

# Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai

**Darius Klimas**

*Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedros lektorius, doktorantas*

**Juozas Ruževičius**

*Vilniaus universiteto Tarptautinio verslo mokyklos profesorius*

## **ANOTACIJA**

Pastaraisiais metais procesinio valdymo koncepcija tampa viena iš pagrindinių organizacijų veiklos tobulinimo ir vadybos teorijos naujų krypčių. Pokyčių identifikavimas ir spartus įgyvendinimas yra ypatingai aktualus dabartinės globaliosios krizės sąlygomis. Straipsnyje nagrinėjami procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje klausimai, identifikuojami pagrindiniai rizikų atsiradimo šaltiniai. Pateikiamas procesų pertvarkymo ir pokyčių diegimo valdymo modelis, kurio panaudojimas galėtų suteikti organizacijoms papildomas galimybes identifikuojant ir įvertinant galimas procesinio valdymo diegimo rizikas. Daromas apibendrinimas, kad verslo procesų pertvarkymo modelio ir strategijos tinkamas parinkimas bei įgyvendinimas gali pagerinti organizacijos konkurencingumą.

**REIKŠMINIAI ŽODŽIAI:** procesinis valdymas, procesinio valdymo diegimas, verslo procesų pertvarkymas, pokyčių vadyba, rizikų valdymas, valdymo sistemų pertvarkymas, VKV, modelis.

## **ABSTRACT**

In recent years the concept of process management has become one of the main lines of the theory of organizational activity development and management. The identification of changes and their rapid implementation are extremely important and relevant under the conditions of the current global crisis. The article deals with the issues of process management and change implementation in an organization, as well as identifies the main sources of risk. A model of process reengineering and management of change implementation is presented. The application of this model could provide organizations with a possibility to identify and assess possible risks related to the implementation of process management. It is concluded that the right choice and implementation of the model and strategy for reengineering business processes can improve the competitiveness of an organization.

**KEYWORDS:** process management, implementation of process management, business process reengineering, management system reengineering, change management, TQM, model, risk management.

## Įvadas

Siekdamos gerinti veiklos ir produktų kokybę vis daugiau organizacijų yra priverstos operatyviai pertvarkyti savo veiklą, atisakyti nepelningų sričių, optimizuoti veiklą ir atlikti veiksmingas reorganizacijas. Šių pokyčių identifikavimas ir spartus įgyvendinimas yra ypatingai aktualus dabartinės globaliosios krizės sąlygomis. Tokie pertvarkymai, ypač kai jiems nėra tinkamai ir sistemingai pasiruosta, neretai yra sunkiai išgyvenami, ir gali tapti organizacijos veiklos tobulinimo ar net jos išlikimo rinkoje lemtingu išbandymu. Vadovo vaidmuo šiuo laikotarpiu yra bene svarbiausias – jis privalo informuoti ir įtikinti darbuotojus bei visas suinteresuotąsias šalis dėl pokyčių neišvengiamumo, identifikuoti ir įvertinti galimas rizikas bei jų įveikimo būdus ir priemones. Tik organizacijos darbuotojų daugumai pozityviai priėmus vadovybės priimtus pokyčių sprendimus ir pritarus siūlomiems veiksams bei priemonėms galima tikėtis ir permainų veiksmingumo. Verslo procesų pertvarkymo (angl. *Business Process Reengineering*) motyvai yra įvairūs – aukštesnės kokybės siekimas, klientų poreikių visapusiškesnio patenkinimo siekimas, procesų trukmės trumpinimas, veiklos išlaidų mažinimas ir kt. Veiklos procesai gali būti sistemingai ir nuosekliai nuolat tobulinami arba gali būti imtasi drastiškų priemonių, kai radikaliai pertvarkomas visas procesas (ar net visi pagrindiniai procesai) ir, pasitelkus verslo pertvarkymo principus ir metodus, sukuriamas naujas procesas, kuris vėliau įtraukiamas į nuolatinę priežiūrą bei tobulinimą. Daugelis autorių akcentuoja, kad pokyčiai neišvengiami, bet tuo pat metu dažnai pabrėžia, kad jie yra nenusipėjami, sunkiai prognozuojami (Campbell, 2004; Christensen, 2004). Rekomenduojama ruošti pokyčiams ir sąlygojamiems verslo procesų pertvarkymams be jokių išankstinių receptų ar „draudimo polisų“, kadangi iki šiol nėra darnios ir visuotinai priimtinos procesų tobulinimo instrumentų veiksmingumo vertinimo sistemos (Bowman, 2003; Drucker, 2004; Hammer, 2001a; Smith, 2007; Stern, 2006).

Šio darbo pagrindinis *objektas* – procesinio valdymo ir procesų gerinimo sistemų pokyčių įgyvendinimo valdymo rizikų šaltiniai. Straipsnio *mokslinė problema* – procesų tobulinimo instrumentų veiksmingesnis panaudojimas organizacijos vadybos brandai gilinti ir sisteminiams pokyčiams įgyvendinti. Straipsnio *tikslas* – remiantis mokslinės literatūros procesinio valdymo diegimo, procesų gerinimo bei pokyčių valdymo diegimo ir įgyvendinimo klausimais, jų apibendrintais rezultatais ir autorių atlikto organizacijų žvalgomojo tyrimo duomenimis, parengti procesų pertvarkymo ir pokyčių diegimo valdymo modelį, galintį supaprastinti ir palengvinti galimų rizikų ir jų atsiradimo

šaltinių identifikavimą. *Metodologija* – straipsnis parengtas naudojant mokslinės literatūros nagrinėjama tema sisteminę analizę bei autorių atlikto šalies organizacijų žvalgomojo tyrimo rezultatus. Tyrimu buvo siekiama nustatyti įmonių požiūrį į procesinį valdymą, verslo procesų pertvarkymą bei rizikų valdymą. Buvo apklaustos 122 organizacijos iš „Verslo žinių“ skelbiamo Lietuvos įmonių *Top 500* sąrašo. Minėtas apklaustų įmonių kiekis leido gauti ne mažesnio kaip 90 proc. patikimumo tyrimo rezultatus.

## 1. Procesinis valdymas

Procesu vadinama tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių organizacijos veiksmų visuma, kuri gavinius paverčia rezultatais (produktu). Įmonių praktikoje procesas suprantamas kaip veiksmų grandinė (daliniai žingsniai darbo rezultatui pasiekti) su apibrėžta pradžia ir pabaiga (Ruževičius, 2007). Procesas sujungia materialinius, finansinius ir intelektualinius išteklius (tarp jų ir žmogiškuosius) bei veiklas, reikalingus rezultatui pasiekti. Dažnai vieno proceso rezultatas yra kito proceso gavinys. Sisteminiis tokių procesų identifikavimas, matavimas, jų tarpusavio sąveikos nagrinėjimas ir valdymas yra apibūdinami kaip *procesinis požiūris* (angl. *Process approach*). Reikalingas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikla ir su ja susiję ištekliai yra valdomi kaip vientas ir pakartojamas procesas ar jų sistema. Kita vertus, tinkamai suprojektuoto ir veiksmingai valdomo proceso rezultatų kokybė yra prognozuojama ir aukštesnė. Nėra vienodo verslo procesų grupavimo, tačiau dažniausia išskiriamos trys jų grupės:

- 1) vadovybės procesai (strateginio valdymo ir vadybos sistemos valdymo procesai);
- 2) pagrindiniai procesai (projektavimo ir tobulinimo, naujų gaminių ir paslaugų kūrimo ir įgyvendinimo, pirkimo, gamybos arba paslaugų teikimo, su klientu susiję procesai ir kt.);
- 3) palaikantys procesai (žmogiškųjų išteklių ir infrastruktūros valdymo procesai).

Kokybė turi būti planuojama kiekvienam veiklos procesui, taip kaip yra planuojamos išlaidos ar terminai. Kita vertus, būtina turėti išmatuojamus kokybės tikslus (Olve, 2004; Ruževičius, 2007).

Siekiant nustatyti mūsų šalies įmonių požiūrį į procesinį valdymą, verslo procesų pertvarkymą ir rizikų valdymą bei detalizuoti būsimų sisteminių tyrimų kryptis ir turinį, 2009 m. gegužės mėnesį buvo atliktas organizacijų

žvalgomasis tyrimas. Buvo apklaustos 122 organizacijos iš „Verslo žinių“ skelbiamo Lietuvos didžiausių pagal apyvartą įmonių *Top 500* sąrašo. Tyrimas atskleidė, kad 65 proc. tirtų mūsų šalies organizacijų deklaruoja įdiegusios procesinį valdymą arba jį diegia šiuo metu. Kita vertus, daugiau kaip pusė minėtų įmonių sistemingai atlieka verslo procesų pertvarkymą, ir tik trečdalis jų sistemingai identifikuoja ir valdo procesų pertvarkos keliamas rizikas. Tačiau tenka nuogaštauti, kad beveik pusėje tirtų įmonių procesų gerinimas nėra tiesiogiai siejamas su strateginiais organizacijos tikslais, o procesų pertvarkoje nedalyvauja aukščiausiosios vadovybės atstovai. Tai gali ženkliai sumenkinti analizuojamos inovacinės veiklos veiksmingumą.

Procesinio valdymo ištakos ir esminis filosofinis pamatas yra visuotinė kokybės vadyba (VKV). VKV – tai struktūrizuota organizacijų ir jos veiklos tobulinimo filosofija, kuri pareikalauja kiekvieno organizacijos nario, lygiai taip pat ir partnerių (bei kitų suinteresuotųjų šalių) įsitraukimo ar įtraukimo, besifokusuojanti į visus organizacijos veiklos procesų aspektus, siekiant įgyvendinti bei viršyti klientų poreikius. Žiūrint globaliau, VKV galima apibrėžti kaip *mokslą* ir organizacijos valdymo *meną* bei *vadybos praktiką*, kuriančius pridedamąją vertę ir vertybes *dariniai vystomai organizacijai ir visuomenei* (Ружевиčius, 2009).

Verslo procesų valdymas apima proceso kūrimą (pertvarkymą), modeliavimą, vykdymą, priežiūrą ir optimizavimą. Tai užtikrina optimalų procesų visumos, kaip valdymo sistemos funkcionavimą ir sąveiką. Itin svarbus dėmesys yra teiktinas tinkamam procesų modeliavimui, kadangi jis laiduoja pagrindo ar bendro vaizdo, leidžiančio lengviau identifiкуoti procesų trūkumus, sukūrimą. Identifikavimui taikytini tinkamai parinkti metodai ir priemonės, kurių pagalba ne tik randamos silpnosios procesų vietos, bet ir ugdoma darbuotojų savimonė kokybės srityje. Pagrindiniai procesų tobulinimo ar pertvarkymo principai apima procesų matavimo idėjas ir inicijuojamus pokyčius turint konkretų rezultatą. Procesais paremto valdymo integravimas įmonėje įgyvendinamas įtraukiant verslo procesų valdymą į organizacijos strategijas, ugdant naujo lygmens kompetencijas, kuriant procesų visumos žinių bazę, įtvirtinant požiūrį, kad verslo procesų valdymas yra ilgalaikis įmonės tikslas, ir kt.

## 2. Pokyčių įgyvendinimo sėkmės prielaidos

Šachmatų žaidimo strategijose, kurios iš tiesų turi daug bendro su verslo strategijomis, neretai sutinkamas teiginys – „blogas planas geriau negu jokio plano“. Tai daugiau sąmojinga negu teisinga (Kasparov, 2008). Savaime suprantama –

planas būtinas, bet kiekvienas sprendimas, kiekvienas žingsnis jame turi būti giliai apmąstytas ir tiksliai pagrįstas. Nepakankamai įvertinus sudėtingos ir nuolat besikeičiančios veiklos aplinkos veiksmus ir rizikas, galima priimti tik akivaizdžiausius teisingus sprendimus, ir toks planas gali atnešti sėkmę nebent esant menkai konkurencijai.

Verslo procesų vadyboje (*angl. Business Process Management*), 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 pasiteisusias procesų pertvarkos priemones, sistemas ir metodus (Christensen, 2004; Hamel, 2005; Hammer, 2001b; Levicki, 2003). Kita vertus, itin didelę reikšmę veiklos veiksmingumui turi pokyčio įgyvendinimo vadyba.

Pokyčiai organizacijoje ir joje vystančios permainos yra reakcija į išorinius ir vidinius pasikeitimus. Į pokyčius organizacijoje reaguoja, nors ir skirtingai, visi tiekimo grandinės 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, savalaikiai 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*), jie yra „pajuntami“ visų organizacijos narių. Permainos, susietos su įgaliojimų ir atsakomybės persikirstymu, struktūros keitimu; technologijos proceso pokyčiai, taip pat turi įtakos visos organizacijos veiklos veiksmingumui (Bowman, 2003; Kaplan, 2004; Kaplan, 2005).

Pokyčių ir jų sąlygojamų pertvarkytų procesų įgyvendinimo sėkmę lemia sistemos „pokyčiai – vadovybė – organizacijos bendruomenė“ darna (Ruževičius, 2007). Autoriai išskiria tokius pagrindinius minėtos sistemos 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;
- tik organizacijos darbuotojų daugumai pozityviai priėmus vadovybės sprendimus ir pritarus siūlomiems veiksams bei priemonėms galima tikėtis ir permainų veiksmingumo;

- 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 gretutinių skyrių poreikius ir veiklos specifiką bei „matyti“ visos organizacijos pokyčių ir procesų pertvarkos tikslą ir sistemą;
- kiekvienas naujas ar pertvarkytas procesas turi turėti konkretų „šeimininką“ – valdytoją.

### 3. Strateginių pokyčių valdymo modeliai ir įgyvendinimo psichologiniai aspektai

Pokyčių valdymo įgyvendinimas kiekvienai organizacijai yra skirtingas ir priklauso nuo pokyčių būtinumo, jų įgyvendinimo skubos, veiklos srities ir kitų veiksnių. Siekiant užtikrinti esminių pokyčių sėkmę, organizacija turi būti pasiruošusi aktyviai veikti dažnai sunkiai ar visiškai neprognozuojamoje aplinkoje. Todėl atsiranda pokyčių valdymo būtinybė.

Apibendrinant pokyčių vadybos mokslinę literatūrą galima padaryti išvadą, kad būsiamiems pokyčiams vienareikšmiškai pritaria tik 10–15 proc. organizacijos narių, 20 proc. – atsargiai tiki idėja, 40 proc. – baiminasi dėl galimų pasekmių, o likusieji – prieštarauja. Vadovas, ruošdamasis pokyčių įgyvendinimui, privalo suburti aplink save palaikančiųjų koaliciją. Ir svarbiausia – visa aukščiausiaji vadovybė privalo įsitraukti į pokyčių įgyvendinimo procesus ir besąlygiškai jais tikėti (Coveney, 2003).

Pokyčių vadybos, kaip atskiros vadybos mokslo šakos, atsiradimą paskatino tai, kad labai dažnai tų pokyčių įgyvendinimas žlugdavo dėl neįvertintų aiškiai nematomų ir priimant vadybos sprendimus ignoruojamų organizacijos veiklos bruožų. Paprastai priimant sprendimus yra remiamasi organizacijos tikslais, naudojamomis technologijomis, struktūra, valdžios pasiskirstymu, informacijos kanalais, nustatytomis veiklos taisyklėmis ir procedūromis. Tuo tarpu įvykus esmingiems pokyčiams organizacijoje, didžiulę reikšmę įgauna nematomieji veiklos ir organizacinės kultūros bruožai: nuomonės, įsitikinimai, jausmai, vertybės, įvairūs konfliktai, neformalūs santykiai, informacijos kanalų trikdžiai ir kitokie formaliame vadybos procese neįvertinami dalykai. Todėl dažnai esminius pokyčius organizacijoje smarkiai trukdo, o kartais ir

visai sužlugdo tokie psichologinio pobūdžio veiksniai (Campbell, 2004; Kaplan, 2004; Hammer, 2001a; Hammer, 2001b).

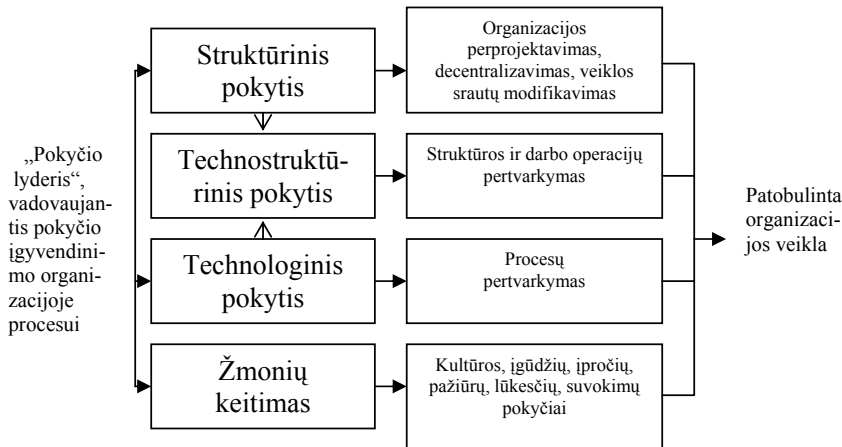
- nustebimas (kai darbuotojai būna psichologiškai nepasiruošę priimti pakeitimų, ir tai gali sukelti rimto veiklos sutrikimo vaizdą, dėl to gali kilti pačių darbuotojų suirzimas ar sąmyšis);
- inertiškumas (įpratimas prie nusistojusios darbo tvarkos ir procedūrų, su kuriomis daugelis organizacijos narių sieja savo profesinį saugumą);
- įgūdžių dirbti naujomis sąlygomis trūkumas;
- 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. Todėl ypač svarbu pasirūpinti gerais būsimo naujovės įgyvendinimo vadovo santykiais su eiliniaisiais naujovės įgyvendintojais. Kaip rodo tyrimai, tai irgi neretai būna pokyčių trukdymo priežastis, nes ir taip įtemptomis pokyčių sąlygomis žmonės tampa ypač jautrūs ne tik tam, kas yra daroma, bet ir kaip daroma bei kalbama. Kita vertus, baimė dėl darbo statuso ir saugumo neretai būna tik įsivaizduojama (dėl patikimos informacijos stokos, dėl nepasitikėjimo vadovybe ir kitų priežasčių).

Psichologas K. Lewinas mano, kad viena iš dažniausių pokyčių įgyvendinimo nesėkmės priežasčių yra skubotas, neparengtas pokyčių diegimas. Minėtas autorius išskiria tris organizacijų pokyčių plėtros stadijas: „atšildymą“ (angl. *unfreezing*), įsikišimą (angl. *intervention*) ir „užšaldymą“ (angl. *refreezing*) (Vasiliauskas, 2000), žr. 1 lentelę.

1 lentelė. Pokyčių realizavimo stadijos (šaltinis: Vasiliauskas, 2002)

„Atšildymas“	Įsikišimas	„Užšaldymas“
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apklausa</li> <li>• Diagnostika</li> <li>• Svarstymas</li> <li>• Psichologinio suderinimo sesijos</li> <li>• Vaidmenų analizė</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokymas</li> <li>• Darbo grupių sudarymas</li> <li>• Problemų sprendimas</li> <li>• Sprendimų įgyvendinimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visiškas padarinių suvokimas</li> <li>• Veiklos procesų įteisinimas</li> <li>• Visuotinis mokymas</li> <li>• Skatinimo sistemos</li> </ul>

Pokyčių projektavimo ir įgyvendinimo sistemiškumas apibendrintas 1 paveiksle.



1 pav. Pokyčių projektavimo ir įgyvendinimo sistemiškumas

(šaltinis: parengta autorių, remiantis Vasiliauskas, 2002)

Organizaciniai bendrovių pokyčiai būna įvairių tipų: naujo vadovo atėjimas, bendrovės strategijos keitimas, įdiegiama nauja apskaitos ar atskaitomybės sistemos diegimas, įmonės reorganizacija, krizės padariniai, pokyčiai konkurencinėje aplinkoje ir kt. Tačiau bet kuriuo iš minėtų atveju yra susiduriama su problemomis ir dalies darbuotojų pasipriešinimu (Levicki, 2003; Olve, 2004; Peters, 2005).

Galima daryti apibendrinimą, kad organizacijų valdymas (nepriklausomai nuo to, ar tai kalbama apie strateginį, ar operatyvinį valdymą) vis labiau turės remtis prielaida, kad valdymo politikos pagrindą sudaro ne technologija ir ne galutinis vartotojas. Jie tik apriboja ją. Pagrindą turi sudaryti kliento vertybės ir kliento sprendimai, kaip paskirstyti savo grynąsias pajamas. Kaip tik su tokiais prielaidomis vis labiau turėtų būti pradedama valdymo politika ir valdymo strategija. Yra svarbūs aspektai, kurių permąstymą lyderiai ir vadovai visada turėtų vengti:

- inovacijų galimybes, nesiderinančios su čia aprašomomis strategijų realijomis;
- „naujumo“ supainiojimas su „inovacija“ (inovacijos skiriamasis požymis yra tas, kad ji kuria pridėdamąją vertę, o naujumas, naujovė – minėtos vertės nekuria);
- „judėjimo“ supainiojimas su veikla (reorganizacija turėtų būti daroma po atitinkamų veiksmų, po to, kai buvo apsvaistyta ir nutarta „ką“ ir „kaip“ tobulinti. Be šito reorganizacija pati savaime yra tik „judėjimas“, negalintis pakeisti veiksmų ir veiklos (Drucker, 2004).

Pasipriešinimas pokyčiams yra natūralus ir dėsningas dalykas, nes bet kokie pokyčiai daugiau ar mažiau prieštarauja žmogaus prigimčiai. Tačiau yra minėto pasipriešinimo valdymo priemonės. Vadybos teorija ir praktika rekomenduoja šias pasipriešinimo kovos naujovėms strategijas (Christensen, 2003; Duck, 2003; Kaplan, 2005; Ruževičius, 2007):

- *lavinimas ir informavimas*. Šios strategijos tikslas – padėti organizacijos nariams suprasti gilumines pokyčio reikalingumo priežastis. Įgyvendinama pradedant asmeniniais pokalbiais, baigiant specialiais pranešimais ir publikacijomis;
- *dalyvavimas ir įtraukimas*. Tai turi pašalinti pagrįstus ir nepagrįstus nuogąstavimus ir paskleisti atsakomybę už naujovės įdiegimo sėkmę kuo platesniam dalyvių ratui. Taikoma, kai trūksta informacijos ir kai pokyčio įgyvendinimo dalyviai gali turėti daugiau įtakos darbų sėkmei. Ši strategija labai gera savo skatinamuoju poveikiu, bet gali nepasisiekti, jei dėl kokių nors priežasčių dalyviai apsistos ties nepakankamai efektyviu sprendimu arba numatys nevykusį jo įgyvendinimo būdą;
- *skatinimas ir parama*. Ji taikoma, kai naujovių diegimo veikla paremia nuolatinis aukščiausios vadovybės dėmesys bei materialinės ir moralinės paskatos;
- *derybos ir susitarimas dėl galimo kompensavimo su organizacijos nariais, patiriančiais aiškius nepatogumus dėl naujovės*;
- *manipuliavimas ir kooptavimas* (praktiškai naudojamas ir teoriškai pagrįdžiamas, kai pokytis turi būti įgyvendintas labai sparčiai, negalint deramai pasiręgti).

Svarbiausias šio laikmečio iššūkis vadovybei – organizacija turi tapti permainų lydere. Permainų lyderis ieško permainų, žino, kaip rasti tinkamas permainas ir kaip padaryti, kad jos būtų efektyvios tiek už organizacijos ribų, tiek jos viduje.

#### **4. Sėkmingų pokyčių įgyvendinimo žingsniai**

Pokytį laikyti sėkmingu galima tik tada, kai jis atnešė lauktų rezultatų su suvaldytais kaštais ir reikiamu laiku. Ne mažiau yra svarbus ir pokyčio įgyvendinimas į kasdienę ir permanentinę veiklą, kad jis netaptų tik „vienadiene akcija“. Todėl ypatingas dėmesys turi būti skiriamas „pokyčiams darbuotojų širdyse“ įgyvendinimą. John Kotter, vienas verslo pokyčių gūrų, yra išgryninęs sėkmingų pokyčių principus ir reikalavimus, leidžiančius ne tik juos valdyti, bet ir

suprasti. Autorius susieja žmonių atsakomybių roles ir jų požiūrį į pokyčius, pagal kuriuos žmonės mato, jaučia ir keičia procesus bei keičiasi patys. Kotter pokyčių įgyvendinimo modelis susideda iš 8 etapų (Kotter, 2005), sutrumpintai gali būti apibūdinamas:

1. Įkvėpti žmones judėti daryti realius ir svarbius pokyčių dalykus.
2. Sudaryti lyderiaujančią pokyčių komandą – su reikiamu emociniu nusiuteikimu ir reikiamų bei skirtingų kompetencijų ir lygių savybėmis.
3. Pateikti teisingą viziją – komandai pateikti stabilią ir paprastą viziją bei strategiją, sufokusuotą į emocinius ir kūrybiškumo aspektus, būtinus tobulinant produktus ir procesus ir didinant efektyvumą.
4. Komunikuoti pokyčio „pirkimo“ skatinimui ir jo „pardavimo“ užtikrinimui (įtraukti tiek žmonių, kiek tik įmanoma, komunikuoti esminius dalykus paprastai, apeliuoti į žmonių poreikius ir atsakomybes).
5. Suteikti galią veiksmui – pašalinti kliūtis, sukurti konstruktyvius grįžtamuosius ryšius ir užsitikrinkite didelį ir nuolatinį lyderių palaikymą.
6. Kurti trumpalaikes pergales (siekiant ilgalaikių tikslų).
7. Puoselėti ir padrąsinti tebevykstančio pokyčio diegimo ryžtingumą ir atkaklumą.
8. Pokyčių sklaida ir jų integravimas į organizacijos veiklą bei kultūrą (Kotter, 2005).

## 5. Procesų pertvarkymo ir pokyčių diegimo valdymo modelis

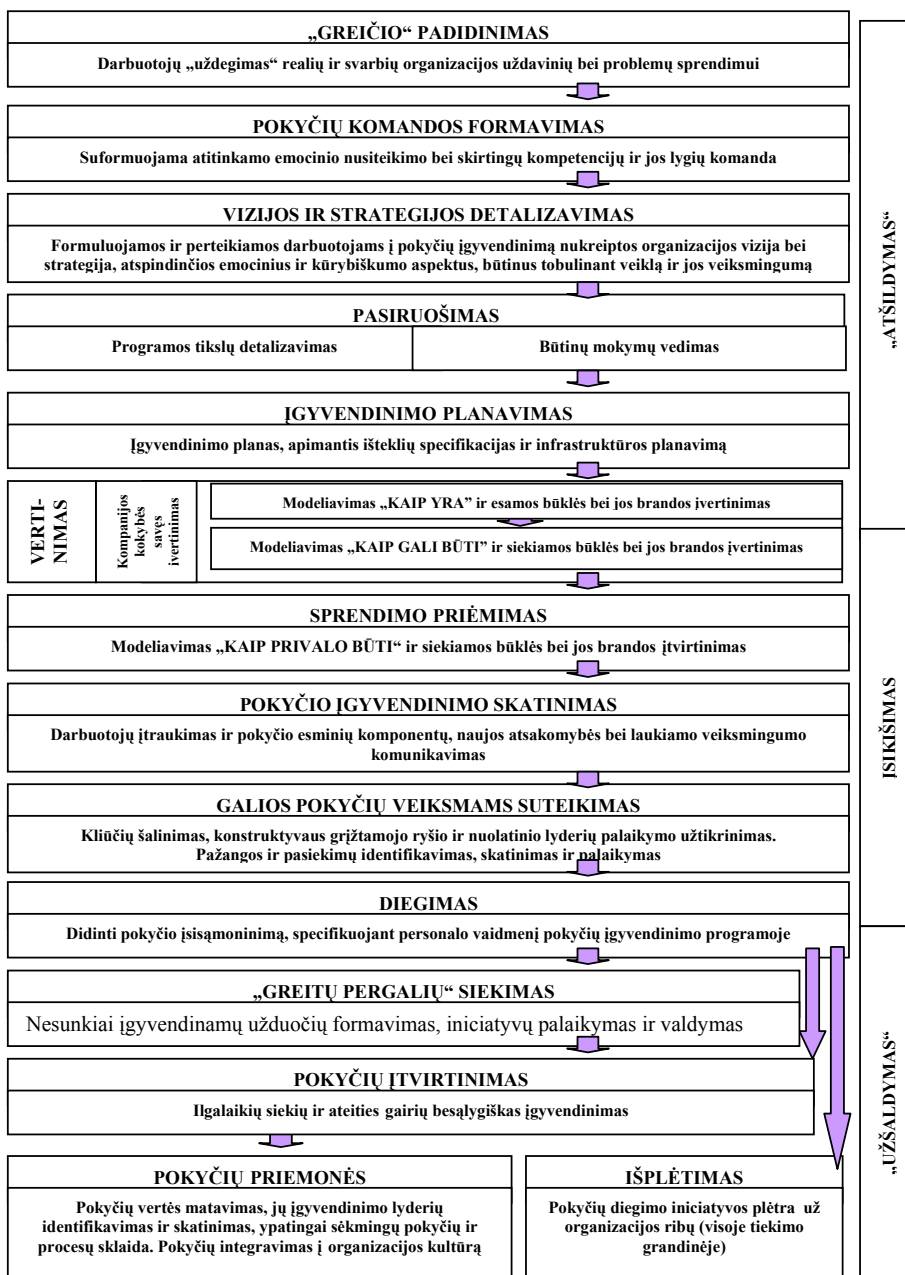
Apibendrinus šiame darbe išnagrinėtus procesinio valdymo ir procesų tobulinimo modelius ir metodologinius principus (Hammer, 2001; Olve, 2004; Kets de Vries, 2004; Christensen, 2005; O'Connor, 2006; Smith, 2007), teikiamas procesų pertvarkymo ir pokyčių diegimo valdymo modelis, galintis palengvinti galimų rizikų ir jų atsiradimo šaltinių identifikavimą (žr. 2 pav.). Organizacijos skiriasi dydžiu, struktūra, veiklos procesais ir rezultatais, turimais ištekliais, įtaka visuomenei ir bendruomenei bei kitais rodikliais. Nuo jų didžia dalimi priklausys procesinio valdymo, pokyčių ir procesų pertvarkymo metu kylančių rizikų dydis bei struktūra. Pokyčių iniciatoriai ir diegėjai turi detalai apmąstyti naujovės diegimo kiekvieną etapą ir tarpsnį, „matyti“ diegiamos naujovės visumą ir jos sudedamąsias dalis bei rizikų atsiradimo šaltinius ir galimas priežastis. Tai gali palengvinti atnaujinimo proceso srauto diagramų, valdymo kortų, Pareto diagramų ir kitų vadybos metodų naudojimas. Ypač svarbu kuo objektyviau įvertinti realią situaciją bei organizacijos darbuotojų psichologinį ir emocinį nusiteikimą pokyčio diegimo išvakarėse. Pavyzdžiui,

organizacijos vadovybė nuosekliai rengiasi pokyčiams ir ruošiasi įgyvendinti „greičio“ padidinimo tarpsnį – „uždegti“ darbuotojus realių ir svarbių organizacijos uždavinių bei problemų sprendimui (žr. 2 pav.). Ir jeigu šiuo momentu yra diagnozuotas pozityvus daugumos darbuotojų nusiteikimas naujoviškoms idėjoms ir pokyčiams, šiuo atveju belieka įvertinti tik ateities rizikas ir apgalvoti tai, kas bus, kai organizacijos bendruomenė pavargs nuo permanentinių ir longitudinių naujovių ir pokyčių, kokiomis ypatingomis priemonėmis bus galima ją „uždengti“ ateityje, kas ir kaip greitai tai galėtų padaryti, kaip tai atsilieptų naujo pokyčio projekto įgyvendinimo trukmei ir kainai. Organizacijoms, siekiančioms sėkmingiau ir greičiau pertvarkyti savo veiklą iš funkcinio į procesinio valdymo principais paremtą modelį, siūloma remtis šio straipsnio autorių teikiamu modeliu (2 pav.).

Šio procesų pertvarkymo ir pokyčių diegimo valdymo modelio taikymas ne tik palengvina pokyčių struktūrizavimą ir jų diegimo nuoseklumo užtikrinimą, bet gali pasitarnauti ir kaip rizikų prevencijos bei valdymo instrumentas. Rizikos galėtų būti vertinamos kiekviename inovacijos diegimo etape pagal jų galimą įtaką galutiniam ar siekiamam pokyčiui laike, atsižvelgiant į turimas nuosavus ar iš išorės pritrauktus išteklius, pokyčio įgyvendinimo kainą, o taip pat į konkrečiame etape procesų pertvarkymu siektiną kokybės pagerėjimą.

Pokyčių įgyvendinimo sėkmei įtaką daro šių trijų svarbiausių aspektų – pasirinktos pokyčių diegimo ir procesų pertvarkymo metodologijos (1), numatomų diegti naujų strateginio valdymo sistemų, strateginio mąstymo ir strategijų įgyvendinimo sprendimų (2) ir rizikų identifikavimo, valdymo ir prevencijos priemonių (3) susiejimas į darnią sistemą. Rizikos dydį ir jos valdymo galimybes bei veiksmingumą lemia šie pagrindiniai veiksniai:

- siekiamos kokybės pokyčio dydis (santykinis pagerėjimas);
- reikiamas ir (ar) skiriamas laikas kiekvienam pokyčio etapui atskirai ir visam projektui bendrai;
- prieš tai įgyvendinto etapo iškeltų tikslų įgyvendinimo lygis (pasiektų rezultatų kokybė);
- reikiamų ir skiriamų išteklių dydis;
- sprendimus priimančių asmenų kompetencija ir motyvacija;
- suinteresuotųjų šalių kiekis, įtaka ir interesų konflikto tikimybė;
- pasirengimas valdyti atsirandančias rizikas.



2 pav. Procesų pertvarkymo ir pokyčių diegimo valdymo modelis

(šaltinis: parengta autorių, remiantis Drucker, 2004 ir Kotter, 2005)

## Išvados

Daugelis organizacijų susiduria su poreikiu pertvarkyti savo veiklos procesus, siekdamas sutrumpinti darbų atlikimo laiką, sumažinti kainą ir pagerinti vartotojų poreikių tenkinimą. Veiklos procesai gali būti sistemingai ir nuosekliai nuolat tobulinami arba gali būti imtasi drastiškų priemonių, kai radikalai pertvarkomas visas procesas (ar net visi pagrindiniai procesai) ir, pasitelkus verslo pertvarkymo principus ir metodus, sukuriamas naujas procesas, kuris vėliau įtraukiamas į nuolatinę priežiūrą bei tobulinimą. Pokyčių ir jų sąlygojamų pertvarkytų procesų įgyvendinimo sėkmę lemia sistemos „pokyčiai – vadovybė – organizacijos bendruomenė“ darna.

Procesinio valdymo ištakos ir esminis filosofinis pamatas yra visuotinė kokybės vadybos doktrina, kurią galima apibrėžti kaip mokslą ir organizacijos valdymo meną bei vadybos praktiką, kuriančius pridedamąją vertę ir vertybes darniai vystomai organizacijai ir visuomenei. Šiuo metu vyrauja du organizacijų valdymo modeliai: funkcinis ir procesinis. Apibendrinant jų esmines nuostatas galima tvirtinti, kad funkciniam modelyje prioritetas teikiamas laiko darbuotojų kompetencijas ir laiko resursų veiksmingam panaudojimui, tuo tarpu procesiniame modelyje veiklos efektyvumo siekiama veiksmingai valdomų (projektuojamų, diegiamų ir sistemingai pertvarkomų) procesų pagalba. Darytina prielaida, kad net ir formaliai organizaciją valdant funkcinio valdymo modeliu, kiekvienoje įmonėje egzistuoja procesai, ir ji realiai valdoma procesais. Tačiau šiuo atveju procesai, o taip pat ir gaunamas rezultatas, gali neturėti reikiamo brandumo ir stabilumo.

Autorių siūlomas procesų pertvarkymo ir pokyčių diegimo valdymo modelis gali ne tik palengvinti pokyčių struktūrizavimą ir jų diegimo nuoseklumo užtikrinimą, bet ir pasitarnauti kaip rizikų prevencijos bei valdymo instrumentas. Rizikos galėtų būti vertinamos kiekviename inovacijos diegimo etape pagal jų galimą įtaką galutiniam ar siekiamam pokyčiui per tam tikrą laiką, atsižvelgiant į pokyčio įgyvendinimo kainą, o taip pat į konkrečiame etape procesų pertvarkymu siektiną kokybės pagerėjimą. Pokyčių įgyvendinimo sėkmei įtaką daro pasirinktos pokyčių diegimo ir procesų pertvarkymo metodologijos, numatomų diegti naujų strateginio valdymo sistemų ir strategijų įgyvendinimo sprendimų bei rizikų identifikavimo, valdymo ir prevencijos priemonių susiejimas į darnią sistemą.

**LITERATŪRA**

- Bowman, C. (2003). *Strategy in practice*. Pearson Education.
- Campbell, A.; Luchs, K. S. (2004). *Strategic synergy*. International Thomson Business Press.
- Christensen, C. M. (2004). *The innovator's dilemma. Whgen new technologies cause great firms to fail*. Boston, Massachusetts: Harvard business school press.
- Coveney, M.; Ganster, D.; Hartlen, B.; King, D. (2004). *The strategy gap. Leveraging technology to execute winning strategies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Drucker, P. F. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius.
- Duck, J. D. (2003). *The change monster. The human forces that fuel or foil corporate transformation and change*. Crown Business.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K. et al. (2005). *Strategic flexibility*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hammer, M. (2001a). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (Collins Business Essentials). Harper business essential.
- Hammer, M. (2001b). *The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade*. New York: Random House, Inc.
- Jorge, A.; Vasconcellos, E. Sa. (2008). *Strateginiai ėjimai*. Vilnius: Eugrimas.
- 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.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2005). *Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kasparov, G. (2008). *Gyvenimas kaip žaidimas šachmatais*. Vilnius: Eugrimas.
- Kets de Vries, M. F. R. (2004). *The leadership mystique. A user's manual for the human enterprise*. *Financial Times*, Prentice Hall.
- Kotter, J.; Rathgeber, H. (2005). *Mūsų ledkalis tirpsta. Pokyčiai ir sėkmė bet kokiomis sąlygomis*. Vilnius: VAGA.
- Levicki, C. (2003). *The interactive strategy workout*. Prentice Hall.
- O'Connor, J.; McDermott, I. (2006). *The art of systems thinking. Essential skills for creativity and problem solving*. Thorsons.
- Olve, N. G.; Roy, J.; Wetter, M. (2004). *Performance drivers. A practical guide to using the balanced scorecard*. New York: Wiley & Sons, LTD.
- Peters, T. J.; Waterman, R. H. (2005). *In search of excellence. Lesons from America's best-run companies*. Warner Books. A Time Warner Company.
- Ruževičius, J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- Smith, R. (2007). *Business process management and the balanced scorecard. Using processes as strategic drivers*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stern, C. W.; Deimler, M. S. (2006). *The Boston consulting group on strategy*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Vanagas, P. (2004). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
- Ружеви́чюс, Ю. (2009). Современные проблемы социально ответственного и устойчиво развиваемого бизнеса. *Сборник материалов Алматинского международного форума по качеству*, с. 25-36.

## **Methodological aspects of process management and change implementation in organizations**

Darius Klimas and Juozas Ruževičius

### **SUMMARY**

The aim of this paper is to generalize scientific literature on the implementation of process management, the improvement of processes and the implementation of change management and to develop a methodology and a model for identifying the main sources of risks in implementing process management, the improvement of processes and the implementation of change management in organizations. Methodology: this paper is based on a systematic analysis of relevant scientific literature and a survey of 122 Lithuanian organizations.

More and more organizations are forced to revise their operation in an urgent and critical way in order to abandon unprofitable activities, optimise their businesses, reorganize and, simultaneously, maintain and even improve the quality of their products or services. Such changes may be fairly difficult or even fatal for a company that is not properly prepared to address them. In times of hardship the most important role probably goes to managers, persons who have to convince and inspire their colleagues and employees and have to take a risk of making tough and rationally cardinal decisions based on a prior evaluation of all possible dangers. On the one hand, there are countless accents highlighted in quality and management systems, strategic means, methods, tools, and schools, and it seems that neither scientists nor management consultants intend to cease creating new or better models, methods and instruments. On the other hand, this is a period when time management is being emphasized the most, i.e., if one does not adopt proper and timely decisions, any other subsequent decisions or actions become useless or, to be more exact, impossible. If necessary actions are not taken in a timely manner and are not communicated clearly and unambiguously to the subjects of an organization and/or the subjects of contacting organizations/partners who, in their own turn, have to take adequate timely measures in their organizations as well as define personal objectives, not only the company will fail to adapt to the changes in strategic steps but its partners will experience difficulties too. Furthermore, failure to adjust to ongoing changes in a company may be caused by the reluctance, inability or deliberate refusal of a manager to refer to numerous available tools (in their broad sense) accessible with the help of modern technologies. In conclusion, a constantly increasing number of the so called "professional" service suppliers (i.e., management consultants) also add to the resistance to change by companies.

The article analyses the main sources of risk that may surface while striving to transform business management principles and management systems of organizations from function-based to process-based during the stages of their initiation, preparation, creation and implementation.

**INFORMACIJA APIE AUTORIUS**

Darius Klimas

*Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedros doktorantas, lektorius. Tyrimų sritis: verslo procesų kokybės formavimas, procesų vadyba, kokybės vadyba. Adresas: Saulėtekio al. 9, II rūmai, VU EF, LT-10222, Vilnius, Lietuva. El. paštas: klimasdarius@yahoo.com*

Juozas Ruževičius

*Vilniaus universiteto Tarptautinio verslo mokyklos profesorius, verslo konsultantas, apie 300 straipsnių ir 8 knygų kokybės vadybos tematika autorius. Kokybės profesionalų tarptautinės gildijos tikrasis narys, Europos kokybės universitetų tinklo EUN.TQM Mokslo tarybos narys. Mokslinių interesų sritis – organizacijų veiklos kokybės tobulinimas, visuotinės kokybės vadyba, studijų kokybė, kokybės vadybos sistemų veiksmingumas, organizacijų kokybės, tausojamąsios plėtos, aplinkosaugos ir socialinės atsakomybės vadyba. Adresas: Saulėtekio al. 22, VU TVM, LT-10225, Vilnius, Lietuva. Tel.: +370 5 2366155, el. paštas: juozas.ruzevicius@ef.vu.lt*