (VPV) kokybės formavimo potencialą turinti VPV kokybės formavimo modelio vektorinė dalis – verslo modelio apibrėžtumas, organizacijos VPV brandos lygio vystymas, verslo rezultatų lūkesčių formavimas, resursų galimybių vertinimas, procesinės orientacijos požymių įgyvendinimo eiliškumo prioriteto pasirinkimas, procesinės orientacijos požymių įgyvendinimo svarbos prioriteto pasirinkimas, įgyvendintų procesinės orientacijos požymių pločio ir gylio didinimas.

7. Mokslinės literatūros analizės ir interpretavimo pagrindu sukurtas verslo procesų valdymo (VPV) kokybės formavimo modelis su plačiu taikymo aprašymu bei rekomendacijomis, kuris suteikia galimybes tyrinėti ir moksliskai formuoti organizacijų VPV kokybę, brandą, gali būti taikomas visų tipų, dydžių ir formų organizacijoms, leidžia lanksčiai ir adaptyviai formuoti organizacijos veiklos valdymo kokybę, suteikia galimybes kokybiškai valdyti organizacijos vadybos transformaciją prie procesinio valdymo principų, užtikrina kokybės tobulinimo sričių ir prioritetinių kryptių identifikavimą, leidžia subalansuotai vystyti bei įgyvendinti pokyčius tiek atskirose organizacijos dalyse, tiek jos veiklos srityse, tiek ir visoje organizacijoje bendrai, gali būti naudojamas tiek strateginiuose (savininkų), tiek aukščiausios

vadovybės, tiek ir vykdomajame lygmenyse, suteikia galimybes realizuoti platesnio ir/ ar gilesnio procesiniais principais pagrįstą organizacijų valdymą.

8. Sukurtas verslo procesų valdymo kokybės formavimo modelis, pagrįstas mokslinės literatūros ir praktikos analize, ekspertų vertinamas už pritaikymo platumą, naudojimo kompleksiskumą ir lankstumą, taip pat matomas kaip vertingas įrankis organizacijos vystymo bei kokybės didinimo krypčių identifikavimo palengvinimui.

Apibendrinant atlikto verslo procesų valdymo kokybės formavimo modelio dalies taikymo tyrimo rezultatus:

9. Sukurto verslo procesų valdymo kokybės formavimo modelio ašis yra trys sudedamosios dalys: verslo procesų valdymo brandos lygis, verslo rezultatų lūkesčių formavimas, įgyvendintų procesinės orientacijos požymių plotis ir gylis.

10. Verslo procesų valdymo kokybės formavimo modelio veikimas patvirtintas, tačiau praktiniame sukurto ir patvirtinto modelio taikymo lygmenyje PO požymių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimas yra neaktualus arba reikalauja atskirų mokslinių tyrimų.

11. Žvalgomojo tyrimo rezultatų, t.y., ekspertų vertinimų ir gautų verslo procesų valdymo kokybės formavimo modelio taikymo tyrimo rezultatų nesutapimas apie procesinės orientacijos požymių įgyvendinimo eiliškumo prioritetų pasirinkimų scenarijų bloką rodo, kad šios modelio dalies taikymo tyrimus rekomenduotina vykdyti kitoje imtyje, atskirai kiekvienoje VPV brandos grupėje.

12. Hipotezių, tikrinančių verslo procesų valdymo (VPV) brandos sąveiką su kitais modelio blokų elementais, analizė parodė, kad dažnesni sąveikos ryšiai tarp VPV brandos bloko ir kitų modelio blokų elementų nustatomi realaus potencialo procesų valdymo brandos (RPPVB) atvejais. RPPVB lygyje stebimos dažnesnės sąveikos tarp verslo rezultatų lūkesčių formavimo bei resursų potencialo vertinimo blokų elementų nei sąveikos tarp tų pačių blokų elementų realiame VPV brandos lygyje ar strateginės vizijos

VPV brandos lygyje patvirtina esminę modelio, kaip priemonės, paskirtį – formuoti VPV kokybę. Būtent realus VPV vystymo potencialas ir turėtų būti organizacijų VPV kokybės formavimo vystymo kryptis. Ši išvada patvirtina ir mokslinės literatūros analizės metu padarytą išvadą (Nr. 2).

13. Vertinant procesinės orientacijos (PO) požymių pločių ir gylių įgyvendinimo bei verslo procesų valdymo (VPV) brandos perspektyvas gautas panašus sąveikų tarp realaus organizacijos VPV brandos lygio bloko elementų bei įgyvendintų PO požymių pločių ir gylių bloko elementų sąveikų skaičius, rodo, kad realaus organizacijos VPV brandos vystymui bei padengiamų PO požymių pločio didinime, tiek ir jų įgyvendinimo skverbtyje elementų vystymas vienodai svarbus.

14. Pasitvirtinus daugumai disertacijoje iškeltų hipotezių, galima daryti išvadą, kad sukurtas verslo procesų valdymo kokybės formavimo modelis iš esmės gali būti taikomas tiek tiriant organizacijų verslo procesų valdymą kokybę, tiek ir ją formuojant.

Pasiūlymai tolimesniems tyrimams:

1. Šiame darbe buvo ištirta tik dalies verslo procesų valdymo kokybės formavimo (VPVKF) modelio sudedamųjų dalių pritaikomumas. Platesniam VPVKF modelio pritaikymui reikėtų atlikti kitų dalių, dėl darbo apimties neįtrauktų į šį darbą, pritaikomumo tyrimą.

2. Darant prielaidą, jog didesnės VPV brandos organizacijose įgyvendinant procesinį požiūrį svarbu nustatyti procesinės orientacijos (PO) požymių įgyvendinimo prioritetus, reikėtų papildomai patikrinti verslo procesų valdymo kokybės formavimo modelio PO prioritetų pasirinkimo bloko elementų aktualumą skirtingose pagal VPV brandą organizacijų grupėse.

3. Norint pritaikyti VPVKFM praktikoje eksperimentavimo būdu reikėtų išbandyti atskirus VPVKFM elementus įmonėje, diegiančioje procesinį požiūrį.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abdikeev, N. M., Danko, T. P., & Ildemenov, S. V., (2005). Reinzingiring biznes – processov. Maskva: EKSMO.
2. Adair, J., (2005). Inspiring leadership. John Adair and Talbot Adair Press.
3. Adler, P S; McGarry, F E; Talbot, W B; Binney, D. J., (2003 m. May 26 d.). Enabling process discipline: lessons from Computer Sciences Corporation on Capability Maturity Model Level 5. University of Southern California.
4. Adomėnas, V., (2002). Procesinio požiūrio taikymas kokybės vadybos sistemoje. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
5. Armistead, C., & Machin, S., (1997). Implications of business process management for operations management. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17 No. 9, 886-898.
6. Armistead, C., & Machin, S., (1998). Business process management: implications for productivity in multi-stage service networks. International Journal of Service Industry Management, Vol. 9 No. 4., 323-336.
7. Armistead, C., & Rowland, P. ,(1996b). The role of people in processes. Managing Business Processes: BPR and Beyond, Wiley, Chichester, 61-71.
8. Bal, J., (1998). Process analysis tools for process improvement. Total TQM Magazine, Vol.10, 342-354.
9. Bandara, W., Alibabaei, A., & Aghdasi, M., (2009). Means of achieving business process management success factors. MCIS 2009 Proceedings of the 4th Mediterranean Conference on Information Systems. Athens, Greece.
10. Barczyk, C. C., (1998). Visuotinės kokybės vadyba: teorinis požiūris. Vilnius: Technika.
11. Barton, T. L., Shenkir , W. G., & Walker, P. L., (2003). Making enterprise risk management pay off. Financial Times. Prentice Hall.

12. Berente, N., Vandenbosch, B., & Aubert, B., (2009). Information flows and business process integration. *Business Process Management Journal*, Vol. 15, 119-141.
13. Biazzo, S., & Bernardi, G., (2003). Process management practices and quality systems standards: risks and opportunities of the ISO 9001 certification. *Business Process Management Journal*, Vol.9 No.2., 149 - 169.
14. Bowman, C., (2003). *Strategy in practice*. Pearson Education.
15. Box, S., & Platts, K., (2005). Business process management: establishing and maintaining project alignment. *Business Process Management Journal*, Vol. 11 No. 4., 370-387.
16. Canfield, J., (2006). *Sėkmės principai. Kaip svajones paversti realybe*. Vilnius: Alma littera.
17. Campbell, A; Luchs, K. S., (2004). *Strategic synergy*. International Thomson Business Press.
18. Carpinetti, L. C., Buosi, T., & Gerolamo, M. C., (2007). Quality management and improvement. *Business Process Management Journal*, Vol. 9, 543-554.
19. Carton, B. C., & Hofer, C. V., (2006). *Measuring Organizational Performance*. Cheltenham: Edward Elgar.
20. Champan, J. A., (2001). The work of managers in new organizational contexts. *The journal of Management Development*, Vol.20 No.1., 55 – 68.
21. Chang, J. F., (2006). *Business Process Management Systems: Strategy and Implementation*. Boca Raton, FL.: Auerbach.
22. Chesbrough, H., (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership* Volume: 35 Issue: 6, 12 - 17.
23. Childe, S. J., Maull, R. S., & Bennett, J., (1994). Frameworks for understanding business process re-engineering. *International Journal for Operations & Production Management*, Vol. 14 No. 12., 22-34.

24. Christensen, C. M., (2004). The innovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail. Boston, Massachusetts: Harvard business school press.
25. Clements, S., Donnellan, M., & Read, C., (2004). CFO insights. Achieving high performance through finance business outsourcing. John Wiley & Sons, LTD.
26. Click, R. L., & Duening, T. N., (2005). Business process outsourcing. The competitive advantage. Canada.: John Wiley & Sons, LTD.
27. Collins, J. C., (2004). Nuo gero – prie puikaus. Kodėl vienos kompanijos padaro šuolį, o kitos – ne. Vilnius: Rgrupė.
28. Coveney, M., Ganster, D., Hartlen, B., & King, D. P., (2004). The strategy gap. Leveraging technology to execute winning strategies. John Wiley & Sons, inc.
29. Crosby, P., (1979). Quality is Free. New York, NY.: McGraw-Hill.
30. Davenport, T. H, Short, J. E., (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign. Sloan Management Review, Vol. 31 No. 4, 11-27.
31. Davenport, T. H, Thomas, R. I., Desouza, K. C., (2003). Reusing intellectual assets. Industrial Management, 45(3), 12–18.
32. Davenport, T., (1993). Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
33. Davenport, T. H., (2010). Process Management for Knowledge Work. Esantis J. Brocke, & M. Rosemann, Handbook on Business Process Management 1Introduction, Methods and Information Systems (p. 17-36). Verlag Berlin Heidelberg: Springer.
34. Davenport, T. H., & Short, J. E., (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign. Sloan Management Review, Vol. 31 No. 4., 11-27.
35. Davenport, T. H., Thomas, R. I., & Desouza, K. C., (2003). Reusing intellectual assets. Industrial Management, 45(3), 12–18.

36. Delpachitra, S; Beal, D., (2002). Process benchmarking: an application to lending products. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 9 No. 4., 409-20.
37. Deming, W., (1953). Statistical techniques in industry. *Adv Manage.* 18(11):8–12.
38. Deming, W. E., (1986). *Out of the crisis*. MIT Center for Advanced Engineering.
39. DeToro, I., & McCabe, T., (1997). How to stay flexible and elude fads. *Quality Progress*, Vol.30 No.3., 55- 60.
40. Drucker, P. F., (1968). *The age of discontinuity*. New York: Harper & Row.
41. Drucker, P. F., (2004). *The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done*. New York: Harper Collins.
42. Drucker, P. F., (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje [Management challenges for 21st century]*. Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ Rgrupė.
43. Duck, J. D., (2003). *The change monster. The human forces that fuel or foil corporate transformation and change*. Crown Business.
44. E.F.Q.M., E. (1994). *Self-Assessment Based on the European Model for Total Quality Management: Guidelines for Identifying and Addressing Business Excellence Issues*. Brussels, Belgium: E.F.Q.M.
45. Edwards, S., Braganza, A., Lambert, R., (2000). *Understanding and managing process initiatives: a framework for developing consensus*. *Knowledge and Process Management*, Vol. 7 No. 1., 29-36.
46. Elzinga, D., Horak, T. M., Chung-Lee, L., & Bruner, C., (1995). *Business process management: survey and methodology*. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.24 No.2., 119-128.
47. Feigenbaum, A. V., (1991). *Total Quality Control, Third edition*. New York: McGraw-Hill, Inc.
48. Field, A., (2009). *Discovering statistics using SPSS. Third edition*. Thousand Oaks: Sage publications.

49. Fischermanns, G., (2006). Praxishandbuch Prozessmanagement. Gießen: Dr. Gotz Schmidt.
50. Gaitanides, M., (2007). Prozessorganisation. Munich: Vahlen.
51. Gartner, R., (2004). The Process-Focused Organization. Milwaukee, WI.: Quality Press.
52. Garvin, D., (1988). Managing quality. New York: Macmillan.
53. Garvin, D. A., (1995). Leveraging processes for strategic advantage. Harvard Business Review, September-October, 77-90.
54. Goldkuhl, G., & Lind, M., (2008). Coordination and transformation in business processes: towards an integrated view. Business Process Management Journal, Vol.14, 761-777.
55. Gulati, R., (2007). Abschied vom Silodenken. Harvard Business Manager, Vol. 12, 90-106.
56. Hall, J. M., & Johnson, M. E., (2009). When should a process be art, not science? Harv Bus Rev March.
57. Halvey, K. J., & Melby, B. M., (2007). Business process outsourcing. Process, strategies and contracts. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.
58. Hamel, G., Prahalad, C. K., Thomas, H., & o'Neal, D., (2005). Strategic flexibility. New York: John Wiley & Sons inc.
59. Hammer, M., (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. Harv Bus Rev, 68: 104–112.
60. Hammer, M., (1996). Beyond Reengineering. London: Harper Collins.
61. Hammer, M., (2001). The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade. New York: Random House, Inc.,.
62. Hammer, M., (2003). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. (Collins Business Essentials) Harper business essential.
63. Hammer, M., (2007a). The process audit. Harvard Business Review, Vol. 85 No. 4., 111-23.

64. Hammer, M., (2010). What is Business Process Management? Esantis J. Brocke, & M. Rosemann, Handbook on Business Process Management 1Introduction, Methods and Information Systems (p. 3-16). Verlag Berlin Heidelberg: Springer.
65. Hammer, M., & Champy, J., (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Harper Collins Publishers.
66. Hammer, M., & Stanton, S., (1999). How process enterprises really work. Harvard Business Review, Vol. 77 No. 6., 108-118.
67. Harmon, P., (2007). Business Process Change. Burlington, MA.: Morgan Kaufmann.
68. Harmon, P., (2010). The Scope and Evolution of Business Process Management. Esantis M. I. Handbook on Business Process Management 1Introduction, Handbook on Business Process Management 1Introduction, Methods and Information Systems (p. 37-82). Verlag Berlin Heidelberg: Springer.
69. Harrington, H., (1993). Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness.
70. Hellstrom, A., (2006). Conceptions of process management – an analysis of the discourse in the management literature. 9th International QMOD Conference. Liverpool.
71. Hilton, P. R., Brownlow, C., McMurray, I., & Cozens, B., (2004). SPSS Explained. East Sussex: Hove.
72. Hinterhuber, H. H., (1995). Business process management: the European approach. Business Change & Re-engineering, Vol. 2 No. 4., 63-73.
73. Hirzel, M., Kuhn, F., & Gaida, I., (2008). Erfolgsfaktor Prozessmanagement. Prozessmanagement in der Praxis, Gabler, Wiesbaden, 11-22.
74. Horvath & Partners, (2005). Vnedrenije sbalansironnoii sistemi pokazateleii. Maskva: Akademija kontrolinga.

75. Hung, R. Y., (2006). Business process management as competitive advantage: a review and empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17 No. 1., 21-40.
76. Hunt, V. D., (1996). *Process Mapping: How to Reengineer Your Business Processes*. Canada: John Wiley & Sons.
77. Ishikawa, K., (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. London: Prentice-Hall.
78. ISO. (2008). *Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas: LST EN ISO 9000: 2008*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
79. ISO. (2009). *Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos: LST EN ISO 9004: 2009*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
80. ITSMF., (2003). *Seminarų medžiaga*. Didžioji Britanija.
81. Jayaganesh, M., & Shanks, G., (2009). A cultural analysis of ERP-enabled business process management strategy and governance in Indian organisations. *ACIS 2009 Proceedings of the 20th Australasian Conference on Information Systems*. Melbourne, Australia.
82. Jeston, J., & Nelis, J., (2008a). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Oxford: Elsevier.
83. Jeston, J., & Nelis, J., (2008b). *Management by Process: A Roadmap to Sustainable Business Process Management*. Oxford: Elsevier.
84. Jorge, A., & Vasconcellos, E. S., (2008). *Strateginiai ėjimai [Strategic moves]*. Vilnius: Eugrimas.
85. Kaplan, R. S., & Norton, D. P., (2004). *The strategy – focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Massachusetts: Harvard business school press.
86. Kaplan, R. S., & Norton, D. P., (2005). *Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard business school press.

87. Karlof, B., & Lovingsson, F., (2006). Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z. Vilnius: Verslo Žinios.
88. Kasparov, G., (2008). Gyvenimas kaip žaidimas šachmatais. Vilnius: Eugrimas.
89. Kaziliūnas, A., (2004). Procesinis požiūris vadyboje ir viešajame administravime. Viešojo politika ir administravimas, Kauno technologijos universiteto leidykla, Nr.8., 37 - 47.
90. Kaziliūnas, A., (2007). Kokybės vadyba: vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
91. Kaziliūnas, A., (2008). Problems of auditing using quality management systems for sustainable development of organizations technological and economic development of economy. Baltic Journal on Sustainability, Vol. 14(1), 64–75.
92. Kets de Vries, M. F., (2004). The leadership mystique. A user's manual for the human enterprise. Financial Times. Prentice Hall.
93. Kets de Vries, M. F., (2007). Lyderis pas psichoanalitiką. Kaip pažinti save ir vadovauti kitiems. Vilnius: Verslo žinios.
94. Kim, W. C., & Mauborgne, R., (2006). Žydrujų vandenynų strategija. Kaip sukurti neginčijamą rinkos erdvę ir pasiekti, kad konkurencija taptų nereikšminga. Vilnius: Verslo žinios.
95. Kiraka, R N, Manning, K., (2005). Managing organizations through a process-based perspective: its challenges and benefits. Knowledge and Process Management, Vol. 12 No. 4, 288-98.
96. Klimas, D., (2011). Business process maturity level determination: a methodological outline. Ekonomika / Vilniaus universitetas, 114-127.
97. Klimas, D., Jonaitytė, B., (2010). Development of the best practice business process management methodology. The global challenges for economic theory and practice in Central and Eastern European countries: conference proceedings. (p. 121-129). Vilnius: ISBN 9789955335948.
98. Klimas, D., Ruževičius, J., (2010). Methodological Aspects of Implementation of Business Process Outsourcing. Issues of business and law.

Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokykla. Vilnius: Versita. ISSN 2029-1094. , vol. 2, 12-26.

99. Kohlbacher, M., (2010). The effects of process orientation: a literature review. *Business Process Management Journal* Vol. 16 No. 1., 135-152.

100. Kotter, J., Rathgeber, H., (2005). Mūsų ledkalnis tirpsta. Pokyčiai ir sėkmė bet kokiomis sąlygomis. Vilnius: VAGA.

101. Kvedravičius, J., (2006). Organizacijų vystymosi vadyba. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universiteto leidykla.

102. Kvedravičius, J., (2008). Vadybos sampratos plėtra ir praktinė reikšmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.

103. Lawler III, E. E., Ulrich, D., Fitzenz, J., & Madden, V. J., (2004). *Human resources business process outsourcing. Transforming how HR gets its work done.* San Francisco: Jossey Bass A Wiley imprint.

104. Lee, R. G., Dale, B. G., (1998). *Business process management: a review and evaluation.* *Business Process Management Journal*, Vol. 4 No. 3., 214-225.

105. Levicki, C., (2003). *The interactive strategy workout.* Prentice Hall.

106. Lillrank, P., & Liukko, M., (2004). Standard, routine and non-routine processes in health care. *International Journal of Healthcare Quality Assurance*, Vol.17 No.2., 39-52.

107. Little, B., (2003). *Building a learning organization.* *E-learning Age.* July - August, 16-17.

108. Ljungberg, A., (2002). Process measurement. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.32 No.4., 254-287.

109. Llewellyn, N., Armistead, C., (2000). Business process management: exploring social capital within processes. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11 No. 3., 25-43.

110. Lock, M., (2008). *BPM and Beyond: The Human Factor of Process Management.* Boston, MA.: AberdeenGroup.

111. Lockamy, I. A., & McCormack, K., (2004). The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. *Supply chain management: an international Journal*, Vol. 9/4, 272-278.
112. Lodienė, D., (2007). Procesų vadybos samprata organizacijų vadybos plotmėje. Vytauto Didžiojo universitetas. Paimta 2010 m. Vasaris 15 d. iš <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/107.pdf>
113. Lodienė, D., & Kvedravičius, J., (2003). Business Development from the Point of View of Organization. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*.
114. Loon, H., (2007). Process assessment and improvement: a practical guide.
115. Mansar, L. S., & Reijers, H. A., (2007). Best practices in business process redesign: use and impact. *Business Process Management Journal*, Vol. 13, 193-213.
116. Maslow, A., (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50(4), 370-96.
117. McCarty, T. D., & Fisher, S. A., (2007). Six sigma: is not what you think. *Business Process Management Journal*, Vol. 9, 187-196.
118. McCormack, K., & Johnson, B., (2001a). Business process orientation, supply chain management and the e-corporation. *IIE Solutions*, October, 33-47.
119. McCormack, K., & Johnson, W. C., (2001b). *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*. Boca Raton, FL.: St Lucie Press.
120. McCormack, K., Ladeira, M. B., & Marcos, P. V., (2008). Supply chain maturity and performance in Brazil. *Supply chain management: an international Journal*, Vol. 13/4, 272-282.
121. Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J., (2005). *Applied Multivariate Research– Design And Interpretation*. Sage Publications, Inc., 760.

122. Melan, E. H., (1989). Process management: a unifying framework for improvement. National Productivity Review, Vol. 8 No. 4, 395-406.
123. Melan, R. E., (1993). Process Management: Methods for Improving Products and Service. USA: McGraw-Hill, Inc.
124. Melenovsky, M. J., Sinur, J., (Gartner research), (2006). BPM Maturity Model Identifies Six Phases for Successful BPM Adoption. Gartner, Inc. Research paper ID Number: G00142643, 14.
125. Middleton, J., (2006). The ultimate strategy library. The most influential strategic ideas of all time. Capstone.
126. Mikulis, J., (2007). Pažangūs vadybos principai. Vilnius: Ciklonas, Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
127. Mutafelija, B., & Stromberg, H., (2003). Systematic process improvement using ISO 9001:2000 and CMMI.
128. Ndede-Amadi, A. A., (2004). What strategic alignment, process redesign, enterprise resource planning, and e-commerce have in common: enterprise-wide computing. Business Process Management Journal, Vol. 10 No. 2., 184-99.
129. Nierenberg, G. I., (2004). Do it right the first time. John Wiley & Sons, Inc.
130. Nyhuis, P., Heinen, T., & Steinke, T., (2008). Was die Wandlungsfähigkeit von Fabriken bestimmt. IO New Management, No. 10., 31-5.
131. O'Connor, J., & McDermott, I., (2006). The art of systems thinking. Essential skills for creativity and problem solving. Thorsons. 28.
132. Olve, N. G., Roy, J., & Wetter, M., (2004). Performance drivers. A practical guide to using the balanced scorecard. Wiley & Sons, LTD. .
133. Osterloh, M., & Frost, J., (2006). Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wiesbaden: Gabler.
134. Osterwalder, A., & Pigneur, Y., (2010). Business Model Generation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

135. Ostroff, F., (1999). *The Horizontal Organization*. Oxford: Oxford University Press.
136. Oxford. (2003). *Oxford dictionary of business*. Oxford: Oxford university press.
137. Paim, R., Caulliraux, H. M., & Cardoso, R., (2008). *Process management tasks: a conceptual and practical view*. *Business Process Management Journal*, Vol. 14, 694-723.
138. Palmberg, K., (2009). *Exploring process management: are there any widespread models and definitions?* *Business Process Management Journal*, Vol.21., 203-215.
139. Pande, P., & Holpp, L., (2002). *What is six sigma?* McGraw-Hill.
140. Peters, T. J., & Waterman, R. H., (2005). *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. Warner Books. A Time Warner Company.
141. Povey, B., (1998). *The development of a best practice business process improvement methodology*. *Benchmarking for Quality Management & Technology*. Vol. 5., 27-44.
142. Powell, T. C., (1995). *Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study*. *Strategic Management Journal*, Vol. 16 No. 1., 15-37.
143. Pritchard, J. P., Armistead, C., (1999). *Business process management – lessons from European business*. *Business Process Management Journal*, Vol. 5 No. 1., 10-35.
144. Pukėnas, K., (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
145. Quinn, J. B., (1992). *Intelligent enterprise: a knowledge and service-based paradigm for industry*. Free Press, New York.
146. Rasiel, E. M., (2004). *The McKinsey way. Using the techniques of the world's top strategic consultants to help you and your business*. McGraw-Hill.

147. Rasiel, E. M., & Friga, P. N., (2007). *The McKinsey mind. Understanding and implementing the problem – solving tools and management techniques of the world’s top strategic firm.* McGraw-Hill.
148. Ravesteyn, P., & Versendaal, J., (2007). *Success factors of business process management systems implementation.* ACIS 2007 Proceedings of the 18th Australasian Conference on Information Systems. Toowoomba, Australia.
149. Reijers, H. A., (2003). *Design and Control of Workflow Processes: Business Process Management for the Service Industry.* Berlin: Springer.
150. Reijers, H. A., (2006). *Implementing BPM systems: the role of process orientation.* *Business Process Management Journal*, Vol. 12 No. 4., 389-409.
151. Rosemann, M., & Brocke, J., (2010). *The Six Core Elements of Business Process Management.* Esantis J. Brocke, & M. Rosemann, *Handbook on Business Process Management 1 Introduction, Methods, and Information Systems* (p. 107-126). Verlag Berlin Heidelberg: Springer.
152. Rosemann, M., & de Bruin, T., (2004). *Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity.* *Proceedings of the AIM Pre-ICIS Workshop on Process Management and Information Systems (Actes du 3e colloque Pre-ICIS de l’AIM)*, 46-60.
153. Rosemann, M., & de Bruin, T., (2005b). *Towards a business process management maturity model.* *ECIS 2005 Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems.* Regensburg, Germany.
154. Rosemann, M., Recker, J., & Flender, C., (2008). *Contextualization of business processes.* *International Journal of Business Process Integration and Management*, 3 (1), 47-60.
155. Rosemann, M., Brocke, J., (2010). *The Six Core Elements of Business Process Management.* Esantis J. Brocke, & M. Rosemann, *Handbook on Business Process Management 1 Introduction, Methods and Information Systems* (p. 107-126). Verlag Berlin Heidelberg: Springer.

156. Rosemann, M., de Bruin, T., (2005b). Towards a business process management maturity model. ECIS 2005 Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems. Regensburg, Germany.
157. Rosemann, M., Recker, J., Flender, C., (2008). Contextualization of business processes. *International Journal of Business Process Integration and Management*, 3 (1), 47-60.
158. Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1990). *Improving Performance: How to Manage white space on the operational chart*. San Frasisco, CA: Jossey-Bass.
159. Ruževičius, J., (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
160. Ruževičius, J., (2009). *Современные проблемы социально ответственного и устойчиво развивающегося бизнеса. Сборник материалов Алматинского международного форума по качеству*. Алмата.
161. Saaty, T. L., (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York, NY.: McGraw-Hill.
162. Saaty, T. L., (1986). Axiomatic foundation of the analytic hierarchy process. *Management Science*, Vol. 32 No. 7., 841-855.
163. Sabherwal, R., Hirschheim, R., Goles, T., (2001). The dynamics of alignment: insights from a punctuated equilibrium model. *Organization Science*, Vol. 12 No. 2., 179-197.
164. Sandhu, M. A., & Gunasekaran, A., (2004). Business process development in project-based industry. *Business Process Management Journal*, Vol.10 No.6., 673-690.
165. Savvas, A., (2005). Cultural resistance main cause of BPM project failure. www.computerweekly.com/Articles/2005/03/14/208863/cultural-resistance-main-cause-of-bpm-project-failure.htm (žiūrėta gegužės 20, 2010).: Computer Weekly.com
166. Schantin, D., (2004). *Makromodellierung von Gescha*. Wiesbaden: Deutscher Universita.

167. Schima, M., (2004). Geschäftsprozessmanagement bei der Kurz Gruppe. Ellringmann, H. and Schmelzer, H.J. (Eds), Geschäftsprozessmanagement inside, Hanser, Munich, 1-40.
168. Schmelzer, H. J., & Sesselmann, W., (2006). Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Munich: Carl Hanser.
169. Shewhart, W., (1986). Statistical method from the viewpoint of quality control. NY: Dover Publications.
170. Siha, S., & Saad, H., (2008). Business process improvement: empirical assessment and extensions. Business Process Management Journal, Vol.14 No.6., 778.
171. Silverman, D., (2000). Doing Qualitative Research. A Practical Handbook. London: Sage publications.
172. Smith, A., (2005). An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Pennsylvania State: a penn state electronic classics series publication.
173. Smith, H., Fingar, P., (2003). Business Process Management: The Third Wave. Tampa, FL.: Meghan-Kiffer Press.
174. Smith, R., (2007). Business process management and the balanced scorecard. Using processes as strategic drivers. John Wiley & Sons, Inc.
175. Spanyi, A., (2003). Business Process Management is a Team Sport: Play It to Win! Tampa, FL.: Anclote Press.
176. Stern, C. W., Deimler, M. S., (2006). The Boston consulting group on strategy. John Wiley & Sons, inc.
177. Suter, A., (2004). Die Wertschopfungsmaschine. Zurich: Industrielle Organisation.
178. Suter, A., (2009). Neues Wachstum. Industrielle Organisation: Zurich.
179. Škrinjar, R., Vukšič, V. B., & Štemberger, M. I., (2008). The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. Business Process Management Journal, Vol.14 No.5., 738-754.

180. Taylor, F. W., (1911). Principles of scientific management. New York: Harper & Brothers.
181. Tenner, A. R., DeToro, I. J., (2000). Process Redesign: The Implementation Guide for Managers. Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall.
182. Thompson, A., & Strickland, J., (2004). Strategic management. Concepts and cases. 13 edition. McGraw-Hill Irwin.
183. Thorp, J., (2003). The Information Paradox – Realizing the Business Benefits of Information Technology. Toronto, ON.: McGraw-Hill.
184. Towers, S. ir BPGGroup Research, 2006 - 2007. Prieiga per internetą: www.towersassociates.com/Towers_Associates_Process_Excellence_Evolution.html.
185. Van der Aalst, W. M., Ter Hofstede, A. H., M., Weske, M., (2003). Business process management: a survey. Proceedings of the Business Process Management: International Conference, BPM. Eindhoven, The Netherlands.
186. Vanagas, P., (2008). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
187. Vasiliauskas, A., (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija.
188. Vera, A., & Kuntz, L., (2007). Process-based organization design and hospital efficiency. Health Care Management Review, Vol. 32 No. 1., 55-65.
189. Walsh, C., (2007). Pagrindiniai vadybos rodikliai. Vilnius: Verslo žinios.
190. Watson, G. H., (2005). Design for six sigma. Inovation for enhanced competitiveness. GOALQPC.
191. Weerakkody, V., Currie, W. L., & Ekana, Y., (2003). Re-engineering business processes through application service providers: Challenges, issues and complexities. Business Process Management Journal Volume: 9 Issue: 6, 776 - 794.
192. Weill, P., Malone, T., D'Urso, V., Herman, G., & Woerner, S., (2005). Do some business models perform better than others? A study of the

1000 largest US firms. Working Paper No. 226, MIT Sloan School of Management, Available from <http://ccs.mit.edu/papers/pdf/wp226.pdf>, 1-39.

193. Willaert, P., Van den Bergh, J., Willems, J., & Deschoolmeester, D., (2007). The process-oriented organization: a holistic view. Dadam Alonso, P. and Rosemann, M. (Eds), BPM 2007, LNCS 4714, Springer, Berlin, 1-15.

194. Zairi, M., (1995). The integration of benchmarking and BPR: a matter of choice or necessity? *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Vol. 1 No. 3.

195. Zairi, M., (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, Vol. 3 No. 1., 64-80.

196. Белановский, С. А., (2001). Глубокий интервью. Москва.

197. Репин, В. В., & Елиферов, В. Г., (2004). Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес – процессов. Москва: РИА Стандарты и качество.

PRIEDAI

1 PRIEDAS.

Žvalgomojo VPVKF taikymo tyrimo anketa

Kodas	Klausimas	Atsakymas
BK.A.1.	Koks yra Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje?	
BK.A.2.	Koks yra Jūsų darbo stažas šiose pareigose?	
BK.A.3.	Koks yra Jūsų bendras darbo stažas?	
BK.A.5.	Koks yra darbuotojų skaičius Jūsų organizacijoje?	
BK.A.6.	Koks yra išnuomotų procesų skaičius (angl. outsourcing) Jūsų organizacijoje?	
BK.A.9.	Jūsų pareigų pavadinimas ir esmė?	
BK.B.1.	Jūsų pareigos priskiriamos prie aukščiausios vadovybės lygio?	

Kodas	Klausimas	Taip	Ne	Planuojama
BK.B.3.	Jūs esate įgyvendinę ISO serijos standartų iniciatyvą/programą?			
BK.B.4.	Jūsų organizacija yra įgyvendinusi ERP iniciatyvą/programą?			
BK.B.5.	Jūsų organizacija yra įgyvendinusi CRM iniciatyvą/programą?			
BK.B.6.	Jūsų organizacija yra įgyvendinusi 6 sigma iniciatyvą/programą?			
BK.B.7.	Jūsų organizacija yra įgyvendinusi LEAN iniciatyvą/programą?			
BK.B.8.	Jūsų organizacija yra įgyvendinusi KAIZEN iniciatyvą/programą?			
BK.B.9.	Jūsų organizacija yra įgyvendinusi BPR iniciatyvą/programą?			
BK.B.10.	Jūsų organizacija yra įgyvendinusi atrinktų procesų išskėlimo iš organizacijos (angl. outsourcing) iniciatyvą/programą?			
BK.B.11.	Jūsų organizacija yra įgyvendinusi vertės grandinės (angl. supply chain) iniciatyvą/programą?			
BK.B.12.	Jūsų organizacija yra įgyvendinusi subalansuotų veiklos rodiklių (angl. balanced scorecard) iniciatyvą/programą?			
BK.B.13.	Jūsų organizacija yra įgyvendinusi EFQM iniciatyvą/programą?			
BK.B.14.	Jūsų organizacija yra įgyvendinusi SAP iniciatyvą/programą?			

Pateikite savo nuomonę apie žemiau pateiktą Jūsų organizacijos vadybos ir verslo procesų valdymo brandos požymius. Pažymėkite (įvertinkite) nuo **specialus** (pradinis) iki **ekstensyvus** pagal žemiau pateiktus vertinimo kriterijų paaiškinimus.

Ekstensyvus lygis - organizacija turi tvirtą procesų valdymo poziciją ne tik strateginiame lygmenyje, bet ir operaciniame valdyme (ekstensyvus - pagal tarptautinių žodžių žodyną - išplėstas, susijęs su kiekybės didinimu, o ne su kokybės gerinimu)

Procesų vadyba tampa vadybininkų darbų atskaitomybės ir rezultatų vertinimo dalimi. Siekiant optimizuoti procesų valdymą įtraukiami klientai, tiekėjai ir kitos suinteresuotos pusės.

Integruotas lygis - organizacijos valdomos sistemiškai.

Gali būti įkūrusios procesų valdymo tobulinimo centrus. Apjungia verslą ir IT procesų valdyme.

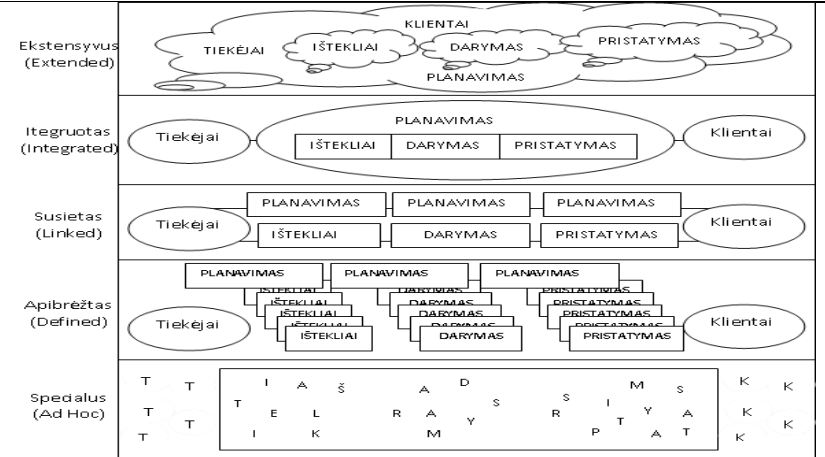
Susietas lygis - dokumentuoti procesų objektai ir subjektai su apibrėžtomis jų sąveikomis.

Atsiranda platesnis technologijų panaudojimas VPV komunikacijoje.

Apibrėžtas lygis - pirmieji dokumentuoti procesų objektai ir subjektai, nenustatant jų sąveikų.

Padidėjęs vadovų ir atsakingų darbuotojų įsitraukimas. Bandoma struktūrizuoti metodologijas ir atrasti bendrus standartus.

Specialus (pradinis lygis) - organizacija nedaro jokių arba daro tik nestructūrizuotus ir nekoordinuotus veiksmus verslo valdyme.



Kodas	Klausimas	Specialus	Apibrėžtas	Susietas	Integruotas	Ekstensyvus
STRATEGINIS SUDERINAMUMAS (Procesų projektavimo ir tobulinimo suderinimas su organizacijos verslo tikslais)						
B.S.1.	Procesų gerinimo plano (suteikiančio informaciją apie verslo procesų valdymo tikslus ir apimančio procesų peržiūrą bei kontrolę) įgyvendinimas					
B.S.2.	Verslo strategijos ir verslo procesų projektavimo sąsajos aiškumas ir akivaizdumas					
B.S.3.	Procesų rezultatų matavimo ir pagrindinių veiklos rodiklių (angl. Key Performance Indicators – KPI), kuriais remiantis vertinamas procesas, apibrėžimas					
B.S.4.	Procesų projektavimo strategijos suderinamumas su įvairių suinteresuotų šalių (akcininkų, vadovų, valstybės institucijų ir kt.) prioritetais					
B.S.5.	Procesų projektavimas atsižvelgiant į visos įmonės procesų architektūrą					
VALDYMAS (Procesų projektavimo ir tobulinimo suderinimas su organizacijos verslo tikslais)						
B.V.1.	Sprendimų priėmimo proceso aiškumas					
B.V.2.	Rolių ir atsakomybių apibrėžimo aiškumas					
B.V.3.	VPV rezultatų matavimo duomenų rinkimo procesas, pagal kurį vertinamas verslo strategijos ir procesų rezultatų atitikimas					
B.V.4.	Procesų valdymo standartų ir iniciatyvų apibrėžimo aiškumas					
B.V.5.	VPV iniciatyvos reguliari peržiūra					

Kodas	Klausimas	Specialus	Apibrėžtas	Susietas	Integruotas	Ekstensyvus
METODAI (Požiūriai ir technikos skirtos palaikyti nuoseklius veiksmus)						
B.M.1.	Geriausios praktikos metodų, skirtų identifikuoti ir modeliuoti esamus (angl. As Is) ir būsimus (angl. To Be) procesus, dokumentavimas					
B.M.2.	Metodų, susijusių su procesų įgyvendinimu ir vykdymu, apibrėžtumas					
B.M.3.	Duomenų, reikalingų procesų matavimui ir kontrolei, ir gavimo metodų apibrėžtumas bei dokumentavimas					
B.M.4.	Metodų, susijusių su procesų tobulinimu, prieinamumas					
B.M.5.	Metodų, skirtų įvertinti projektų valdymą ir bendrą VPV iniciatyvą organizacijoje, egzistavimas					
INFORMACINĖS TECHNOLOGIJOS (Programinė įranga, techninė įranga ir informacijos valdymo sistemos reikalingos įgyvendinti VPV iniciatyvą)						
B.I.1.	VPV programinės įrangos įrankių, palaikančių procesų modeliavimą, analizę ir ataskaitas, prieinamumas					
B.I.2.	IT įrankiai, leidžiantys procesų modelius automatiškai perkelti į vykdymą.					
B.I.3.	Programinių įrankiai, kurie padeda automatizuoti vykstančių procesų vizualizaciją, kontrolę ir valdymą.					
B.I.4.	VPV projektų valdymo programinių įrankių prieinamumas					
B.I.5.	IT įrankių, skirtų procesų tobulinimui, prieinamumas					

Kodas	Klausimas	Specialus	Apibrėžtas	Susietas	Integruotas	Ekstensyvus
ŽMONĖS (Individai, kurie nuolat taiko savo įgūdžius ir žinias VPV iniciatyvoje)						
B.Z.1.	VPV įgūdžių ir gebėjimų susietumas su individualiais vaidmenimis ir atsakomybėmis					
B.Z.2.	Procesų valdymo žinios apima procesų valdymo metodus ir geriausias praktikas kartu įvertinant jų įtaką organizacijai					
B.Z.3.	Nuolatinis procesų įgūdžių ir žinių ugdymo vystymas ir palaikymas					
B.Z.4.	Bendradarbiavimo tarp individų VPV iniciatyvoje skatinimas ir analizė					
B.Z.5.	Individų noras VPV iniciatyvoje vadovauti, prisiimti atsakomybę ir atskaitingumą už organizacijoje valdomus verslo procesus					
ORGANIZACINĖ KULTŪRA (Vertybės ir įsitikinimai, kurie formuoja su procesais susijusį požiūrį ir skatina elgesį veiklos gerinimui)						
B.K.1.	Organizacijos sugebėjimas priimti procesų pokyčius ir prisitaikyti, net jei tai apima skirtingus padalinius					
B.K.2.	Bendras organizacijos VPV sukuriamos vertės suvokimas ir jo skatinimas					
B.K.3.	Žmonių, įtrauktų į VPV iniciatyvą, požiūris ir elgesys dėl procesų tobulinimo visos organizacijos lygmeniu					
B.K.4.	Aukščiausiųjų vadovų aktyvus prisidėjimas prie VPV iniciatyvos					
B.K.5.	VPV bendruomenės socialinių tinklų ir bendravimo skatinimas					

Pateikite Jūsų nuomonę apie žemiau pateiktų požymių grupių **svarbą pagal Jūsų organizacijos turimų resursų potencialą** bei verslo rezultatų **lūkesčius**.
Irašykite nuo 1 (požymių grupė, kuri visiškai nesvarbi) iki 5 (požymių grupė, kuri pati svarbiausia).

Kodas	PO POŽYMIŲ GRUPĖS	1 – visiškai nesvarbu	2 - nesvarbu	3 – nei nesvarbu, nei svarbu	4 – svarbu	5 – svarbiausia	1 – visiškai nesvarbu	2 - nesvarbu	3 – nei nesvarbu, nei svarbu	4 – svarbu	5 – svarbiausia
Įgyvendinimo SVARBOS prioritetas		pagal verslo rezultatų lūkesčius					pagal turimų resursų potencialą				
P.SR.1.	A. Procesų dokumentavimo detalumas ir nuoseklumas (dizainas);										
P.SR.2.	B. Vadovybės palaikymas PO programai;										
P.SR.3.	C. Atsakomybė procesų šeiminių lygyje;										
P.SR.4.	D. Veiklos vykdymo efektyvumų matavimas procesuose;										
P.SR.5.	E. Organizacinė kultūra, paremta darbu komandose, pasiryžimu keistis, orientacija į klientus bei bendradarbiaujančių lyderystės stiliumi;										
P.SR.6.	F. Organizacinė struktūra, adaptuota pagal procesinį požiūrį bei procesų žemėlapi (kai vadovaujama principu, kad pirma procesai, o po to nustatoma organizacinė struktūra);										
P.SR.7.	G. Žmonės ir patirtis (kaip proceso struktūra diktuoja reikalavimus darbuotojo kompetencijai, patirčiai bei darbų atlikimo aprašymams);										
P.SR.8.	H. Procesiškai orientuota personalo valdymo sistema;										
P.SR.9.	I. Atskirų procesinių iniciatyvų ar projektų formalizuotas koordinavimas ir integravimas.										
P.SR.10.	J. Žinių valdymas, susijęs su procesų tobulinimu, pertvarkymu, pokyčių valdymo technikomis;										
P.SR.11.	K. IT sistemų ir sprendimų integracija.										

Pateikite savo nuomonę apie žemiau pateiktų požymių grupių **įgyvendinimo** ar tobulinimo logišką **eilįskumą** pagal Jūsų organizacijos **turimų resursų potencialą** bei verslo rezultatų **lūkesčius**. Įrašykite nuo **1 (požymių grupė, kuris turėtų būti diegiama ar vystoma pirmiausiai)** iki **12 (visiškai neugdytina požymių grupė)**.

Kodas	PO POŽYMIŲ GRUPĖS	1 –diegia-ma ar vystoma pirmiau-siai	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12 - visiškai neugdy-tina	1 –diegia-ma ar vystoma pirmiau-siai	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12 - visiškai neugdy-tina										
		įgyvendinimo EILĪSKUMO prioritetas												pagal verslo rezultatų lūkesčius												pagal turimų resursų potencialą									
P.ER.1.	A. Procesų dokumentavimo detalumas ir nuoseklumas (dizainas);																																		
P.ER.2.	B. Vadovybės palaikymas PO programai;																																		
P.ER.3.	C. Atsakomybė procesų šeiminių lygyje;																																		
P.ER.4.	D. Veiklos vykdymo efektyvumų matavimas procesuose;																																		
P.ER.5.	E. Organizacinė kultūra, paremta darbu komandose, pasiryžimu keistis, orientacija į klientus bei bendradarbiaujančių lyderystės stiliumi;																																		
P.ER.6.	F. Organizacinė struktūra, adaptuota pagal procesinį požiūrį bei procesų žemėlapi (kai vadovaujamas principu, kad pirma procesai, o po to nustatoma organizacinė struktūra);																																		
P.ER.7.	G. Žmonės ir patirtis (kaip proceso struktūra diktuoja reikalavimus darbuotojo kompetencijai, patirčiai bei darbų atlikimo aprašymams);																																		
P.ER.8.	H. Procesiškai orientuota personalo valdymo sistema;																																		
P.ER.9.	I. Atskirų procesinių iniciatyvų ar projektų formalizuotas koordinavimas ir integravimas.																																		
P.ER.10.	J. Žinių valdymas, susijęs su procesų tobulinimu, pertvarkymu, pokyčių valdymo technikomis;																																		
P.ER.11.	K. IT sistemų ir sprendimų integracija.																																		

Įvertinkite nuo 0 iki 5 (kur 0 – objekto/ subjekto nėra, 1 reiškia visišką nesutikimą, 5 visišką sutikimą)

Kodas	Klausimas	0 – objekto nėra	1 – visiškai nesutinku	2 – labiau nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – labiau sutinku	5 – visiškai sutinku
Jūsų organizacijoje vykdomiesiems darbuotojams žinomi verslo rezultatų lūkesčiai:							
L.5.1.	Pelnas						
L.5.2.	Pajamos						
L.5.7.	Klientų skaičiaus augimas						
L.5.15.	Pagrindinių veiklų efektyvumo padidinimas						
Jūsų organizacijos verslo modelyje yra dokumentuota (apibrėžta):							
M.1.	Aptarnaujami klientų segmentai.						
M.2.	Kaip kuriama (siūloma) vertė klientams						
M.3.	Kaip kuriama (siūloma) vertė atskiriems klientų segmentams						
M.4.	Platinimo ir pardavimo kanalai						
M.5.	Platinimo ir pardavimo kanalai atskiriems klientų segmentams						
M.6.	Nustatytos ir palaikomos santykių su klientais gairės (reikalavimai ar nuorodos į klientų aptarnavimo standartus)						
M.8.	Pajamų srautai kiekvienam klientų segmentui						
M.9.	Pajamų srautai , gaunami iš santykių su klientais valdymo						
M.10.	Pajamų srautai , gaunami iš platinimo ir pardavimo kanalų						
M.11.	Pajamų srautai iš kiekvienos sukuriamos (siūlomos) vertės (produktų) grupės klientams						
M.12.	Pagrindiniai resursai kaip bendrovės turtas , reikalingas įgyvendinti pagrindines veiklas.						
M.13.	Pagrindinės veiklos (kuriama, pasiūloma ir pristatoma vertė).						
M.14.	Kertiniai partneriai (kai kažkuri veikla yra išnuomota (angl. outsource), o kai kurie resursai yra įsigijami už įmonės ribų)						
M.15.	Snaudų struktūra pagal verslo modelio elementus						
M.16.	Verslo modelio elementų sąveika						
Jūsų organizacijoje PO (PO) pagrindinis tikslas -							
B.0.2.	Efektyvesnis veiklos valdymas						
B.0.3.	Veiksmingesnė organizacija						
B.0.4.	Didesnis produktyvumas						
B.0.9.	Didesnis klientų pasitenkinimas						
B.0.14.	Maksimaliai efektyvus resursų potencialo išnaudojimas						
B.0.17.	Verslo strategijos įgyvendinimas						
B.0.20.	Informacijos sklaidos ir apsikeitimo greičio užtikrinimas						
B.0.24.	Aktyvus inovacijų diegimas						
Jūsų organizacijoje procesų valdymui:							
A.2.1.0.	Turite projektinio valdymo instrumentus						
A.2.1.1.	Projektas apibrėžtas (aprašytas) valdymo sistemos pokyčio įgyvendinimui						
Jūsų organizacijoje procesų žemėlapis (-vje):							
A.1.5.	Atitinka verslo modelį						
A.1.7.1.	Išskirti „pagrindiniai“ procesai (kuriantys vertę klientams tiesiogiai)						
A.1.7.2.	Išskirti „pagalbiniai“ procesai (kuriantys vertę pagrindiniams procesams)						
A.1.7.3.	Išskirti „valdymo“ procesai (kuriantys vertę organizacijai)						
A.1.7.4.	Išskirti „kiti“ procesai						
Jūsų organizacijoje organizacinė struktūra:							
F.2.1.	Realizuota vadovaujantis „struktūra konstruojama po procesų“						
F.2.3.	Apibrėžta (aprašyta) nuorodomis į verslo procesus						
F.2.7.	Maksimaliai plokščia						
Jūsų organizacijoje yra „sprendimus priimančias komitetas“							
C.3.2.	Strateginio lygmens						
C.3.3.	Taktinio lygmens						
C.3.4.	Operatyvinio lygmens						

Įvertinkite nuo 0 iki 5 (kur 0 – objekto/ subjekto nėra, 1 reiškia visišką nesutikimą, 5 visišką sutikimą)

Kodas	Klausimas	0 – objekto nėra	1 – visiškai nesutinku	2 – labiau nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – labiau sutinku	5 – visiškai sutinku
Jūsų organizacijoje proceso šeimaininkai:							
C.1.1.1.	Atsako „už viską“ nuo tiekėjo proceso pabaigos iki savo proceso pabaigos						
C.3.5.	Yra „sprendimus priimančio komiteto“ nariai						
C.4.1.1.	Prisiima atsakomybę už nuolatinį tobulinimą						
C.4.1.3.	Yra aktyviai iniciatyvūs optimizacijos veiksmuose						
Jūsų organizacijoje aukščiausia vadovybė CPO (vyriausias procesų pareigūnas) vertina teigiamai:							
B.2.3.1.	Veiklą						
B.2.3.4.	Lyderystę						
B.2.3.5.	Atsakomybės prisiėmimo lygį						
Jūsų organizacijoje procesai apibrėžti (aprašyti):							
A.2.3.1.	Vizualizuojant (schemomis)						
A.2.3.2.	Vizualizuojant ir aprašant (schemomis ir aprašais)						
A.6.1.	Skirtingiems rinkos segmentams						
Jūsų organizacijoje visos organizacijos biudžetas:							
C.5.2.1.	Priklauso nuo procesų biudžeto						
C.5.2.2.	Susietas tarp procesų biudžetų ir struktūrinių vienetų biudžetų						
Jūsų organizacijoje:							
D.7.1.	Sąnaudų skaičiavimas tiesioginiai susietas su verslo procesais						
D.7.2.	Žinoma, kiek kiekvienas procesas atskirai pareikalauja sąnaudų						
Jūsų organizacijoje:							
A.6.2.	Turite procesų, kurie yra vykdomi organizacijos išorėje aprašymus						
B.1.4.	Procesinės vadybos įgyvendinimas yra ilgalaikis įsipareigojimas						
Jūsų organizacijoje apibrėžti (aprašyti)							
D.1.2.1.	Gero veiklos vykdymo rodikliai (GVVR)						
D.1.2.2.	Verslo pagrindiniai sėkmės faktoriai (veiksniai) (angl. KSF – key success factors)						
D.1.2.3.	Procesų pagrindiniai sėkmės faktoriai (veiksniai) (PKSF)						
D.3.3.1.	Atskiri rodikliai: 1. Gero veiklos vykdymo rodikliai (GVVR) ir 2. Verslo procesų vykdymo rodikliai (VPVI)						
Jūsų organizacijoje gero veiklos vykdymo indikatorių (GVVR)							
D.1.5.2.	Rezultatai nuolat stebimi						
D.2.2.2.	Kilmė tiesiogiai priklauso nuo verslo tikslų						
Jūsų organizacijoje verslo procesų vykdymo indikatorių (VPVI):							
D.4.1.2.	Duomenų panaudojimas apsprendžia strateginių resursų paskirstymą						
D.5.1.	Duomenų pristatymas (supažindinimas) proceso darbuotojams atitinka verslo rezultatų lūkesčius						
D.6.1.	Rezultatai yra sugretinami tarpusavyje siekiant žinoti turimų ar priskirtų resursų panaudojimo efektyvumą						
Jūsų organizacijoje organizacinė kultūra:							
E.0.1.1.	Požymiai yra aprašyti (apibrėžti)						
E.0.1.2.	Vystoma atskiromis priemonėmis (yra veiksmų planai)						
E.0.1.3.	Susieta su verslo strategija						
Jūsų organizacijoje komandinis darbas:							
E.0.6.	Atitinka verslo rezultatų lūkesčius						
E.1.1.	Yra labiau tarp procesinis darbas (ne tarpstruktūrinis)						
Jūsų organizacijoje komunikacija apie procesų dizainą, procesų problemas, procesų klientų pasitenkinimo lygį, procesų veiklos vykdymo indikatorius ir t.t.: galima laikyti pakankamą PO vystymuisi							
E.5.1.1.	Aukščiausiam vadovybės lygyje						
E.5.1.2.	Vykdančiosios vadovybės lygyje						
E.5.1.3.	Darbuotojų (vykdytojų) lygyje						

Įvertinkite nuo 0 iki 5 (kur 0 – objekto/ subjekto nėra, 1 reiškia visišką nesutikimą, 5 visišką sutikimą)

Kodas	Klausimas	0 – objekto nėra	1 – visiškai nesutinku	2 – labiau nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – labiau sutinku	5 – visiškai sutinku
Jūsų organizacijoje:							
E.1.3.1.	Egzistuoja darbuotojų veiklos atskirose komandose koordinacija						
E.1.3.2.	Egzistuoja darbuotojų veiklos komandose rezultatų vertinimas						
E.2.1.	Procesų darbuotojai orientuojasi į vidinių klientų poreikių patenkinimą						
E.3.1.2.	Darbuotojų atsakomybės prisiėmimo lygis vertinimas						
E.4.1.	Yra darbuotojų suinteresuotumas bei motyvacija į pokyčių iniciatyvas						
Jūsų organizacijoje egzistuoja atviras ir bendradarbiaujantis lyderystės stilius:							
E.6.1.1.	Aukščiausiam vadovybės tarpe						
E.6.1.2.	Vykdančiosios vadovybės tarpe						
E.6.1.3.	Darbuotojų (vykdytojų) tarpe						
Jūsų organizacijoje dirbančių (ne vadovų) darbuotojų procesų įgyvendinimo:							
G.1.2.3.	Kvalifikacija atitinka verslo rezultatų lūkesčius						
G.1.3.3.	Patirtis atitinka verslo rezultatų lūkesčius						
Jūsų organizacijoje dirbančių (ne vadovaujančių) darbuotojų:							
G.2.1.3.	Kvalifikacija bei įgūdžiai problemų sprendime atitinka verslo rezultatų lūkesčius						
Jūsų organizacija turi reikiamą dirbančių (etatinių) darbuotojų (ekspertų) kiekį:							
G.3.1.1.	Pokyčių valdyme						
G.3.1.2.	Procesų pertvarkyme						
G.3.1.3.	Projektų valdyme						
Jūsų organizacijos:							
H.1.1.	Personalo valdymo sistema yra orientuota procesiškai						
H.1.2.	Darbuotojų vaidmenų ir darbų aprašymai yra sąlygoti procesų						
H.1.3.	Motyvacijos modeliai įdiegti pagal konkrečių procesų poreikius						
Jūsų organizacijos darbuotojai turi motyvaciją dirbti:							
H.2.2.1.	Siekiant rezultatų						
H.2.2.2.	Horizontalių procesų interesams						
H.2.2.3.	Siekiant vidinių klientų poreikių patenkinimo						
Jūsų organizacijoje esantis procesų projektus koordinuojantis bei integruojantis komitetas:							
I.1.2.1.	Naudingas verslo rezultatams						
I.1.2.7.2.	Turi pakankamai įgaliojimų, kurie atitinka verslo rezultatų lūkesčius						
Jūsų organizacijoje žinių valdymas:							
J.1.1.	Naudojamas						
J.1.2.3.	Realizuotas pakankamame lygyje						
Jūsų organizacijoje vadovybė žino šių turimų resursų potencialą							
R.1.1.	Finansinių						
R.1.2.	Fizinių						
R.1.3.	Žmogiškųjų						
R.1.4.	Intelektualinių						
R.1.6.	Atskiruose procesuose						
Jūsų organizacijos vadovybei žinomi verslo rezultatų lūkesčiai							
L.3.1.	Pelnas						
L.3.2.	Pajamos						
L.3.7.	Klientų skaičiaus augimas						
L.3.15.	Pagrindinių veiklų efektyvumo padidinimas						
Jūsų organizacijoje vadovybė							
B.0.18.	Puoselėja vertybes pagal verslo rezultatų lūkesčius						
B.0.21.	Turi viziją, kuri atitinka resursų potencialą						
B.0.22.	Puoselėja vertybes, kurios atitinka PO nuostatas						
B.2.1.1.	Prisiima lyderystės vaidmenį procesų programai ar iniciatyvoms						
B.1.2.1.	Atlieka reikiamo lygio reklamą procesų programai ar iniciatyvoms						
B.1.7.1.1.	Veikia kaip komanda nustatant verslo procesų tikslus						

Įvertinkite nuo 0 iki 5 (kur 0 – objekto/ subjekto nėra, 1 reiškia visišką nesutikimą, 5 visišką sutikimą)

Kodas	Klausimas	0 – objekto nėra	1 – visiškai nesutinku	2 – labiau nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – labiau sutinku	5 – visiškai sutinku
Jūsų organizacijoje vadovybė veikia kaip komanda							
B.1.7.3.2.1.	Balansuojant atskirų procesų tikslus atitinkamai pagal resursų potencialą						
B.1.7.3.2.2.	Balansuojant atskirų procesų tikslus atitinkamai pagal verslo rezultatų lūkesčius						
Jūsų organizacijoje vadovų valdymo stilius su pavaldiniais							
E.6.3.1.	Nurodymai ir kontrolė						
E.6.4.1.	Derybos ir bendradarbiavimas						
Jūsų organizacijos vadovų procesų įgyvendinimo							
G.1.2.1.	Kvalifikacija atitinka verslo rezultatų lūkesčius						
G.1.3.1.	Patirtis atitinka verslo rezultatų lūkesčius						
Jūsų organizacijos vadovų atitikimas verslo rezultatų lūkesčiams							
G.1.6.2.	Žinojimas , kaip jų darbas turi įtakos kitiems darbams, klientams bei proceso atlikimui						
G.2.1.1.	Kvalifikacija bei įgūdžiai problemų sprendime						
G.2.2.1.	Kvalifikacija bei įgūdžiai procesų tobulinime						
Jūsų organizacijoje techninis pasirėngimas žinių valdymo realizavimui vadovybės lygyje atitinka							
J.1.3.5.	Resursų potencialą						
J.1.3.6.	Verslo rezultatų lūkesčius						
Jūsų organizacijoje darbuotojams							
G.1.1.1.	Žinių įvertinimas atliekamas sistemiškai						
G.1.1.2.	Žinios suteikiamos sistemiškai						
G.1.1.3.	Patirties įvertinimas atliekamas sistemiškai						
G.1.1.4.	Dalinimasis patirtimi yra sistemiškas						

Įvertinkite nuo 0 iki 5 (kur 0 – objekto/ subjekto nėra, 1 reiškia visišką nesutikimą, 5 visišką sutikimą)

Kodas	Klausimas	0 – objekto nėra 1 – visiškai nesutinku 2 – labiau nesutinku 3 – nei sutinku, nei nesutinku 4 – labiau sutinku 5 – visiškai sutinku					0 – objekto nėra 1 – visiškai nesutinku 2 – labiau nesutinku 3 – nei sutinku, nei nesutinku 4 – labiau sutinku 5 – visiškai sutinku				
Jūsų organizacijoje apibrėžiamo (aprašymo)		verslo modelio					procesų žemėlapis				
A.1.2.1.1.	Detalumas atitinka resursų potencialą										
A.1.2.1.2.	Detalumas atitinka verslo rezultatų lūkesčius										
A.1.2.2.1.	Nuoseklumas atitinka resursų potencialą										
A.1.2.2.2.	Nuoseklumas atitinka verslo rezultatų lūkesčius										
A.1.2.4.	Apsprendžia verslo rezultatus										
Jūsų organizacijoje naudojamas kaip instrumentas		verslo modelis					procesų žemėlapis				
A.1.8.1.	Strateginių klausimų sprendimui										
A.1.8.2.	Taktinių klausimų sprendimui										
A.1.8.3.	Veiksmų (vykdytojų) lygyje										
A.1.6.1.	Atitinka resursų potencialą										
A.1.6.2.	Atitinka verslo rezultatų lūkesčius										
Jūsų organizacijoje procesų apibrėžimo (aprašymo) dokumentacijos detalumas ir nuoseklumas :		atitinka resursų potencialą					atitinka verslo rezultatų lūkesčius				
A.2.4.4.	Apsprendžia verslo rezultatus										
A.3.1.	Tinka naudoti strateginių sprendimų lygyje.										
A.3.2.	Tinka naudoti taktinių (operatyvinių) sprendimų lygyje.										
Jūsų organizacijoje procesų dokumentacijos keitimo savalaikiškumas		atitinka resursų potencialą					atitinka verslo rezultatų lūkesčius				
A.3.6.1.	Pakeitus verslo modelį.										
A.3.6.2.	Pakeitus strateginius planus ir/ ar tikslus.										
A.3.6.3.	Priėmus sprendimus keisti operatyvinių veiksmų vykdymo logiką.										
Jūsų organizacijoje procesų apibrėžimo (aprašymo)		Apibrėžiant (aprašant) įeigas					Apibrėžiant (aprašant) rezultatus				
A.4.2.1.	Detalumas atitinka resursų potencialą										
A.4.2.2.	Detalumas atitinka verslo rezultatų lūkesčius										
A.4.2.3.	Nuoseklumas atitinka resursų potencialą										
A.4.2.4.	Nuoseklumas atitinka verslo rezultatų lūkesčius										
Jūsų organizacijoje procesų apibrėžimo (aprašymo)		Apibrėžiant (aprašant) vidinius klientus					Apibrėžiant (aprašant) išorinius klientus				
A.5.2.1.	Detalumas atitinka resursų potencialą										
A.5.2.2.	Detalumas atitinka verslo rezultatų lūkesčius										
A.5.2.3.	Nuoseklumas atitinka resursų potencialą										
A.5.2.4.	Nuoseklumas atitinka verslo rezultatų lūkesčius										

Įvertinkite nuo 0 iki 5 (kur 0 – objekto/ subjekto nėra, 1 reiškia visišką nesutikimą, 5 visišką sutikimą)

Kodas	Klausimas	0 – objekto nėra	1 – visiškai nesutinku	2 – labiau nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – labiau sutinku	5 – visiškai sutinku	0 – objekto nėra	1 – visiškai nesutinku	2 – labiau nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – labiau sutinku	5 – visiškai sutinku
Jūsų organizacijoje procesų šeiminiškai (u)		atitinka resursų potencialą						atitinka verslo rezultatų lūkesčius					
C.2.1.1.1.	Lyderystės patirtyje												
C.2.1.01.	Vadovavimo patirtyje												
C.3.1.	Igaliojimai yra pakankami priimanč visus proceso rezultatus sėkmei reikiamus sprendimus												
C.3.6.	Autoritetas prisiimant visus matavimus, reikiamus koordinuojant ir tobulinant verslo procesus												
C.5.1.	Atsakomybė už biudžetų sudarymą procesams												
C.6.1.1.	Išitraukimas į personalinių užduočių darbuotojams procesuose nustatymą bei formavimą												
Jūsų organizacijoje naudojami (gero veiklos vykdymo rodikliai) GVVR adekvatūs		turimų resursų galimybės						verslo rezultatų lūkesčiams					
D.1.4.2.	Finansiniai												
D.1.4.4.	Kokybiniai												
D.1.4.6.	Kiekybiniai												
D.1.4.8.	Klientų pasitenkinimo												
D.1.4.10.	Mokymosi ar tobulėjimo												
Jūsų organizacijoje gero veiklos vykdymo indikatoriu (GVVR)		atitinka resursų potencialą						atitinka verslo rezultatų lūkesčius					
D.2.1.1.	Matavimo nauda												
Jūsų organizacijoje yra verslo procesų vykdymo indikatoriu (VPVI) rezultatų duomenų		Rinkimas						Matavimas					
D.3.1.1.	nuolatinis												
D.3.1.2.	nuoseklus												
Jūsų organizacijoje techninis pasirengimas žinių valdymo realizavimui atitinka		Organizacijos lygyje						Atskirų procesų lygyje					
J.1.3.1.	Resursų potencialą												
J.1.3.2.	Verslo rezultatų lūkesčius												
Jūsų organizacijoje darbuotojų emocinis pasirengimas žinių valdymo realizavimui atitinka		resursų potencialą						verslo rezultatų lūkesčius:					
J.1.4.1.	Organizacijos lygyje												
J.1.4.2.	Atskirų procesų lygyje												
J.1.4.3.	Vadovybės lygyje												
J.1.4.4.5.	Vykdančiųjų darbuotojų lygyje												
Jūsų organizacijoje		atitinka resursų potencialą						atitinka verslo rezultatų lūkesčius					
K.1.1.	IT sistemų ir sprendimų integracija su procesine orientacija												
K.1.2.	Pokyčių savalaikiškumas juos įgyvendinant IT sprendimuose												
K.1.3.	Pokyčių savalaikiškumas juos įgyvendinant PO sprendimuose												
K.1.4.	IT sistemų ir IT sprendimų išnaudojimo efektyvumas diegiant procesinę orientaciją												

2 PRIEDAS.

VPVKF taikymo tyrimo anketa

(<http://www.publika.lt/apklausa-15-cc2f56c78d2af7a695aa41d96a96fe28.html>)

Slaptažodis 1221

Brangūs respondentai, Ekspertai, Ponios ir Ponai,

Aš esu Vilniaus Universiteto doktorantūros studentas.

Mano tyrimų tema - "Verslo procesų valdymo kokybės formavimas".

Šio darbo tikslai:

- išanalizuoti, kaip verslo procesų brandos lygis turi įtakos renkantis, diegiant ar vystant procesinę orientaciją organizacijose;
- pateikti PO diegimo ar vystymo scenarijus skirtingo procesų valdymo brandos lygio organizacijoms;
- išsiaiškinti, kokie PO veiksniai yra labiausiai paplitę skirtinguose verslo procesų brandos lygiuose.

Ši apklausa yra anoniminė, atsakymai bus apdorojami ir disertacijoje pateikiami tik apibendrinta forma.

Tyrimo rezultatai nebus naudojami komerciniais tikslais.

Prašau Jūsų skirti brangaus laiko pildant šią anketą. Jūsų nuomonė labai svarbi.

Tikiu, kad anketos pildymas bus naudingas ir Jums, kad rasite naujų idėjų gerinant ir vystant Jūsų organizacijų veiklos perspektyvas.

Ačiū už Jūsų laiką,

Pagarbiai,

Darius Klimas

bpmtyrimas@gmail.com

P.S. Jei esate suinteresuotas gauti tyrimo rezultatus, prašau parašykite man elektroninį laišką.

Irašykite informaciją

Klausimas	Atsakymas
Koks yra Jūsų darbo stažas dirbant su verslo procesų valdymu?	
Koks yra darbuotojų skaičius Jūsų organizacijoje?	
Kokia yra Jūsų atsakomybės sritis?	
Ar Jūsų pareigos priskiriamos prie aukščiausios vadovybės lygio?	

Pateikite informaciją apie Jūsų organizacijos PO iniciatyvas

Klausimas	Taip	Ne	Planuojama	Nežinau kas tai yra
Jūs esate įgyvendinę ISO serijos standartų iniciatyvą/ programą?				
Jūsų organizacija yra įgyvendinusi ERP iniciatyvą/ programą?				
Jūsų organizacija yra įgyvendinusi CRM iniciatyvą/ programą?				
Jūsų organizacija yra įgyvendinusi 6 sigma iniciatyvą/ programą?				
Jūsų organizacija yra įgyvendinusi LEAN iniciatyvą/ programą?				
Jūsų organizacija yra įgyvendinusi KAIZEN iniciatyvą/ programą?				
Jūsų organizacija yra įgyvendinusi BPR (angl. business process reengineering) iniciatyvą/ programą?				
Jūsų organizacija yra įgyvendinusi atrinktų procesų išskėlimo iš organizacijos (angl. outsourcing) iniciatyvą/ programą?				
Jūsų organizacija yra įgyvendinusi vertės grandinės (angl. supply chain) iniciatyvą/ programą?				
Jūsų organizacija yra įgyvendinusi subalansuotų veiklos rodiklių (angl. balanced scorecard) iniciatyvą/ programą?				
Jūsų organizacija yra įgyvendinusi ABC (angl. activity based costing) iniciatyvą/ programą?				

Irašykite kitas PO iniciatyvas/ programas, kurias esate įgyvendinę.

--

Įvertinkite Jūsų organizacijos **PO tikslus** - nuo 0 iki 5 (kur 0 – tokio tikslo nėra, 1 reiškia visišką nesutikimą, 5 visišką sutikimą)

Klausimas	0 – tokio tikslo nėra	1 – visiškai nesutinku	2 – labiau nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – labiau sutinku	5 – visiškai sutinku
Efektyvus veiklos valdymas						
Veiksminga organizacija						
Didesnis produktyvumas						
Didesnis klientų pasitenkinimas						
Efektyvus resursų potencialo išnaudojimas						
Veiklos strategijos įgyvendinimas						
Informacijos sklaidos ir apsikaitimo greičio užtikrinimas						
Aktyvus inovacijų diegimas						

Įvertinkite, koks yra Jūsų organizacijos **verslo modelis** pagal **naudojamo turto formą** ir bazinius **verslo modelio archetipus** (žemiau pateikti aprašymai) nuo 0 iki 5 (kur 0 – požymių nėra, 1 reiškia visišką nesutikimą, 5 visišką sutikimą)

		Kokio tipo turtas yra įtraukiamas?																							
		Finansinis					Fizinis					Nematerialus					Žmogiškasis (laikas, pastangos, idėjos)								
Baziniai verslo modelio archetipai	Kūrėjas	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	Žmonių kūrėjas* (nevertinama)					
		Verslininkas					Gamintojas					Išradėjas													
	Platintojas	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	Žmonių platintojas* (nevertinama)					
		Finansinis pirklys					Didmenininkas/ mažmenininkas					Intelektualinės nuosavybės pirklys (prekybininkas)													
	Nuomotojas	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
		Finansinis nuomotojas					Fizinis nuomotojas					Intelektualinis nuomotojas					Rangovas								
	Tarpininkas	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
		Finansinis tarpininkas					Fizinis tarpininkas					Intelektualinės nuosavybės tarpininkas					Žmogiškųjų resursų tarpininkas								

* Šie modeliai yra nelegalūs (įtraukia prekybą žmonėmis). Jie yra įtraukti dėl loginio išbaigtumo **Verslininkas** (Entrepreneris) - kuria ir parduoda finansinį turtą.

Gamintojas - kuria ir parduoda materialų turtą.

Išradėjas - kuria ir parduoda nematerialų turtą, pavyzdžiui, patentus ir autorines teises.

Finansinis pirklys - perka ir parduoda finansinį turtą be didelės transformacijos (*bankai, investicinės įmonės ir kitos finansų institucijos*).

Didmenininkas/ mažmenininkas - perka ir parduoda materialų turtą.

Intelektualinės nuosavybės pirklys (prekybininkas) - perka ir parduoda nematerialų turtą, intelektinę nuosavybę.

Finansinis nuomotojas - leidžia kitiems naudoti pinigus ar kitą finansinį turtą tam tikromis sąlygomis.

Fizinis nuomotojas - parduoda teisę naudoti fizinį turtą.

Intelektualinis nuomotojas – parduoda licencijas ar kitaip gauna pajamas už ribotą naudojimąsi nematerialiuoju turtu.

Rangovas - parduoda žmonės, pavyzdžiui, konsultavimo, statybos, švietimo, kūno priežiūros, pakuotės pristatymo ar sveikatos priežiūros paslauga.

Finansinis tarpininkas - atitinka finansinio turto pirkimą ir pardavimą. *Tai apima draudimo tarpininkus, vertybinių popierių tarpininkavimo organizacijas.*

Fizinis tarpininkas - atitinka materialaus turto pirkimą ir pardavimą.

Intelektualinės nuosavybės tarpininkas - atitinka nematerialiojo turto pirkimą ir pardavimą.

Žmogiškųjų resursų tarpininkas - atitinka žmogaus paslaugų pirkimą ir pardavimą.

Pagal žemiau pateiktų požymių aprašymus pateikite savo nuomonę apie Jūsų organizacijos verslo procesų valdymo brandos požymius. Pažymėkite (įvertinkite) nuo **specialus** (pradinis) iki **ekstensyvus**.

<p>Ekstensyvus lygis - organizacija turi tvirtą procesų valdymo poziciją ne tik strateginiame lygmenyje, bet ir operaciniame valdyme (ekstensyvus - pagal tarptautinių žodžių žodyną - išplėstas, susijęs su kiekybės didinimu, o ne su kokybės gerinimu) <i>Procesų vadyba tampa vadybininkų darbų atskaitomybės ir rezultatų vertinimo dalimi. Siekiant optimizuoti procesų valdymą įtraukiami klientai, tiekėjai ir kitos suinteresuotos pusės.</i></p> <p>Integruotas lygis - organizacijos valdomos sistemaiškai. <i>Gali būti įkūrusios procesų valdymo tobulinimo centrus. Apjungia verslą ir IT procesų valdyme.</i></p> <p>Susietas lygis - dokumentuoti procesų objektai ir subjektai su apibrėžtomis jų sąveikomis. <i>Atsiranda platesnis technologijų panaudojimas VPV komunikacijoje.</i></p> <p>Apibrėžtas lygis - pirmieji dokumentuoti procesų objektai ir subjektai, nenustatant jų sąveikų. <i>Padidėjęs vadovų ir atsakingų darbuotojų įsitraukimas. Bandoma struktūrizuoti metodologijas ir atrasti bendrus standartus.</i></p> <p>Specialus (pradinis lygis) - organizacija nedaro jokių arba daro tik nestructūrizuotus ir nekoordinuotus veiksmus verslo valdyme.</p>	
--	--

Organizacijos verslo procesų valdymo brandos požymis	Specialus	Apibrėžtas	Susietas	Integruotas	Ekstensyvus
STRATEGINIS SUDERINAMUMAS (Procesų projektavimo ir tobulinimo suderinimas su organizacijos verslo tikslais)					
Procesų gerinimo plano (suteikiančio informaciją apie verslo procesų valdymo tikslus ir apimančio procesų peržiūrą bei kontrolę) įgyvendinimas					
Verslo strategijos ir verslo procesų projektavimo sąsajos aiškumas ir akivaizdumas					
Procesų rezultatų matavimo ir pagrindinių veiklos rodiklių (angl. Key Performance Indicators – KPI), kuriais remiantis vertinamas procesas, apibrėžimas					
Procesų projektavimo strategijos suderinamumas su įvairių suinteresuotų šalių (akcininkų, vadovų, valstybės institucijų ir kt.) prioritetais					
Procesų projektavimas atsižvelgiant į visos įmonės procesų architektūrą					
VALDYMAS (Procesų projektavimo ir tobulinimo suderinimas su organizacijos verslo tikslais)					
Sprendimų priėmimo proceso aiškumas					
Vaidmenų ir atsakomybių apibrėžimo aiškumas					
Verslo procesų valdymo (VPV) rezultatų matavimo duomenų rinkimo procesas, pagal kurį vertinamas verslo strategijos ir procesų rezultatų atitikimas					
Procesų valdymo standartų ir iniciatyvų apibrėžimo aiškumas					
VPV iniciatyvos reguliari peržiūra					

Organizacijos verslo procesų valdymo brandos požymis	Specialus	Apibrėžtas	Susietas	Integruotas	Ekstensyvus
METODAI (Požiūriai ir technikos skirtos palaikyti nuoseklius veiksmus)					
Geriausios praktikos metodų, skirtų identifikuoti ir modeliuoti esamus (angl. <i>As Is</i>) ir būsimus (angl. <i>Could/ Must Be</i>) procesus, dokumentavimas					
Metodų, susijusių su procesų įgyvendinimu ir vykdymu, apibrėžtumas					
Duomenų, reikalingų procesų matavimui ir kontrolei, ir gavimo metodų apibrėžtumas bei dokumentavimas					
Metodų, susijusių su procesų tobulinimu, prieinamumas					
Metodų, skirtų įvertinti projektų valdymą ir bendrą VPV iniciatyvą organizacijoje, egzistavimas					
INFORMACINĖS TECHNOLOGIJOS (Programinė įranga, techninė įranga ir informacijos valdymo sistemos reikalingos įgyvendinti VPV iniciatyvą)					
VPV programinės įrangos įrankių, palaikančių procesų modeliavimą, analizę ir ataskaitas, prieinamumas					
IT įrankiai, leidžiantys procesų modelius automatiškai perkelti į vykdymą					
Programinių įrankių, kurie padeda automatizuoti vykstančių procesų vizualizaciją, kontrolę ir valdymą					
VPV projektų valdymo programinių įrankių prieinamumas					
IT įrankių, skirtų procesų tobulinimui, prieinamumas					
ŽMONĖS (Individai, kurie nuolatos taiko savo įgūdžius ir žinias VPV iniciatyvoje)					
VPV įgūdžių ir gebėjimų susietumas su individualiomis rolėmis ir atsakomybėmis					
Procesų valdymo žinios apima procesų valdymo metodus ir geriausias praktikas kartu įvertinant jų įtaką organizacijai					
Nuolatinis procesų įgūdžių ir žinių ugdymo vystymas ir palaikymas					
Bendradarbiavimo tarp individų VPV iniciatyvoje skatinimas ir analizė					
Individų noras VPV iniciatyvoje vadovauti, priimti atsakomybę ir atskaitingumą už organizacijoje valdomus verslo procesus					
ORGANIZACINĖ KULTŪRA (Vertybės ir įsitikinimai, kurie formuoja su procesais susijusį požiūrį ir skatina elgesį veiklos gerinimui)					
Organizacijos sugebėjimas priimti procesų pokyčius ir prisitaikyti, net jei tai apima skirtingus padalinius					
Bendras organizacijos VPV sukuriamos vertės suvokimas ir jo skatinimas					
Žmonių, įtrauktų į VPV iniciatyvą, požiūris ir elgesys dėl procesų tobulinimo visos organizacijos lygmeniu					
Aukščiausiųjų vadovų aktyvus prisidėjimas prie VPV iniciatyvos					
VPV bendruomenės socialiniai tinklai ir bendravimo skatinimas					

Pateikite Jūsų patirtį (nuomonę) apie žemiau pateiktų požymių grupių **įgyvendinimo, vystymo** ar tobulinimo **eiliškumo prioritetą** Įrašykite nuo **1** (*požymių grupė*, kuris turėtų būti diegiama ar vystoma *pirmiausiai*) iki **12** (visiškai *neugdytina* požymių grupė).

PO POŽYMIŲ GRUPĖS	1 –diegiama ar vystoma pirmiausiai	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12 - visiškai neugdytina
L. Procesų dokumentavimo detalumas ir nuoseklumas (dizainas);												
M. Vadovybės palaikymas PO programai;												
N. Atsakomybė procesų šeimininkų lygyje;												
O. Veiklos vykdymo efektyvumų matavimas procesuose;												
P. Organizacinė kultūra, paremta darbu komandose, pasiryžimu keistis, orientacija į klientus bei bendradarbiaujančiu lyderystės stiliumi;												
Q. Organizacinė struktūra, adaptuota pagal procesinį požiūrį bei procesų žemėlapi (kai vadovaujamas principu, kad pirma procesai, o po to nustatoma organizacinė struktūra);												
R. Žmonės ir patirtis (kaip proceso struktūra diktuoja reikalavimus darbuotojo kompetencijai, patirčiai bei darbų atlikimo aprašymams);												
S. Prosesiškai orientuota personalo valdymo sistema;												
T. Atskirų procesinių iniciatyvų ar projektų formalizuotas koordinavimas ir integravimas.												
U. Žinių valdymas, susijęs su procesų tobulinimu, pertvarkymu, pokyčių valdymo technikomis;												
V. IT sistemų ir sprendimų integracija.												

Ivertinkite nuo 0 iki 5 (kur 0 – objekto nėra, 1 reiškia visišką nesutikimą, 5 visišką sutikimą)

Klausimas	0 – objekto nėra	1 – visiškai nesutinku	2 – labiau nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – labiau sutinku	5 – visiškai sutinku
JŪSŲ ORGANIZACIJOS VERSLO MODELyje YRA DOKUMENTUOTA (ARBA YRA NUORODOS Į KITUS DOKUMENTUS):						
Aptarnaujamų klientų vertybės, požymiai, savybės ir ypatybės.						
Aptarnaujamų klientų segmentų vertybės, požymiai, savybės ir ypatybės						
Kaip kuriama vertė klientams						
Kaip siūloma vertė klientams						
Kaip pristatoma vertė klientams						
Kaip kuriama vertė atskiriems klientų segmentams						
Kaip siūloma vertė atskiriems klientų segmentams						
Kaip pristatoma vertė atskiriems klientų segmentams						
Platinimo ir pardavimo kanalai						
Platinimo ir pardavimo kanalai atskiriems klientų segmentams						
Santykių su klientais gairės						
Kaip gaunami pajamų srautai						
Pajamų srautai kiekvienam klientų segmentui						
Pajamų srautai, gaunami iš santykių su klientais valdymo						
Pajamų srautai, gaunami iš platinimo ir pardavimo kanalų						
Pajamų srautai, gaunami iš kiekvienos sukuriamos (siūlomos) produktų (vertės) grupės						
Finansavimo sprendimai						
Pagrindinės veiklos (sukuriama, pasiūloma ir pristatoma vertė)						
Pagrindiniai partneriai						
Sąnaudų struktūra pagal verslo modelio elementus						
Gautų pajamų paskirstomo tarp verslo modelio elementų principai (reinvestavimas ir verslo modelio elementų veikimo užtikrinimas)						
Pagrindiniai sėkmės faktoriai (veiksniai)						
JŪSŲ ORGANIZACIJOS VERSLO MODELyje YRA DOKUMENTUOTI (ARBA YRA NUORODOS Į KITUS DOKUMENTUS) PAGRINDINIAI BENDROVĖS RESURSAI:						
Žinios						
Informacija						
Technologijos						
Finansai						
Kapitalas						
Darbuotojai						
Konkurencinės kompetencijos						
JŪSŲ ORGANIZACIJOS VERSLO MODELyje YRA DOKUMENTUOTI (ARBA YRA NUORODOS Į KITUS DOKUMENTUS) PAGRINDINIAI PRITRAUKIAMIEI RESURSAI:						
Žinios						
Informacija						
Technologijos						
Finansai						
Kapitalas						
Darbuotojai						
Konkurencinės kompetencijos						
JŪSŲ ORGANIZACIJOS VERSLO MODELyje YRA DOKUMENTUOTI (ARBA YRA NUORODOS Į KITUS DOKUMENTUS):						
Ekonominio ir konkurencinio potencialo įgijimas ar vystymas						
Verslo modelio elementų sąveika						
JŪSŲ ORGANIZACIJOJE APIBRĖŽIAMO (APRAŠOMO) VERSLO MODELIO						
Detalumas atitinka resursų potencialą						
Nuoseklumas atitinka resursų potencialą						
Tvraus vertės klientams kūrimo ir pajamų paskirstymo užtikrinimas						
Atsispindėti pasikeitusių strateginių sprendimų integracija į vertės kūrimą						

Įvertinkite nuo 0 iki 5 (kur 0 – objekto/ subjekto nėra, 1 reiškia visišką nesutikimą, 5 visišką sutikimą)

Klausimas	objekto/ subjekto	1 – visiškai nesutinku	2 – labiau nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – labiau sutinku	5 – visiškai sutinku
JŪSŲ ORGANIZACIJOJE VERSLO MODELIS NAUDOJAMAS KAIP INSTRUMENTAS						
Strateginių klausimų sprendimui						
Taktinių klausimų sprendimui						
JŪSŲ ORGANIZACIJOJE ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA:						
Realizuota, vadovaujantis „struktūra konstruojama po procesų“						
Apibrėžta (aprašyta) nuorodomis į verslo procesus						
Maksimaliai plokščia						
JŪSŲ ORGANIZACIJOJE PROCESŲ ŽEMĖLAPIS (-YJE):						
Atitinka verslo modelį						
Išskirti „pagrindiniai“ procesai (kuriantys vertę klientams tiesiogiai)						
Išskirti „pagalbiniai“ procesai (kuriantys vertę pagrindiniams procesams)						
Išskirti „kiti“ procesai						
JŪSŲ ORGANIZACIJOJE PROCESŲ ŽEMĖLAPIO APIBRĖŽIMO (APRAŠYMO)						
Detalumas atitinka resursų potencialą						
Nuoseklumas atitinka resursų potencialą						
JŪSŲ ORGANIZACIJOJE PROCESŲ ŽEMĖLAPIS NAUDOJAMAS KAIP INSTRUMENTAS						
Strateginių klausimų sprendimui						
Taktinių klausimų sprendimui						
JŪSŲ ORGANIZACIJOJE VEIKLOS BIUDŽETAS:						
Priklauso nuo procesų biudžeto						
Susietas tarp procesų biudžetų ir struktūrinių vienetų biudžetų						
JŪSŲ ORGANIZACIJOJE:						
Sąnaudų skaičiavimas tiesioginiai susietas su verslo procesais						
Žinoma, kiek kiekvienas procesas atskirai reikalauja sąnaudų						
JŪSŲ ORGANIZACIJOJE APIBRĖŽTI (APRAŠYTI)						
Verslo pagrindiniai sėkmės faktoriai (veiksniai) (angl. KSF – key success factors)						
Procesų pagrindiniai sėkmės faktoriai (veiksniai) (PKSF)						
JŪSŲ ORGANIZACIJOJE YRA VERSLO PROCESŲ VYKDYMO INDIKATORIŲ (VPVI) REZULTATŲ DUOMENŲ						
Rinkimas yra nuolatinis						
Rinkimas yra nuoseklus						
Matavimas yra nuolatinis						
Matavimas yra nuoseklus						
JŪSŲ ORGANIZACIJOJE YRA „SPRENDIMUS PRIIMANTIS KOMITETAS“						
Strateginio lygmens						
Taktinio lygmens						
JŪSŲ ORGANIZACIJOJE ESANTIS PROCESŲ PROJEKTUS KOORDINUOJANTIS BEI INTEGRUOJANTIS KOMITETAS:						
Naudingas verslo rezultatams						
Turi pakankamai įgaliojimų, kurie atitinka verslo rezultatų lūkesčius						
JŪSŲ ORGANIZACIJOJE VADOVYBĖ						
Turi viziją, kuri atitinka resursų potencialą						
Puoselėja vertybes, kurios atitinka PO nuostatas						
Prisiima lyderystės vaidmenį procesų programai ar iniciatyvoms						
Atlieka reikiamo lygio reklamą procesų programai ar iniciatyvoms						
JŪSŲ ORGANIZACIJOJE VADOVYBĖ ŽINO TURIMŲ RESURSŲ POTENCIALĄ						
Finansinių						
Fizinių						
Žmogiškųjų						
Intelektualinių						
Atskiruose procesuose						
JŪSŲ ORGANIZACIJOS VADOVŲ PROCESŲ ĮGYVENDINIMO						
Kvalifikacija atitinka verslo rezultatų lūkesčius						
Patirtis atitinka verslo rezultatų lūkesčius						

Įvertinkite nuo 0 iki 5 (kur 0 – objekto/ subjekto nėra, 1 reiškia visišką nesutikimą, 5 visišką sutikimą)

Klausimas	objekto/ subjekto	1 – visiškai nesutinku	2 – labiau nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – labiau sutinku	5 – visiškai sutinku
JŪSŲ ORGANIZACIJOJE VADOVŲ VALDYMO STILIUS SU PAVALDINIAIS						
Nurodymai						
Kontrolė						
Derybos						
Bendradarbiavimas						
JŪSŲ ORGANIZACIJA TURI REIKIAMĄ DIRBANČIŲ (ETATINIŲ) DARBUOTOJŲ (EKSPERTŲ) KIEKĮ:						
Pokyčių valdyme						
Procesų pertvarkyme						
Projektų valdyme						
JŪSŲ ORGANIZACIJOS ORGANIZACINĖ KULTŪRA:						
Apibrėžta (aprašyta) požymiais						
Vystoma atskiromis priemonėmis (yra veiksmų planai)						
JŪSŲ ORGANIZACIJOJE PROCESO ŠEIMININKAI:						
Atsako „už viską“ nuo tiekėjo proceso pabaigos iki savo proceso pabaigos						
Yra „sprendimus priimančio komiteto“ nariai						
Yra aktyviai iniciatyvūs optimizacijos veiksmuose						
Turi įgaliojimus ir jie yra pakankami priimant sprendimus						
Isitraukia į personalinių užduočių darbuotojams nustatymą procesuose						
JŪSŲ ORGANIZACIJOJE PROCESŲ ŠEIMININKAI (Ū) ATITINKA RESURSŲ POTENCIALĄ						
Lyderystės patirtyje						
Vadovavimo patirtyje						
JŪSŲ ORGANIZACIJOS:						
Personalo valdymo sistema yra orientuota procesiškai						
Darbuotojų vaidmenų ir darbų aprašymai yra sąlygoti procesų						
Motyvacijos modeliai įdiegti pagal konkrečių procesų poreikius						
JŪSŲ ORGANIZACIJOS DARBUOTOJAI MOTYVUOTI DIRBTI:						
Siekiant rezultatų						
Horizontalių procesų interesams						
Siekiant vidinių klientų poreikių patenkinimo						
JŪSŲ ORGANIZACIJOJE DARBUOTOJAMS						
Žinių įvertinimas atliekamas sistemaiškai						
Žinios suteikiamos sistemaiškai						
Patirties įvertinimas atliekamas sistemaiškai						
Dalinimasis patirtimi yra sistemaiškas						
JŪSŲ ORGANIZACIJOJE PROCESAI APIBRĖŽTI (APRAŠYTI):						
Vizualizuojant (schemomis)						
Vizualizuojant ir aprašant (schemomis ir aprašais)						
Skirtingiems rinkos segmentams.						
JŪSŲ ORGANIZACIJOS PROCESUOSE APIBRĖŽIANT (APRAŠANT) VIDINIUS KLIENTUS						
Detalumas atitinka resursų potencialą						
Nuoseklumas atitinka resursų potencialą						
JŪSŲ ORGANIZACIJOS PROCESUOSE APIBRĖŽIANT (APRAŠANT) IŠORINIUS KLIENTUS						
Detalumas atitinka resursų potencialą						
Nuoseklumas atitinka resursų potencialą						
JŪSŲ ORGANIZACIJOJE ŽINIŲ VALDYMAS:						
Naudojamas						
Realizuotas pakankamame lygyje						
JŪSŲ ORGANIZACIJOS RESURSŲ POTENCIALAS ATITINKA						
Pokyčių savalaikiškumas įgyvendinant IT sprendimuse						
IT sistemų ir IT sprendimų išnaudojimo efektyvumas diegiant procesinę orientaciją						

QUESTIONARE

(<http://www.publika.lt/apklausa-15-4f75ab3f86e2c.html>)

Dear experts, professionals, respondents, Ladies and Gentleman,

I **sincerely** ask for your help.

I am a PhD student at Vilnius University in Lithuania. My research area is "The formation model of BPM quality".

Basic idea: Create a tool for business process development in the different maturity levels.

I'm doing a research in Lithuanian organizations, but at the same time **I need a contrast results** with the Professional opinion on the BPM because that in Lithuania there is not enough large number of BPM Professionals,

I am in all sincerity asking for Your professional help. Each your answer is really important for me.

Results will not be used for commercial purposes

Completing the survey may seem that the issues are too complex, please do not be afraid and please answer to the questionnaire till the end.

I believe that **we can** built a useful tool and I will do everything to make it work.

I would be very grateful if You take 20 minutes of Your valuable time to respond to questionnaires.

Уважаемые эксперты, специалисты, респонденты, дамы и господа,

Я искренне прошу вашей помощи.

Я аспирант Вильнюсского университета в Литве. Моя область исследований является "Модель формирования качества BPM".

Основная идея: **создать инструмент для развития бизнеса процессов на разных уровнях зрелости.**

Я делаю исследование в организациях Литвы, но в то же время мне нужно отличие результатов профессионального мнения по BPM. Потому что в Литве нет достаточно большого числа специалистов BPM,

Я со всей искренностью прошу вашей профессиональной помощи.

Результаты не будут использоваться в коммерческих целях

Завершение обследования может показаться, что вопросы слишком сложны, пожалуйста, не бойтесь, и пожалуйста, ответьте на вопросы анкеты до конца.

Я считаю, что мы можем построить полезный инструмент :) И я сделаю все, чтобы заставить его работать.

Я был бы очень признателен, если Вы приняли около 20 минут Вашего драгоценного времени, чтобы ответить на вопросы анкеты.

Respectfully /
Почтительно

Darius Klimas

PhD student at Vilnius University in Lithuania /
Аспирант Вильнюсского университета в Литве

bpmtyrimas@gmail.com

Please enter the information

Question	Answers
How many years you are working with the business process management?	
What is the number of employees in your organization?	
What is your responsibility?	
Do your duty assigned to the highest level of management?	

Provide information about your organization's in process orientation initiatives

Question	Yes	No	It is planned	I do not know what it is
Your organization has implemented the ISO series of standards, initiative / program?				
Your organization has implemented the ERP initiative / program?				
Your organization has implemented the CRM initiative / program?				
Your organization has implemented the 6 SIGMA initiative / program?				
Your organization has implemented the LEAN initiative / program?				
Your organization has implemented the KAIZEN initiative / program?				
Your organization has implemented the BPR (business process reengineering) initiative / program?				
Your organization has implemented the OUTSOURCING initiative / program?				
Your organization has implemented the SUPPLY CHAIN initiative / program?				
Your organization has implemented the BALANCED SCORECARD initiative / program?				
Your organization has implemented the ABC (activity based costing) initiative / program?				

Please enter other process orientation initiatives / programs that are implemented in your organization.

--

Evaluate your organization's process orientation goals - from 0 to 5 (where 0 – we do not have such a goal, 1- means complete disagreement, 5 - represents the complete agreement)

Process orientation goals	0 – do not have such a goal	1 – complete disagreement	2 – more disagree	3 – neither agree nor disagree	4 – more agree	5 – complete agreement
Effective performance management						
Effective organization						
Increased productivity						
Increased customer satisfaction						
Effective utilization of resource potential						
Implementing the Strategy						
Information dispersion and exchange rate guarantee						
Active implementation of innovation						

Assess. What is your organization's business model? Assess from 0 to 5 (the descriptions are below) the type of asset is involved and the basic business model archetypes (where 0 - I cannot answer, 1 - means complete disagreement, 5 - means complete agreement)

		What type of asset is involved?																												
		Financial					Physical					Intangible					Human													
Basic Business Model Archetypes	Creator (ownership of asset with significant transformation)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	Human Creator* (unvalued)										
	Entrepreneur						Manufacturer					Inventor																		
	Distributor (ownership of asset with limited transformation)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	Human Distributor* (unvalued)										
	Financial Trader						Wholesaler/ Retailer					Intellectual property Trader																		
	Landlord (use of asset)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	Contractor				
	Financial Landlord						Physical Landlord					Intellectual Landlord																		
	Broker (matching of buyer and seller)	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	HR Broker				
	Financial Broker						Physical Broker					Intellectual property Broker																		

* These models are illegal (includes trade in human beings). They are included for logical completeness.

An Entrepreneur creates and sells financial assets.

A Manufacturer creates and sells physical assets.

An Inventor creates and then sells intangible assets such as patents and copyrights.

A Financial Trader buys and sells financial assets without significantly transforming (or designing) them.

A Wholesaler/Retailer buys and sells physical assets. This is the most common type of Distributor.

An Intellectual property (IP) Trader buys and sells intangible assets.

A Financial Landlord lets others use cash (or other financial assets) under certain (often time-limited) conditions.

A Physical Landlord sells the right to use a physical asset.

An Intellectual Landlord licenses or otherwise gets paid for limited use of intangible assets.

A Contractor sells a service provided primarily by people, such as consulting, construction, education, personal care, package delivery, live entertainment or healthcare.

A Financial Broker matches buyers and sellers of financial assets. This includes insurance brokers and stock brokerage functions in many large financial firms.

A Physical Broker matches buyers and sellers of physical assets.

An Intellectual property (IP) Broker matches buyers and sellers of intangible assets.

A Human Resources (HR) Broker matches buyers and sellers of human services.

Give your opinion about your organization's business process management maturity characteristics, according to the following descriptions of the symptoms. Mark (estimate) from the specific (primary) to extensive.

<p>Extended level - the organization has a strong process management position, not only at a strategic level, but also an operational management. <i>Process management is becoming part of the work of managers reporting and evaluation of results. Also, in order to optimize the processes involved in managing clients, suppliers and other interested parties.</i></p> <p>An integrated level - the systematic management of the organization. <i>There may be established a process management improvement centers. Combines business and IT processes.</i></p> <p>Linked level - documenting the processes, objects and subjects to determine their interactions. <i>Emerging technologies in the BPM wider communication.</i></p> <p>Defined level - the first to document the processes, objects and subjects, without any interaction. <i>Increased management and staff involvement. Trying to discover the structure of common methodologies and standards.</i></p> <p>Ad Hoc level - the organization does not have any or only unstructured and uncoordinated actions of business management.</p>	
---	--

Organization's business process management maturity of character	Ad Hoc	Defined	Linked	An integrated	Extended
STRATEGIC COMPATIBILITY (Process design and improvement of alignment with business objectives):					
Implementation of Process Improvement Plan (providing the information about business process management goals and comprehensive review of processes and controls)					
Business strategy and business process design interface clarity and obviousness					
The definition of process performance measurement and key performance indicators for the evaluation process					
Process design strategy is consistent with the various stakeholders (shareholders, managers, public institutions, etc.) priorities					
Process design, taking into account all the business process architecture					
MANAGEMENT (Process design and improvement of alignment with business objectives):					
Clarity of decision-making process					
Clarity of Roles and responsibilities					
Business Process Management (BPM) performance measurement data collection process, according to the assessment of business strategy and process reproducibility					
Clarity of definition of Process management standards and initiatives					
Periodic Review of BPM initiatives					

Organization's business process management maturity of character	Ad Hoc	Defined	Linked	An integrated	Extended
METHODS (Attitudes and technical support for a series of activities):					
Documentation of best practice methods to identify and model the current (As Is) and future (Could / Must Be) processes.					
Predictability of the methods associated with the processes of the implementation and enforcement					
Methods of data (required for process measurement and control) acquisition predictability and documentation					
Availability of methods related to process improvement					
The existence of methods to assess the project management and overall BPM initiative					
INFORMATION TECHNOLOGY (Software, hardware and information management systems needed to implement BPM initiative):					
Availability of BPM software tools that support process modeling, analysis and reporting					
IT tools that enable process models automatically move to execution					
Software tools that help automate processes visualization, control and management					
Availability of software tools for BPM project management					
availability of IT tools for process improvement					
PEOPLE (Individuals who regularly use their skills and knowledge of the BPM initiative):					
Interconnecting BPM skills and abilities of individual users role and responsibilities					
Process management includes the processes of knowledge management methods and best practices together with an assessment of their impact on the organization					
Continuous development and maintenance of processes management skills and knowledge development					
Promotion and evaluation of cooperation between individuals in the BPM initiative					
Willingness of individuals to lead the BPM initiative, to take responsibility and the accountability for the organization's business processes					
ORGANIZATIONAL CULTURE (Values and beliefs that shape the process-related attitudes and behaviors promotes improved performance):					
Organization's capacity to adapt and change processes, even if it involves different departments					
Promoting awareness in the organization of BPM value creating					
Attitudes and behavior of involved people in the BPM process improvement initiative on the whole organization level					
Active contribution of the top management to business process management initiative					
Promoting communication in BPM in the community and in the social networks					

Please provide your experience or views on the order of priority of implementation and/ or development of process orientation groups of traits.
Please enter from 1 to 12 (1 - group of traits that should be installed or developed primarily, 12 - completely unnecessary group of traits).

PROCESS ORIENTATION GROUPS OF TRAITS	1 – should be installed or developed primarily	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12 - completely unnecessary group of traits
W. Design and documentation of business processes;												
X. Management commitment towards process orientation;												
Y. Responsibility in the process ownership;												
Z. Process performance measurement;												
AA. Corporate culture in line with the process approach (work in teams, willingness to change, focus on customers and a cooperative leadership style);												
BB. Process-oriented and process map organizational structure (The guiding principle that all processes are defined, first, and then will be determined the organizational structure);												
CC. People and experience (how employee skills, experience and descriptions of works match the requirements of the process structure);												
DD. Process-oriented human resources management system;												
EE. Formalized co-ordination and integration of process management initiatives or projects.												
FF. Knowledge management (associated with processes development, restructuring, change management techniques);												
GG. Integration of IT systems and solutions.												

Evaluate from 0 to 5 (where 0 - object does not exist, 1 - complete disagree, 5 complete agree)

Question	0 - object does not exist	1 - complete disagree	2 - more disagree	3 - neither agree nor disagree	4 - more agree	5 - complete agree
IN YOUR ORGANIZATION'S BUSINESS MODEL IS/ ARE DOCUMENTED (OR HAVE A REFERENCES TO OTHER DOCUMENTS):						
Customer values, attributes, properties and characteristics						
Values, attributes, properties and characteristics of the particular client segments						
How is creating value to customers						
How is proposing value to customers						
How value is delivering to customers						
How is creating value to particular customers segments						
How is proposing value to particular customers segments						
How value is delivering to particular customers segments						
Distribution and sales channels						
Distribution and sales channels for particular customers segments						
Customer relationship guidelines						
How to have revenue streams						
The revenue streams for each customer segment						
The revenue streams from customer relationship management						
The revenues streams from the distribution and sales channels						
The revenue streams for each created (and proposed) product (value) group						
Decisions of investment						
Main activities (created, offered and delivered value)						
Key partners						
The cost structure by the business model elements						
Principles for the distribution of revenue between the business model elements (reinvestment and assurance of performance of the business model elements)						
Critical Success Factors						
IN YOUR ORGANIZATION'S BUSINESS MODEL KEY RESOURCES OF COMPANY IS/ ARE DOCUMENTED (OR HAVE A REFERENCES TO OTHER DOCUMENTS):						
Knowledge						
Information						
Technology						
Finance						
Capital						
Employee						
Competitive capacity						
IN YOUR ORGANIZATION'S BUSINESS MODEL KEY RESOURCES FROM OUTSIDE OF COMPANY IS/ ARE DOCUMENTED (OR HAVE A REFERENCES TO OTHER DOCUMENTS):						
Knowledge						
Information						
Technology						
Finance						
Capital						
Employee						
Competitive capacity						
IN YOUR ORGANIZATION'S BUSINESS MODEL IS/ ARE DOCUMENTED (OR HAVE A REFERENCES TO OTHER DOCUMENTS):						
Acquisition or development of economic potential and competitive						
Interaction between the business model elements						
DESCRIPTION OF YOUR ORGANIZATION BUSINESS MODEL:						
Particularity is accordance to the resource potential						
Sequence is accordance to the resource potential						
IN ESSENCE, YOUR ORGANIZATION'S BUSINESS MODEL IS FOR:						
Sustainable value creation for customers and assurance of income distribution						
Reflecting the integration of changes in the strategic decisions to the value creation						

Evaluate from 0 to 5 (where 0 – object or subject does not exist, 1 - complete disagree, 5 complete agree)

Question	0 – object or subject does not exist	1 – complete disagree	2 – more disagree than agree	3 – neither	4 – more agree than disagree	5 – complete agree
IN YOUR ORGANIZATION BUSINESS MODEL IS USED AS AN INSTRUMENT FOR:						
Solutions of strategic questions						
Solutions of tactical questions						
YOUR ORGANIZATION'S ORGANIZATIONAL STRUCTURE:						
Was constructed after the determination of process						
Defined (described) by the references to the business processes						
Maximally flat						
PROCESSES MAP OF YOUR ORGANIZATION:						
Meet the business model						
Has the "core" processes (creating value directly for the customers)						
Has "support" processes (creating value for the core processes)						
Has "other" processes						
DESCRIPTION OF PROCESSES MAP IN YOUR ORGANIZATION:						
Particularity is accordance to the resource potential						
Sequence is accordance to the resource potential						
IN YOUR ORGANIZATION PROCESSES MAP IS USED AS AN INSTRUMENT FOR:						
Solutions of strategic questions						
Solutions of tactical questions						
YOUR ORGANIZATION'S FINANCIAL BUDGET:						
Depends on the separate process budgets						
Linked between processes budgets and the budgets of departments						
IN YOUR ORGANIZATION:						
Calculation of costs (outlay) is direct associated with business processes						
It is known how much each process separately requested the outlay						
YOUR ORGANIZATION HAVE DESCRIBED:						
Critical success factors for business						
Critical success factors for processes						
IN YOUR ORGANIZATION RESULTS OF BUSINESS PROCESS PERFORMANCE INDICATORS (BPPI) DATA:						
The collection is permanent						
The collection is consistent						
Measurement is permanent						
Measurement is consistent						
YOUR ORGANIZATION HAVE „DECISION-MAKING“ COMMITTEE:						
At strategic level						
At tactical level						
YOUR ORGANIZATION HAVE PROCESS MANAGEMENT COORDINATING AND INTEGRATING COMMITTEE:						
Useful for business performance						
They have enough authority and it meets the expectations of business outcomes						
MANAGERS OF YOUR ORGANIZATION:						
Has a vision that meets the resource potential						
Cherishes the values that accordance in provisions of process orientation						
Takes leadership role in the process management program or initiatives						
Made the required level of advertising for the process program or initiatives						
MANAGERS OF YOUR ORGANIZATION KNOW THE POTENTIAL OF CURENT RESOURCES:						
Financial						
Physical						
Human						
Intellectual						
In the separate processes						
MANAGERS IN YOUR ORGANIZATION HAVE SUITABLY:						
Qualifications in process realization meet the expectations for business outcomes						
Experience in process realization meet the expectations for business outcomes						

Evaluate from 0 to 5 (where 0 – object or subject does not exist, 1 - complete disagree, 5 complete agree)

Question	0 – object or subject does not exist	1 – complete disagree	2 – more disagree	3 – neither agree nor disagree	4 – more agree	5 – complete agree
MANAGERS IN YOUR ORGANIZATION HAVE MANAGEMENT STYLE WITH SUBORDINATES:						
Directions						
Control						
Negotiation						
Co-operation						
YOUR ORGANIZATION HAVE REQUIRED WORKING EMPLOYEES (EXPERTS) CONTENT:						
In change management						
In process re-engineering						
In project management						
YOUR ORGANIZATION ORGANIZATIONAL CULTURE IS:						
Defined (described) by specific attributes						
Considered in particular tools (there are action plans)						
PROCESS OWNERS IN YOUR ORGANIZATION:						
Are responsible for everything in the process (from the supplier process end to his process end)						
There are a members of the decision-making committee						
Operate proactively in the optimization actions						
Are empowered and they are sufficient to decision-making						
Involved in setting of personal tasks for employees in the processes						
PROCESS OWNERS IN YOUR ORGANIZATION ARE COMPLIANCE WITH THE POTENTIAL OF RESOURCES:						
In leadership experience						
In management experience						
YOUR ORGANIZATION HAVE:						
Process oriented human resources management system						
Staff roles and job descriptions are determined by process						
Motivation models installed according to the needs of specific processes						
YOUR ORGANIZATION EMPLOYEES ARE MOTIVATED TO WORK:						
Delivering results						
To the interests of horizontal processes						
For internal customer satisfaction						
FOR YOUR ORGANIZATION EMPLOYEES:						
Assessment of knowledge is performed systematically						
Providing of the knowledge is systematically						
The assessment of experience is performed systematically						
The sharing of the experience is the systematic						
DESCRIPTION OF PROCESSES IN YOUR ORGANIZATION IS:						
In visualization of diagrams (schemes)						
In visualization diagrams (schemes) and describing						
For different market segments						
IN YOUR ORGANIZATION DESCRIPTION OF INTERNAL CUSTOMERS IN PROCESSES DOCUMENTS:						
Particularity is accordance to the resource potential						
Sequence is accordance to the resource potential						
IN YOUR ORGANIZATION DESCRIPTION OF EXTERNAL CUSTOMERS IN PROCESSES DOCUMENTS:						
Particularity is accordance to the resource potential						
Sequence is accordance to the resource potential						
KNOWLEDGE MANAGEMENT IN YOUR ORGANIZATION:						
Is used						
Realized at a sufficient level						
RESOURCE POTENTIAL IN YOUR ORGANIZATION COMPLIANCE WITH:						
The timeliness of changes in IT solutions						
Efficiency through in the exploitation of IT systems and IT solutions for the implementation of process management orientation						

4 PRIEDAS.

Kolmogorov-Smirnov testo rezultatai

	BK B 3 1	BK B 3 2	BK B 3 3	BK B 3 4	BK B 3 5	BK B 3 6	BK B 3 7	BK B 3 8	BK B 3 9	BK B 3 10	BK B 3 11	BK B 3 12	BK B 4 1	BK B 4 2	BK B 4 3	BK B 4 4	BK B 4 5	BK B 4 6	BK B 4 7	BK B 4 8	B S 1	B S 2	B S 3	B S 4	B S 5	
N	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	1.96	1.87	1.83	2.11	2.13	2.25	1.96	1.82	1.80	2.02	2.41	5.25	5.11	5.16	5.24	5.09	4.99	4.14	4.46	2.96	2.99	3.07	2.80	3.05	
	Std. Deviation	7.27	1.009	0.90	7.69	7.75	8.92	9.27	7.03	8.95	4.75	8.75	1.083	1.006	9.27	9.60	1.039	1.480	1.461	1.220	1.185	1.328	1.228	1.200	1.200	
Most Extreme Differences	Absolute	.356	.278	.261	.364	.289	.359	.306	.294	.288	.268	.362	.420	.296	.285	.255	.265	.230	.288	.221	.219	.190	.159	.172	.192	.166
	Positive	.356	.278	.261	.364	.289	.359	.306	.294	.287	.268	.362	.420	.233	.207	.209	.207	.172	.169	.104	.146	.145	.143	.123	.192	.136
	Negative	-.219	-.193	-.187	-.280	-.240	-.239	-.188	-.223	-.288	-.203	-.259	-.260	-.296	-.285	-.255	-.265	-.230	-.268	-.221	-.219	-.190	-.159	-.172	-.157	-.166
Kolmogorov-Smirnov Z		3.317	2.591	2.439	3.395	2.695	3.346	2.856	2.744	2.682	2.498	3.372	3.916	2.763	2.661	2.379	2.468	2.147	2.501	2.066	2.042	1.772	1.487	1.606	1.792	1.549
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.024	.011	.003	.017	
B V 1	B V 2	B V 3	B V 4	B V 5	B M 1	B M 2	B M 3	B M 4	B M 5	B I 1	B I 2	B I 3	B I 4	B I 5	B Z 1	B Z 2	B Z 3	B Z 4	B Z 5	B K 1	B K 2	B K 3	B K 4	B K 5		
87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87		
3.00	3.07	2.66	2.83	2.61	2.51	2.71	2.78	2.83	2.64	2.91	2.63	2.94	2.51	2.70	2.70	2.68	2.80	2.49	2.64	2.72	2.77	2.68	2.72	2.23		
1,191	1,169	1,292	1,222	1,242	1,238	1,150	1,252	1,153	1,329	1,395	1,304	1,279	1,354	1,322	1,295	1,206	1,218	1,293	1,210	1,138	1,227	1,225	1,273	1,309		
.190	.178	.177	.165	.182	.222	.173	.155	.192	.180	.162	.180	.162	.200	.154	.200	.207	.159	.235	.231	.186	.172	.170	.210	.252		
.156	.133	.177	.142	.182	.222	.160	.148	.153	.180	.156	.180	.149	.200	.154	.200	.207	.159	.235	.231	.186	.137	.170	.210	.252		
-.190	-.178	-.138	-.165	-.156	-.116	-.173	-.155	-.192	-.122	-.162	-.140	-.162	-.133	-.141	-.129	-.151	-.150	-.131	-.125	-.156	-.172	-.159	-.164	-.174		
1,774	1,659	1,648	1,542	1,701	2,069	1,617	1,450	1,787	1,680	1,516	1,682	1,507	1,868	1,435	1,867	1,934	1,486	2,193	2,158	1,735	1,675	1,585	1,954	2,346		
.004	.008	.009	.017	.006	.000	.011	.030	.003	.007	.020	.007	.021	.002	.033	.002	.001	.000	.024	.000	.005	.012	.013	.001	.000		
M 1 1	M 1 2	M 2 1	M 2 2	M 2 3	M 2 4	M 3 1	M 3 2	M 3 3	M 3 4	M 4 1	M 5 1	M 5 2	M 5 3	M 5 4	M 5 5	M 6 1 1	M 6 1 2	M 6 1 3	M 6 1 4	M 6 1 5	M 6 1 6	M 6 1 7	M 6 2 1	M 6 2 2		
87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87		
4.21	4.21	4.34	4.29	4.02	3.99	4.45	3.94	4.23	4.02	4.30	4.39	3.99	3.83	4.14	4.17	4.39	4.83	4.79	4.61	4.51	4.86	4.08	3.70	4.00		
1,578	1,511	1,371	1,413	1,599	1,513	1,387	1,489	1,500	1,517	1,440	1,401	1,588	1,637	1,564	1,572	1,466	1,102	1,163	1,315	1,328	1,259	1,440	1,578	1,471		
.267	.240	.224	.224	.184	.216	.252	.240	.259	.218	.211	.229	.204	.197	.204	.229	.201	.252	.283	.215	.185	.291	.213	.219	.259		
.128	.127	.144	.135	.108	.103	.150	.128	.143	.110	.119	.125	.103	.109	.117	.122	.136	.144	.154	.145	.130	.183	.124	.129	.145		
-.267	-.240	-.224	-.224	-.184	-.216	-.252	-.240	-.259	-.218	-.211	-.220	-.204	-.197	-.204	-.229	-.201	-.252	-.283	-.215	-.185	-.291	-.213	-.219	-.259		
2,491	2,243	2,088	2,090	1,715	2,012	2,353	2,234	2,420	2,034	1,967	2,051	1,903	1,839	1,898	2,141	1,879	2,349	2,642	2,001	1,728	2,712	1,990	2,041	2,412		
.000	.000	.000	.000	.006	.001	.000	.000	.000	.001	.001	.000	.000	.002	.001	.000	.002	.000	.000	.001	.005	.000	.001	.000	.000		
M 6 2 3	M 6 2 4	M 6 2 5	M 6 2 6	M 6 2 7	M 6 3 1	M 6 3 2	M 7 1	M 8 1	M 9 1	M 10 1	M 10 2	M 10 3	M 10 4	M 10 5	M 10 6	M 11 1	M 11 2	M 11 3	M 11 4 1	M 11 4 2	M 11 5	M 11 6				
87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87		
3,87	3,75	3,59	3,89	3,59	3,70	3,79	4,69	4,53	4,32	4,09	3,77	4,43	3,91	4,40	4,48	4,23	3,89	3,61	3,60	3,90	4,01	3,82				
1,461	1,448	1,443	1,543	1,582	1,571	1,495	1,242	1,371	1,459	1,476	1,500	1,530	1,361	1,289	1,256	1,436	1,543	1,580	1,551	1,502	1,435	1,394				
.247	.282	.280	.219	.235	.208	.233	.300	.244	.254	.234	.193	.267	.251	.288	.246	.230	.242	.167	.189	.228	.249	.173				
.140	.148	.124	.132	.133	.118	.119	.171	.142	.126	.108	.106	.152	.165	.172	.156	.109	.120	.122	.112	.124	.128	.127	.111			
-.247	-.282	-.280	-.219	-.235	-.208	-.233	-.300	-.244	-.254	-.234	-.193	-.267	-.251	-.288	-.246	-.230	-.242	-.167	-.189	-.228	-.249	-.173				
2,305	2,630	2,607	2,046	2,196	1,937	2,175	2,797	2,273	2,366	2,181	1,801	2,491	2,342	2,684	2,294	2,141	2,260	1,557	1,758	2,131	2,321	1,615				
.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.016	.004	.000	.000	.011			
PO A	PO B	PO C	PO D	PO E	PO F	PO G	PO H	PO I	PO J	PO K	PO L	PO A 1	PO A 2	PO A 3	PO A 4	PO A 5	PO A 6	PO A 7	PO A 8	PO A 9 1	PO A 9 2	PO A 10 1				
87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87		
4.16	4.94	4.57	4.20	4.18	3.44	3.26	2.76	2.67	3.14	3.22	4.24	4.87	4.62	4.09	4.10	4.08	4.21	4.61	4.86	3.62	3.69	3.92				
1,702	1,602	1,483	1,508	1,646	1,834	1,610	1,599	1,499	1,780	1,839	1,355	1,274	1,332	1,582	1,423	1,314	1,431	1,399	1,270	1,231	1,634	1,457	1,417	1,416		
.224	.343	.199	.209	.173	.161	.139	.188	.189	.176	.174	.252	.344	.267	.200	.241	.280	.218	.197	.230	.223	.136	.258	.276	.235		
.143	.255	.168	.116	.135	.161	.139	.188	.189	.176	.174	.173	.188	.150	.114	.138	.139	.139	.113	.137	.178	.136	.114	.126	.154		
-.224	-.243	-.199	-.209	-.173	-.159	-.136	-.136	-.133	-.134	-.114	-.252	-.344	-.267	-.200	-.241	-.280	-.218	-.197	-.230	-.223	-.135	-.258	-.276	-.235		
2,094	3,200	1,856	1,948	1,611	1,500	1,293	1,765	1,760	1,637	1,618	2,354	3,210	2,493	1,863	2,249	2,613	2,029	1,841	2,148	2,078	1,269	2,405	2,578	2,195		
.000	.000	.002	.001	.011	.022	.007	.004	.004	.009	.011	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.001	.002	.000	.000	.080	.000	.000	.000		
PO A 10 2	PO B 1	PO B 2	PO B 3	PO B 4	PO C 1	PO C 2	PO C 3	PO C 4	PO C 5	PO C 6	PO C 7	PO D 1	PO D 2	PO D 3 1	PO D 3 2	PO D 4	PO E 1	PO E 2	PO E 3 1 1	PO E 3 1 2	PO E 3 1 3	PO E 3 1 4	PO F 1			
87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87		
3,85	4.41	4.28	4.32	3,85	4.20	4.10	4.22	4.02	4.10	4.08	4.28	4.30	3,86	4.16	4.08	4.16	4.07	4.34	3,94	4.48	4.49	3,92	4.48	3,63		
1,334	1,147	1,217	1,271	1,272	1,413	1,285	1,350	1,347	1,398	1,323	1,327	1,495	1,456	1,547	1,432	1,524	1,429	1,283	1,315	1,228	1,088	1,203	1,170	1,399		

5 PRIEDAS.

Chi-kvadrato testas antrosios hipotezės tikrinimui

Case Processing Summary							
	Cases						
	Valid		Missing		Total		
	N	Percent	N	Percent	N	Percent	
B_max * M_1	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * M_2	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * M_3	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * M_4	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * M_5	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * M_6	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * M_7	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * M_8	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * M_9	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * M_10	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * M_11	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * M_1	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * M_2	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * M_3	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * M_4	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * M_5	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * M_6	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * M_7	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * M_8	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * M_9	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * M_10	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * M_11	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * M_1	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * M_2	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * M_3	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * M_4	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * M_5	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * M_6	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * M_7	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * M_8	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * M_9	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * M_10	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * M_11	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	

B_max * M_9								
Crosstab								
Count								
		M_9						Total
		1	2	3	4	5	6	
B_max	1	1	0	0	1	0	0	2
	2	2	0	0	0	4	0	6
	3	1	0	5	3	6	0	15
	4	1	1	3	7	10	5	27
	5	2	4	0	6	13	12	37
Total		7	5	8	17	33	17	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,767 ^a	20	,005
Likelihood Ratio	42,055	20	,003
Linear-by-Linear Association	6,752	1	,009
N of Valid Cases	87		

a. 23 cells (76,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

Directional Measures			
			Value
Nominal by Interval	Eta	B_max Dependent	,459
		M_9 Dependent	,296

B_max * M_10

Crosstab							
Count		M_10					Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	
B_max	1	1	0	0	1	0	2
	2	0	1	3	1	1	6
	3	0	0	6	9	0	15
	4	0	4	3	14	6	27
	5	1	0	6	21	9	37
Total		2	5	18	46	16	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,106 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	32,132	16	,010
Linear-by-Linear Association	7,623	1	,006
N of Valid Cases	87		

a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Directional Measures			
Nominal by Interval	Eta	Value	
	B_max Dependent		,305
	M_10 Dependent		,315

B_max * M_11

Crosstab							
Count		M_11					Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	
B_max	1	1	0	1	0	0	2
	2	2	1	0	3	0	6
	3	0	4	5	3	3	15
	4	0	2	13	11	1	27
	5	1	3	11	13	9	37
Total		4	10	30	30	13	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	38,263 ^a	16	,001
Likelihood Ratio	31,927	16	,010
Linear-by-Linear Association	8,582	1	,003
N of Valid Cases	87		

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Directional Measures			
Nominal by Interval	Eta	Value	
	B_max Dependent		,377
	M_11 Dependent		,339

B_min * M_10

Crosstab							
Count		M_10					Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	
B_min	1	2	5	16	17	7	47
	2	0	0	1	19	4	24
	3	0	0	1	10	5	16
Total		2	5	18	46	16	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,476 ^a	8	,004
Likelihood Ratio	26,293	8	,001
Linear-by-Linear Association	12,368	1	,000
N of Valid Cases	87		

a. 10 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,37.

Directional Measures			
Nominal by Interval	Eta	Value	
	B_min Dependent		,434
	M_10 Dependent		,400

B_min * M_11

		Crosstab						
Count		M_11						
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	Total	
B_min	1	4	9	15	14	5	47	
	2	0	0	13	8	3	24	
	3	0	1	2	8	5	16	
Total		4	10	30	30	13	87	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,923 ^a	8	,015
Likelihood Ratio	22,470	8	,004
Linear-by-Linear Association	10,036	1	,002
N of Valid Cases	87		

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,74.

Directional Measures			
Nominal by Interval	Eta	Value	
	B_min Dependent		,345
	M_11 Dependent		,342

B_daznis * M-1

		Crosstab						
Count		M-1						
		1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	Total
B_daznis	1	7	2	3	5	5	1	23
	2	0	1	5	5	7	1	19
	3	1	0	2	10	3	4	20
	4	2	0	0	4	7	5	18
	5	0	0	0	1	4	2	7
Total		10	3	10	25	26	13	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,063 ^a	20	,015
Likelihood Ratio	39,869	20	,005
Linear-by-Linear Association	15,067	1	,000
N of Valid Cases	87		

a. 22 cells (73,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

Directional Measures			
Nominal by Interval	Eta	Value	
	B_daznis Dependent		,444
	M-1 Dependent		,440

B_daznis * M_2

		Crosstab						
Count		M_2						
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	Total
B_daznis	1	5	1	7	7	1	2	23
	2	0	2	4	7	5	1	19
	3	0	0	4	11	3	2	20
	4	2	1	0	7	6	2	18
	5	0	0	0	5	0	2	7
Total		7	4	15	37	15	9	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,872 ^a	20	,045
Likelihood Ratio	39,164	20	,006
Linear-by-Linear Association	8,329	1	,004
N of Valid Cases	87		

a. 26 cells (86,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

Directional Measures			
Nominal by Interval	Eta	Value	
	B_daznis Dependent		,382
	M_2 Dependent		,347

B_daznis * M_6

Crosstab

Count		M_6						Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000	
B_daznis	1	2	4	10	7	0	0	23
	2	0	1	3	13	2	0	19
	3	0	0	2	14	4	0	20
	4	1	1	4	7	5	0	18
	5	0	0	2	3	1	1	7
Total		3	6	21	44	12	1	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	38,125 ^a	20	,009
Likelihood Ratio	35,971	20	,016
Linear-by-Linear Association	11,100	1	,001
N of Valid Cases	87		

a. 25 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

Directional Measures			
			Value
Nominal by Interval	Eta	B_daznis Dependent	,394
		M_6 Dependent	,474

B_daznis * M_9

Crosstab

Count		M_9						Total
		1	2	3	4	5	6	
B_daznis	1	5	0	4	4	8	2	23
	2	0	2	4	4	7	2	19
	3	0	2	0	7	7	4	20
	4	2	1	0	1	9	5	18
	5	0	0	0	1	2	4	7
Total		7	5	8	17	33	17	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,359 ^a	20	,024
Likelihood Ratio	39,701	20	,005
Linear-by-Linear Association	9,007	1	,003
N of Valid Cases	87		

a. 26 cells (86,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

Directional Measures			
			Value
Nominal by Interval	Eta	B_daznis Dependent	,420
		M_9 Dependent	,336

B_daznis * M_10

Crosstab

Count		M_10					Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	
B_daznis	1	2	4	10	6	1	23
	2	0	1	3	14	1	19
	3	0	0	3	13	4	20
	4	0	0	2	10	6	18
	5	0	0	0	3	4	7
Total		2	5	18	46	16	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,706 ^a	16	,001
Likelihood Ratio	40,222	16	,001
Linear-by-Linear Association	26,537	1	,000
N of Valid Cases	87		

a. 21 cells (84,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

Directional Measures			
			Value
Nominal by Interval	Eta	B_daznis Dependent	,564
		M_10 Dependent	,585

B_daznis * M_11

Crosstab							
Count		M_11					Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	
B_daznis	1	4	5	9	5	0	23
	2	0	3	8	6	2	19
	3	0	1	10	7	2	20
	4	0	1	2	11	4	18
	5	0	0	1	1	5	7
Total		4	10	30	30	13	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	46,424 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	43,590	16	,000
Linear-by-Linear Association	26,187	1	,000
N of Valid Cases	87		

a. 17 cells (68,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

Directional Measures			
Nominal by Interval	Eta	Value	
		B_daznis Dependent	,561
		M_11 Dependent	,564

6 PRIEDAS.

Chi-kvadrato testas šeštosios hipotezės tikrinimui

Case Processing Summary							
	Cases						
	Valid		Missing		Total		
	N	Percent	N	Percent	N	Percent	
B_max * PO_A	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * PO_B	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * PO_C	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * PO_D	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * PO_E	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * PO_F	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * PO_G	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * PO_H	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * PO_I	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * PO_J	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * PO_K	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * PO_A	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * PO_B	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * PO_C	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * PO_D	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * PO_E	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * PO_F	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * PO_G	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * PO_H	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * PO_I	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * PO_J	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * PO_K	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * PO_A	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * PO_B	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * PO_C	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * PO_D	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * PO_E	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * PO_F	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * PO_G	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * PO_H	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * PO_I	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * PO_J	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * PO_K	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	

B_min * PO_B								
Crosstab								
Count								
		PO_B						Total
		1	2	3	4	5	6	
B_min	1	3	3	3	4	3	31	47
	2	4	0	0	4	1	15	24
	3	0	0	2	2	6	6	16
Total		7	3	5	10	10	52	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,100 ^a	10	,010
Likelihood Ratio	23,257	10	,010
Linear-by-Linear Association	,024	1	,877
N of Valid Cases	87		

a. 13 cells (72.2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,55.

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,515	,010
	Cramer's V	,364	,010
N of Valid Cases		87	

Chi-kvadrato testas septintosios hipotezės tikrinimui

Case Processing Summary								
Cases								
	Valid		Missing		Total			
	N	Percent	N	Percent	N	Percent		
B_max * E1	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%		
B_min * E1	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%		
B_daznis * E1	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%		
B_max * E1								
Crosstab								
Count								
		E1						
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000	Total
B_max	1	1	0	0	1	0	0	2
	2	1	2	2	1	0	0	6
	3	0	1	6	5	3	0	15
	4	0	3	6	10	6	2	27
	5	1	1	4	15	13	3	37
Total		3	7	18	32	22	5	
Chi-Square Tests								
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)					
Pearson Chi-Square	35,531 ^a	20	,017					
Likelihood Ratio	28,337	20	,102					
Linear-by-Linear Association	14,457	1	,000					
N of Valid Cases	87							
a. 23 cells (76,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.								
Directional Measures								
Nominal by Interval	Eta	B_max Dependent	Value					
		E1 Dependent	,420					
			,435					
B_min * E1								
Crosstab								
Count								
		E1						
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000	Total
B_min	1	3	5	11	19	7	2	47
	2	0	2	6	8	7	1	24
	3	0	0	1	5	8	2	16
Total		3	7	18	32	22	5	87
Chi-Square Tests								
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)					
Pearson Chi-Square	14,182 ^a	10	,165					
Likelihood Ratio	16,359	10	,090					
Linear-by-Linear Association	10,417	1	,001					
N of Valid Cases	87							
a. 12 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,55.								
Directional Measures								
Nominal by Interval	Eta	B_min Dependent	Value					
		E1 Dependent	,374					
			,355					
B_daznis * E1								
Crosstab								
Count								
		E1						
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000	Total
B_daznis	1	3	5	6	8	1	0	23
	2	0	1	6	8	4	0	19
	3	0	1	6	7	4	2	20
	4	0	0	0	7	9	2	18
	5	0	0	0	2	4	1	7
Total		3	7	18	32	22	5	87
Chi-Square Tests								
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)					
Pearson Chi-Square	40,227 ^a	20	,005					
Likelihood Ratio	47,382	20	,001					
Linear-by-Linear Association	28,256	1	,000					
N of Valid Cases	87							
a. 24 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.								
Directional Measures								
Nominal by Interval	Eta	B_daznis Dependent	Value					
		E1 Dependent	,581					
			,588					

Chi-kvadrato testas aštuntosios hipotezės tikrinimui

Case Processing Summary							
	Cases						
	Valid		Missing		Total		Percent
	N	Percent	N	Percent	N	Percent	
B_max * E2	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * E2	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * E2	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	

B_max * E2

Crosstab

Count

		E2					Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	
B_max	1	1	0	0	1	0	2
	2	0	1	3	2	0	6
	3	0	0	5	10	0	15
	4	0	1	10	13	3	27
	5	0	2	5	19	11	37
Total		1	4	23	45	14	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	60,328 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	28,905	16	,025
Linear-by-Linear Association	11,572	1	,001
N of Valid Cases	87		

a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Directional Measures

Nominal by Interval	Eta	Value
B_max Dependent		,451
E2 Dependent		,393

B_min * E2

Crosstab

Count

		E2					Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	
B_min	1	1	4	16	22	4	47
	2	0	0	6	16	2	24
	3	0	0	1	7	8	16
Total		1	4	23	45	14	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,229 ^a	8	,003
Likelihood Ratio	22,488	8	,004
Linear-by-Linear Association	15,088	1	,000
N of Valid Cases	87		

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Directional Measures

Nominal by Interval	Eta	Value
B_min Dependent		,436
E2 Dependent		,425

B_daznis * E2

Crosstab

Count

		E2					Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	
B_daznis	1	1	4	11	7	0	23
	2	0	0	5	14	0	19
	3	0	0	5	13	2	20
	4	0	0	2	8	8	18
	5	0	0	0	3	4	7
Total		1	4	23	45	14	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	49,660 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	51,632	16	,000
Linear-by-Linear Association	31,841	1	,000
N of Valid Cases	87		

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

Directional Measures

Nominal by Interval	Eta	Value
B_daznis Dependent		,630
E2 Dependent		,626

Chi-kvadrato testas devintosios hipotezės tikrinimui

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
B_max * E	87	26.2%	245	73.8%	332	100.0%
B_min * E	87	26.2%	245	73.8%	332	100.0%
B_daznis * E	87	26.2%	245	73.8%	332	100.0%

B_max * E							
Crosstab							
Count							
		E					Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	
B_max	1	1	0	0	1	0	2
	2	0	3	1	2	0	6
	3	0	0	6	8	1	15
	4	0	1	11	13	2	27
	5	0	2	6	18	11	37
Total		1	6	24	42	14	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	73,448 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	31,896	16	,010
Linear-by-Linear Association	13,057	1	,000
N of Valid Cases	87		

a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Directional Measures			
	Eta	Value	
Nominal by Interval		B_max Dependent	,450
		E Dependent	,427

B_min * E							
Crosstab							
Count							
		E					Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	
B_min	1	1	6	15	21	4	47
	2	0	0	8	13	3	24
	3	0	0	1	8	7	16
Total		1	6	24	42	14	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,990 ^a	8	,015
Likelihood Ratio	20,747	8	,008
Linear-by-Linear Association	13,832	1	,000
N of Valid Cases	87		

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Directional Measures			
	Eta	Value	
Nominal by Interval		B_min Dependent	,411
		E Dependent	,405

B_daznis * E							
Crosstab							
Count							
		E					Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	
B_daznis	1	1	6	9	7	0	23
	2	0	0	7	11	1	19
	3	0	0	7	11	2	20
	4	0	0	1	10	7	18
	5	0	0	0	3	4	7
Total		1	6	24	42	14	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	47,675 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	49,951	16	,000
Linear-by-Linear Association	31,939	1	,000
N of Valid Cases	87		

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

Directional Measures			
	Eta	Value	
Nominal by Interval		B_daznis Dependent	,619
		E Dependent	,630

Chi-kvadrato testas dešimtosios hipotezės tikrinimui

Case Processing Summary							
	Cases						
	Valid		Missing		Total		
	N	Percent	N	Percent	N	Percent	
B_max * PO_A	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * PO_B	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * PO_C	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * PO_D	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * PO_E	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * PO_F	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * PO_G	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * PO_H	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * PO_I	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * PO_J	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_max * PO_K	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * PO_A	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * PO_B	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * PO_C	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * PO_D	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * PO_E	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * PO_F	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * PO_G	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * PO_H	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * PO_I	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * PO_J	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_min * PO_K	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * PO_A	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * PO_B	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * PO_C	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * PO_D	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * PO_E	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * PO_F	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * PO_G	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * PO_H	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * PO_I	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * PO_J	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
B_daznis * PO_K	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	

B_max * PO_A

Crosstab

Count

		PO_A					Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	
B_max	1	1	0	1	0	0	2
	2	2	1	1	2	0	6
	3	0	0	4	9	2	15
	4	0	0	9	16	2	27
	5	0	3	10	19	5	37
Total		3	4	25	46	9	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,027 ^a	16	,001
Likelihood Ratio	26,589	16	,046
Linear-by-Linear Association	7,208	1	,007
N of Valid Cases	87		

a. 20 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

Directional Measures

			Value
Nominal by Interval	Eta	B_max Dependent	,441
		PO_A Dependent	,471

B_max * PO_B

Crosstab

Count

		PO_B						Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	
B_max	1	1	0	0	0	1	0	2
	2	0	1	3	1	1	0	6
	3	0	0	7	4	4	0	15
	4	0	2	9	12	2	2	27
	5	0	3	3	15	13	3	37
Total		1	6	22	32	21	5	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	64,181 ^a	20	,000
Likelihood Ratio	34,317	20	,024
Linear-by-Linear Association	7,135	1	,008
N of Valid Cases	87		

a. 23 cells (76,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Directional Measures

			Value
Nominal by Interval	Eta	B_max Dependent	,446
		PO_B Dependent	,313

B_max * PO_C		Crosstab						
Count		PO_C						Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000	
B_max	1	1	0	0	0	1	0	2
	2	2	0	1	3	0	0	6
	3	1	1	3	10	0	0	15
	4	0	1	5	18	2	1	27
	5	3	0	6	15	12	1	37
Total		7	2	15	46	15	2	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,085 ^a	20	,068
Likelihood Ratio	32,764	20	,036
Linear-by-Linear Association	6,898	1	,009
N of Valid Cases	87		

a. 25 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Directional Measures			
			Value
Nominal by Interval	Eta	B_max Dependent	,324
		PO_C Dependent	,306

B_max * PO_D		Crosstab						
Count		PO_D						Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000	
B_max	1	1	0	1	0	0	0	2
	2	2	1	1	2	0	0	6
	3	1	1	4	8	1	0	15
	4	1	3	6	13	4	0	27
	5	2	2	2	14	14	3	37
Total		7	7	14	37	19	3	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,350 ^a	20	,051
Likelihood Ratio	30,777	20	,058
Linear-by-Linear Association	15,720	1	,000
N of Valid Cases	87		

a. 24 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

Directional Measures			
			Value
Nominal by Interval	Eta	B_max Dependent	,469
		PO_D Dependent	,443

B_max * PO_E		Crosstab					
Count		PO_E					Total
		1,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000	
B_max	1	1	0	1	0	0	2
	2	0	0	6	0	0	6
	3	0	6	6	3	0	15
	4	0	7	16	3	1	27
	5	1	7	22	6	1	37
Total		2	20	51	12	2	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,300 ^a	16	,017
Likelihood Ratio	18,713	16	,284
Linear-by-Linear Association	1,764	1	,184
N of Valid Cases	87		

a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Directional Measures			
			Value
Nominal by Interval	Eta	B_max Dependent	,183
		PO_E Dependent	,272

B_max * PO_F		Crosstab						
Count		PO_F						
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	Total	
B_max	1	1	1	0	0	0	2	
	2	1	1	2	2	0	6	
	3	1	2	3	9	0	15	
	4	2	5	8	12	0	27	
	5	0	4	11	16	6	37	
Total		5	13	24	39	6	87	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,687 ^a	16	,097
Likelihood Ratio	24,084	16	,088
Linear-by-Linear Association	8,688	1	,003
N of Valid Cases	87		

a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

Directional Measures			
Nominal by Interval	Eta	Value	
		B_max Dependent	,395
		PO_F Dependent	,390

B_max * PO_G		Crosstab						
Count		PO_G						
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000	Total
B_max	1	1	0	1	0	0	0	2
	2	0	3	1	2	0	0	6
	3	0	0	6	8	1	0	15
	4	0	2	6	15	3	1	27
	5	0	1	6	15	15	0	37
Total		1	6	20	40	19	1	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	79,143 ^a	20	,000
Likelihood Ratio	38,268	20	,008
Linear-by-Linear Association	18,562	1	,000
N of Valid Cases	87		

a. 23 cells (76,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Directional Measures			
Nominal by Interval	Eta	Value	
		B_max Dependent	,514
		PO_G Dependent	,492

B_max * PO_H		Crosstab						
Count		PO_H						
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000	Total
B_max	1	1	0	1	0	0	0	2
	2	0	4	0	1	1	0	6
	3	0	0	6	8	1	0	15
	4	0	2	8	13	3	1	27
	5	1	3	13	11	9	0	37
Total		2	9	28	33	14	1	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	53,214 ^a	20	,000
Likelihood Ratio	33,551	20	,029
Linear-by-Linear Association	4,161	1	,041
N of Valid Cases	87		

a. 24 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Directional Measures			
Nominal by Interval	Eta	Value	
		B_max Dependent	,288
		PO_H Dependent	,331

B_max * PO_I		Crosstab						
Count		PO_I					Total	
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000		
B_max	1	1	0	1	0	0	2	
	2	0	2	2	2	0	6	
	3	0	0	7	8	0	15	
	4	0	1	14	10	2	27	
	5	1	1	8	24	3	37	
Total		2	4	32	44	5	87	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,980 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	25,555	16	,061
Linear-by-Linear Association	9,290	1	,002
N of Valid Cases	87		

a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Directional Measures			
	Eta	Value	
Nominal by Interval	B_max Dependent	,331	
	PO_I Dependent	,391	

B_max * PO_J		Crosstab						
Count		PO_J					Total	
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000		
B_max	1	1	0	1	0	0	2	
	2	0	4	0	2	0	6	
	3	0	0	6	9	0	15	
	4	0	2	12	10	3	27	
	5	1	1	13	18	4	37	
Total		2	7	32	39	7	87	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	56,895 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	33,347	16	,007
Linear-by-Linear Association	7,233	1	,007
N of Valid Cases	87		

a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Directional Measures			
	Eta	Value	
Nominal by Interval	B_max Dependent	,361	
	PO_J Dependent	,389	

B_max * PO_K		Crosstab						
Count		PO_K					Total	
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000		
B_max	1	1	0	1	0	0	2	
	2	0	3	1	2	0	6	
	3	0	0	8	7	0	15	
	4	0	1	13	10	3	27	
	5	1	1	11	22	2	37	
Total		2	5	34	41	5	87	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	51,792 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	27,845	16	,033
Linear-by-Linear Association	8,310	1	,004
N of Valid Cases	87		

a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Directional Measures			
	Eta	Value	
Nominal by Interval	B_max Dependent	,337	
	PO_K Dependent	,381	

B_min * PO_A		Crosstab										
Count												
		PO_A										
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	Total					
B_min	1	3	4	19	15	6	47					
	2	0	0	5	18	1	24					
	3	0	0	1	13	2	16					
Total		3	4	25	46	9	87					
Chi-Square Tests												
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)									
Pearson Chi-Square	21,317 ^a	8	,006									
Likelihood Ratio	25,396	8	,001									
Linear-by-Linear Association	9,504	1	,002									
N of Valid Cases	87											
a. 10 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,55.												
Directional Measures												
Nominal by Interval	Eta	B_min Dependent	,455									
		PO_A Dependent	,338									
B_min * PO_B		Crosstab										
Count												
		PO_B										
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	Total				
B_min	1	1	6	14	16	8	2	47				
	2	0	0	7	12	4	1	24				
	3	0	0	1	4	9	2	16				
Total		1	6	22	32	21	5	87				
Chi-Square Tests												
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)									
Pearson Chi-Square	20,542 ^a	10	,025									
Likelihood Ratio	22,151	10	,014									
Linear-by-Linear Association	12,496	1	,000									
N of Valid Cases	87											
a. 11 cells (61,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.												
Directional Measures												
Nominal by Interval	Eta	B_min Dependent	,397									
		PO_B Dependent	,393									
B_min * PO_C		Crosstab										
Count												
		PO_C										
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000	Total				
B_min	1	7	2	9	24	4	1	47				
	2	0	0	5	13	6	0	24				
	3	0	0	1	9	5	1	16				
Total		7	2	15	46	15	2	87				
Chi-Square Tests												
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)									
Pearson Chi-Square	15,512 ^a	10	,114									
Likelihood Ratio	19,510	10	,034									
Linear-by-Linear Association	11,199	1	,001									
N of Valid Cases	87											
a. 13 cells (72,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,37.												
Directional Measures												
Nominal by Interval	Eta	B_min Dependent	,372									
		PO_C Dependent	,366									

B_min * PO_D		Crosstab							Total
Count		PO_D							
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000		
B_min	1	7	7	9	17	6	1	47	
	2	0	0	5	10	8	1	24	
	3	0	0	0	10	5	1	16	
Total		7	7	14	37	19	3	87	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,560 ^a	10	,018
Likelihood Ratio	29,246	10	,001
Linear-by-Linear Association	15,183	1	,000
N of Valid Cases	87		

a. 12 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,55.

Directional Measures			
Nominal by Interval	Eta	B_min Dependent PO_D Dependent	Value
			,441
			,440

B_min * PO_E		Crosstab							Total
Count		PO_E							
		1,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000			
B_min	1	2	11	25	7	2	47		
	2	0	8	13	3	0	24		
	3	0	1	13	2	0	16		
Total		2	20	51	12	2	87		

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,280 ^a	8	,407
Likelihood Ratio	10,324	8	,243
Linear-by-Linear Association	,344	1	,558
N of Valid Cases	87		

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,37.

Directional Measures			
Nominal by Interval	Eta	B_min Dependent PO_E Dependent	Value
			,235
			,113

B_min * PO_F		Crosstab							Total
Count		PO_F							
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000			
B_min	1	4	9	16	14	4	47		
	2	1	3	4	15	1	24		
	3	0	1	4	10	1	16		
Total		5	13	24	39	6	87		

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,501 ^a	8	,232
Likelihood Ratio	11,709	8	,165
Linear-by-Linear Association	4,857	1	,028
N of Valid Cases	87		

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,92.

Directional Measures			
Nominal by Interval	Eta	B_min Dependent PO_F Dependent	Value
			,310
			,242

B_min * PO_G		Crosstab							Total
Count		PO_G							
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000		
B_min	1	1	6	14	19	7	0	47	
	2	0	0	6	12	5	1	24	
	3	0	0	0	9	7	0	16	
Total		1	6	20	40	19	1	87	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,581 ^a	10	,046
Likelihood Ratio	24,107	10	,007
Linear-by-Linear Association	12,941	1	,000
N of Valid Cases	87		

a. 11 cells (61,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Directional Measures			
Nominal by Interval	Eta	B_min Dependent PO_G Dependent	Value
			,399
			,389

B_min * PO_H		Crosstab						
Count		PO H						Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000	
B_min	1	2	8	16	16	5	0	47
	2	0	1	8	11	3	1	24
	3	0	0	4	6	6	0	16
Total		2	9	28	33	14	1	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,411 ^a	10	,118
Likelihood Ratio	16,588	10	,084
Linear-by-Linear Association	9,562	1	,002
N of Valid Cases	87		

a. 11 cells (61,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Directional Measures			
	Eta		Value
Nominal by Interval	B_min Dependent	PO_H Dependent	,348
			,335

B_min * PO_I		Crosstab					
Count		PO I					Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	
B_min	1	2	3	22	16	4	47
	2	0	1	9	13	1	24
	3	0	0	1	15	0	16
Total		2	4	32	44	5	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,263 ^a	8	,019
Likelihood Ratio	21,775	8	,005
Linear-by-Linear Association	6,633	1	,010
N of Valid Cases	87		

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,37.

Directional Measures			
	Eta		Value
Nominal by Interval	B_min Dependent	PO_I Dependent	,443
			,280

B_min * PO_J		Crosstab					
Count		PO J					Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	
B_min	1	2	6	19	17	3	47
	2	0	1	10	11	2	24
	3	0	0	3	11	2	16
Total		2	7	32	39	7	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,872 ^a	8	,274
Likelihood Ratio	11,841	8	,158
Linear-by-Linear Association	7,719	1	,005
N of Valid Cases	87		

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,37.

Directional Measures			
	Eta		Value
Nominal by Interval	B_min Dependent	PO_J Dependent	,315
			,300

B_min * PO_K		Crosstab					
Count		PO K					Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	
B_min	1	2	4	23	15	3	47
	2	0	1	9	12	2	24
	3	0	0	2	14	0	16
Total		2	5	34	41	5	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,542 ^a	8	,035
Likelihood Ratio	19,173	8	,014
Linear-by-Linear Association	7,854	1	,005
N of Valid Cases	87		

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,37.

Directional Measures			
	Eta		Value
Nominal by Interval	B_min Dependent	PO_K Dependent	,415
			,303

B_daznis * PO_A		Crosstab						
Count								
		PO_A					Total	
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000		
B_daznis	1	3	3	13	3	1	23	
	2	0	0	6	13	0	19	
	3	0	1	1	16	2	20	
	4	0	0	2	12	4	18	
	5	0	0	3	2	2	7	
Total		3	4	25	46	9	87	
Chi-Square Tests								
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)					
Pearson Chi-Square	45,985 ^a	16	,000					
Likelihood Ratio	51,197	16	,000					
Linear-by-Linear Association	20,812	1	,000					
N of Valid Cases	87							
a. 17 cells (68,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.								
Directional Measures								
Nominal by Interval	Eta	B_daznis Dependent	Value					
		PO_A Dependent	,497					
			,577					
B_daznis * PO_B		Crosstab						
Count								
		PO_B					Total	
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	
B_daznis	1	1	5	9	5	3	23	
	2	0	1	8	6	4	19	
	3	0	0	4	13	2	20	
	4	0	0	1	6	8	18	
	5	0	0	0	2	4	7	
Total		1	6	22	32	21	87	
Chi-Square Tests								
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)					
Pearson Chi-Square	44,202 ^a	20	,001					
Likelihood Ratio	46,514	20	,001					
Linear-by-Linear Association	27,724	1	,000					
N of Valid Cases	87							
a. 23 cells (76,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.								
Directional Measures								
Nominal by Interval	Eta	B_daznis Dependent	Value					
		PO_B Dependent	,576					
			,576					
B_daznis * PO_C		Crosstab						
Count								
		PO_C					Total	
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000	
B_daznis	1	6	1	5	10	1	23	
	2	0	1	4	12	2	19	
	3	1	0	4	13	2	20	
	4	0	0	1	9	7	18	
	5	0	0	1	2	3	7	
Total		7	2	15	46	15	87	
Chi-Square Tests								
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)					
Pearson Chi-Square	36,875 ^a	20	,012					
Likelihood Ratio	36,172	20	,015					
Linear-by-Linear Association	20,641	1	,000					
N of Valid Cases	87							
a. 26 cells (86,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.								
Directional Measures								
Nominal by Interval	Eta	B_daznis Dependent	Value					
		PO_C Dependent	,518					
			,515					
B_daznis * PO_D		Crosstab						
Count								
		PO_D					Total	
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000	
B_daznis	1	5	7	7	4	0	23	
	2	0	0	3	11	5	19	
	3	1	0	3	13	3	20	
	4	0	0	0	8	10	18	
	5	1	0	1	1	3	7	
Total		7	7	14	37	19	87	
Chi-Square Tests								
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)					
Pearson Chi-Square	91,891 ^a	20	,000					
Likelihood Ratio	78,650	20	,000					
Linear-by-Linear Association	27,204	1	,000					
N of Valid Cases	87							
a. 25 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.								
Directional Measures								
Nominal by Interval	Eta	B_daznis Dependent	Value					
		PO_D Dependent	,631					
			,665					

B_daznis * PO_E		Crosstab						
Count		PO_E						Total
		1,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000		
B_daznis	1	1	8	13	0	1	23	
	2	0	5	12	2	0	19	
	3	1	4	11	4	0	20	
	4	0	3	10	4	1	18	
	5	0	0	5	2	0	7	
Total		2	20	51	12	2	87	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,124 ^a	16	,589
Likelihood Ratio	19,762	16	,231
Linear-by-Linear Association	6,135	1	,013
N of Valid Cases	87		

a. 20 cells (80.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

Directional Measures			
Nominal by Interval	Eta	Value	
B_daznis Dependent		,328	
PO_E Dependent		,277	

B_daznis * PO_F		Crosstab						
Count		PO_F						Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000		
B_daznis	1	3	7	8	5	0	23	
	2	1	2	4	11	1	19	
	3	1	4	5	9	1	20	
	4	0	0	6	10	2	18	
	5	0	0	1	4	2	7	
Total		5	13	24	39	6	87	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,207 ^a	16	,085
Likelihood Ratio	27,972	16	,032
Linear-by-Linear Association	15,517	1	,000
N of Valid Cases	87		

a. 18 cells (72.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

Directional Measures			
Nominal by Interval	Eta	Value	
B_daznis Dependent		,435	
PO_F Dependent		,471	

B_daznis * PO_G		Crosstab						
Count		PO_G						Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000	
B_daznis	1	1	5	9	7	1	0	23
	2	0	0	7	11	1	0	19
	3	0	1	3	10	5	1	20
	4	0	0	0	10	8	0	18
	5	0	0	1	2	4	0	7
Total		1	6	20	40	19	1	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,332 ^a	20	,003
Likelihood Ratio	46,299	20	,001
Linear-by-Linear Association	25,939	1	,000
N of Valid Cases	87		

a. 24 cells (80.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

Directional Measures			
Nominal by Interval	Eta	Value	
B_daznis Dependent		,567	
PO_G Dependent		,569	

B_daznis * PO_H		Crosstab						
Count		PO_H						Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000	
B_daznis	1	1	7	9	6	0	0	23
	2	0	2	7	8	2	0	19
	3	1	0	6	10	2	1	20
	4	0	0	4	7	7	0	18
	5	0	0	2	2	3	0	7
Total		2	9	28	33	14	1	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,461 ^a	20	,018
Likelihood Ratio	38,623	20	,007
Linear-by-Linear Association	19,164	1	,000
N of Valid Cases	87		

a. 22 cells (73.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

Directional Measures			
Nominal by Interval	Eta	Value	
B_daznis Dependent		,522	
PO_H Dependent		,493	

B_daznis * PO_I

Crosstab

Count

		PO_I					Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	
B_daznis	1	1	3	15	4	0	23
	2	0	0	7	12	0	19
	3	1	1	7	10	1	20
	4	0	0	1	14	3	18
	5	0	0	2	4	1	7
Total		2	4	32	44	5	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,991 ^a	16	,007
Likelihood Ratio	38,495	16	,001
Linear-by-Linear Association	17,924	1	,000
N of Valid Cases	87		

a. 17 cells (68,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

Directional Measures

			Value
Nominal by Interval	Eta	B_daznis Dependent	,496
		PO_I Dependent	,534

B_daznis * PO_J

Crosstab

Count

		PO_J					Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	
B_daznis	1	1	6	11	5	0	23
	2	0	0	9	10	0	19
	3	1	1	7	9	2	20
	4	0	0	3	11	4	18
	5	0	0	2	4	1	7
Total		2	7	32	39	7	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,212 ^a	16	,013
Likelihood Ratio	34,813	16	,004
Linear-by-Linear Association	17,773	1	,000
N of Valid Cases	87		

a. 17 cells (68,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

Directional Measures

			Value
Nominal by Interval	Eta	B_daznis Dependent	,480
		PO_J Dependent	,502

B_daznis * PO_K

Crosstab

Count

		PO_K					Total
		1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	
B_daznis	1	1	4	14	4	0	23
	2	0	0	10	9	0	19
	3	1	1	6	10	2	20
	4	0	0	2	14	2	18
	5	0	0	2	4	1	7
Total		2	5	34	41	5	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,871 ^a	16	,014
Likelihood Ratio	35,858	16	,003
Linear-by-Linear Association	18,562	1	,000
N of Valid Cases	87		

a. 17 cells (68,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

Directional Measures

			Value
Nominal by Interval	Eta	B_daznis Dependent	,501
		PO_K Dependent	,499

11 PRIEDAS.

Kryžminės lentelės ir Chi-kvadrato testas ir Cramers' V koeficientas dvyliktosios hipotezės tikrinimui

Case Processing Summary							
	Cases						
	Valid		Missing		Total		Percent
	N	Percent	N	Percent	N	Percent	
E1 * PO_A	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
E1 * PO_B	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
E1 * PO_C	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
E1 * PO_D	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
E1 * PO_E	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
E1 * PO_F	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
E1 * PO_G	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
E1 * PO_H	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
E1 * PO_I	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
E1 * PO_J	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
E1 * PO_K	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	

E1 * PO_B									
Crosstab									
Count									
		PO_B						Total	
		1	2	3	4	5	6		
E1	1,0000	1	0	0	0	0	2	3	
	2,0000	0	0	0	0	0	7	7	
	3,0000	2	0	2	1	2	11	18	
	4,0000	2	1	0	5	2	22	32	
	5,0000	1	1	1	4	6	9	22	
	6,0000	1	1	2	0	0	1	5	
Total		7	3	5	10	10	52	87	

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	38,965 ^a	25	,037
Likelihood Ratio	35,958	25	,072
Linear-by-Linear Association	3,181	1	,074
N of Valid Cases	87		

a. 33 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

Symmetric Measures			
	Value	Approx. Sig.	
Nominal by Nominal	Phi	,669	,037
	Cramer's V	,299	,037
N of Valid Cases	87		

Cramers' V koeficiento testas tryliktosios hipotezės tikrinimui

Case Processing Summary							
	Cases						
	Valid		Missing		Total		
	N	Percent	N	Percent	N	Percent	
E2 * PO_A	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
E2 * PO_B	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
E2 * PO_C	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
E2 * PO_D	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
E2 * PO_E	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
E2 * PO_F	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
E2 * PO_G	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
E2 * PO_H	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
E2 * PO_I	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
E2 * PO_J	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	
E2 * PO_K	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%	

E2 * PO_A

Crosstab								
Count		PO_A						Total
		1	2	3	4	5	6	
E2	1,0000	1	0	0	0	0	0	1
	2,0000	0	0	0	0	1	3	4
	3,0000	2	1	4	3	6	7	23
	4,0000	8	1	8	6	13	9	45
	5,0000	1	1	1	3	3	5	14
Total		12	3	13	12	23	24	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,647 ^a	20	,676
Likelihood Ratio	15,266	20	,761
Linear-by-Linear Association	,032	1	,857
N of Valid Cases	87		

a. 23 cells (76,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Symmetric Measures			
	Value	Approx. Sig.	
Nominal by Nominal	Phi	,437	
	Cramer's V	,676	
N of Valid Cases	87		

E2 * PO_B

Crosstab								
Count		PO_B						Total
		1	2	3	4	5	6	
E2	1,0000	1	0	0	0	0	0	1
	2,0000	0	0	0	0	0	4	4
	3,0000	2	0	0	1	0	20	23
	4,0000	3	3	3	6	7	23	45
	5,0000	1	0	2	3	3	5	14
Total		7	3	5	10	10	52	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,657 ^a	20	,047
Likelihood Ratio	30,784	20	,058
Linear-by-Linear Association	1,359	1	,244
N of Valid Cases	87		

a. 25 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Symmetric Measures			
	Value	Approx. Sig.	
Nominal by Nominal	Phi	,603	
	Cramer's V	,302	
N of Valid Cases	87		

E2 * PO_C		Crosstab						
Count		PO_C						
		1	2	3	4	5	6	Total
E2	1,0000	1	0	0	0	0	0	1
	2,0000	0	0	0	2	1	1	4
	3,0000	1	0	2	6	6	8	23
	4,0000	3	2	3	10	11	16	45
	5,0000	2	0	1	3	3	5	14
Total		7	2	6	21	21	30	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,621 ^a	20	,677
Likelihood Ratio	11,276	20	,939
Linear-by-Linear Association	,097	1	,756
N of Valid Cases	87		

a. 24 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Symmetric Measures			
	Value		Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,437	,677
	Cramer's V	,219	,677
N of Valid Cases		87	

E2 * PO_D		Crosstab						
Count		PO_D						
		1	2	3	4	5	6	Total
E2	1,0000	1	0	0	0	0	0	1
	2,0000	1	0	1	1	0	1	4
	3,0000	1	2	3	4	8	5	23
	4,0000	4	1	8	7	15	10	45
	5,0000	1	1	1	6	3	2	14
Total		8	4	13	18	26	18	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,856 ^a	20	,406
Likelihood Ratio	16,257	20	,701
Linear-by-Linear Association	,752	1	,386
N of Valid Cases	87		

a. 25 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Symmetric Measures			
	Value		Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,490	,406
	Cramer's V	,245	,406
N of Valid Cases		87	

E2 * PO_E		Crosstab						
Count		PO_E						
		1	2	3	4	5	6	Total
E2	1,0000	1	0	0	0	0	0	1
	2,0000	0	0	0	1	1	2	4
	3,0000	5	3	2	5	3	5	23
	4,0000	3	1	8	7	9	17	45
	5,0000	1	0	3	5	4	1	14
Total		10	4	13	18	17	25	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,055 ^a	20	,164
Likelihood Ratio	23,867	20	,248
Linear-by-Linear Association	1,033	1	,309
N of Valid Cases	87		

a. 24 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Symmetric Measures			
	Value		Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,547	,164
	Cramer's V	,274	,164
N of Valid Cases		87	

E2 * PO_F

Crosstab

Count		PO_F						Total
		1	2	3	4	5	6	
E2	1,0000	1	0	0	0	0	0	1
	2,0000	2	0	1	0	1	0	4
	3,0000	6	2	1	7	5	2	23
	4,0000	11	7	7	4	8	8	45
	5,0000	2	0	1	4	3	4	14
Total		22	9	10	15	17	14	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,196 ^a	20	,509
Likelihood Ratio	21,752	20	,354
Linear-by-Linear Association	3,982	1	,046
N of Valid Cases	87		

a. 24 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,470
	Cramer's V	,509
N of Valid Cases	87	

E2 * PO_G

Crosstab

Count		PO_G						Total
		1	2	3	4	5	6	
E2	1,0000	1	0	0	0	0	0	1
	2,0000	0	1	1	0	1	1	4
	3,0000	7	1	3	8	3	1	23
	4,0000	8	4	16	6	5	6	45
	5,0000	3	1	3	3	3	1	14
Total		19	7	23	17	12	9	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,344 ^a	20	,565
Likelihood Ratio	18,615	20	,547
Linear-by-Linear Association	,266	1	,606
N of Valid Cases	87		

a. 24 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,459
	Cramer's V	,230
N of Valid Cases	87	

E2 * PO_H

Crosstab

Count		PO_H						Total
		1	2	3	4	5	6	
E2	1,0000	1	0	0	0	0	0	1
	2,0000	1	0	2	0	0	1	4
	3,0000	9	6	2	1	2	3	23
	4,0000	10	11	12	7	1	4	45
	5,0000	3	3	2	4	1	1	14
Total		24	20	18	12	4	9	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,148 ^a	20	,643
Likelihood Ratio	18,327	20	,566
Linear-by-Linear Association	,573	1	,449
N of Valid Cases	87		

a. 24 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,444
	Cramer's V	,222
N of Valid Cases	87	

E2 * PO_I

Crosstab

Count		PO_I						Total
		1	2	3	4	5	6	
E2	1,0000	1	0	0	0	0	0	1
	2,0000	1	0	0	2	0	1	4
	3,0000	8	4	8	3	0	0	23
	4,0000	14	9	8	8	5	1	45
	5,0000	4	1	2	4	1	2	14
Total		28	14	18	17	6	4	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,745 ^a	20	,355
Likelihood Ratio	22,583	20	,310
Linear-by-Linear Association	1,378	1	,241
N of Valid Cases	87		

a. 25 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,500
	Cramer's V	,250
N of Valid Cases	87	

E2 * PO_J

Crosstab

Count		PO_J						Total
		1	2	3	4	5	6	
E2	1,0000	1	0	0	0	0	0	1
	2,0000	0	1	0	0	1	2	4
	3,0000	3	6	1	7	2	4	23
	4,0000	13	7	7	8	3	7	45
	5,0000	6	1	2	3	2	0	14
Total		23	15	10	18	8	13	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,596 ^a	20	,421
Likelihood Ratio	23,601	20	,260
Linear-by-Linear Association	2,721	1	,099
N of Valid Cases	87		

a. 24 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,487
	Cramer's V	,243
N of Valid Cases	87	

E2 * PO_K

Crosstab

Count		PO_K						Total
		1	2	3	4	5	6	
E2	1,0000	1	0	0	0	0	0	1
	2,0000	0	0	1	2	0	1	4
	3,0000	4	5	3	2	5	4	23
	4,0000	13	4	7	9	3	9	45
	5,0000	7	0	3	2	1	1	14
Total		25	9	14	15	9	15	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,217 ^a	20	,384
Likelihood Ratio	22,658	20	,306
Linear-by-Linear Association	1,601	1	,206
N of Valid Cases	87		

a. 25 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,494
	Cramer's V	,247
N of Valid Cases	87	

13 PRIEDAS.

Kryžminės lentelės ir Chi-kvadrato testas ir Cramers' V koeficientas penkioliktajai hipotezei

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
PO_D * PO_A	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%
PO_D * PO_I	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%
PO_E * PO_B	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%
PO_E * PO_C	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%
PO_E * PO_D	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%
PO_E * PO_E	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%
PO_E * PO_H	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%
PO_E * PO_I	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%
PO_F * PO_A	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%
PO_G * PO_B	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%
PO_H * PO_B	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%
PO_H * PO_C	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%
PO_H * PO_D	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%
PO_K * PO_A	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%
PO_K * PO_C	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%
PO_K * PO_E	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%
PO_R * PO_D	87	26,2%	245	73,8%	332	100,0%

PO_D * PO_A								
Crosstab								
Count								
		PO_A						Total
		1	2	3	4	5	6	
PO_D	1,0000	1	0	0	1	5	0	7
	2,0000	1	1	0	0	1	4	7
	3,0000	0	0	2	0	7	5	14
	4,0000	8	1	9	5	6	8	37
	5,0000	1	1	2	6	4	5	19
	6,0000	1	0	0	0	0	2	3
Total		12	3	13	12	23	24	87

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,293 ^a	25	,034
Likelihood Ratio	44,879	25	,009
Linear-by-Linear Association	,648	1	,421
N of Valid Cases	87		

a. 29 cells (80,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,672	,034
	Cramer's V	,301	,034
N of Valid Cases		87	

PO_D * PO_I

Crosstab

Count		PO_I						Total
		1	2	3	4	5	6	
PO_D	1,0000	5	0	1	1	0	0	7
	2,0000	2	2	2	0	0	1	7
	3,0000	2	6	3	2	1	0	14
	4,0000	13	4	11	7	0	2	37
	5,0000	6	1	1	6	4	1	19
	6,0000	0	1	0	1	1	0	3
Total		28	14	18	17	6	4	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,132 ^a	25	,036
Likelihood Ratio	42,220	25	,017
Linear-by-Linear Association	5,229	1	,022
N of Valid Cases	87		

a. 31 cells (86,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,671	,036
	Cramer's V	,300	,036
N of Valid Cases		87	

PO_E * PO_B

Crosstab

Count		PO_B						Total
		1	2	3	4	5	6	
PO_E	1,0000	2	0	0	0	0	0	2
	3,0000	1	0	0	2	1	16	20
	4,0000	3	2	4	5	8	29	51
	5,0000	1	0	0	3	1	7	12
	6,0000	0	1	1	0	0	0	2
Total		7	3	5	10	10	52	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	53,085 ^a	20	,000
Likelihood Ratio	31,274	20	,052
Linear-by-Linear Association	,080	1	,777
N of Valid Cases	87		

a. 25 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,781	,000
	Cramer's V	,391	,000
N of Valid Cases		87	

PO_E * PO_C

Crosstab

Count		PO_C						Total
		1	2	3	4	5	6	
PO_E	1,0000	2	0	0	0	0	0	2
	3,0000	0	0	0	8	3	9	20
	4,0000	4	1	4	9	15	18	51
	5,0000	1	0	2	4	2	3	12
	6,0000	0	1	0	0	1	0	2
Total		7	2	6	21	21	30	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	56,076 ^a	20	,000
Likelihood Ratio	32,120	20	,042
Linear-by-Linear Association	,112	1	,738
N of Valid Cases	87		

a. 26 cells (86,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,803	,000
	Cramer's V	,401	,000
N of Valid Cases		87	

PO_E * PO_D

Crosstab

Count

		PO_D						Total
		1	2	3	4	5	6	
PO_E	1,0000	2	0	0	0	0	0	2
	3,0000	2	0	4	4	4	6	20
	4,0000	3	3	9	11	16	9	51
	5,0000	1	0	0	3	5	3	12
	6,0000	0	1	0	0	1	0	2
Total		8	4	13	18	26	18	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37,524 ^a	20	,010
Likelihood Ratio	25,787	20	,173
Linear-by-Linear Association	3,078	1	,079
N of Valid Cases	87		

a. 25 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,657	,010
	Cramer's V	,328	,010
N of Valid Cases		87	

PO_E * PO_E

Crosstab

Count

		PO_E						Total
		1	2	3	4	5	6	
PO_E	1,0000	2	0	0	0	0	0	2
	3,0000	2	2	1	1	2	12	20
	4,0000	5	1	10	13	11	11	51
	5,0000	1	1	2	4	3	1	12
	6,0000	0	0	0	0	1	1	2
Total		10	4	13	18	17	25	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37,014 ^a	20	,012
Likelihood Ratio	31,377	20	,050
Linear-by-Linear Association	,507	1	,476
N of Valid Cases	87		

a. 24 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

PO_E * PO_H

Crosstab

Count		PO_H						Total
		1	2	3	4	5	6	
PO_E	1,0000	2	0	0	0	0	0	2
	3,0000	5	4	0	6	2	3	20
	4,0000	14	11	18	3	1	4	51
	5,0000	3	4	0	3	0	2	12
	6,0000	0	1	0	0	1	0	2
Total		24	20	18	12	4	9	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,936 ^a	20	,005
Likelihood Ratio	40,554	20	,004
Linear-by-Linear Association	,215	1	,643
N of Valid Cases	87		

a. 24 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,678	,005
	Cramer's V	,339	,005
N of Valid Cases		87	

PO_E * PO_I

Crosstab

Count		PO_I						Total
		1	2	3	4	5	6	
PO_E	1,0000	2	0	0	0	0	0	2
	3,0000	3	1	9	5	1	1	20
	4,0000	18	13	7	9	3	1	51
	5,0000	4	0	2	3	2	1	12
	6,0000	1	0	0	0	0	1	2
Total		28	14	18	17	6	4	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,463 ^a	20	,030
Likelihood Ratio	29,901	20	,071
Linear-by-Linear Association	,731	1	,393
N of Valid Cases	87		

a. 25 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,620	,030
	Cramer's V	,310	,030
N of Valid Cases		87	

PO_F * PO_A

Crosstab

Count		PO_A						Total
		1	2	3	4	5	6	
PO_F	1,0000	1	0	0	1	1	2	5
	2,0000	1	0	0	0	6	6	13
	3,0000	3	1	5	4	5	6	24
	4,0000	7	0	8	6	10	8	39
	5,0000	0	2	0	1	1	2	6
Total		12	3	13	12	23	24	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,757 ^a	20	,046
Likelihood Ratio	29,174	20	,084
Linear-by-Linear Association	2,511	1	,113
N of Valid Cases	87		

a. 23 cells (76,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,604	,046
	Cramer's V	,302	,046
N of Valid Cases		87	

PO_G * PO_B

Crosstab

Count		PO_B						Total
		1	2	3	4	5	6	
PO_G	1,0000	1	0	0	0	0	0	1
	2,0000	1	0	0	0	0	5	6
	3,0000	1	0	0	2	0	17	20
	4,0000	2	2	3	4	8	21	40
	5,0000	1	1	2	4	2	9	19
	6,0000	1	0	0	0	0	0	1
Total		7	3	5	10	10	52	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,475 ^a	25	,033
Likelihood Ratio	31,527	25	,172
Linear-by-Linear Association	1,320	1	,251
N of Valid Cases	87		

a. 33 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,674	,033
	Cramer's V	,301	,033
N of Valid Cases		87	

PO_H * PO_B

Crosstab

Count		PO_B						Total
		1	2	3	4	5	6	
PO_H	1,0000	2	0	0	0	0	0	2
	2,0000	0	0	0	1	0	8	9
	3,0000	1	3	0	3	4	17	28
	4,0000	3	0	2	4	4	20	33
	5,0000	0	0	3	2	2	7	14
	6,0000	1	0	0	0	0	0	1
Total		7	3	5	10	10	52	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	54,179 ^a	25	,001
Likelihood Ratio	37,918	25	,047
Linear-by-Linear Association	,020	1	,889
N of Valid Cases	87		

a. 32 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,789
	Cramer's V	,353
N of Valid Cases	87	

PO_H * PO_C

Crosstab

Count		PO_C						Total
		1	2	3	4	5	6	
PO_H	1,0000	2	0	0	0	0	0	2
	2,0000	0	0	0	1	3	5	9
	3,0000	0	1	1	8	10	8	28
	4,0000	4	1	4	9	5	10	33
	5,0000	0	0	1	3	3	7	14
	6,0000	1	0	0	0	0	0	1
Total		7	2	6	21	21	30	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	48,892 ^a	25	,003
Likelihood Ratio	34,506	25	,098
Linear-by-Linear Association	,001	1	,982
N of Valid Cases	87		

a. 30 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Symmetric Measures

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,750
	Cramer's V	,335
N of Valid Cases	87	

PO_H * PO_E

Crosstab

Count		PO_E						Total
		1	2	3	4	5	6	
PO_H	1,0000	2	0	0	0	0	0	2
	2,0000	0	0	0	5	2	2	9
	3,0000	3	4	3	6	4	8	28
	4,0000	4	0	7	4	6	12	33
	5,0000	0	0	3	3	5	3	14
	6,0000	1	0	0	0	0	0	1
Total		10	4	13	18	17	25	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	46,868 ^a	25	,005
Likelihood Ratio	39,302	25	,034
Linear-by-Linear Association	,927	1	,336
N of Valid Cases	87		

a. 30 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,734	,005
	Cramer's V	,328	,005
N of Valid Cases		87	

PO_K * PO_A

Crosstab

Count		PO_A						Total
		1	2	3	4	5	6	
PO_K	1,0	2	0	0	0	1	1	4
	2,0	0	1	1	0	0	3	5
	3,0	0	1	4	5	5	6	21
	4,0	2	0	7	4	8	10	31
	5,0	7	1	1	0	8	4	21
	6,0	1	0	0	3	1	0	5
Total		12	3	13	12	23	24	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	44,515 ^a	25	,009
Likelihood Ratio	48,575	25	,003
Linear-by-Linear Association	,940	1	,332
N of Valid Cases	87		

a. 30 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,715	,009
	Cramer's V	,320	,009
N of Valid Cases		87	

PO_K * PO_C

Crosstab

Count		PO_C						Total
		1	2	3	4	5	6	
PO_K	1,0	2	0	0	0	2	0	4
	2,0	0	0	0	3	1	1	5
	3,0	0	1	0	5	5	10	21
	4,0	3	0	5	5	7	11	31
	5,0	1	1	1	4	6	8	21
	6,0	1	0	0	4	0	0	5
Total		7	2	6	21	21	30	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	38,886 ^a	25	,038
Likelihood Ratio	39,921	25	,030
Linear-by-Linear Association	,000	1	,995
N of Valid Cases	87		

a. 27 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,669	,038
	Cramer's V	,299	,038
N of Valid Cases		87	

PO_K * PO_E

Crosstab

Count		PO_E						Total
		1	2	3	4	5	6	
PO_K	1,0	2	0	0	2	0	0	4
	2,0	0	0	0	1	1	3	5
	3,0	1	2	4	5	5	4	21
	4,0	5	0	5	4	6	11	31
	5,0	1	0	4	4	5	7	21
	6,0	1	2	0	2	0	0	5
Total		10	4	13	18	17	25	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,790 ^a	25	,031
Likelihood Ratio	37,860	25	,048
Linear-by-Linear Association	,015	1	,901
N of Valid Cases	87		

a. 31 cells (86,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,676	,031
	Cramer's V	,302	,031
N of Valid Cases		87	

PO_R * PO_D

Crosstab

Count

		PO_D						Total
		1	2	3	4	5	6	
PO_R	1,0000	1	0	0	0	0	0	1
	2,0000	0	0	1	0	0	0	1
	3,0000	2	0	4	3	2	3	14
	4,0000	2	4	6	8	14	4	38
	5,0000	1	0	2	5	8	11	27
	6,0000	2	0	0	2	2	0	6
Total		8	4	13	18	26	18	87

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,735 ^a	25	,024
Likelihood Ratio	35,311	25	,083
Linear-by-Linear Association	4,076	1	,043
N of Valid Cases	87		

a. 29 cells (80,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,684	,024
	Cramer's V	,306	,024
N of Valid Cases		87	