



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Ramūnas Kašinskas

**PROCESINIO POŽIŪRIO TAIKYMAS KOMUNALINIŲ PASLAUGŲ ĮMONĖS
VEIKLOS GERINIMUI: UAB „VILKAVIŠKIO VANDENYS“ ATVEJIS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas doc. Egidijus Rybakovas

KAUNAS, 2017



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**PROCESINIO POŽIŪRIO TAIKYMAS KOMUNALINIŲ PASLAUGŲ ĮMONĖS
VEIKLOS GERINIMUI: UAB „VILKAVIŠKIO VANDENYS“ ATVEJIS**

Įmonių valdymas (kodas 621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentas

Ramūnas Kašinskas, VMGMVL-6 gr.

2017 gruodžio 15 d.

Vadovas

docentas, Egidijus Rybakovas

2017 gruodžio d.

Recenzentas

docentas, Mantas Vilkas

2017 gruodžio d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Ramūnas Kašinskas

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Procesinio požiūrio taikymas komunalinių paslaugų įmonės veiklos gerinimui: UAB „Vilkaviškio Vandenys“ atvejis“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 16 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Ramūno Kašinsko** baigiamasis magistro darbas tema „Procesinio požiūrio taikymas komunalinių paslaugų įmonės veiklos gerinimui: UAB „Vilkaviškio Vandenys“ atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Ramūnas Kašinskas. Application of Business Process Management for Performance Improvement of Utility Services Company: the Case of UAB Vilkaviškio Vandeny. Master's Final Thesis in Enterprises Management/ supervisor assoc. prof. Egidijus Rybakovas. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03S Management and Administration

Key words: process management, performance improvement, service

Kaunas, 2017. 92 p.

SUMMARY

Rapid changes in the external environment and constantly growing needs of consumers are forcing service companies to develop constantly their management by applying modern and more efficient means of activity management. Latterly, one of the methods of improvement of enterprises activity's management most often discussed in the scientific literature is a formation of process approach or improvement of processes management. Activity of every enterprise as well as service company is based on processes. The activity results of every enterprise depend on how the processes are being managed. Efficient management of processes warranties an achievement of set goals, purposeful functioning, helps to create a higher value added to both external and internal consumers, better satisfies expectations of consumers and decreases costs at the same time. Service company's management based on processes requires for substantial rethinking of enterprise's organizational structure, indices of management efficiency, control mechanisms, ways of communication, employees' stimulation means and other issues important to service companies. In other words, first, the enterprises need to know own their processes, to identify the key problems of processes management and to select appropriate measures for their improvement. This study tackles the problem formulated by the question: what are possibilities to adapt process approach in a utility services company in striving to improve its activity?

The object of the master study - application of business process management for performance improvement of utility services company. The goal of the study is to determine possibilities of utility company's performance improvement by applying process management. To reach the goal, there were formed 4 tasks of the study. 1. To analyse problematical aspects of utility companies' activity processes and their management. 2. To analyse theoretically a concept of processes management, the key elements, stages of process approach application, barriers of processes management and factors determining a success by modelling enterprise's activity improvement decisions while applying a process management. 3. To determine the need and possibilities of process approach application in management of UAB Vilkaviškio Vandeny. 4. To propose decisions of UAB Vilkaviškio Vandeny activity improvement in the prospect of processes management.

Having performed systemic analysis of scientific literature, i.e. having examined the concept of processes management, the key elements, the stages of process approach application, the barriers of processes management and the factors determining a success, there was prepared a theoretical model of improvement of utility company's activity while applying a process management. Theoretical model

indicates a management of enterprise's processes as a cycle where following stages are being distinguished: determining of processes, describing of processes, selection, implementation, monitoring and development of principles of measurement of processes. The model distinguishes the organizational and human factors that affect application of process approach attitude and successful management of processes into a separate part and presents a list of barriers that have to be eliminated in striving for effective processes management. With reference to the results of qualitative and quantitative research of company, there were identified the main management problems and proposed a project of one process (verification of readings of appliances) development by applying IT means - digitisation. The implementation of this proposal would reduce the number of process performance steps and would reduce significantly a performance time, a time of other employees participating the process would be saved, the possibility would appear to observe inspectors' results in real time, performance of tasks and enterprise activity results would improve, communication would be better, clients' satisfaction in services would increase. Also, in tackling of other management problems in the enterprise, there was a proposal: to improve enterprise's internal communication, to inform employees about changes taking place and to spread news about the concept of business process management and benefit of its application; to identify and describe all enterprise's processes; expand the use of IT by implementing information management systems.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	7
Lentelių sąrašas	9
ĮVADAS.....	10
1. KOMUNALINIŲ PASLAUGŲ ĮMONIŲ VEIKLOS GERINIMO SVARBA IR PROBLEMINE ANALIZĖ.....	12
1.1. Komunalinių paslaugų įmonių esamos situacijos analizė Lietuvoje.....	12
1.2. Įmonių veiklos gerinimo problematika taikant procesinį požiūrį.....	19
2. TEORINIAI KOMUNALINIŲ PASLAUGŲ ĮMONĖS VEIKLOS GERINIMO SPRENDIMAI TAIKANT PROCESINĮ POŽIŪRĮ.....	25
2.1. Procesinio požiūrio esmė	25
2.2. Proceso apibrėžtys ir procesų klasifikacija	29
2.3. Procesinio valdymo turinys ir jo taikymo sėkmę lemiantys veiksniai.....	34
2.4. Procesinio valdymo taikymo etapai ir jų charakteristikos	39
2.5. Paslaugas teikiančios įmonės veiklos gerinimo taikant procesinį valdymą teorinis modeliavimas	47
3. UAB "VILKAVIŠKIO VANDENYS" VEIKLOS GERINIMO TAIKANT PROCESINĮ POŽIŪRĮ TYRIMO METODOLOGIJA	51
4. UAB "VILKAVIŠKIO VANDENYS" VEIKLOS GERINIMO TAIKANT PROCESINĮ POŽIŪRĮ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	56
4.1. UAB "Vilkaviškio Vandenyys" veiklos charakteristika	56
4.2. UAB "Vilkaviškio Vandenyys" tyrimo rezultatų vertinimas.....	57
4.2.1. Vidaus dokumentų turinio tyrimo rezultatai ir analizė	57
4.2.2. Pusiau struktūruoto interviu duomenų analizė.....	69
4.2.3. Anketinės apklausos tyrimo rezultatų analizė.....	72
4.3 UAB "Vilkaviškio Vandenyys" veiklos gerinimo sprendimai taikant procesinį valdymą	76
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	83
LITERATŪRA.....	86
PRIEDAI.....	92

Paveikslų sąrašas

1 pav. Geriamojo vandens ir nuotekų tvarkymo paslaugų realizacijos apimtys, mln. m ³ , 2012–2016 m.....	12
2 pav. Aptarnaujamų namų ūkių skaičius ir vidutinis mėnesio geriamojo vandens suvartojimas, m ³ /mėn. namų ūkiui, 2012–2016 m.....	13
3 pav. Realizacija skirtingoms pirkėjų grupėms, mln. m ³ , 2012–2016 m.....	13
4 pav. Energetikos ir geriamojo vandens tiekimo bei nuotekų tvarkymo sektoriaus reguliuojamų veiklų pardavimų dinamika, m ³ , 2012-2016 m.....	14
5 pav. Vandens gavybos ir nuotekų valymo kiekiai, mln. m ³ , 2012–2016 m.....	14
6 pav. Vandentiekio ir nuotekų tinklų ilgis, km ir avarijų skaičius, tenkantis 1 km tinklo, vnt., 2012–2016 m.....	15
7 pav. Sąnaudų struktūra, mln. Eur, 2012–2016 m.....	15
8 pav. Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo vidutinės pajamos (kaina) ir vidutinės sąnaudos (savikaina), Eur/m ³ , 2012–2016 m.....	16
9 pav. Vandens tiekimo įmonių veiklos rezultatas, mln. Eur, 2012–2016 m.....	16
10 pav. Organizacijos veiklos procesų valdymo grafinis modelis.....	23
11 pav. Funkcinės ir procesinės organizacijos valdymo struktūros.....	26
12 pav. Proceso samprata.....	30
13 pav. Nelinijinio proceso struktūra.....	30
14 pav. Verslo proceso sudedamos dalys.....	32
15 pav. Procesų valdymą formuojantys elementai.....	36
16 pav. Tipiniai procesų valdymo taikymo etapai.....	40
17 pav. Procesų valdymo taikymo struktūra.....	42
18 pav. Procesų valdymo taikymo žingsniai.....	42
19 pav. Procesų valdymo iniciatyvos ir veiklos.....	43
20 pav. Verslo procesų valdymo diegimo eiga.....	44
21 pav. Paslaugas teikiančios įmonės veiklos gerinimo teorinis modelis taikant procesinį valdymą.....	49
22 pav. Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų aptarnaujamų abonentų ir vartotojų skaičius 2013-2016 metais.....	58
23 pav. Išgauto geriamojo vandens kiekiai tūkst. m ³ 2014-2016 metais.....	58
24 pav. Parduoto abonentams ir vartotojams geriamojo vandens kiekis, tūkst. m ³ , 2014-2016 m.....	59
25 pav. UAB „Vilkaviškio vandenys“ nuotekų tvarkymas, mln. m ³ , 2014-2016 m.....	61

26 pav. Abonentų ir vartotojų, kurie naudojami UAB „Vilkaviškio vandenys“ nuotekų tvarkymo paslaugomis, skaičius 2014 -2016 m., vnt.....	61
27 pav. UAB „Vilkaviškio vandenys“ vandens vartotojų ir abonentų struktūra, proc. 2014-2016 m.....	62
28 pav. UAB „Vilkaviškio vandenys“ organizacinė struktūra.....	65
29 Pav. UAB „Vilkaviškio vandenys“ pajamų, sąnaudų ir pelno dinamika tūkst. Eur, 2014-2016 m.....	67
30 pav. UAB "Vilkaviškio vandenys valdyme vyraujančios problemos, proc.....	73
31 pav. Procesinio požiūrio taikymo patirtis UAB "Vilkaviškio vandenys", proc.....	74
32 pav. Procesų valdymo sėkmę įmonėje lemiantys veiksniai.....	75
33 pav. Apskaitos prietaisų rodmenų patikros proceso srauto diagrama prieš tobulinimą.....	78
34 pav. Apskaitos prietaisų rodmenų patikros procesas laike prieš tobulinimą.....	79
35 pav. Apskaitos prietaisų rodmenų patikros procesas laike po tobulinimo.....	79
36 pav. Apskaitos prietaisų rodmenų patikros proceso srauto diagrama po tobulinimo.....	80

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Vandens sunaudojimas Marijampolės apskrityje 2011-2015 m.....	17
2 lentelė. Vandens tiekimo ir nuotekų šalinimo įmonių Marijampolės apskrityje palyginimas....	18
3 lentelė. Funkcinės ir procesinės organizacijų privalumai ir trūkumai.....	27
4 lentelė. Procesų samprata.....	29
5 lentelė. Procesų klasifikacijos struktūra.....	34
6 lentelė. Pagrindiniai procesų valdymo elementai.....	36
7 lentelė. Procesų užtikrinimo ir palaikomosios aplinkos veiksniai.....	37
8 lentelė. Klausimyno loginė struktūra.....	53
9 lentelė. Darbuotojų paskirstymas pagal pareigas 2015 - 2017 m.....	64
10 lentelė. UAB „Vilkaviškio vandenys“ 2014-2016 m. pajamų šaltiniai (tūkst. Eur).....	66
11 lentelė. UAB „Vilkaviškio vandenys“ 2014-2016 m. sąnaudų struktūra ir dinamika, (tūkst. Eur)	66
12 lentelė. Aktualiausios veiklos ir valdymo problemos įmonėje.....	70
13 lentelė. Šiuolaikinių metodų taikymas įmonės veiklos valdyme.....	71
14 lentelė. Procesinio požiūrio koncepcijos ir jos taikymo naudos žinojimas.....	72
15 lentelė. Apskaitos prietaisų rodmenų patikros proceso žingsniai pritaikius skaitmenizavimą..	79

IVADAS

Darbo aktualumas. Spartūs pokyčiai išorinėje aplinkoje ir nuolat augantys vartotojų poreikiai verčia paslaugų įmones nuolat tobulinti savo valdymą, taikant šiuolaikines ir veiksmingesnes veiklos valdymo priemones. Pastaruoju metu vienas iš dažniausiai mokslinėje literatūroje aptariamų įmonių veiklos valdymo gerinimo būdų yra procesinio požiūrio formavimas įmonėse ar procesų valdymo tobulinimas. Procesais remiasi kiekvienos įmonės, taip pat ir paslaugų įmonės, veikla. Nuo to, kaip valdomi visi procesai, priklauso kiekvienos įmonės veiklos rezultatai. Efektyvus procesų valdymas garantuoja užsibrėžtų tikslų pasiekimą, kryptingą funkcionavimą, padeda sukurti didesnę pridėtinę vertę išoriniams ir vidiniams vartotojams, geriau patenkina vartotojų lūkesčius, tuo pačiu mažina kaštus. Procesais paremtas paslaugų įmonės valdymas reikalauja iš esmės pergalvoti įmonės organizacinę struktūrą, valdymo efektyvumo rodiklius, kontrolės mechanizmus, komunikavimo būdus, darbuotojų skatinimo priemones ir kitus svarbius paslaugų įmonėms klausimus. Kitaip tariant, įmonėms visų pirma reikia pažinti savo procesus, identifikuoti svarbiausias procesų valdymo problemas ir parinkti tinkamas priemones jiems tobulinti.

Darbo problema. Įmonių orientacija į procesinio požiūrio taikymą valdyme nėra nauja veiklos strategija, tai yra labiau požiūris, kuris pabrėžia procesų valdymą priešingą hierarchinei organizacijos struktūrai, nukreipdamas organizacijos dėmesį į procesų rezultatus ir klientų pasitenkinimą.

Daugelis Lietuvos (Kaziliūnas, 2012; Kosinskienė ir Ruževičius, 2011; Kvedaravičius, 2006; Lodienė, 2008; Romeika, 2017; Strazdas, Černevičiūtė ir Jančoras, 2014; Šilingas ir Laugalis, 2014; Vilkas, 2014; Zakarevičius, 2010 ir kt.) ir užsienio mokslininkų (Buh, Kovačič ir Štemberger, 2015; E. Fleac ir B. Fleac, 2016; Gazova, Papulova ir Papula, 2016; Lahajnar ir Rožanec, 2016; Larson ir Kerr, 2007; Matei ir Camelia, 2016; Nadarajah, ir Kadir, 2016; Palmberg 2010, 2009; Segatto, Dallavalle de Padua ir Martinelli, 2013; Storch, Nara, Kipper, 2013; Trkman ir kt. 2015 ir kt.) nagrinėjo procesinio valdymo problematiką tiek gamybos, tiek paslaugų įmonėse. Savo darbuose mokslininkai apibrėžia proceso ir procesinio valdymo sampratą, išryškina procesų valdymo naudą įmonėms, įvardina struktūrines procesų valdymo dalis, detalizuoja diegimo etapus bei procesinio valdymo įtvirtinimą įmonėje lemiančius veiksnius. Gibbons ir kt. (2012), Sujova ir Marcinekova (2015), Cody ir Jeffrey (2015), Haun, Mothersell ir Motwani (2015), Nowotarski, Paslawski ir Matyja (2016), Tyagi ir kt. (2015), Vyšniauskienė (2014), Adomėnas (2011) ir daugelis kitų mokslo bendruomenės atstovų savo darbuose didelį dėmesį skyrė modernių, su procesų valdymo tobulinimu siejamų, metodų ir įrankių naudojimo analizei. Tačiau nepaisant atliktų teorinių ir praktinių tyrimų gausos, procesinio požiūrio taikymas, siekiant pagerinti komunalines paslaugas teikiančių įmonių veiklą, nėra analizuotas. Šiame darbe sprendžiama **problema** formuluojama klausimu: **kokios yra galimybės pritaikyti procesinį požiūrį komunalinių paslaugų įmonėje, siekiant pagerinti jos veiklą?**

Tyrimo objektas - procesinio požiūrio taikymas komunalinių paslaugų įmonės veiklos gerinimui.

Tyrimo tikslas - nustatyti komunalinių paslaugų įmonės veiklos gerinimo galimybes taikant procesinį požiūrį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti komunalinių paslaugų įmonių veiklos procesų ir jų valdymo probleminius aspektus.
2. Teoriškai išnagrinėti procesų valdymo sampratą, pagrindinius elementus, procesinio požiūrio taikymo etapus, procesų valdymo kliūtis ir sėkmę lemiančius veiksnius, sumodeliuojant paslaugų įmonės veiklos gerinimo sprendimus taikant procesinį valdymą.
3. Nustatyti procesinio požiūrio taikymo UAB "Vilkaviškio Vandenys" valdyme poreikį ir galimybes.
4. Pasiūlyti UAB „Vilkaviškio Vandenys“ veiklos gerinimo sprendimus procesų valdymo perspektyvoje.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros sisteminė lyginamoji ir loginė analizė, antrinių informacijos šaltinių analizė, kokybinis tyrimas – vidaus dokumentų turinio analizė, kiekybinis tyrimas - anketinė apklausa.

1. KOMUNALINIŲ PASLAUGŲ ĮMONIŲ VEIKLOS GERINIMO SVARBA IR PROBLEMINĖ ANALIZĖ

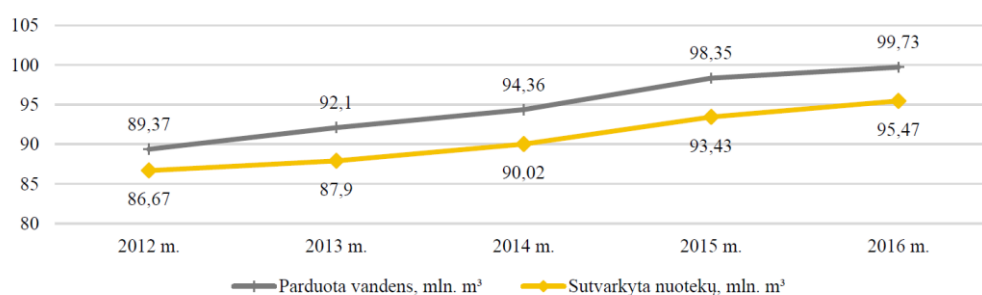
1.1. Komunalinių paslaugų įmonių esamos situacijos analizė Lietuvoje

Komunalinės paslaugos yra labai plati sąvoka, o bendrąją prasme šios paslaugos skirtos būtinausių žmogaus poreikių patenkinimui. Komunalinėms paslaugoms priskiriamos tokios paslaugos, kaip:

1. Elektros energijos tiekimas;
2. Geriamojo vandens tiekimas;
3. Dujų tiekimas;
4. Būsto šildymas;
5. Būsto administravimas /priežiūra;
6. Atliekų išvežimas;
7. Aplinkos tvarkymas;
8. Liftų aptarnavimas;
9. Būsto valymas ir kt.

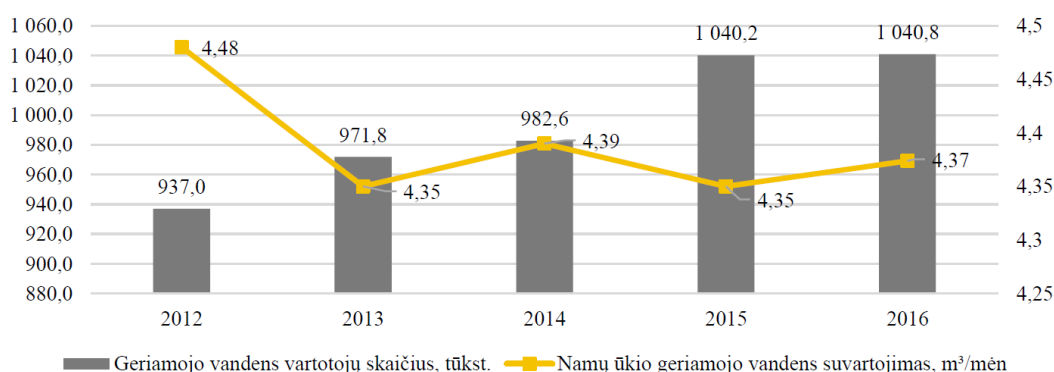
Šių paslaugų vartotojai yra tiek įmonės, tiek namų ūkiai. Daugumoje atvejų Lietuvoje komunalines paslaugas teikiančios įmonės yra monopolinės, kaip pavyzdys gali būti AB „Lesto“, teikianti elektros energiją Lietuvoje, ar AB „Lietuvos dujos“ teikianti dujas.

Plačiau šiame darbe bus analizuojamas geriamojo vandens tiekimo bei nuotekų tvarkymo sektorius. 2016 m. valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos duomenimis 71 ūkio subjektas turėjo geriamojo vandens tiekimo ir (arba) nuotekų tvarkymo licencijas. Komisijos reguliuojami geriamojo vandens tiekėjai ir (arba) nuotekų tvarkytojai tiekė geriamąjį vandenį ir (arba) teikė nuotekų tvarkymo paslaugas 1 040,8 tūkst. namų ūkių ir 38,1 tūkst. abonentų. Parduoto vandens ir sutvarkytų nuotekų kiekiai augo atitinkamai 1,4 proc. ir 2,2 proc. Sektoriaus realizacijos dinamika ir pirkėjų struktūra pateikta 1 paveiksle.



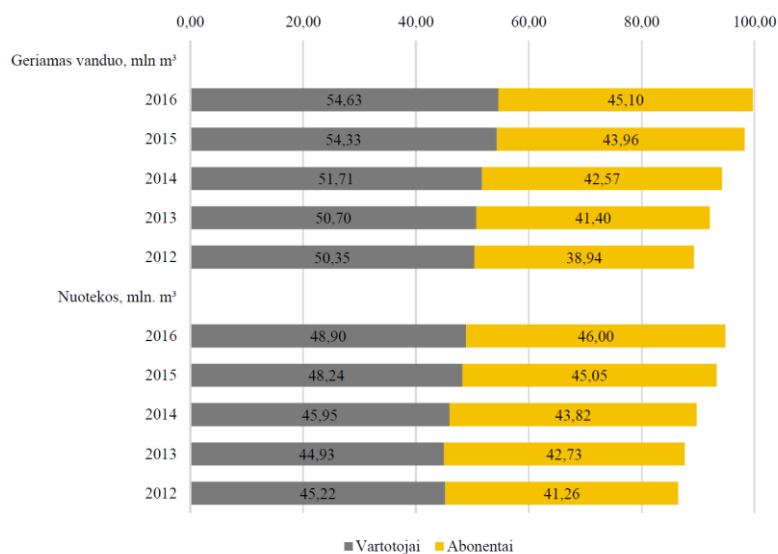
1 pav. Geriamojo vandens ir nuotekų tvarkymo paslaugų realizacijos apimtys, mln. m³, 2012–2016 m. (sudaryta pagal Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos duomenis)

Aptarnaujamų namų ūkių skaičius beveik nesikeitė. Vienam namų ūkiui 2016 m. teko vidutiniškai 4,7 m³ geriamojo vandens per mėnesį. Aptarnaujamų namų ūkių ir vidutinio geriamojo vandens suvartojimo dinamika 2012–2016 m. pateikiama 2 paveiksle.



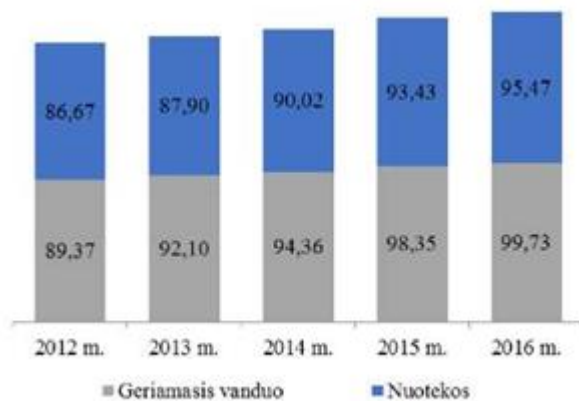
2 pav. Aptarnaujamų namų ūkių skaičius ir vidutinis mėnesio geriamojo vandens suvartojimas, m³/mėn. namų ūkiui, 2012–2016 m. (sudaryta pagal Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos duomenis)

Paslaugų realizacija 2012–2016 m. skirtingoms pirkėjų grupėms pateikta 3 paveiksle.



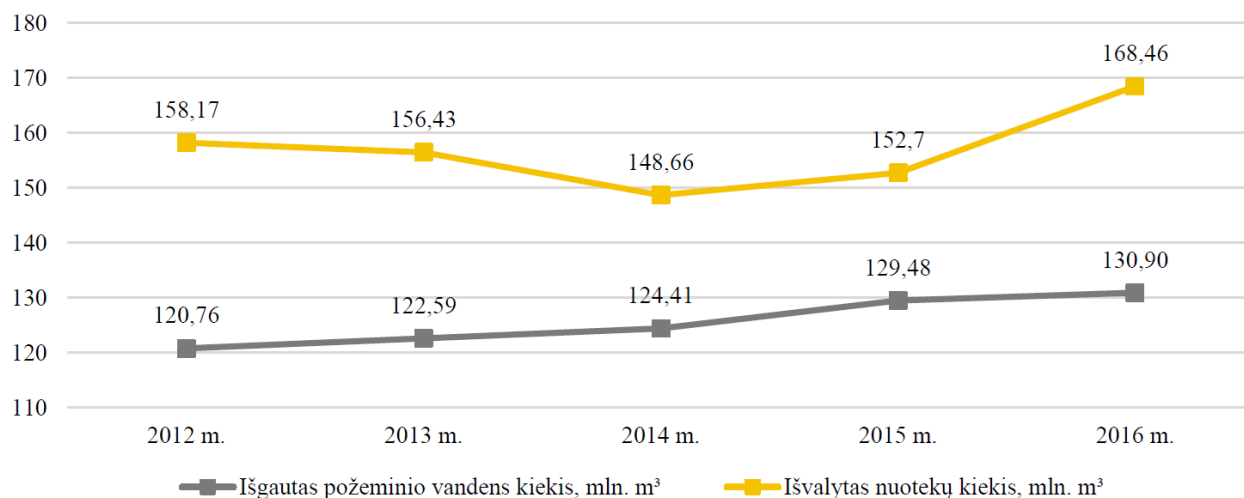
3 pav. Realizacija skirtingoms pirkėjų grupėms, mln. m³, 2012–2016 m. (sudaryta pagal Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos duomenis)

Geriamojo vandens tiekimo bei nuotekų tvarkymo sektorių pajamos 2016 m., palyginti su 2015 m., augo 3,00 proc. Didėjo geriamojo vandens tiekimo bei nuotekų tvarkymo sektoriaus pajamų dalis (3,09 procentiniais punktais). Tai didžiaja dalimi lėmė augantis vartojimas: 2012-2016 m. geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sektoriaus pardavimai - 10,88 proc. (žr. 4 pav.).



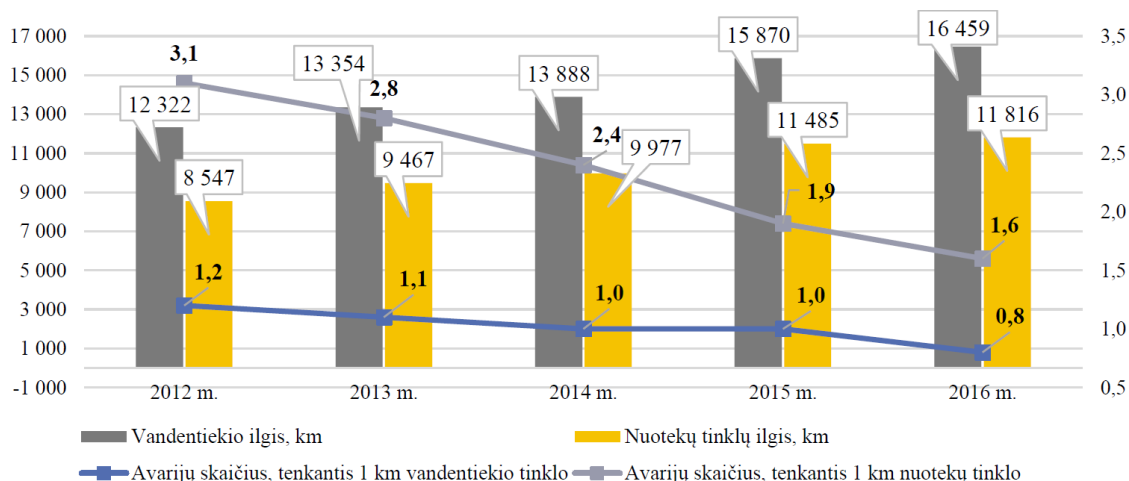
4 pav. Energetikos ir geriamojo vandens tiekimo bei nuotekų tvarkymo sektoriaus reguliuojamų veiklų pardavimų dinamika, m³, 2012-2016 m. (sudaryta pagal Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos duomenis)

2016 m. išgauta 130,9 mln. m³ geriamojo vandens ir sutvarkyta 168,46 mln. m³ nuotekų (žr. 5 pav.). Lyginant su 2015 m. buvo išgauta 1,1 proc. daugiau geriamojo vandens, sutvarkyta 10,3 proc. daugiau nuotekų. Nežymiai (0,6 proc.) didėjo geriamojo vandens suvartojimas namų ūkiuose. Turimų gavybos pajėgumų panaudojimas (galimo išgauti vandens ir faktiškai išgauto vandens kiekio santykis) nežymiai (4 proc. p.) mažėjo, o nuotekų valymo - didėjo 6 proc.



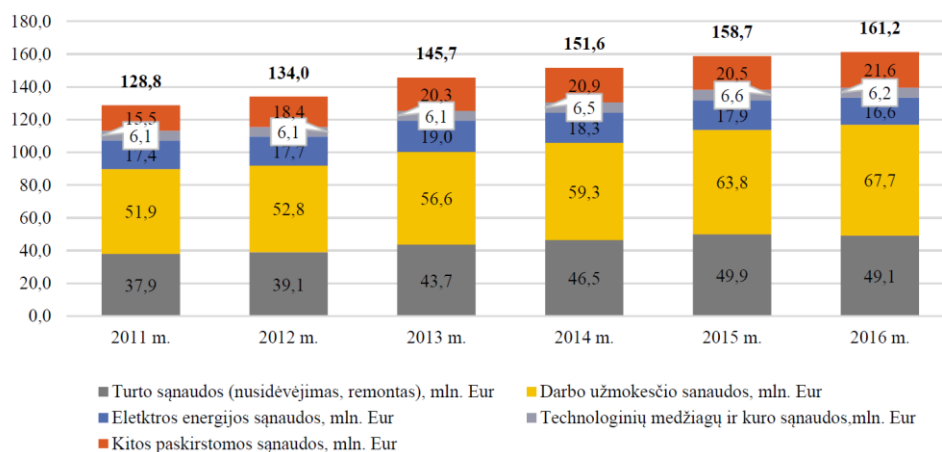
5 pav. Vandens gavybos ir nuotekų valymo kiekiai, mln. m³, 2012–2016 m. (sudaryta pagal Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos duomenis)

Atlikus kokybinių rodiklių analizę teigiama, kad avarijų skaičius vandentiekyje mažėjo nuo 15,8 tūkst. avarijų 2015 metais, iki 13,9 tūkst. avarijų per 2016 m. (žr. 6 pav.). Avarijų skaičius nuotekų tinkluose mažėjo nuo 22,3 tūkst. avarijų 2015 m. iki 18,9 tūkst. avarijų per 2016 m. Avarijų skaičius, tenkantis 1 km vamzdinio vandens tiekimo per metus mažėjo 15,8 proc., o nuotekų surinkime - 20 proc.

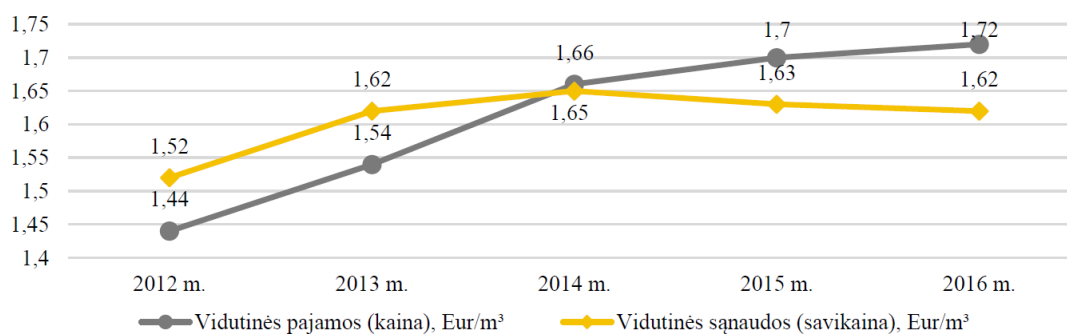


6 pav. Vandentiekio ir nuotekų tinklų ilgis, km ir avarijų skaičius, tenkantis 1 km tinklo, vnt., 2012–2016 m. (sudaryta pagal Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos duomenis)

Sąnaudų, pajamų ir kitų veiklos rezultatų dinamika, sąnaudų struktūra pateikiama 7-9 paveiksluose, iš kurių matyti, kad geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sektoriaus sąnaudos sudarė 161,2 mln. Eur, (žr. 7 pav.), o pajamos - 170,8 mln. Eur. Pajamos per metus padidėjo 3 proc., o sąnaudos didėjo 2 kartus lėčiau - 1,5 proc. (žr. 8 pav.). Vidutinės pajamos (vidutinė kaina) augo per metus 1,2 %, o vidutinės sąnaudos (vidutinė savikaina) per metus mažėjo 0,6 %. Sukauptas nuostolis mažėjo 3 kartus, palyginant su praėjusiais metais. Nežymiai mažėjo turto, elektros ir technologinių medžiagų ir kuro sąnaudų santykinė dalis sąnaudose, o augo darbo užmokesčio ir kitų paskirstomų sąnaudų santykinė dalis visose sąnaudose.



7 pav. Sąnaudų struktūra, mln. Eur, 2012–2016 m. (sudaryta pagal Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos duomenis)

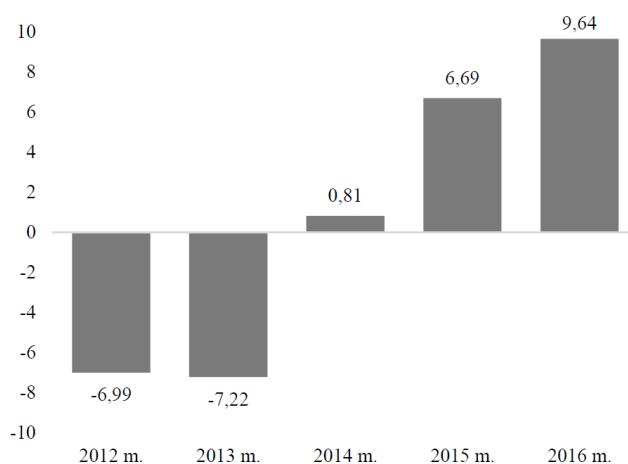


8 pav. Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo vidutinės pajamos (kaina) ir vidutinės sąnaudos (savikaina), Eur/m³, 2012–2016 m. (sudaryta pagal Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos duomenis)

Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos duomenimis Lietuvos vandens tiekimo įmonėse vandens netektys svyruoja nuo 20% iki 55%. Vidutinės netektys yra apie 30%, analizuojamu laikotarpiu vandens netektys nesikeitė. Tačiau gruntinio ir paviršinio vandens infiltracija nuotekų surinkimo tinkluose augo 6 proc. punktų. Galimos infiltracijos nuotekų tinkluose didėjimo priežastys yra nesandarūs nuotekų surinkimo vamzdiniai, lietaus kanalizacijos nebuvimas besiplečiančiuose gyvenamuosiuose rajonuose bei gamtos sąlygos.

Lietuvos vandens tiekimo įmonių teigiamam veiklos rezultatui didžiausią įtaką turi suvartoto vandens deklaravimas. Remiantis statistikos duomenimis, kas trečias vartotojas už suteiktas paslaugas atsiskaito nereguliariai (kas du, trys ir daugiau mėn.). Dėl šios priežasties iškraipoma pateikto ir parduoto vandens statistika. Tai galima įvardinti kaip vieną opiausių problemų, kurią būtina spręsti ieškant veiksmingų veiklos valdymo priemonių.

Geriamojo vandens tiekimo įmonių veiklos rezultatas 2016 m. sudarė - 9,6 mln. Eur. (pelnas), o 2015 m. - 6,7 mln. Eur. (žr. 9 pav.).



9 pav. Vandens tiekimo įmonių veiklos rezultatas, mln. Eur, 2012–2016 m. (sudaryta pagal Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos duomenis)

Vandens tiekimo įmonės daugiau pasiskirstę pagal Lietuvos regionus ir veikia tik tam tikros savivaldybės teritorijoje. Remiantis valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos duomenis,

didžioji dalis savivaldybių kontroliuojamų vandens tiekimo įmonių dirba nuostolingai. Savivaldybėse daug vandens tiekimo subjektų, kurių veikla nekontroliuojama, o vandens paslaugų teikimas paliktas pačių vandens tiekėjų atsakomybei, vartotojai apmoka už vandenį pagal susitarimą su Valstybine kainų ir energetikos kontrolės komisija nesuderintomis kainomis.

Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija nevertina įtakos vandens paslaugų kainai, kai vandens tiekimo įmonės neįgyvendina ilgalaikių veiklos ir plėtros programų, taip pat nėra patvirtinusi lyginamosios analizės taikymo metodologijos, o nustatydamą būtinąsias sąnaudas taiko skirtingus sąnaudų vertinimo ir nustatymo rodiklius.

Kai kurios vandens tiekimo įmonės kainų neperskaičiuoja ilgiau kaip dešimt metų, kainų derinimo, nustatymo ir tvirtinimo procesas kai kuriais atvejais užtrunka apie metus, visa tai turi neigiamos įtakos vandens ūkio veiklos rezultatams.

Aukščiau įvardinti neigiami aspektai neužtikrina ilgalaikio geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo infrastruktūros eksploatavimo, jos atnaujinimo, neužtikrina paslaugų kokybės reikalavimų, nepajėgia mažinti aplinkos taršą ir racionaliai naudoti vandens išteklius.

Kadangi tyrimui pasirinkta įmonė UAB „Vilkaviškio vandenys“ įsikūrusi Marijampolės apskrityje, dėl to tikslinga detaliau paanalizuoti situaciją šioje apskrityje. 1 lentelėje pateikta vandens sunaudojimo pagal paskirtį dinamika 2011-2015 metais.

1 lentelė. Vandens sunaudojimas Marijampolės apskrityje 2011-2015 m. (sudaryta pagal Lietuvos statistikos departamento duomenimis)

			Vandens sunaudojimas tūkst. m ³				
			2011	2012	2013	2014	2015
Marijampolės apskritis	Paimta vandens	Iš viso pagal paskirtį	10232,4	11498,2	12228,9	11279,2	10867
		Požeminio	5938,7	5510,2	6288,9	6348,9	6411,1
	Sunaudota vandens	Iš viso pagal paskirtį	9700,3	11015	10920,4	9863,7	9405,8
		Energetikos reikmėms		1	36,4	40	37,4
		Požeminio	5406,6	5027	4980,4	4933,4	4949,9
		Ūkio ir buitės reikmėms	4679,6	4159,2	3597,6	3610	3712,9
		Pramonės reikmėms	671,8	768,3	858,3	817,7	762,6
		Žemės ūkio reikmėms	139,2	161,5	547	520	462,9
		Žuvininkystės reikmėms	4209,7	5925	5881	4876	4430

Iš 1 lentelės matyti, kad vandens sunaudojimas iš viso pagal paskirtį mažėja, bendrame skaičiuje 2015 m. daugiausia sunaudota požeminio vandens (4949,9 tūkst. m³) ir vandens žuvininkystės reikmėms (4430 tūkst. m³), o mažiausiai – energetikos reikmėms (37,4 tūkst. m³). Tuo tarpu ūkio ir buitės reikmėms vandens sunaudojimas nežymiai išaugo, lyginant 2015 m. su 2014 m.

Marijampolės apskrityje šiuo metu veiklą vykdo 4 vandens tiekimo ir nuotekų šalinimo įmonės. Detalesnė šių įmonių veiklos analizė pateikta 2 lentelėje.

2 lentelė. Vandens tiekimo ir nuotekų šalinimo įmonių Marijampolės apskrityje palyginimas (sudaryta pagal analizuojamų įmonių viešai pateikiamus 2016 m. duomenis)

Kriterijai	UAB „Vilkaviškio vandenys“	UAB „Kalvarijos komunalininkas“	UAB „Šakių vandenys“	UAB „Sūduvos vandenys“
Įregistravimo data	1998.04.02	1994.09.30	1991.08.01	1991.04.03
Įstatinis kapitalas, Eur	2 427 701	4 122 516	3 896 504	7 654 012
Akcininkai	Vilkaviškio rajono savivaldybės - 97,98%, 2,02 % priklauso privatiems asmenims	Kalvarijos savivaldybė - 100%	Šakių rajono savivaldybė - 100%	Marijampolės savivaldybė - 100%
Darbuotojų skaičius, vnt.	60	49	56	155
Vandens išgavimas/ pardavimas ir surinkta/išvalyta buitinių nuotekų, m ³	1 057 600	255 660	1 008 014	n/d
	815 400	145 606	633 312	2 066 000
	1 317 400	n/d	361 800	2 132 000
Vartotojų struktūra ir jų skaičius	11486 vartotojai 342 abonentai	n/d	9219 vartotojai 364 abonentai	93415 vartotojų 1156 abonentai
Pajamos, Eur	1 498 500	533 553	1 284 085	3 996 200
Sąnaudos, Eur	1 365 800	583 823	1 292 000	3 957 400
Pelnas, Eur	132 700	-50 270	-7 915	38 800

Remiantis 2 lentelės duomenimis ir atlikus įmonių palyginamąją analizę galima teigti, kad visų įmonių patirtis teikiant vandens tiekimo ir nuotekų šalinimo paslaugas yra panaši, kiek mažesnė darbo patirtis pagal įregistravimo datą yra UAB „Vilkaviškio vandenys“. Didžiausia įmonė remiantis visais vertinimo kriterijais yra UAB „Sūduvos vandenys“, o antra pagal dydį įmonė Marijampolės regione ir pagal teikiamų paslaugų dydį, ir pagal darbuotojų skaičių yra UAB „Vilkaviškio vandenys“. Galima pastebėti, kad daugiausia pelno uždirbanti įmonė yra UAB „Vilkaviškio vandenys“, tuo tarpu UAB „Kalvarijos komunalininkas“ ir UAB „Šakių vandenys“ veikla yra nuostolinga, nes sąnaudos viršija pajamas. Tai leidžia teigti, kad šios įmonės turi valdymo problemų, kurias būtina spręsti.

Nepaisant to, kad pasirinktos šiame darbe nagrinėti UAB „Vilkaviškio vandenys“ veikla šiuo metu yra pelninga, tačiau bendrovės finansinė padėtis išlieka įtempta. Detalesnė įmonės veiklos analizė parodė, kad eilę metų bendrovei dirbant nuostolingai ir trūkstant apyvartinių lėšų išaugo bendrovės įsipareigojimai. Pagrindinė apyvartinių lėšų problema susidaro abonentams nesavalaikiai atsiskaitant už suteiktas paslaugas, nemaža dalis abonentų ir vartotojų pažeidžia atsiskaitymo už suteiktas geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugas tvarką – nedeklaruoja vandens apskaitos prietaisų rodmenų, pradelsia arba visiškai vengia apmokėti sąskaitas ir kt.

Nauji iššūkiai ir egzistuojančios problemos įmonėje lemia tai, kad aktualu detaliau gilintis į vandens tiekimo ir nuotekų šalinimo įmonės vidinius rezervus ir gebėjimus, identifikuoti svarbiausias valdymo problemas, ieškoti ir pritaikyti pažangius veiklos valdymo metodus, kaip antai procesinį valdymą, tam, kad bendrovė galėtų atsakingai teikti viešąjį interesą atitinkančias paslaugas vartotojams,

kurtų didesnę pridėtinę vertę išoriniams ir vidiniams vartotojams, gerintų veiklą ir paslaugų kokybę ir geriau patenkintų vartotojų poreikius, tuo pačiu optimizuotų bendrovės išteklių panaudojimą bei mažintų kaštus.

1.2. Įmonių veiklos gerinimo problematika taikant procesinį požiūrį

Įmonių veiklos valdymo klausimai, problemos, jų identifikavimas bei veiklos gerinimo būdai jau senai nagrinėjami tarp mokslo bendruomenės narių ir tarp praktikos atstovų. Akivaizdu viena, kad dėl sparčių pokyčių išorinėje aplinkoje ir nuolat augančių vartotojų poreikių, sisteminiam organizacijos valdymui ir jos tobulinimui klasikinės vadybos jau neužtenka, o tai skatina ieškoti veiksmingesnių veiklos valdymo priemonių.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima pateikti keletą darbų, kuriuose siūlomi įvairūs organizacijų veiklos valdymo, vertinimo ir gerinimo sprendimai. Marčiulionytė, Oržekauskas ir Junevičius (2013) atlikę tyrimą, pateikė valstybinių verslo įmonių valdymo ir administravimo vertinimo bei tobulinimo modelį, paremtą vadybos auditu. Autoriai pabrėžia, kad siekiant tobulinti valdymą, visų pirma būtina kompleksiskai įvertinti įmonės vadybos sistemą, jos sudėtines dalis bei procesus, taikomus valdymo metodus ir jų veikimo įtaką veiklos rezultatams. Remiantis šiuo požiūriu galima akcentuoti, kad siekiant gerinti organizacijų veiklą aktualus klausimas yra veiklos vertinimas. Tam neprieštarauja ir kiti autoriai (Manzoor, 2011; Kramer, 2010) pažymėdami, kad tinkamai organizacija yra valdoma kai tenkinami visų grupių, t.y. klientų, darbuotojų, visuomenės interesai, nuolat vertinama veiklos kokybė pagal atitinkamus kriterijus: dėmesys vartotojams, orientacija į rezultatus; pastovus tikslo siekimas, valdymas orientuojantis į procesus; organizacijos narių įtraukimas į veiklą; nepaliaujamas mokymasis ir veiklos tobulinimas. Svarbiausia, kad veiklos vertinimo sistema būtų dinamiška laiko ir aplinkos atžvilgiu.

Lietuvos autoriai (Adomėnas, 2011; Nekrošis ir Černiūtė, 2010; Vanagas, 2004; Pabedinskaitė ir Vitkauskas, 2010; Kaziliūnas ir Vyšniauskienė, 2014 ir kt.) akcentuoja kitą gan populiarų ir pažangų veiklos valdymo ir tobulinimo būdą – kokybės vadybos sistemą, kurios įrankiais gali būti ISO standartų sistema, visuotinės kokybės vadybos modelis, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis ir kt. Pasak Vyšniauskienės (2014), kokybės vadybos sistema suteikia galimybę organizacijoms pasiekti visapusiškai geresnių veiklos rezultatų nei varžovams, kurie vadovaujami tradiciniais vadybos metodais. Adomėnas (2011) detalizuoja, kad kokybės vadybos sistema - tai organizacijos valdymo struktūros, procesų ir jiems reikalingų išteklių (įskaitant darbuotojus), visuma, kurios reikia, norint pasiekti, kad produktas ar paslauga atitiktų jam keliamus kokybės reikalavimus. Jei ši visuma funkcionuoja geroje sistemoje, galima sėkmingai valdyti visus organizacijos veiklos aspektus, kurie turi įtakos vartotojui ir teikiamo produkto kokybei. Autorių atlikti moksliniai tyrimai patvirtino, kad įmonėms, siekiančioms ilgalaikio veiklos procesų, veiklos rezultatų kokybės užtikrinimo bei įsitvirtinimo rinkoje, būtina taikyti

vieną iš pažangiausių priemonių – kokybės vadybos sistemą, kurios pagrindas yra nuolatinis procesų tobulinimas (Kontautaitė, Zinkevičiūtė 2013).

Per pastaruosius dešimtmečius JAV, Europos šalyse ir Japonijoje, analizuojant organizacijų veiklos ir valdymo problemas, ieškant tinkamų veiklos gerinimo įrankių, pagrindinis dėmesys buvo skiriamas procesinio požiūrio formavimui organizacijose, verslo procesams, jų turiniui, valdymui bei tobulinimui. Pasak Kohlbacher ir Gruenwald (2011), procesų gerinimas yra raktas į organizacijos veiklos gerinimą.

Procesinio požiūrio problematika nagrinėta tiek Lietuvos (Kaziliūnas, 2012; Kvedaravičius, 2006; Lodienė, 2008; Romeika, 2017; Strazdas, Černevičiūtė ir Jančoras, 2014; Vilkas, 2014; Zakarevičius, 2010 ir kt.), tiek užsienio autorių (E. Fleac ir B. Fleac, 2016; Gazova, Papulova ir Papula, 2016; Larson ir Kerr, 2007; Matei ir Camelia, 2016; Nadarajah ir Kadir, 2016; Segatto, Dallavalle de Padua ir Martinelli, 2013; Storch, Nara ir Kipper, 2013; Palmberg 2010, 2009; Trkman, 2015 ir kt.).

Storch, Nara ir Kipper (2013), Segatto, Dallavalle de Padua ir Martinelli (2013), Matei ir Camelia (2016) ir kt. tyrinėjo verslo procesų sampratą, jų charakteristikas, identifikavo glaudų ryšį tarp verslo procesų valdymo elementų ir sisteminio mąstymo savybių, atskleidė praktinio pritaikymo prielaidas. Autoriai konstatuoja, kad procesų valdymo metodas, kaip sisteminis požiūris, yra alternatyva tradiciniam funkciniam valdymui, pertvarkant procesus ir pagerinant organizacijų veiklą.

Nadarajah ir Kadir (2016), Gazova, Papulova ir Papula (2016), Palmberg (2010, 2009) savo darbuose analizavo procesinio valdymo taikymo svarbą, tikslus, rezultatus proceso brandos modelius, organizacines struktūras ir vaidmenis teoriniu aspektu. Palmberg (2010), pritaikiusi atvejo analizės metodą, tyrė procesinio valdymo taikymo praktiką paslaugų įmonėse Švedijoje, analizavo pasikeitimus organizacinėje struktūroje, vaidmenyse ir atsakomybėje. Atlikusi tyrimus autorė nustatė, kad tirtose organizacijose pritaikius procesų valdymą pagerėjo darbuotojų supratimas apie strategijas ir klientų poreikius; darbo procedūrų standartizavimas, leido sutaupyti lėšų; veiksmingiau panaudojamas darbuotojų potencialas; padidėjo darbuotojų individuali atsakomybė; griežtesnė tapo kontrolė; tapo lengviau gerinti veiklą. O pasikeitusi organizacinė struktūra, priskyrus proceso savininką ir proceso lyderį, sustiprino organizacijos sugebėjimą keistis ir tobulėti. Nadarajah ir Kadir (2016) tyrinėjo procesų valdymo koncepciją ir išskyrė dvi dedamąsias dalis, t.y. verslo proceso orientacija ir proceso tobulinimo iniciatyva. Autorių teigimu, pagrindinė to priežastis yra ta, kad verslo proceso orientacija apima procesų valdymo aspektus, o proceso tobulinimo iniciatyva nagrinėja procesų tobulinimą ar pakeitimus. Autoriai, laikydamiesi šio požiūrio, tyrė gamybos ir paslaugų organizacijas Malaizijoje, siekdami nustatyti verslo procesų valdymo praktiką įmonėse. Atlikę tyrimus autoriai konstatuoja, kad verslo procesų valdymas nėra statinis, o labai dinamiškas būvis. Siekiant, kad procesų valdymo praktika įsigalėtų, ji organizacijose turi atitikti vidines ir išorines aplinkos sąlygas. Tai reikalauja, kad procesai būtų dokumentuojami, proceso efektyvumas būtų matuojamas ir pateikiama informacija apie tobulėjimą,

o gerinimo pastangos taip pat turi būti įtrauktos į organizacinę kultūrą. Campagna, Ivanov ir Massa (2014), E. Fleac ir B. Fleac (2016) pritardami, kad verslo procesų valdymas yra procesų tobulinimo iniciatyva (analizė ir projektavimas), pažymi dar vieną svarbų verslo procesų valdymo aspektą – informacinių sistemų taikymą, valdant ir tobulinant procesus organizacijose.

Įmonių orientavimosi į procesų valdymą praktikoje taip pat tyrinėjo Lemaska-Majdzika ir Okrglicka (2015). Atlikę Lenkijos gamybos ir paslaugų įmonėse tyrimą nustatė tik vidutinį žinių apie procesų valdymą įmonėse lygį, ir nors įmonės yra orientuotos į procesus, juos apibrėžia, tobulina ir plečia, tačiau nedideliu mastu. Tyrimu nustatė, kad verslo procesai, susiję su įmonės valdymu apklaustose įmonėse, apibrėžiami abiem kryptimis: iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų. O dažniausios problemos, taikant procesinį požiūrį, kilo identifikuojant procesus, o tai lėmė pernelyg bendras procesų valdymo ir netinkamas aptariamų klausimų apibrėžimas. Tai pat identifikuojant procesus kilo problemos, susijusios su klientų, procesų ir veiklos nustatymu.

Gazova, Papulova ir Papula (2016) tyrimai buvo sutelkti į keletą aspektų, susijusių su verslo procesų valdymu, t.y. priešasčių nagrinėjimą, dėl kurių vadovai nusprendžia įgyvendinti procesinį valdymą savo versle, procesų žemėlapių lygio nustatymą, procesų valdymo sąvokos ir metodų naudojimo lygį, taip pat procesų valdymo taikymo kliūtis. Autorės tyrimą atliko Slovakijos gamybos ir paslaugų įmonėse ir nustatė, kad procesinio požiūrio metodo taikymas įmonėse yra suvokiamas neigiamai, todėl vadovai turi stengtis rasti paramą ir įveikti pasipriešinimą pokyčiams. Nustatė specialistų ir procesų valdymo įgūdžių stoką, todėl šioje srityje reikia mokyti ir tobulinti darbuotojus ir vadovus, taip pat būtinybę naudotis konsultavimo įmonių paslaugomis. Išryškėjo, kad įmonių kultūra atlieka svarbų vaidmenį taikant procesų valdymą, todėl kultūros komponentai yra aktyviai įtraukiami ir įvardinami kaip pagrindinis efektyvaus pokyčių valdymo veiksnys. Proceso efektyvumo vertinimas vis dar laikomas pasirinktiniu proceso tobulinimo metodu, o ne pagrindu.

Sujova ir Marcinekova (2015) savo tyrimais siekė nustatyti modernių metodų naudojimą Slovakijos organizacijų veiklos valdyme, tokių kaip Subalansuotų rodiklių sistema (BSC), 6Sigma, veiklos sąnaudų apskaičiavimas (ABC), Europos kokybės vadybos fondo modelis (EFQM), visuotinė kokybės vadyba (TQM), Lean, Kaizen, 5S, ISO standartai, TPM, lyginamoji analizė, proceso kontrolė ir kt. Tyrimu nustatė, kad dažniausiai naudoja ISO standartus, visuotinę kokybės vadybą ir lyginamąją analizę. Atsižvelgdamos į tai, kad net 30 proc. įmonių nenaudoja jokių procesų valdymo metodų, tyrimo autorės siūlo didesnę skirti vidinių procesų valdymui, naudojant šiuolaikines koncepcijas ir valdymo metodus.

Reikšmingas įžvalgas apie procesų valdymo kaitą pastaraisiais metais pristatė Ariouat, Hanachi, Andonoff ir Benaben (2017). Pasak autorių per pastaruosius metus verslo procesų valdymo paradigma tapo labiau socialiai orientuota. Procesų socializacija tapo neišvengiamu būdu suprasti besikeičiančius procesus, įtraukiant priemones, skirtas gerinti bendradarbiavimą, dalintis žiniomis ir kolektyviai priimti

sprendimus. Tai ypač aktualu valdant virtualias organizacijas ar „ateities fabrikus“. Autoriai pažymi, kad dauguma dabartinių siūlomų metodų apsiriboja socialinių technologijų naudojimu (socialiniai tinklai, tinklaraščiai, wiki ...), nesuteikiant nuoseklios konceptualios ir pakartotinai naudojamos sistemos, nepriklausomos nuo tų technologijų. Dėl šios priežasties autoriai pasiūlo socialinį verslo procesų valdymo meta modelį, skirtą modeliuoti ir vykdyti procesus bendradarbiaujant. Autoriai išryškina socialinio aspekto svarbą verslo procesų valdyme. Šis meta modelis apima tris tarpusavyje susijusias perspektyvas: organizacinę, elgsenos ir socialinę. Jose atsižvelgiama į subjektų socialinius ryšius (jėga, koordinavimas, pakeitimas ir kontrolė) bei jų sąveiką.

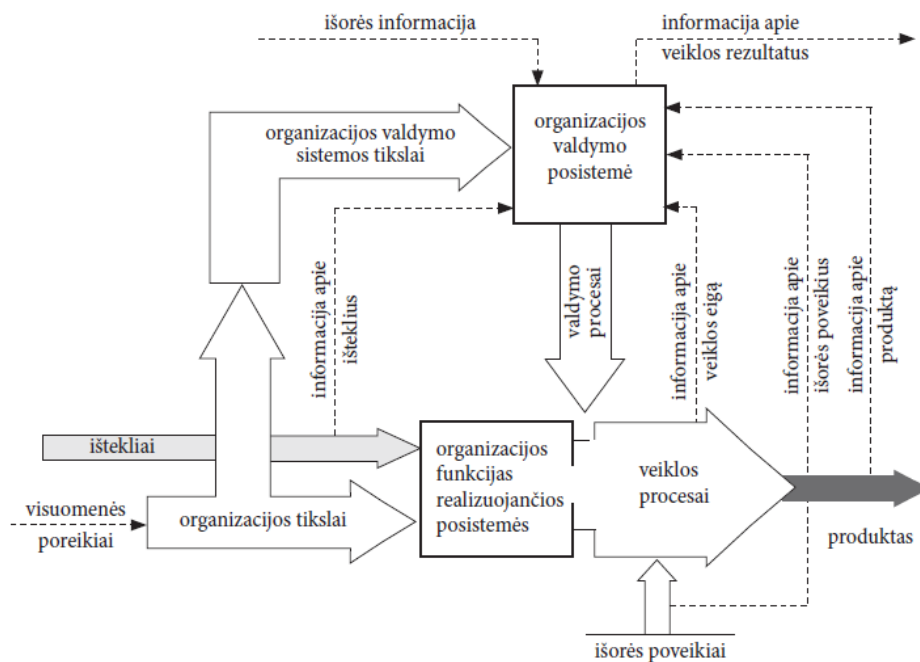
Trkman, Mertens, Viaene, Gemmel (2015), atlikę tyrimus išreiškė tokį požiūrį, kad organizacijos turi ne tik suprasti savo klientų poreikius, bet taip pat nustatyti, kaip jų produktas atsispindi klientų aptarnavimo procesuose. Autorių teigimu, verslo procesų valdymo tikslas yra tobulinti ir valdyti organizacinius procesus, suteikiant maksimalią vertę klientui. Verslo procesų valdymą autoriai priskiria vadybos disciplinai, kuomet kuriami ir valdomi procesai. Paslaugų planavimas, kaip vadybos dalis, yra vadinamas priemone, padedančia suprasti su klientais susijusius procesus, todėl derinant šiuos du aspektus galima optimizuoti paslaugų teikimo procesus, tuo pačiu uždirbti daugiau pelno, atliepiant vartotojų lūkesčius.

Procesų klausimams ir jų valdymui savo darbuose nemažą dėmesį skyrė ir Lietuvos mokslininkai. Lodienė (2008, 2007), analizuodama procesus organizacijų vadybos plotmėje, pažymi, kad procesinis valdymas yra perspektyvus metodas, o jo taikymas yra vienas iš svarbiausių organizacijos sėkmės faktorių. Jo pagalba galima pasiekti konkurencinius pranašumus gerinant veiklą ir atsakant į rinkos spaudimą, vartotojų viltis į geresnį ir labiau patikimą aptarnavimą ir didėjančią konkurencingumo lygį. Autorė procesų gerinimo svarbą atskleidžia dėl gaunamos naudos organizacijose, t.y. mažina organizacijos sąnaudas, optimizuoja darbo laiką, didina vartotojų pasitenkinimą; didina organizacijos pelningumą. Lodienė pastebi, kad procesų vadybos teorija gali būti taikoma visose pramonės šakose, taip pat ir žemės ūkio sektoriuje. Tačiau siekiant aukštesnių organizacijos rezultatų aukščiausio lygio vadovai turi sėkmingai įsisavinti procesų vadybos teoriją ir būti suinteresuoti, kad ji sėkmingai būtų įgyvendinta praktikoje kartu su stipria procesinio valdymo sistemos diegimo kontrole.

Kaziliūnas (2012) nagrinėdamas procesų valdymo klausimus pažymi, kad daugelio įmonių vadovai jau pradeda suprasti, kad į paslaugų teikimo veiklas geriausiai žiūrėti kaip į procesus: pagrindinius, vadybinius, pagalbinius. Svarbu išsiaiškinti kokius reikalavimus kelia procesui jo vartotojai, išsiaiškinti, kokie yra ir kokie turi būti proceso įvestiniai duomenys, proceso gaviniai, kokie reikalavimai turi būti keliami proceso tiekėjams. Vitkauskas (2011), nagrinėdamas verslo procesų gerinimo klausimus, išryškina labai svarbų verslo procesų elementą - žinias ir sprendimų priėmimą, remiantis su procesu susijusiomis žiniomis. Autorius taip pat pabrėžia, žinias kad būtų galima valdyti,

jas būtina identifikuoti, kaupiti, analizuoti ir tobulinti veiklos procesus, siekiant gauti geresnius įmonės rezultatus.

Organizacijos veiklos procesų valdymo sisteminį grafinį modelį (žr. 10 pav.), atspindintį visuminį organizacijos veiklos procesų valdymo procesą, pristatė Zakarevičius (2010). Autorius komentuodamas modelį teigia, kad organizacijos veiklos procesai tai jos atliekamų funkcijų, kurios yra tikslų realizavimo išraiška, praktinis rezultatas. Tai rodo, kad organizacijos tikslai, funkcijos bei veiklos procesai yra tarpiai susieti ir sudaro grandinę „tikslas – funkcija – procesas – rezultatas“.



10 pav. Organizacijos veiklos procesų valdymo grafinis modelis (Zakarevičius, 2010)

Čiarnienė, Vienažindienė ir Vojtovich (2016), atlikę sisteminę mokslinės literatūros analizę suformavo teorinį procesų tobulinimo modelį vertės kūrimo pacientams ir organizacijai aspektu. Autoriai modelyje išryškino naudojamų metodų, priemonių ir technologijų svarbą konkrečios organizacijos sąlygomis ir per tam tikrą fizinę aplinką bei įtaką vertės kūrimo pacientui kontekste. Autoriai teigia, kad siekiant sukurti vertę procesai turi būti kontroliuojami ir nuolat tobulinami, o patobulinimo rezultatai pacientui gali pasireikšti didesne prieiga prie paslaugų, didesniu patogumu ir saugumu, geresne kokybe, pacientų pasitenkinimu ir lojalumu, išlaidų mažinimu, padidintu produktyvumu ir efektyvumu. Visa tai galiausiai lemia konkurencinį pranašumą sveikatos priežiūros įstaigoje.

Kūrybinio verslo įmonių procesų tobulinimo problematiką monografijoje nagrinėjo Strazdas, Černevičiūtė ir Jančoras (2014). Pasak autorių, kūrybingumas tapo labai svarbiu veiksniumi tiek didelėms organizacijoms, tiek mažoms įmonėms ir įgyja strateginį vaidmenį (tampa išgyvenimo gebėjimu), kai siekiama išlikti inovatyviais ir konkurencingais. Autoriai monografijoje pateikiama procesų valdymo

sampratą, teoriniu aspektu analizuoja tobulinimo metodus (Lean, 6 sigma ir apribojimų teorija) ir jų klasifikaciją, nustatomi nagrinėjamų metodų panašumai ir skirtumai, palyginamas jų eiliškumas. Remdamiesi kūrybinio verslo specifinių bruožų analize ir kolektyvinio kūrybinio verslo procesų tobulinimo ypatumais, autoriai pristato nuolatinio tobulinimo sistemos (NTS) kūrybinio verslo įmonėse modelį.

Romeika (2017) analizavo smulkaus ir vidutinio verslo įmonių verslo procesų infrastruktūros pokyčių organizavimą, pasitelkiant elektroninių tarpininkų teikiamas paslaugas ir funkcines galimybes. Autorius pasiūlė daugiakriterinio vertinimo pagrindu sukurtą bei imitaciniu modeliavimu patikrintą elektroninių tarpininkų teikiamų paslaugų, taikytinų verslo procesų infrastruktūroje, atrankos koncepcinį metodą, kurio taikymas sudaro prielaidas verslo įmonėms veiklos efektyvumo augimui.

Apibendrinant mokslininkų tyrinėtą veiklos valdymo ir gerinimo problematiką procesinio valdymo perspektyvoje, galima teigti, kad nežiūrint į šios srities teorinių ir praktinių tyrinėjimų gausą bei įvairovę, pasigendama tyrimų būtent komunalinių paslaugų įmonių veiklos valdymo srityje, orientuojantis į procesinio požiūrio formavimą. Dėl to, siekiant išsiaiškinti kokios galimybės taikyti procesinį požiūrį valdant komunalinių paslaugų įmonę, toliau bus siekiama teoriškai išanalizuoti procesinio valdymo ypatumus, pagrįsti procesinio požiūrio naudą gerinant veiklą, įvardinti procesinio valdymo taikymo etapus, išskirti sėkmingą procesinio valdymo taikymą organizacijose lemiančius veiksnius ir pristatyti sprendimus įmonės lygmeniu.

2. TEORINIAI KOMUNALINIŲ PASLAUGŲ ĮMONĖS VEIKLOS GERINIMO SPRENDIMAI TAIKANT PROCESINĮ POŽIŪRĮ

2.1. Procesinio požiūrio esmė

Šiuolaikiniame dinamiškame verslo pasaulyje vis didesnis dėmesys skiriamas procesams, jų turiniui ir valdymui, kitaip tariant procesinio požiūrio į organizacijų valdymą taikymui.

Mokslo bendruomenėje procesinio požiūrio ištakomis laikoma visuotinės kokybės vadyba, kuri apibrėžiama, kaip „vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus“ (Vanagas, 2008, p. 20).

Kaziliūno (2012) teigimu, procesinis požiūris į organizacijos valdymą tapo viena iš perspektyviausių idėjų, atvėrusių naujas kryptis vadybinės minties ir mokslo vystymuisi. Tyrėjai pažymi, kad orientacija į procesinį valdymą tampa esmine šiuolaikinių organizacijų visose pramonės šakose dalimi (Nadarajah ir Kadir 2016; Gazova, Papulova ir Papula, 2016; Lemanska-Majdzik ir Okrglicka, 2015; Palmberg, 2010 ir kt.). Šią mintį patvirtina tyrimai ir daugelio užsienio organizacijų bei Lietuvos įmonių sėkminga patirtis, kada jos taikydamos procesinį požiūrį norimą rezultatą pasiekia daug veiksmingiau, nes veikla ir su ja susiję ištekliai valdomi kaip procesas. Autorių teigimu, procesinis valdymas šalina barjerus ir prieštaravimus tarp funkcinių skyrių, hierarchijos lygių, gamybos ar paslaugų teikimo linijų (Lemanska-Majdzik, A. ir Okrglicka, M., 2015; Fleac, E. ir Fleac, B., 2016; Gazova, A., Papulova, Z. ir Papula, J. 2016; Tang, 2013; Curtice, 2014; Palmberg, 2010; Gartner, 2012; Kohlbacher ir Gruenwald, 2011; Lodienė, 2007 ir kt.).

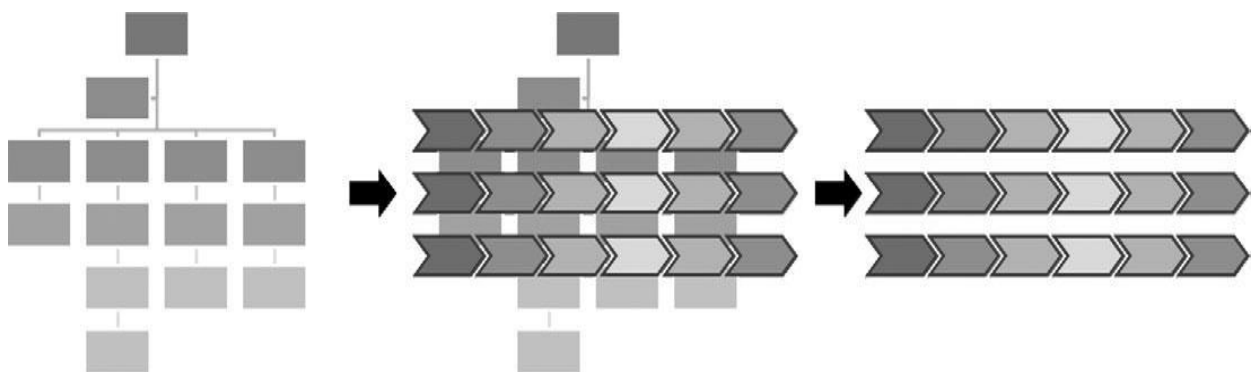
D. Lodienės teigimu, „procesinis požiūris yra perspektyvus todėl, kad tai mechanizmas, kurio pagalba galima pasiekti konkurencinius pranašumus gerinant veiklą ir atsakant į rinkos spaudimą, vartotojų viltis į geresnį ir labiau patikimą aptarnavimą ir didėjančią konkurencingumo lygį. Poreikis dirbti geriau ir sparčiau greitai kintančioje aplinkoje, visais atvejais tampa pagrindiniu procesinio požiūrio motyvu“ (Lodeinė, 2007, p. 14).

Nepaisant išsakytų procesinio požiūrio privalumų, tiek gamybinių, tiek paslaugų organizacijų valdymo praktikoje pastebima, kad siekdami organizacijos tikslų dauguma žmonių koncentruojasi į užduotis, darbus, struktūras ir funkcijas, bet nėra orientuoti į procesus. Teigiama, kad tokiose organizacijose vyrauja klasikinis valdymas, pagrįstas funkcijomis. Siekiant išryškinti procesinio požiūrio esmę, pravartu prisiminti funkcinės organizacijos bruožus ir palyginti juos su procesinės organizacijos bruožais.

Tradiciškai funkcinėje organizacijoje visi darbai atliekami konkrečių funkcijų ribose, daugiau dėmesio skiriama pavienių funkcinių padalinių efektyvumui didinti, neišryškinant jų vietos ir reikšmės organizacijos visumoje. Tokioje organizacijoje tą patį darbą nuosekliai gali atlikti keli darbuotojai.

Funkcija apibrėžiama kaip profesionali, kompetentinga, individuali veikla tam tikrose organizacijos veiklos ribose. Organizacijų veikloje dažniausiai išskiriamos tokios funkcijos, kaip: rinkodara, gamyba, finansai, personalas, pardavimai, logistika, tyrimai ir vystymas. Kiekvienas padalinys specializuojasi atlikti tik tam tikras funkcijas, šiuo atveju yra išnaudojami specializacijos teikiami privalumai. Įvardytos funkcijos, funkcinio tipo organizacijose, išdėstomos vertikaliai, ryški matoma funkcinė hierarchija, dažnai vyrauja biurokratizmas (žr. 2 pav.). Funkcijos gali būti vykdomos atskirai, neieškant sąsajų, menkai komunikuojant tarp funkcinių padalinių, nesiekiant bendro organizacijos tikslo, o pirmenybę teikiant atskiro padalinio tikslams (Robbins ir Coutler, 2013; Gazova, Papulova ir Papula, 2016; Lodienė, 2008 ir kt.).

Procesas – tai komandinė veikla, kuri yra nuosekliai atliekama neakcentuojant funkcinių ribų ir kompetencijų skirtumo, konkrečiam rezultatui gauti. Procesinis požiūris verčia sutelkti dėmesį ne į pavienes įmonės veiklos funkcijas, bet į visą procesą, apimančią visas funkcijas, kurios yra reikalingos vertei vidiniam ar išoriniam vartotojui sukurti. Lodienės (2008) teigimu, esminis skirtumas tarp funkcijos ir proceso yra skirtinga orientacija į funkcijos įvykdymą ar proceso rezultatą vykdant veiklą, kurią atlieka skirtingų funkcijų darbuotojai. Nors ir procesinėje organizacijoje išlieka funkcijos ir funkcinis darbuotojų priskyrimas, darbuotojai išsidėsto į horizontalią tiesiąją vykdyti proceso operacijas (žr. 11 pav.).



11 pav. Funkcinės ir procesinės organizacijos valdymo struktūros (sudaryta pagal Palmberg, 2010, p. 99)

Funkcinėje organizacijoje darbas, kaip ir žmonės, yra grupuojami pagal veiklos pobūdį, o procesinėje – pagal buvimą vyksme siekiant konkrečių rezultatų, kuriais suinteresuoti vidiniai ir išoriniai vartotojai. Dažniausiai funkcinėse organizacijose kiekvienas padalinio darbuotojas atlieka savo veiklą neanalizuodami ar jų veikla derinasi su kito padalinio darbuotojų veikla. Dėl to tarp įvairių specialybių žmonių gali kilti komunikavimo, organizaciniai, psichologiniai ar kt. trikdžiai, lemiantys neaiškumą orientacijoje į vartotoją, jo poreikių tenkinimą bei teikiamų paslaugų kokybę.

Procesinėje organizacijoje komunikavimo barjerai tarp įvairių padalinių yra minimalūs ir išryškėja stipri orientacija ne tik į proceso rezultatą, bet ir visa elgsena nukreipiama į vartotojo poreikių atliepimą. Lodienė (2007), atlikusi funkcinę ir procesinę organizacijai būdingų požymių analizę, susisteminiusi išskiria pagrindinius šių organizacijų privalumus ir trūkumus (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Funkcinės ir procesinės organizacijų privalumai ir trūkumai (Lodienė, 2007 psl. 35)

	Privalumai	Trūkumai
Funkcinė organizacija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Funkcinės organizacijos modelis yra suvokiamas daugeliui. 2. Keičiantis darbuotojams lengvesnis darbų perėmimas. 3. Aiškios darbuotojų funkcijos. 4. Aiški organizacijos struktūra. 5. Paprastesnis planavimas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vyraujantis biurokratizmas riboja priimamų sprendimų laisvę. 2. Didelis skaičius suderinimų ilgina darbo laiką. 3. Vadovai orientuojasi į darbuotojų skaičiaus didinimą ir organizacijos struktūros sudėtingumą. 4. Siaura darbuotojų ir padalinių specializacija. 5. Menka orientacija į galutinį rezultatą. 6. Nėra vieningos klientų poreikių tenkinimo politikos. 7. Grėsmė atskiriems padaliniais pervertinti savo tikslus. 8. Grėsmė funkciniam vienetai tapti savarankiškiems. 9. Darbuotojai stokoja informacijos apie organizacijos visumą. 10. Individai neturi visuminio mąstymo. 11. Skirtingų vadovų nurodymų gausa blogina vykdytojų veiklų rezultatus. 12. Silpna koordinacija. 13. Prioritetiškumo konfliktai tarp funkcinėse vienetų. 14. Informacijos valdymas žemo lygio. 15. Sunkiai diegiamos naujos technologijos. 16. Silpna viso proceso kontrolė. 17. Komplikuotas atsekamumas. 18. Nėra pokyčių valdymo. 19. Nemažėjantys kaštai. 20. Mažas darbo našumas. 21. Mažas konkurencinio pranašumo stiprinimas.
Procesinė organizacija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Egzistuojanti bendra veiklų ir procesų terminologija. 2. Nesudėtingas atsekamumas. 3. Aiškios darbuotojų atsakomybės zonos. 4. Suteikiamas savarankiškumas priimant sprendimus. 5. Lengvai nustatomi kontrolės ir kritiniai taškai procese. 6. Optimizuojama individo ir visos organizacijos veikla. 7. Skatinamas nuolatinis gerinimas. 8. Sukuriama ir vykdoma vieninga klientų patarnavimo politika. 9. Kiekviename procese aiškiai įvardijami vizija ir tikslai. 10. Į organizaciją žvelgiama kaip į sistemą. 11. Nustatomos ir išsprendžiamos perkrovų problemos. 12. Išskiriami ir aprašomi verslo procesai. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Darbuotojų bei valdančio personalo žinių ir kompetencijos stoka. 2. Procesinis požiūris diegiamas kompleksiskai, visoje organizacijoje be išimties. 3. Sudėtinga dirbti darbuotojams, kurie yra individualistai. 4. Sunkiai suvokiamas procesinis požiūris ir jo vystymas organizacijoje. 5. Procesinės organizacijos modelio aprašymui skiriama daug intelektinių ir laiko resursų.

Apibendrinant funkcinės ir procesinės organizacijos požymius galima teigti, kad procesinė organizacija turi daugiau privalumų nei trūkumų, joje paprasčiau valdyti ir kontroliuoti veiklas, kadangi jos tampa aiškiai apibrėžtos, įgyja aiškią pradžią ir pabaigą.

Mokslo bendruomenėje (Kaziliūnas, 2012; Nadarajah ir Kadir, 2016; Gazova, Papulova, Papula, 2016, Lemanska-Majdzik, Okrglicka, 2015; Palmberg, 2010; Tang, 2013; Curtice, 2014; Lodienė, 2007, 2008; Kohlbacher ir Gruenwald, 2011; Khosravi, 2015 ir kt.) įvardijami šie pagrindiniai procesinės organizacijos privalumai:

- didinamas organizacijos veiksmingumas, orientuojantis jos veiklą į galutinį rezultatą, nes optimaliai išnaudojama kiekvieno padalinio veikla. Veiklą stengiamasi optimizuoti, o ne maksimizuoti.
- visose veiklos srityse skatinamas nuolatinis gerinimas, nes nelieka atotrūkio tarp įvairių valdymo padalinių;
- sukuriamą ir vykdomą vieningą klientų aptarnavimo politiką, kokybiškas klientų aptarnavimas tampa visų organizacijos darbuotojų siekiamybė;
- kiekviename organizacijos procese įvardijama aiški organizacijos vizija bei nustatomi aiškūs bendri tikslai;
- organizacija suvokiama kaip sistema, susidedanti iš skirtingų, bet tarpusavyje susijusių elementų.

Atlikus sisteminę mokslinės literatūros analizę (Nadarajah ir Kadir, 2016; Khosravi, 2015; Palmberg, 2010; Curtice, 2014; Gazova, Papulova, Papula, 2016 ir kt.) galima konstatuoti, kad perėjimas prie procesinio požiūrio yra svarbus visoms organizacijoms, siekiančioms:

- pašalinti struktūrinius funkcinų padalinių barjerus,
- suvokti ir valdyti ryšį tarp atskirų padalinių atliekamų užduočių,
- veiksmingiau kontroliuoti ir tobulinti organizacijos veiklas,
- optimizuoti žingsnius ir procedūras vertės kūrimo grandinėje,
- tobulinti komunikaciją sprendžiant problemas ir didinant vertę vidiniams ir išoriniams organizacijos vartotojams,
- tobulinti paslaugų ir aptarnavimo kokybę,
- didinti klientų pasitenkinimą,
- tobulinti kolektyvinio mokymosi kokybę organizacijoje ir tarp organizacijos narių bei jos aplinkos,
- suderinti verslo procesą su strateginiais organizacijos tikslais ir klientų poreikiais,
- pagerinti organizacijos efektyvumą, mažinant sąnaudas.

Apibendrinant galima teigti, kad procesinis požiūris pabrėžia visų organizacijos procesų identifikavimo ir jų valdymo svarbą. Tai nors ir nėra naujas požiūris į organizacijos valdymą, tačiau

reikalaujantis iš esmės pergaltoti funkcinės organizacijos organizacinę struktūrą, valdymo efektyvumo rodiklius, kontrolės mechanizmus ir kt. Procesinė organizacija – tai naujoviškas organizacijos valdymo metodas, kuris padeda pasiekti rezultatyviausių ir optimaliausių rezultatų taip, kad visi suinteresuotieji būna patenkinti siekiant bendro įmonės tikslo.

2.2. Proceso apibrėžtys ir procesų klasifikacija

Procesiniu požiūriu organizacija yra suvokiama kaip tarpusavyje sąveikaujančių procesų sistema. Procesais remiasi šiuolaikinė vadyba – kiekvieno proceso planavimas, organizavimas, kontroliavimas, gerinimas. Todėl siekiant skleisti procesinį požiūrį į organizaciją, pirmiausia organizaciją ir turime suvokti kaip visumą, sudarytą iš joje vykstančių procesų, kurie tarpusavyje yra sujungti ir sudaro seką.

Mokslinėje literatūroje aptinkama proceso apibrėžties įvairovė, kiekvienas autorius procesą interpretuoja savo kompetencijos ribose. Proceso sampratos įvairovė pateikiama 4 lentelėje.

4 lentelė. Proceso samprata

Autorius	Sąvokos apibrėžtis
Juran (1988)	Procesas – tai sisteminga veiksmų serija tikslui siekti.
Kvedaravičius (2006)	Procesas – tai abstrakcija realybėje, kurią negalima jautimiškai suimti ir mechaniškai suskaidyti. Tai medžiagos virtimas kažkuo kitu, rezultatu.
Mikulis (2007)	Procesais remiamas visa įmonės vadyba – planavimas, organizavimas, koordinavimas, kontrolė. Procesas – tai tarpusavyje susijusių, vienas kitam įtaką darančių veiksmų visuma, kitaip tariant, tai yra tie veiksmas, kurie gavinius paverčiu rezultatais.
Christensen ir kt. (2000)	Procesai – tai sąveikos, koordinavimo, komunikavimo ir sprendimų priėmimo modeliai, kuriuos naudoja darbuotojai transformuodami resursus į produktus ir paslaugas.
Harrington (2005)	Procesai - tai logiškai susijusių veiklų seka, kuri naudoja organizacijos resursus vertės vartotojui sukūrimui.
ISO 9000:2000 standartas	Procesas apibrėžiamas kaip tarpusavyje susijusių veiklų visuma.
Strazdas, Černevičiūtė ir Jančoras (2014)	Procesas – tai į bendrą tikslą orientuota veiksmų seka.
Adomėnas (2011)	Procesas – tai bet kuri veikla ar veiklų visuma, naudojanti išteklius gaviniams paversti produkcija.
Ruževičius ir Klimas (2009)	Procesas – tai tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių organizacijos veiksmų visuma, kur gavinius paverčia rezultatais (produktu).
Gudas (2012)	Darbo srautą organizacinėje sistemoje tarp išorinio tiekėjo bei išorinio vartotojo nurodantis didžiausias veiklos vienetas.
Palmer (2014)	Procesas – tai bendrų verslo veiklų, skirtų sandorio rezultatui pasiekti, srautas, kuris nebūtinai turi būti griežtai apibrėžtas ir reglamentuotas.

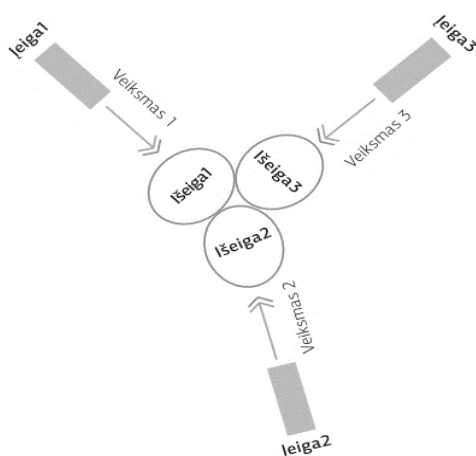
Apibendrinant 4 lentelėje pateiktas proceso sąvokos apibrėžtis galima teigti, kad standartiškai procesą galima apibūdinti kaip į bendrą tikslą, produkto gavimą, orientuotą veiksmų seką. Jį paprastai sudaro daugiau nei vienas veiksmas ar veikla. Kiekvienam veiksmui atlikti reikia tam tikrų išteklių (medžiagų, energijos, žinių, laiko ir pan.), t.y. įeigos. Kiekvieno veiksmo gale gaunamas rezultatas – išėiga, kuri suvokiama, kaip vertės vartotojui sukūrimas (žr.12 pav.).



12 pav. Proceso samprata (sudaryta pagal Tang, 2013)

Proceso vartotoju laikomas subjektas, gaunantis ir naudojantis proceso rezultatą (išeiga). Vartotojai organizacijos atžvilgiu gali būti tiek vidiniai (esantys organizacijoje ir savo veiklos eigoje naudojantys viduje organizacijos esančių procesų išeiga), tiek išoriniai (esantys už organizacijos ribų ir naudojantys organizacijos pagrindinių procesų išeiga).

Tradiciškai procesas suvokiamas kaip linijinė veiksmų seka, kai pirmesnio veiksmo išeiga yra tolesnio veiksmo įeiga (Kaziliūnas, 2012; Tang, 2013; Curtice, 2014; Gartner, 2012; Lodienė, 2009 ir kt.). Be linijinių procesų esama ir nelinijinių, kai galutinį proceso rezultatą sudaro ne paskutinio veiksmo rezultatas, o pavienių veiksmų išeigos suma. 13 pav. parodytas nelinijinis trijų veiksmų procesas.



13 pav. Nelinijinio proceso struktūra (Strazdas, Černevičiūtė ir Jančoras, 2014)

Bendras šio proceso rezultatas yra visų trijų veiksmų išeiga. Autorių teigimu, sudėtingesnėse sistemose egzistuoja tiek linijiniai, tiek nelinijiniai procesai ir įvairios jų kombinacijos (Strazdas, Černevičiūtė ir Jančoras, 2014).

Kiekvienoje organizacijoje procesas irgi gali būti suvoktas skirtingai, nes priklauso nuo daugelio aspektų: veiklos, naudojamų išteklių, tikslų, aplinkos ir t.t.

Pasak Klimo ir Ruževičiaus (2009), organizacijų praktikoje procesas suprantamas kaip veiksmų grandinė (daliniai žingsniai darbo rezultatui pasiekti) su apibrėžta pradžia ir pabaiga. Proceso naudingumas bei produktyvumas priklauso nuo veiklą atliekančių žmonių kompetencijos. Lodienės (2008) teigimu, geras procesas yra toks procesas, kuris yra: greitas – žmonės veiklą atlieka sparčiai ir be didelių prastovų; efektyvus kaštų sąnaudomis - kai žmonės atlikdami veiklą taupo kaštus; patikimas -

žmonėmis galima pasitikėti; vikrus - žmonės greitai reaguoja į pokyčius bei nedelsiant sprendžia iškilusias problemas.

Organizacijos procesus nagrinėja įvairių sričių mokslininkai. Vilko (2007) teigimu, organizacijos procesai yra kompleksinės, vidinę struktūrą turinčios sistemos, tuo pačiu kolektyviniai, socialiniai reiškiniai, nes jų dalyviai yra tarpusavyje priklausomi, siekiant proceso tikslų. Organizacijos proceso dalyviai sąveikauja ne tik tarpusavyje, bet ir su kitų procesų dalyviais, kuriems perduoda savo darbo rezultatus ir gauna gavinius, reikalingus pasiekti proceso tikslų.

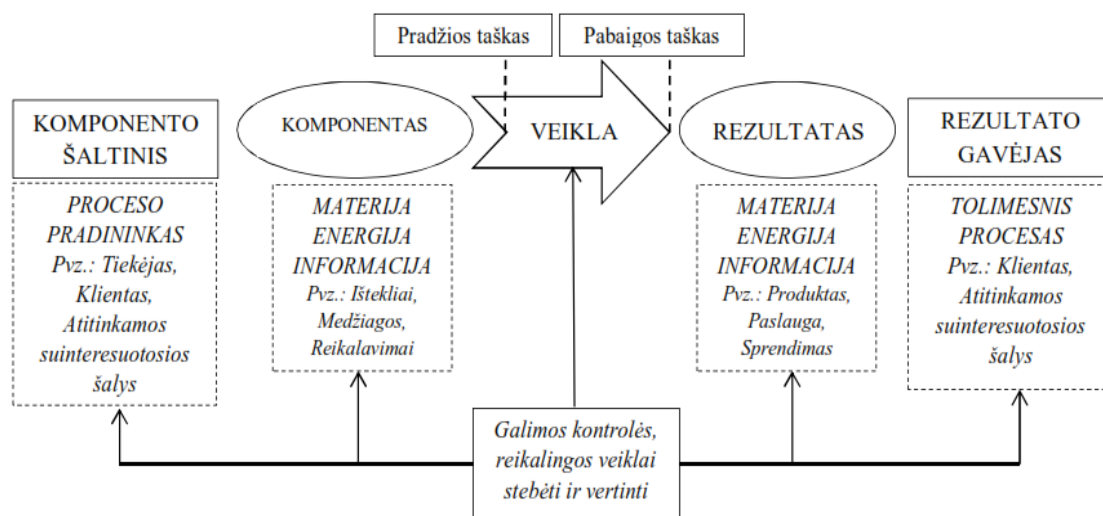
Atlikus mokslinės literatūros analizę (Lodienė, 2008; Sandhu ir Gunasekaran, 2004; Burlton, 2015; Zakarevičius, 2010 ir kt.) nustatyta, kad dažnai organizacijos procesai yra tapatinami su organizacijos verslo procesais, kurie yra beveik kiekvienos organizacijos veiklos pagrindas. Šiuo atveju procesai ir jų sąvokos nagrinėjami per verslo procesų valdymo ar vadybos prizmę. Burlton (2015) verslo procesą apibrėžia, kaip „veiksmų visumą, kuri yra atliekama organizacinės ir techninės aplinkos koordinacijoje. Kartu šie veiksmai realizuoja verslo tikslą. Kiekvienas verslo procesas yra vykdomas vienos organizacijos, tačiau jis gali sąveikauti su kitų organizacijų vykdomais verslo procesais“. Romeika (2017) apibrėždamas verslo proceso sampratą ir jo sudėtinės dalis išryškina vertės vartotojui aspektą. Autorius verslo procesą traktuoja kaip „veiklų rinkinį, kuris vieną ar kelis įeinančius resursus transformuoja į išeinantį rezultatą, sukuriantį vertę vartotojui“ (Romeika, 2017 psl. 22). Pasak autoriaus, verslo procesas susideda iš trijų dedamųjų: veiklos (esminių procesų), palaikančiųjų procesų, skirtų pagrindiniams procesams palaikyti (buhalterinė apskaita, žmogiškųjų išteklių valdymas ir kt.), ir procesų valdymo. Procesų valdymas apima sistemingą ir struktūrišką procesų analizę, jų gerinimą, kontrolę bei valdymą, siekiant pagrindinio tikslo – paslaugų kokybės optimizavimo ir kaštų mažinimo (Sandhu ir Gunasekaran, 2004).

Verslo procesą sudaro tam tikra funkcijų ar užduočių kombinacija, kurias sujungus galima sukurti produktą ir paslaugas. Organizacija yra efektyvi tik tiek, kiek efektyvūs jos procesai. Rakicko (2010) teigimu procesams būdingos dvi svarbios savybės: kliento (vidinio arba išorinio) įtraukimas ir organizacijos ribų peržengimas.

ISO 9001:2015 tarptautinis standartas reprezentuoja ir skatina organizacijas kurti, įgyvendinti ir tobulinti kokybės valdymo sistemą taikant procesinį požiūrį ir tokiu būdu padidinti klientų pasitenkinimą atliepian kintančius kliento reikalavimus. Neabejotinai organizacijos procesų, kaip sistemos, supratimas ir valdymas prisideda prie organizacijos efektyvumo ir rezultatų pasiekimo, atliepian kokybės politiką ir strateginę organizacijos kryptį. Procesinis požiūris leidžia organizacijai valdyti sistemos procesų tarpusavio ryšius ir tarpusavio priklausomybes, kad būtų galima pagerinti bendrą organizacijos veiklą.

14 paveiksle pateikiama verslo proceso schema ir jo elementų sąveika, atspindinti verslo proceso esmę ir kurią savo veikloje gali pritaikyti kiekviena organizacija. Šiame paveiksle išryškėja penkios

verslo proceso sudedamos dalys, t.y. komponento šaltinis, proceso komponentas, proceso veikla, jos rezultatas bei rezultato gavėjas.



14 pav. Verslo proceso sudedamos dalys (sudaryta pagal Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai: ISO 9001:2015)

Lodienė (2008) teigia, kad procesų vadyba ir verslo procesų vadyba galėtų reikšti tą patį, nes procesų valdymas pirmiausia suprantamas kaip verslo procesų valdymas. Mokslininkai, besiremiantys JAV vadybos literatūra, neretai tapatina dar dvi sąvokas: verslo procesų vadyba ir verslo procesų perprojektavimas. Autorės manymu, šiuo atveju visiškos lygybės nėra – verslo procesų perprojektavimas būtų verslo procesų vadybos atmaina, tai yra vienas iš procesų valdymo būdų, tačiau niekaip neapimantis visų valdymo būdų ir formų. Procesų vadyba nagrinėja procesų valdymo visumą, tai yra apima įvairias procesų valdymo metodikas ir operacijas.

Zakarevičiaus teigimu (2010), organizacijos veiklos procesų valdyme objektyviai formuojasi jos valdymo sistema. Ši sistema vykdo valdymo funkcijas, kurių praktinė išraiška yra valdymo procesai.

Procesų vadyba apima sistemingą ir struktūrišką procesų analizę, jų gerinimą, kontrolę bei valdymą, siekiant pagrindinio tikslo – produktų ir paslaugų kokybės optimizavimo ir kaštų mažinimo (Sandhu ir Gunasekaran, 2004). Burlton (2015) nuomone, organizacijos verslo procesai aiškiai apibūdina darbus, kuriuos atlieka visi ištekliai, įtraukti į vertės kūrimą proceso klientams ir kitoms suinteresuotosioms šalims.

Apibrėžus proceso sampratą svarbu išsiaiškinti organizacijos procesų rūšis ir jų įvairovę. Mokslinėje literatūroje iki šiol egzistuoja skirtinga ir nenusistovėjusi procesų klasifikacija.

Kvedaravičius (2006) išskiria 7 procesų grupes:

1. Rezultatyvumo – bazinis procesas, sukuriantis siekiamą vertę.
2. Funkcionavimo – pagalbinis procesas, užtikrinantis rezultavimo proceso vyksmą.
3. Reprodukcijos – pagalbinis, užtikrinantis funkcionavimo proceso nenutrūkstamumą.
4. Triados - organizavimo, vadovavimo ir valdymo procesai.

5. Kūrybos inovacijų bei jų apraiškos sintezės procesas.
6. Naikinimo – atsiradusių nišų užpildymo procesas.
7. Vystymosi – veiklos sistemos tobulėjimas, orientuojantis į aukštesnius siekius.

ISO 9001:2015 šeimos standarte, kuris remiasi procesais pagrįstu kokybės vadybos sistemos modeliu, procesai suskirstyti į: vadovybės, produkto realizacijos, išteklių vadybos ir matavimo, analizės ir gerinimo procesus.

Lillrank (2003) klasifikuoja procesus į standartinius, rutiniškus ir nerutiniškus (cit. iš Vilkas, 2007). Romeika (remdamasis antriniu šaltiniu Equilibria (2010)) išskiria pagrindinius procesus (naujų produktų kūrimas, veiklos operacijos, tiekimas, rinkodara ir pardavimai, vartotojų aptarnavimas) ir palaikančiuosius (žmogiškųjų išteklių valdymas, apskaita ir finansai, technologinis vystymas, strateginis valdymas).

Klimas ir Ruževičius (2009), pritardami, kad nėra vienodo verslo procesų grupavimo, teigia, kad 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.

Panašią procesų klasifikaciją pateikia Lodienė (2008) ir Kaziliūnas (2012), teigdami, kad organizacijoje galima išskirti trijų rūšių procesus: pagrindinius, pagalbinius ir vadybinius/valdymo. Autorių nuomone, procesai, sukuriantys produkto ar paslaugos pridėtinę vertę išorės vartotojams, vadinami pagrindiniais. Šių procesų pagrindinė paskirtis yra tenkinti išorinių vartotojų poreikius ir lūkesčius. Procesai, kurie remia pagrindinius procesus, užtikrindami jų funkcionavimą, ir pirmiausia nukreipti tenkinti vidinius vartotojų (padalinių ar skyrių) poreikius, vadinami pagalbiniais procesais. Vadybiniai procesai yra susiję su strategijos kūrimu, tikslų formulavimu ir jų realizavimu, bei veiksmingu greta einančių procesų koordinavimu.

Singh (2012) pabrėžia, kad įprastoje organizacijoje turėtų būti mažiau nei 15 pagrindinių procesų, kurie priklausys nuo organizacijos veiklos rūšies ar organizacijos tikslų. Procesai turėtų būti mažiau sudėtingi ir sutapti. Tuo pačiu metu verslo procesai yra būtini, jei įmonės nori būti konkurencingos rinkoje, nes supratimas apie verslo procesų nustatymą veda į sėkmę. Organizacijos sėkmės raktas yra pagrindinių procesų nustatymas naudojant struktūrinį požiūrį, jų rezultatų derinimas siekiant verslo tikslų, tinkamų priemonių nustatymas ir pakankamų išteklių paskirstymas jų tobulėjimui.

E. Fleac ir B. Fleac (2016) išskiria dvi procesų grupes. Autorių teigimu, ši procesų sistema tiksliai atspindi darbus, kurie atliekami valdant organizacijos vertės grandinę (žr. 5 lentelę).

Procesų grupė	Procesai
Veiklos procesų grupė	1. Vizijos ir strategijos kūrimas 2. Vystymas ir valdymas produktų ir paslaugų 3. Produktų ir paslaugų pardavimas 4. Produktų ir paslaugų teikimas 5. Klientų aptarnavimo valdymas
Valdymo procesų grupė	6. Žmogiškojo kapitalo vystymas ir valdymas 7. Informacinių technologijų valdymas 8. Finansinių išteklių valdymas 9. Turto įsigijimas ir valdymas 10. Organizacijos rizikos valdymas 11. Išorinių ryšių valdymas 12. Verslo pajėgumų vystymas ir valdymas

Remiantis 5 lentelėje pateikta klasifikacija galima teigti, kad veiklos procesų grupė apima organizacijos vertės grandinę ir vykdo suinteresuotųjų šalių įsipareigojimus, išpildydama reikalavimus bei atliepdama jų poreikius. Valdymo procesų grupė, būdama atsakinga už nuoseklų įmonės veikimą, nustato tikslus ir juos įgyvendina, apsirūpindama reikalingais ištekliais.

Lemanska-Majdzik ir Okrglicka (2015) teigimu, nors iki šiol egzistuoja keletas verslo procesų klasifikacijų, tačiau jos turi daug panašių savybių. Autoriai apibendrina pagrindines idėjas, kurios klasifikuoja procesus pagal jų vertės grandinės tikslą ir procesų struktūrą taip:

- Pagrindiniai procesai yra svarbiausi verslo veiksmai ir tiesiogiai susiję su išorės klientų aptarnavimu. Jie paprastai yra pagrindinė vertės grandinės veikla.
- Rėmimo procesams dažnai būdingi vidiniai klientai ir jie susideda iš pagrindinių procesų rėmimo veiklos. Paprastai tai yra vertės grandinės administracinė, antrinė veikla.
- Verslo tinklo procesai vyksta už organizacijos ribų, įskaitant tiekėjus, klientus ir sąjungininkus.
- Valdymo procesai yra tie, kuriais įmonė planuoja, organizuoja ir kontroliuoja išteklius.

Apibendrinant galima teigti, kad nors klasifikavimų yra daug, pavadinimai įvairūs, tačiau kai kurių procesų reikšmės yra tos pačios. Svarbus klausimas nagrinėjant organizacijos procesus – tai radimas atsakymo, kokie procesai sudaro konkrečią organizaciją ir kaip juos tinkamai valdyti.

2.3. Procesinio valdymo turinys ir jo taikymo sėkmę lemiantys veiksniai

De Bruin ir Doebeli (2010) nustato tris bendras verslo procesų valdymo interpretacijas: kaip programinis sprendimas, skirtas procesams automatizuoti ir valdyti; kaip proceso valdymui ir tobulinimui skirtas gyvavimo ciklas; kaip požiūris, matant organizaciją, kaip procesų sistemą. Mokslinėje literatūroje bendrąja prasme verslo procesų valdymas apibrėžiamas kaip metodologija, skirta valdyti, organizuoti, išmatuoti, įvertinti, perorganizuoti organizacijas, remiantis jų esminiais procesais.

Remiantis mokslinėje literatūroje autorių pateikiamais procesinio valdymo apibrėžimais galima išgryninti proceso valdymo turinį ir pagrindinius elementus (Gazova, Papulova ir Papula, 2016; Hammer, 2007; Rosemann ir Brocke, 2010; ir kt.).

1. Proceso valdymas - tai nuolatinio veiklos srauto organizacijos viduje ir tarp organizacijų nustatymas ir valdymas, siekiant pasirinktos įmonės strategijos. Bet koks reikšmingas darbas apibrėžiamas procesais.

2. Proceso valdymas yra pagrįstas pamatiniais taškais, tokiais kaip pagrindinių procesų savybės, procesų savininkai ir atsakomybės, kompleksiskai orientuotos į klientų poreikių tenkinimą.

3. Proceso valdymas - tai požiūris, kuris pateikia nuoseklią proceso tobulinimo ir klaidų prevencijos metodologiją visais įmonės lygmenimis. Darbų produktyvumas visoje įmonėje kyla dėl atskirų procesų našumo. Procesas apima įvairias aprašytas, išmatuotas ir vertinamas veiklas. Pagerinimo pagrindas yra pašalinti klaidas, sutrumpinti prastovos laiką, pašalinti nereikalingas išlaidas ir veiklas, kurios neturi pridėtinės vertės.

4. Proceso valdymas - tai išteklių valdymo sistema, susijusi su verslo veiklomis, kurias organizacija atlieka bendradarbiaudama su tiekėjais ir klientais. Visi procesai turi tam tikrą įėigą iš tiekėjų ir išėigą konkretiems klientams.

5. Procesų valdymas yra sisteminis ir struktūrizuotas požiūris į procesų analizę, tobulinimą, kontrolę ir valdymą, siekiant produktų ir paslaugų kokybės.

6. Procesų valdymas - tai įrankių ir metodų rinkinys, skirtas verslo procesų efektyvumui didinti, ir valdyti įgyvendinimo procesą pagal nustatytas taisykles (teisės aktus, standartus ir gaires), kurios palaiko programų ir paslaugų integravimą į organizacijų informacinę sistemą.

Atlikus mokslinės literatūros analizę pastebėta, kad mokslinėje literatūroje autoriai pateikia skirtingą skaičių elementų, susijusių su visuotiniu supratimu apie verslo procesų valdymą (Rosemann ir Brocke, 2010; Gazova, Papulova ir Papula, 2016; Nadarajah ir Kadir, 2016; Kohlbacher ir Gruenwald, 2011; Škrinjar, 2010 ir kt.). Pasak Nadarajah ir Kadir (2016), siekiant procesinio valdymo formavimo organizacijose, turi būti:

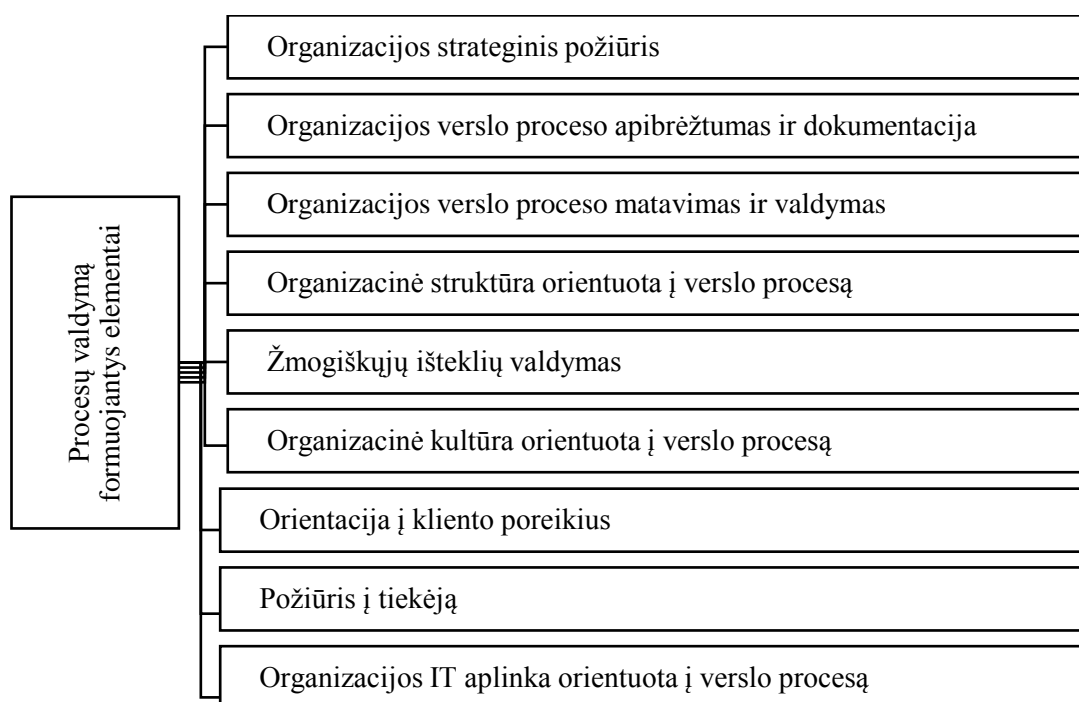
- procesai pagrįsti dokumentais;
- vyrauti horizontalios sąsajos tarp organizacinės struktūros;
- apibrėžtos sistemos ir procedūros, užtikrinančias nuoseklumą ar veiklos rezultatus;
- įgyvendinami stebėjimo ir matavimo rezultatai;
- atliekamas nuolatinis tobulinimas sprendžiant problemas;
- vykdomi kultūriniai pokyčiai, orientuoti į procesą.

Sujova, Rajnohab ir Merková (2014) konkrečiau įvardina procesų valdymo turinį ir išskiria principus, kuriais organizacijos turėtų vadovautis, siekdamos sėkmingo procesinio valdymo.

- proceso valdymo esmė yra suprantama visų organizacijos narių.

- kiekvienas procesas turi savininką, kuris atsakingas už jo našumą ir nuolatinį tobulėjimą.
- proceso savininkai kontroliuoja proceso srautą, nustatyto išėikvojimą ir jį pašalina.
- visi procesai yra identifikuoti, vizualizuoti ir atsispindi organizacijos dokumentuose (taikomuose standartuose ir reglamentuose), susijusiuose su tiekėjais ir vartotojais.
- kiekvienas procesas yra išmatuojamas pagal: laiką, išlaidas ir kokybę.
- vyrauja komandinis darbas, atsakomybė už procesą.
- lanksti proceso grupės autonomija, žinių ir informacijos sklaida be kliūčių.

Kohlbacher ir Gruenwald (2011) pateikia devynis procesinio valdymo elementus, kurie, pasak autorių, yra būtini orientuojantis į procesinį valdymą organizacijoje (žr. 15 pav.).



15 pav. Procesų valdymą formuojantys elementai (Kohlbacher ir Gruenwald, 2011)

Autoriai Gazova, Papulova ir Papula (2016), pristatydami šešis pagrindinius elementus, parodo ir ryšį tarp išskirtų pagrindinių veiksnių bei organizacijos gebėjimų sričių (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Pagrindiniai procesų valdymo elementai (Sudaryta pagal Gazova, Papulova ir Papula, 2016)

Strateginis reguliavimas	Valdymas	Metodai	Informacinės technologijos	Žmonės	Kultūra
Proceso tobulinimo planavimas	Proceso valdymas Sprendimo priėmimas	Proceso dizainas ir modeliavimas	Proceso dizainas ir modeliavimas	Proceso įgūdžiai ir kompetencija	Jautrumas proceso kaitai
Strategijos ir proceso veiksnio sąsaja	Proceso vaidmenys ir atsakomybės	Proceso įgyvendinimas ir vykdymas	Proceso įgyvendinimas ir vykdymas	Proceso valdymas Žinios	Proceso vertybės ir įsitikinimai
Įmonės proceso struktūra	Proceso metrikos ir atlikimo sąsaja	Proceso monitoringas ir kontrolė	Proceso monitoringas ir kontrolė	Proceso švietimas	Požiūris į procesą Elgsena

Proceso matavimas	Su procesu susiję standartai	Proceso tobulinimas ir inovacijos	Proceso tobulinimas ir inovacijos	Proceso bendradarbiavimas	Lyderio dėmesys procesui
Proceso vartotojai ir suinteresuotieji asmenys	Proceso valdymo paisymas	Proceso programa ir projektų valdymas	Proceso programa ir projektų valdymas	Proceso valdymo lyderiai	Proceso valdymo socialiniai tinklai

6 lentelėje pateikti elementai, kurie atspindi pagrindinius procesinio valdymo pritaikymo ir įgyvendinimo sėkmės veiksnius. Galima pastebėti, kad vieni elementai savo prigimtimi yra labiau techninio pobūdžio, kiti orientuoti į valdymą, kai kurie iš jų labiau atskleidžia elgsenos pusę, o kiti orientuojasi į metodikas. Dėl to galima teigti, kad šis elementų rinkinys galėtų būti naudingas taikyti prieš pradėdant bet kokius pokyčius organizacijoje.

Akivaizdu, jog aukščiau pateiktas procesinio valdymo turinys, jo elementai ir jų suvokimas yra glaudžiai susiję su procesinio požiūrio formavimo ir jo įtvirtinimo galimybėmis organizacijų veikloje. Tačiau vien šių struktūrinių elementų identifikavimas neužtikrina organizacijų persiorientavimo iš funkcinių į procesines, nes praktikoje galima susidurti su įvairiomis kliūtimis.

Mokslinėje literatūroje aktyviai diskutuojama kokie yra procesinio valdymo pritaikymo organizacijose sėkmės veiksniai ar kliūtys (Trkman, 2010; Gazova, Papulova ir Papula, 2016; Jeston ir Nelis, 2014; Segatto, Dallavalle de Pádua ir Martinelli, 2013; Singh, 2012; Lodienė, 2008; Klimas ir Ruževičius, 2009; Adomėnas, 2011 ir kt.).

Jeston ir Nelis (2014) svarbiais procesinio požiūrio įtvirtinimo organizacijose ir procesų valdymo sėkmės veiksniais įvardina lyderystę, žmones, patirtį, procesų architektūrą, žmonių ir pokyčių valdymą, ryšį su organizacijos strategija, struktūrinį požiūrį, vertės suvokimą ir jos svarbą.

Hammer (2007) išskyrė procesų užtikrinimo ir palaikomosios aplinkos veiksnius, kurie svarbūs procesų valdymo sėkmei (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Procesų užtikrinimo ir palaikomosios aplinkos veiksniai (sudaryta pagal Hammer, 2007)

Procesų užtikrinimo veiksniai	Palaikomosios aplinkos veiksniai
Architektūra - koks procesas turi būti ir kaip jis turi būti vykdomas. Vykdytojai - įtrauktų darbuotojų žinios ir įgūdžiai. Šeimininkas - vadovas atsakingas už procesą. Infrastruktūra - sistemos, palaikančios procesą. Metrikos ir matavimo vienetai.	Lyderystė - aukščiausio vadovo palaikymas. Kultūra - noras keistis, komandinis darbas, orientacija į vartotoją. Patirtis – kompetencija, įgūdžiai ir metodai, būtini procesų valdymui. Valdymas - gebėjimas valdyti sudėtingus projektus ir pokyčius.

Segatto, Dallavalle de Pádua ir Martinelli (2013) teigia, kad viena iš pagrindinių procesinio valdymo įgyvendinimo kliūčių yra gebėjimų trūkumas įveikti funkcinio požiūrio apribojimus valdant organizacijas. Organizacijose vyraujantis funkcinis požiūris yra sutelktas į dalijimąsi veiklomis, kurias atlieka atskiros tarnybos, o tai sumažina organizacijos veiklos efektyvumą ir daro įtaką veiklos rezultatams. Autoriai pagrindine to priežastimi įvardina santykių valdymo tarp tarnybų trūkumą, dėl

kurio organizacijoje susidaro antagonistiniai ar net prieštaringi tikslai, todėl sunku suvokti, kaip kiekviena dalis prisideda prie vertės klientui sujungimo.

Jeston ir Nelis (2014) mano, kad dažniausios procesinio valdymo kliūtys yra nenoras keisti darbo kultūrą, kova su kasdienine rutina, taip pat įtakos turi ir informacijos apie procesinį valdymo modelį trūkumas, nenoras rizikuoti ar darbuotojų išsilavinimo stoka. Buh, Kovačič ir Štemberger (2015) praplečia procesinio valdymo formavimo ir įgyvendinimo organizacijose kliūčių sąrašą iki šešių:

1. Aukščiausios vadovybės nesuinteresuotumas.
2. Nepakankamas darbuotojų informavimas apie diegiamą naują požiūrį.
3. Prastas komunikavimas.
4. Greitų rezultatų siekis.
5. Darbuotojų motyvacijos stoka.
6. Pilnos informacijos neprieinamumas darbo grupei, kuri diegia naują požiūrį.

Kaip sprendimą įvardintoms kliūtims neutralizuoti, Singh (2012) nurodo pradinis veiksmus, kuriuos organizacijose reiktų atlikti:

1. Ištirti ir pašalinti kliūtis, kylančias dėl organizacinės kultūros, valdymo procesų ir infrastruktūros neatitikimo.
2. Mokyti verslo proceso dalyvius, kokie yra pagrindiniai organizacijos verslo procesai, kodėl jie naudingi jų darbo sričiai, parinkti tinkamą metodiką, kaip nustatyti ir identifikuoti tuos procesus.
3. Nesistenkite nustatyti visų procesų vienu metu. Formuokite fazes bei pereinamojo laikotarpio strategiją.

Pasak Adomėno (2011), siekiant sėkmingo procesinio valdymo taikymo organizacijose, būtina:

- Sukurti rezultatyvią ir efektyvią procesų sistemą organizacijos tikslams siekti;
- Suprasti toje sistemoje esančių procesų tarpusavio priklausomybę;
- Parinkti metodus, kuriais procesai būtų derinami ir jungiami;
- Suvokti pareigas ir atsakomybę, siekiant bendrų tikslų, ir tokiu būdu naikinti pareigybių ribas;
- Įvertinti organizacijos galimybes ir užtikrinti aprūpinimą visais reikiama ištekliais;
- Suplanuoti ir apibrėžti, kaip turi būti vykdoma veikla specialiose organizacijos srityse;
- Sistemą nuolat gerinti, ją matuojant ir vertinant.

Lodienės (2008) teigimu, sėkmingam procesų valdymui procesų vadybos plotmėje įtakos turi:

1. Aiškiai nustatyti ir įvardinti tiek procesų, tiek pačios organizacijos tikslai.
2. Stiprūs ir pakankami įsipareigojimai ir iš vadovybės, ir iš organizacijos personalo.
3. Puikiai įdiegtas pokyčių valdymas, kuris turi įtakos pasiūlytų procesų pokyčių priėmimui.

Akivaizdu, jog procesinio požiūrio skleidimas organizacijos viduje siejamas su pokyčiais, todėl labai svarbu įtraukti žmones, siekiant kuo mažesnio jų pasipriešinimo. Anot Klimo ir Ruževičiaus

(2009), pokyčių ir jų sąlygojamų pertvarkytų procesų įgyvendinimo sėkmę lemia sistemos „pokyčiai – vadovybė – organizacijos bendruomenė“ darna. Autoriai išskiria penkis pagrindinius minėtos sistemos darnos užtikrinimo reikalavimus:

- operatyvus ir sistemingas visų be išimties organizacijos narių informavimas apie pokyčių ir procesų tobulinimo tikslus ir priežastis, priemones, einamuosius ir būsimus pokyčius, problemas, krizines situacijas ir jų įveikimo būdus;
- pozityvus požiūris ir daugumos organizacijos darbuotojų pritarimas vadovybės sprendimams, siūlomiems veiksams bei priemonėms. Siekiant 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 įgyvendinimu bei jų valdymu.
- visi darbuotojai privalo gerai suvokti ne tik asmeniškai savo, savo skyriaus pokyčių tikslus ir uždavinius (ir jų įtaką produkto pridėtinės vertės kūrimo grandinėje), bet ir gerai žinoti gretutinių skyrių poreikius ir veiklos specifiką bei suprasti visos organizacijos pokyčių ir procesų pertvarkos tikslą ir sistemą;
- kiekvienas naujas ar pertvarkytas procesas turi turėti konkretų šeimininką – valdytoją, kuris turi užtikrinti efektyvų proceso veikimą, rezultatą bei tobulinimą.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima apibendrinti ir išskirti dažniausiai autorių minimus procesų valdymo taikymo sėkmę lemiančius veiksnius: aukščiausiosios vadovybės palaikymas, vadovavimas dalyvaujant; strateginis suderinimas (susiejimas su organizacijos strategija, proceso derinimas su organizaciniais tikslais); žmonės (galintys ir motyvuoti darbuotojai, mokymas ir darbuotojų įgalinimas, personalo išipareigojimas); metodai ir metodologijos; komunikavimas; informacinės technologijos, technologijų parama, investicijų lygis į IT; kultūra, organizacinė kultūra (pokyčių kultūra, bendradarbiavimo kultūra); projektų valdymas, pokyčių valdymas, projekto šalininkas (aiškiai apibrėžti tikslai, BPM projekto tikslas ir planas, apibrėžti vaidmenys ir atsakomybė); veiklos matavimas (išmatuojami rezultatai); valdymas (verslo procesų valdymo koncepcijos supratimas, proceso supratimas); nuolatinis tobulinimas, nuolatinis optimizavimas; aiškiai apibrėžti proceso savininkai.

2.4. Procesinio valdymo taikymo etapai ir jų charakteristikos

Procesinio požiūrio taikymas organizacijose gali būti pradėtas dėl įvairių priežasčių, dėl to gali būti suprantamas įvairiai. Reijers, van Wijk, Mutschler ir Leurs (2010) procesų valdymo taikymą apibrėžia kaip verslo procesų valdymo sąvokų naudojimą ir įdiegimą organizacijose.

Pagrindinė procesų valdymo priėmimo varomoji jėga yra būtinybė mažinti išlaidas, darant procesus efektyvesniais (Scheer ir Brabander, 2010; Wolf ir Harmon, 2012). Keletas kitų postūmių

formuojant procesų valdymo idėjos priėmimą organizacijose, yra poreikis tobulinti valdymo koordinavimą ar organizacinę reakciją, pagerinti klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis, kad išlikti konkurencingais, įdiegiant informacinių technologijų (IT) sistemas ir verslo taikomąsias programas, ISO sertifikavimo kokybės valdymo sistemas, taikant valdymo metodus, orientuotus į verslo procesus, paisant teisės aktus, siekiant plėtros, reorganizavimo, strategijos pasikeitimo ir verslo judrumo (Buh, Kovačič ir Štemberger, 2015; Scheer ir Brabander, 2010; Wolf ir Harmon, 2012).

Buh, Kovačič ir Štemberger (2015) teigimu, organizacijose procesų valdymo taikymas ir šio požiūrio priėmimas dažniausiai vyksta keliais etapais, pradedant nuo žinojimo ir supratimo kas yra procesų valdymas (žr. 16 pav.). Rosemann ir Brocke (2010) pažymi, kad antrame etape yra reikalingas įkvepėjas (suvokiantis šio požiūrio neatidėliojamą pritaikymą) ir šalininkas (degantis šio požiūrio aistra). Svarbu, kad organizacija pripažintų šio požiūrio vertę ir tikėtų nauda, kurią suteikia procesų valdymas, o tai galima pasiekti mokant darbuotojus.



16 pav. Tipiniai procesų valdymo taikymo etapai (sudaryta pagal Buh, Kovačič ir Štemberger, 2015)

Antrame etape svarbus vaidmuo tenka įkvepėjui ir šalininkui, jie turi būti pakankamai svarbūs ir įtakingi organizacijoje, kad įtikintų vadovus ir pagrindinius organizacijos darbuotojus priimti procesinio valdymo idėją. Gera komunikacija yra būtina šiam tikslui.

Trečias verslo procesų valdymo taikymo etapas – atskirų projektų kūrimas, vykdymas ir stebėjimas, siekiant padidinti procesų valdymo gebėjimus ir patikimumą organizacijoje. Šie projektai gali apimti procesų modeliavimą ir atskirų procesų tobulinimą kartu su švietimu ir mokymu apie procesų valdymą. Jei projektai yra sėkmingi, organizacija gali pereiti į ketvirtą etapą – verslo procesų valdymo projektų konvertavimą į procesų valdymo programą, kurioje reikia sukurti bendrą procesų valdymo metodiką kartu su verslo procesų valdymo strategija ir jos vykdymo planu (Rosemann ir Brocke, 2010).

Paskutinis etapas vadinamas „produktizacija“, šiame etape įsteigiamas centralizuotas verslo procesų valdymo kompetencijos centras, kuriam dažniausiai vadovauja vyriausiasis proceso specialistas. Šis centras yra atsakingas už tai, kad visos su verslo procesų valdymu susijusios veiklos būtų nuosekliai įgyvendinamos efektyviausiu kaštų būdu. Šiame etape verslo procesų valdymo veiklos apima esamų procesų nustatymą ir modeliavimą, procesų analizę ir optimizavimą, darbuotojų mokymą ir švietimą, kad būtų skatinamas procesais paremtas mąstymas, proceso veiklų vertinimą, proceso nuosavybės nustatymą ir kt. Proceso savininkas yra asmuo, turintis aukščiausius įgaliojimus ir atsakomybę per procesines operacijas, turi būti gerai susipažinęs su procesu ir užimti palyginti aukštą poziciją organizacijoje (Žabjek, Kovačič ir Štemberger, 2008).

Pasak Kosinskienės ir Ruževičiaus (2011), procesinis požiūris gali būti taikomas visose organizacijose – nesvarbus jų tipas, dydis ar teikiamas produktas. Tačiau metodai, kurie skirti nustatyti, identifikuoti ar sukurti pagrindinius organizacijos verslo procesus gali skirtis priklausomai nuo organizacijos dydžio, pramonės šakos ar kultūros. Kiekviena organizacija, orientuodamasi į procesinį požiūrį bei siekdama nuolatinio rezultatų gerinimo, turi:

- identifikuoti ir apibrėžti procesus, reikalingus pasiekti organizacijos tikslus;
- apibrėžti šių procesų seką ir sąveiką;
- apibrėžti rezultatyvų procesų veikimą bei valdymą užtikrinančius kriterijus ir metodus;
- užtikrinti, kad bus gaunami procesų veikimui ir stebėsenai būtini ištekliai ir informacija;
- stebėti, matuoti ir analizuoti šiuos procesus;
- įgyvendinti veiksmus, tinkamus pasiekti planuotus rezultatus, ir nuolat gerinti procesus.

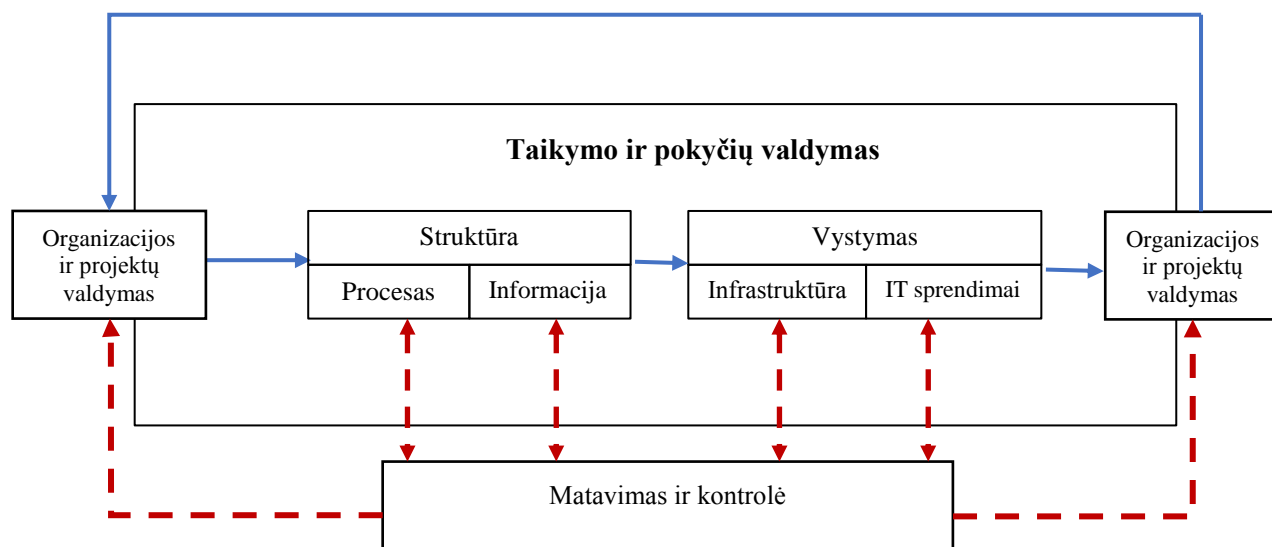
Tuo tarpu Lodienė (2008), lygindama procesus gamybos ir paslaugų organizacijose konstatuoja, kad paslaugų organizacijose procesus daug sudėtingiau aprašyti, valdyti bei perprojektuoti, nes dauguma paslaugų turi neaiškią nuosavybę, procesų matavimai dažniausiai nevyksta, ir veiklos nėra nei pakankamai apibrėžtos, nei kontroliuojamos. Dėl to teigiama, kad proceso pradžios ir pabaigos nustatymas komplikotinas. Trkman, Mertens, Viaene, Gemmel (2015) išryškina esminius skirtumus tarp prekės ir paslaugos, kurie atskleidžia procesinio valdymo taikymo sunkumus paslaugų organizacijose. Pagrindinis skirtumas yra paslaugos nematerialumas: paslaugos yra procesai, o ne prekės. Dėl to juos sunku suvokti, paaiškinti ir išmatuoti, paslaugos vertė parodoma tik vartotojo akimis. Be to, paslaugos priklauso nuo teikėjo ir vartotojo sąveikos. Faktiškai, paslaugas kuria vartotojas ir paslaugų teikėjas. Todėl, vartotojo elgesys gali turėti didelės įtakos pačiai paslaugai.

Sung ir Sang (2006) taip pat išskiria keletą sunkumų taikant procesinį valdymą paslaugų sektoriuje. Pirma - sunku apibrėžti procesus ir jų srautus. Autorių teigimu, srauto diagramos ir procesų žemėlapiai yra beveik nenaudojami paslaugų sektoriuje. Antra - sunku išmatuoti proceso efektyvumą. Trečia - kai kurie pašaliniai ar nekontroliuojami veiksniai (pvz. klientų elgsena), veikia paslaugų procesus.

Plačiąja prasme, paslauga yra atliktų veiksmų ar proceso rezultatas. Todėl apibendrinant galima įvardinti išskirtinius bruožus, kurie pasireiškia daugumoje paslaugų procesų:

- kliento kontakto laipsnis. Paslaugų procesai skiriasi nuo faktiškai jokio kontakto neturinčio iki pilno kontakto.
- neapčiuopiamumas. Dažnai klientai suteikiamų paslaugų negali paliesti, bet gali jas patirti.
- neatiskiriamumas. Paslauga dažnai sukuriamą ir pateikiama teikėjui asmeniškai kontaktuojant su vartotoju ar jam dalyvaujant.
- nekaupiamumas. Didžiąja dalimi paslaugos yra suvartojamos kai tik jos sukuriamos. Todėl jos negali būti kaupiamos.

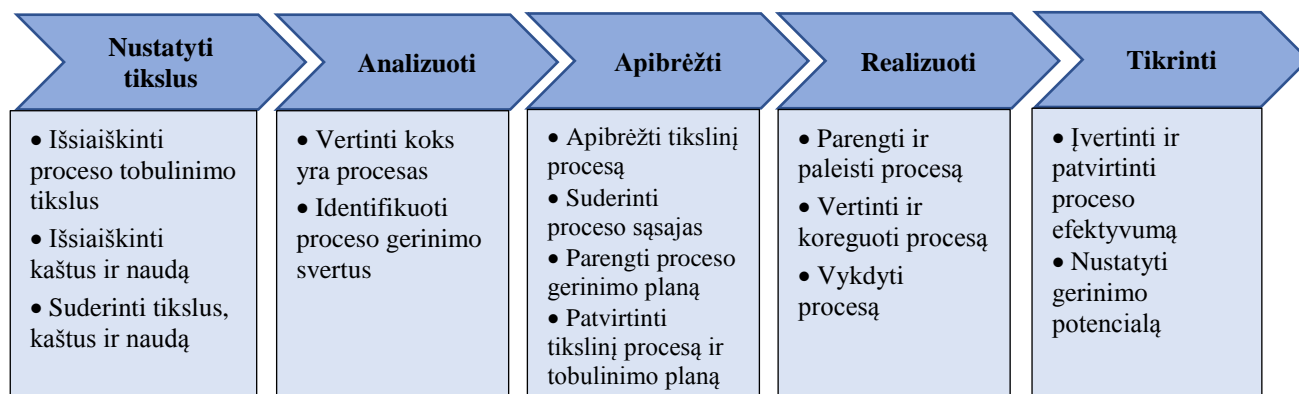
Dabaghkashani, Hajiheydari ir Haghhighinasab (2012), išanalizavę procesų valdymo įgyvendinimo organizacijose problematiką, išskyrė tris struktūrines dalis (žr. 17 pav.), apimančias procesų valdymo įgyvendinimą: 1) nuolat vykstančią organizacijos valdymo sritį, 2) matavimo ir kontrolės funkciją ir 3) procesų valdymo projekto įgyvendinimo sritį.



17 pav. Procesų valdymo taikymo struktūra (sudaryta pagal Dabaghkashani, Hajiheydari ir Haghhighinasab, 2012)

Autoriai pažymi, kad procesų valdymo įgyvendinimas yra tęstinis procesas, kurį sudaro daugybė skirtingų projektų, o įgyvendinant procesinį valdymą svarbu suprasti pagrindinius verslo procesų valdymo principus.

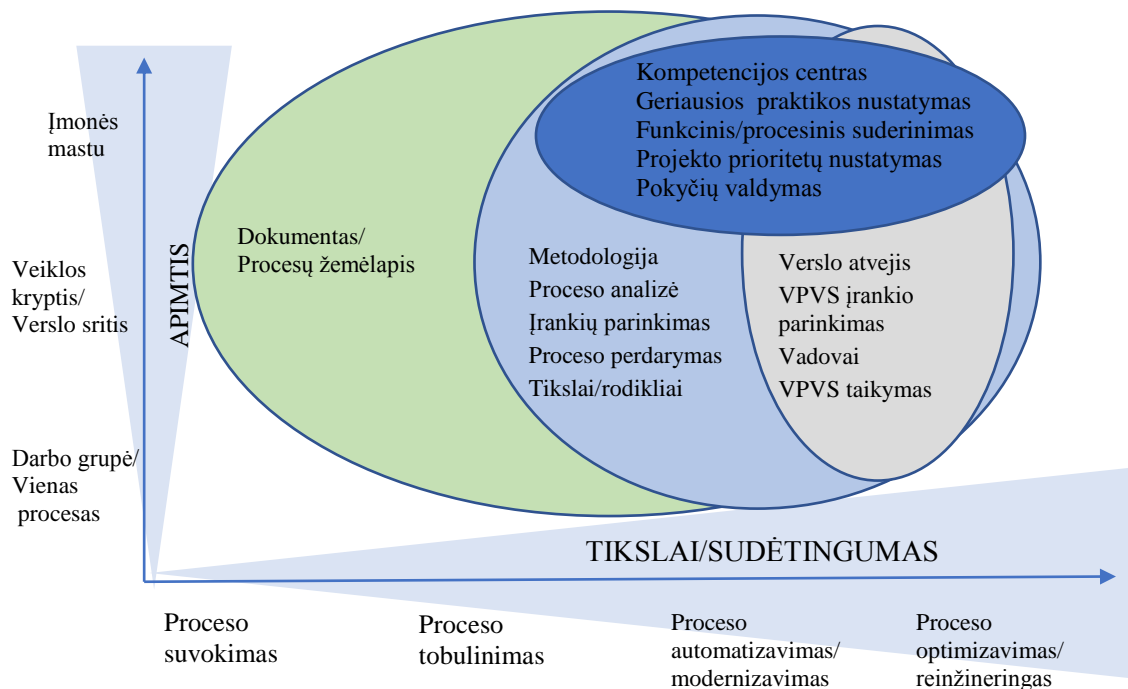
Pasak Rohloff, M. (2011), organizacijos veiklos ar verslo pasikeitimas yra proceso gero valdymo pasekmė. Dėl to, procesinis valdymas turi būti įgyvendintas ir organizuotas kaip organizacijos pertvarkymo programa, apimanti visus svarbius organizacijos vystymo aspektus. Formuojant procesinį požiūrį organizacijoje ir siekiant jį įgyvendinti, Rohloff (2011) įvardina pagrindines reikiamas atlikti veiklas, išskirdamas bendruosius proceso etapus (žr. 18 pav.).



18 pav. Procesų valdymo taikymo žingsniai (sudaryta pagal Rohloff, 2011)

Remiantis 18 paveiksle pateiktais procesų valdymo žingsniais galima teigti, kad tik atsakingai suplanuota, tam tikru mastu įgyvendinta ir koordinuojama veikla, gali duoti teigiamų rezultatų.

Visos procesų valdymo iniciatyvos prasideda nuo proceso supratimo. Lahajnar ir Rožanec (2016) teigimu, be teigiamo požiūrio ir reikalingų įgūdžių, svarbu atkreipti dėmesį į apimtį, tikslus ir metodus, kurie yra kaip gairės, siekiant procesų valdymo taikymo. Apimtis apibrėžia procesų valdymo taikymo iniciatyvos objektą - visa įmonė, verslo sritis arba vienas procesas. Tikslai gali būti įvairūs: paprasčiausiai suprasti esamą procesą ir apie jį pranešti, surasti proceso problemas, tobulinti procesą, automatizuoti ar visiškai jį pertvarkyti (žr. 19 pav.).



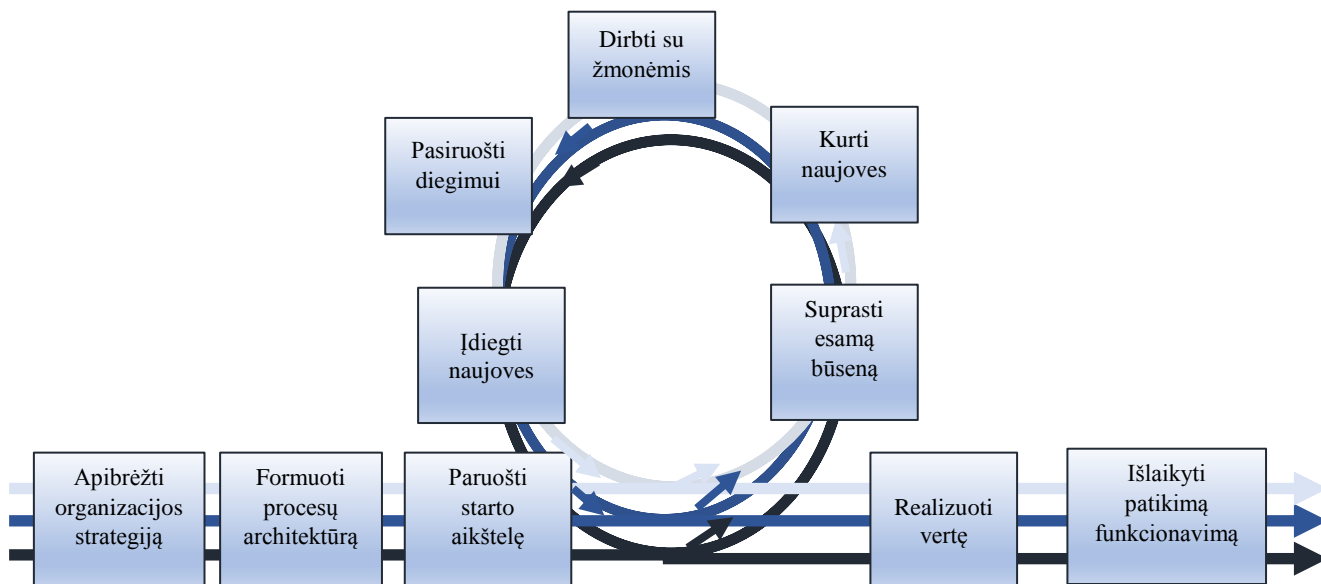
19 pav. Procesų valdymo iniciatyvos ir veiklos (sudaryta pagal Lahajnar ir Rožanec, 2016)

Kuo platesnė procesų valdymo iniciatyvų apimtis, tuo atidžiau reikia suderinti funkcijas, skirtas procesams ir strateginiams tikslams bei uždaviniams spręsti; sukurti kompetencijos centrą, kad požiūris galėtų būti standartizuotas, nuoseklus ir pakartojamas; reikia tinkamai apibrėžti pokyčių valdymo sistemą ir parinkti tinkamus metodus.

Šilingas ir Laugalis (2014), pabrėžia, kad procesų valdymo diegimui reikalinga pastovi projekto valdymo veikla (be tradicinių projekto valdymo veiklų svarbu valdyti organizacijos kultūros pokyčius), tačiau taip pat reikia užsitikrinti verslo procesų valdymo lyderystę organizacijoje (vadovo palaikymas būtinas) bei daug dėmesio skirti žmonių pokyčių valdymui (siekiant mažesnio pasipriešinimo pokyčiams). Autoriai rekomenduoja taikyti 20 paveiksle pateiktą schemą, atspindinčią 10 procesų valdymo diegimo etapų.

Remiantis 11 pav. išskirtais etapais, pirmame etape svarbu apibrėžti organizacijos strategiją, viziją, įvardinti organizacijos misiją ir vertybes, konkretizuoti pagrindinius tikslus bei strategijos įgyvendinimo būdus. Procesų valdymo kontekste strategija suprantama ne kaip planas, bet tikslingas žmonių iš

organizacijos vidaus ir išorės įtraukimo procesas, kad būtų įgyvendinta organizacijos vizija. Apibrėžtą strategiją būtina ištransliuoti visoms suinteresuotoms pusėms, kol ji neįsitvirtins organizacijos kultūroje. Reaguojant į pokyčius aplinkoje, svarbu peržiūrėti strategiją ir mokėti laiku ją keisti.



20 pav. Verslo procesų valdymo diegimo eiga (sudaryta pagal Šilingas ir Laugalis, 2014)

Antrame etape formuojama procesų architektūra. Tai suprantama kaip kompleksas taisyklių, metodinių nurodymų ir modelių procesų valdymo diegimui visoje organizacijoje. Nustatomos pagrindinės veiklos sritys, verslo procesai bei darbuotojų pareigybės. Tai platforma naujovių kūrimui ir įgyvendinimui. Procesų architektūra susieja informacines technologijas ir veiklą su organizacijos strategija.

Trečiame etape paruošiama starto aikštelė, t.y. išrenkama veiklos sritis, kurioje reikalingi pakeitimai, įvardinami siekiami tikslai ir suformuojamas pirmasis verslo procesų valdymo diegimo projektas.

Ketvirtame etape svarbu suprasti esamą situaciją, verslo procesų aplinką. Svarbu išanalizuoti kaip dirbama dabar, identifikuoti problemines procesų vietas, kurioms reikalingi pokyčiai.

Penktame etape kuriamos naujovės. Šis etapas charakterizuojamas kaip kūrybiškiausias, kurio pagrindinis tikslas padaryti procesus kiek galima efektyvesniais, kad jie pateisintų suinteresuotų pusių lūkesčius. Dėl to įvardinami reikiami pokyčiai, kurie padės pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Šeštajame etape pasiruošiama diegimui. Paruošiama reikalinga infrastruktūra (programinė įranga, kompiuteriai, technologinė įranga, patalpos ir t.t.) ir reikiamos priemonės pokyčių diegimui. Atliekamas visų būtinų priemonių testavimas.

Septintajame etape dirbama su žmonėmis. Šiame etape svarbu supažindinti darbuotojus su artėjančiais pokyčiais, aiškiai perteikti, kokią vertę suteiks naujovės, bei užsitikrinti jų palaikymą. Šis etapas vykdomas vienu metu su pasiruošimo diegimui etapu. Pagrindinis šio etapo tikslas – užtikrinti, kad darbuotojų darbas naujuose procesuose būtų suderintas su procesų tikslais ir organizacijos strategija.

Aštuntajame etape įgyvendinamos visos sumanytos naujovės.

Devintajame etape realizuojama vertė. Šio etapo tikslas – užtikrinti projekto pradžioje įvardintų naudų pasiekimą. Jis įtraukia naudos realizavimą, realizacijos valdymą ir atsiskaitymą apie gautą naudą. Nors šis etapas schemoje pavaizduotas priešpaskutinis, bet tai nėra visiškai atskiras etapas, nes kai kurie žingsniai vykdomi ir ankstesniuose projekto etapuose.

Paskutiniame dešimtajame etape siekiama išlaikyti patikimą funkcionavimą. Šiame etape pereinama iš projektinės būsenos į kasdieninį režimą. Svarbu užtikrinti naujų procesų stabilų funkcionavimą, neprarandant projekto metu apibrėžto efektyvumo.

Mokslinėje literatūroje pateikiama daugybė metodų ir priemonių, skirtų įmonių veiklos valdymui, kilusioms problemoms spręsti, orientuojantis į procesus ir jų gerinimą. Organizacijų praktikoje geriausiai žinomi ir populiariausi metodai yra šie: subalansuotų rodiklių sistema (BSC), 6Sigma, veiklos sąnaudų apskaičiavimas (ABC), Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (EFQM), visuotinė kokybės vadyba (TQM), ISO standartai, Lean vadybos įrankiai (Kaizen, 5S, PDTV, VSM, TPM, Kanban ir kt.), proceso valdymo brandos modeliai, lyginamoji analizė, proceso kontrolė ir kt.

ABC (Activity Based Costing) yra apskaitos metodas, pagal kurį įmonės apskaičiuoja nustatytos veiklos rūšies netiesiogines/pridėtines išlaidas. Taikant šį metodą ieškoma veiklos, kuri neprideda paslaugai vertės, bei siekiama efektyvinti rezultato gavimo būdą, turimą veiklos būdą keisdami pigesniu. Pagrindiniai šio metodo privalumai yra tokie, kad surenkama ženkliai daugiau duomenų, kas leidžia priimti tikslesnius sprendimus, diegimo procese identifikuojamos vertę nekuriančios veiklos; nustatoma daugiau taupymo galimybių (išlaidos paskirstomos detaliau, bei surenkamos pagal veiklas), galima tikslesnė kainodara, daugiau duomenų pelningumo analizei.

6 Sigma koncepcija yra sudėtinga, kokybės charakteristikomis ir statistika paremta organizacijos veiklos procesų gerinimo priemonė, kurioje statistiniai metodai ir matavimai yra svarbiausia dalis. Taikant šią metodiką dažniausiai naudojami DMAIC ir DMADV projektai, kurie skiriasi savo tikslinė paskirtimi, rezultatu, vykdytojais ir eiga. DMAIC pagrindinis tikslas yra sumažinti ar pašalinti neatitikimus jau egzistuojančiuose procesuose, nustatant, matuojant, analizuojant, gerinant ir kontroliuojant procesus. Tuo tarpu DMADV skirtas išvengti defektų ir taikomas, kai norima sukurti ar atrasti ką nors naujo, dar nenaudojamo įmonėje (Gibbons ir kt., 2012). Taikant 6 Sigma paslaugas teikiančių įmonių praktikoje didžiausias dėmesys skiriamas operatyvumui (pvz. paslaugos atlikimo laikas) ir neatitikimams (pvz. klientų skundai, klaidos) charakteristikoms. Didžiausi privalumai taikant šį metodą yra tai, kad įgyvendinimo metu įtraukiami visi organizacijos darbuotojai ir procesų gerinimas vyksta nuo žemiausios grandies.

Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (EFQM) skirtas organizacijos veiklai vertinti, tobulintioms organizacijos sritims identifikuoti. Jis naudojamas kaip organizacijos valdymo sistemos struktūrinis pagrindas, netgi organizacijos mąstymo būdas. Šližytės teigimu (2009), šis modelis apima

organizacijos veiklos rezultatų įeigos veiksnius (atsako į klausimą kaip darome?) ir išeigos veiksnius (atsako į klausimą ko pasiekėme?). Prie įeigos veiksnių, kurie įvardijami kaip vertinimo objektai, priskiriamas vadovavimas, žmonės, strategija, partneriai / išteklių ir procesai, o prie išeigos veiksnių – darbuotojų rezultatai, vartotojų rezultatai, visuomeniniai rezultatai ir bendras veiklos rezultatas. Inovacijų ir mokymosi veiksnys yra tęstinis, kylantis iš veiklos rezultatų ir grįžtamoju ryšiu veikiantis įeigos veiksnius.

Visuotinė kokybės vadyba (VKV) reprezentuojama kaip pažangiausia kokybės vadybos sistema, o jos sąvoka yra glaudžiai susijusi EFQM modeliu, ISO standartais, kurie yra visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo sudedamosios dalys. Literatūroje VKV suprantama kaip į vartotojo patenkinimą orientuota kokybės užtikrinimo iniciatyva, kuri pabrėžia nuolatinį veiklos tobulinimą, vadovų įsipareigojimą ir darbuotojų dalyvavimą arba jų įgalinimą, kuriant specifinę kokybės organizacinę kultūrą (Vanagas, 2004; Vyšniauskienė, 2014; Adomėnas, 2011 ir kt.). VKV pripažįsta, jog vartotojo pasitenkinimas yra pagrindinis paslaugų teikimo matas. Todėl VKV taikymas organizacijoje padeda suprasti jos paslaugų vartotojus ir kitas suinteresuotas šalis, mažinti klaidas, išsiaiškinti ir išgryninti procesus, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, motyvuoti darbuotojus, kurti teigiamą organizacijos įvaizdį, taupyti lėšas ir pasiekti kitų naudingų rezultatų. Mokslo bendruomenėje pripažįstama, kad VKV šiuo metu neabejotinai laikoma tobiliausia (Zhang, Waszink ir Wijngaard, 2000), tačiau daugiausia pastangų reikalaujanti ir ilgiausiai diegiama kokybės valdymo priemonė. Tai apsprendžia vienareikšmiškas reikalavimas, kad visi organizacijos nariai turi prisiimti atsakomybę už kokybės politikos įgyvendinimą.

Praktika rodo, kad paslaugų organizacijos, naudodamos Lean vadybos koncepciją ir metodus, sėkmingai gerina savo procesus didele apimtimi eliminuodamos švaistymus. Lean taikymas padeda standartizuoti organizacijos veiklos procesus, veiksmingiau išnaudoti darbuotojų darbo laiką ir organizacijos išteklius, ko pasėkoje sukuriama efektyviai veikianti paslaugų teikimo sistema (Cody ir kt., 2015; Haun, Mothersell ir Motwani, 2015; Nowotarski, Paslawski ir Matyja, 2016 ir kt.). Taikant Lean vadybos koncepciją organizacijoje, galima rinktis iš didelio skaičiaus siūlomų įrankių (Tyagi ir kt., 2015; Bhasin, 2012 ir kt.). Vienas iš paprasčiausių ir lengvai organizacijų veikloje pritaikomų Lean įrankių yra 5S metodas. Tai yra japoniškas darbo vietos organizavimo metodas, kitaip vadinamas vizualiai orientuotu valdymu, padedančiu kiekvienam darbuotojui pagerinti savo darbo aplinką. Pagrindinis šio metodo tikslas – greitai aptikti proceso nuostolius ir imtis veiksmų juos pašalinti, o tai padeda sumažinti paslaugų teikimo išlaidas, gerinant kiekvienos darbo vietos produktyvumą. Darbo aplinka sutvarkoma atliekant 5 pagrindinius žingsnius. Surūšiavimas - visi darbo vietoje esantys daiktai, dokumentacija, priemonės ir informacija surūšiuojami į reikalingus ir nereikalingus. Susitvarkymas - iš darbo vietos pašalinami visi nereikalingi daiktai ir šiukšlės. Švara - darbo vieta išvaloma ir sutvarkoma. Standartizavimas - sužymimos darbo priemonių, dokumentų laikymo vietos; nustatomi švaros

standartai; sukuriamas vizualus standartas, t.y. susitarimas, kokios tvarkos turime laikytis. Savikontrolė - sistemos ir disciplinos sukūrimas. Nustatytu laiku ir dažnumu atliekami auditai pagal vizualius standartus, kurie yra nuolat atnaujinami ir tobulinami, o aptikus neatitikimus – jie pašalinami. Įdiegus 5S negaištamą laiką informacijos ar darbo priemonių paieškai, jas lengva pamatyti, paimti ir grąžinti į joms skirtą vietą. Išvengiama nereikalingų medžiagų, priemonių užsakymų. Kitas gana populiarus ir paprastai pritaikomas Lean įrankis yra Kaizen. Taikant šį įrankį siekiama įtraukti visus organizacijos darbuotojus į nuolatinį siekį tobulėti ir gerinti organizacijos procesus. Šis metodas suteikia galimybę kiekvienam darbuotojui teikti pasiūlymus, kurių dėka būtų didinamas darbo vietos produktyvumas, šalinami nuostoliai, gerinama sauga ir kokybė. Populiarus problemų sprendimo metodas yra PDTV (planuok-daryk-tikrink-veik), skirtas išmokyti darbuotojus efektyviai spręsti problemas, kovojant ne su pasekmėmis, o identifikuojant ir šalinant jų priežastis. Taikant VACA metodą, organizacijų veiklos gerinimui, pasirinktas veiklos procesas yra suskaidomas į atskiras veiklas ar žingsnius. Kiekvienas žingsnis įvertinamas pagal keturis kriterijus: vertės kūrimą, aktualumą, pajėgumą ir prieinamumą. Taip pat išmatuojama reali veiklos trukmė ir ji palyginama su verte kuriančiu laiku. Turinti tokį smulkų proceso vaizdą yra lengviau įvardinti problemas bei nustatyti galimybes joms spręsti. Įvertinus kiekvienos problemos prioritetą kuriamas konkretus veiksmų planas, numatomi atsakingi darbuotojai ir įvykdymo terminai, bei matuojami pasiekti rezultatai (Tyagi ir kt., 2015).

BSC (Balanced Scorecard) yra strateginio valdymo priemonė, kurią organizacijos taiko strategijai valdyti ilguoju periodu. Šio metodo taikymas leidžia pažvelgti į organizacijos veiklą iš 4 skirtingų perspektyvų: finansai, klientai, vidiniai procesai ir žmogiškieji ištekliai. Kiekviena šių perspektyvų analizuojama nustatant strategines galimybes, t.y. kaip galima tobulinti šias sritis atitinkamai pagal organizacijos strategiją ir kokie organizacijos strateginiai pokyčiai susiję su šiomis sritimis turi būti įvykdomi.

Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia pažymėti, kad procesų valdymo taikymas yra gana sudėtingas procesas, kuris reikalauja daug pastangų, laiko, išteklių ir drausmės. Buh ir kt.(2015) nustatė, kad daugelis organizacijų bandė pakeisti savo valdymą orientuodamosi į procesus, tačiau ne visos sugebėjo pilnai integruoti savo verslo funkcijas į galutinius procesus. Todėl daugelis verslo procesų valdymo taikymo projektų yra nesėkmingi, kyla sunkumų priimant šį požiūrį ir pagrindžiant naudą verslui (Trkman, 2010).

2.5. Paslaugas teikiančios įmonės veiklos gerinimo taikant procesinį valdymą teorinis modeliavimas

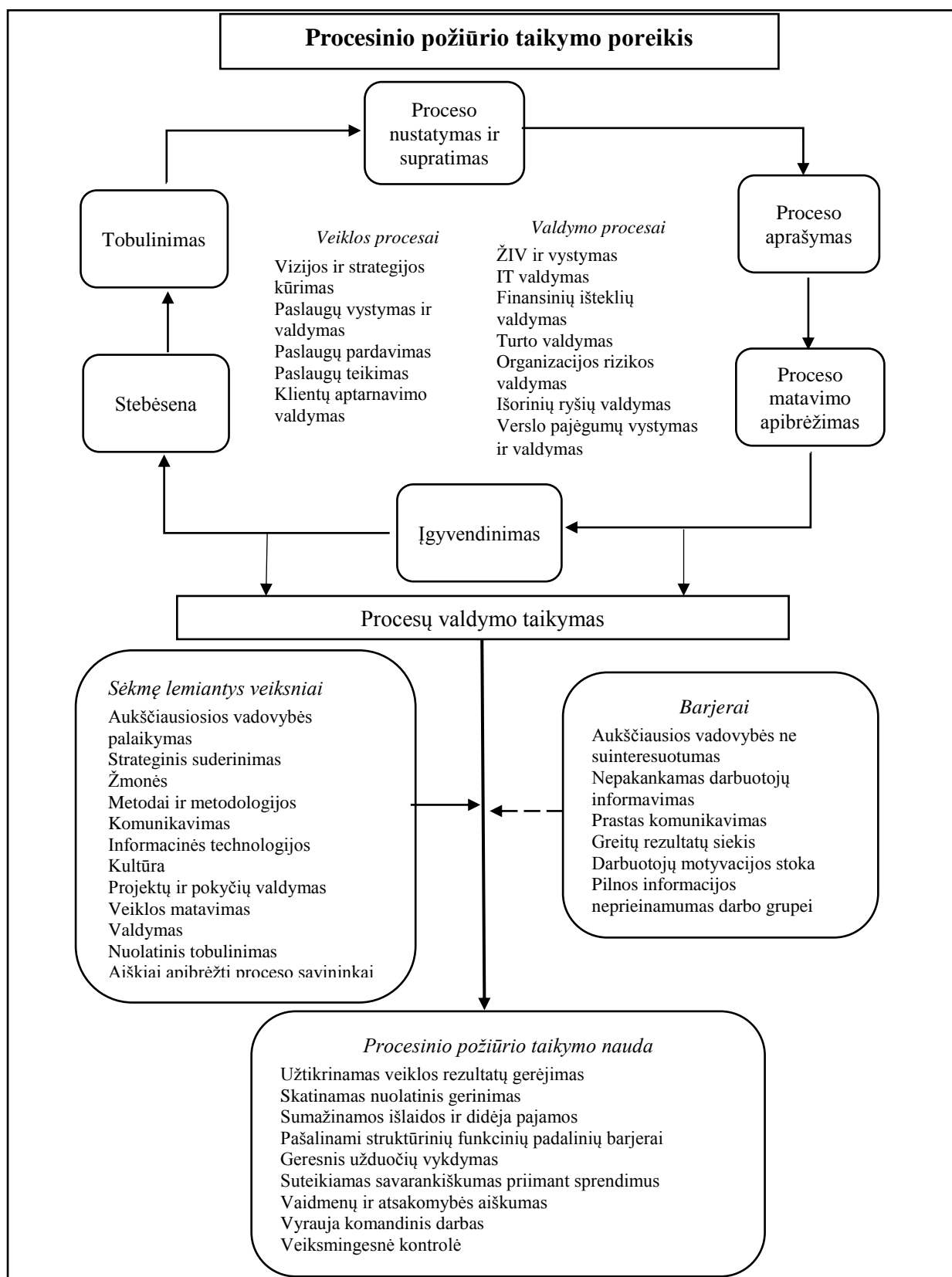
Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad procesų valdymas suteikia sistemingą ir struktūruotą požiūrį, kaip organizacijos veiklą padaryti efektyvesne, produktyvesne ir labiau

prisitaikančia prie nuolat besikeičiančios aplinkos, kaip keisti valdymą ir pateikti klientams, suinteresuotosioms šalims ir darbuotojams didesnę naudą. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize apie procesinio požiūrio formavimą organizacijoje, procesų valdymo taikymo etapus ir taikymo sėkmę lemiančius veiksnius, sudaromas teorinis paslaugų įmonės valdymo gerinimo modelis, procesinio požiūrio perspektyvoje (žr. 21 pav.).

Procesinio požiūrio taikymo poreikis paslaugas teikiančioje organizacijoje gali atsirasti dėl įvairių priežasčių. Pagrindinės priežastys gali būti šios: nepasiekiami organizacijos užsibrėžti bendri tikslai, vadovams trūksta patikimos informacijos apie vykdomas užduotis, darbuotojai stokoja informacijos apie organizacijos visumą, neaiškios atsakomybės ribos tarp atskirų padalinių, darbuotojai nespėja įvykdyti užduočių, norima didinti veiklos kontrolę arba esamų darbuotojų našumą, žemas klientų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis, nepakankama klientų aptarnavimo kokybė, nemažėjantys kaštai ir kt. Siekdama spręsti šias problemas ir gerinti veiklos valdymą, taikydama procesinį veiklos valdymą, organizacija turi suvokti iš kokių procesų sudaryta įmonės veikla ir kaip šie procesai veikia.

Teoriniame modelyje procesų valdymas vaizduojamas kaip ciklas, kuriame išskiriami šie etapai: procesų nustatymas, procesų aprašymas, procesų matavimo principų pasirinkimas, įgyvendinimas, stebėseną ir tobulinimas. Viena iš pagrindinių veiklos gerinimo užduočių yra įmonėje vykdomus procesus paversti gerai matomais. Procesų analizė ir jų tobulinimas paprastai reikalauja daug laiko ir išteklių, o kadangi įmonę sudaro daug procesų, visų pirma reikia suprasti ir nustatyti organizacijos procesus, nes jie daro didžiausią įtaką organizacijos tikslams pasiekti. Teigiama, kad procesai turi eiti išvien su organizacijos strategija, todėl proceso tikslus būtina susieti su organizacijos tikslais. Tinkamai suformuluota organizacijos strategija leidžia aiškiai aprašyti procesus, planuoti ir juos vykdyti. Aprašant procesus, svarbu aiškiai aprašyti visus proceso žingsnius, jų tarpusavio priklausomybę, nustatyti proceso į eigą ir rezultata, tiekėjus, vidinius ir/ar išorinius klientus, reikalingus išteklius procesui atlikti, jų pakankamumą ar trūkumą. Šiame etape procesus galima grafiškai vaizduoti, tačiau svarbiausia juos dokumentuoti, kad visi organizacijos darbuotojai suprastų procesų veikimą, savo pareigas ir atsakomybę. Proceso matavimo apibrėžimas – tai vertinimo indikatorių ar rodiklių įvardinimas. Proceso veiklos vertinimo indikatoriais gali būti vidinių ir išorinių vartotojų patenkinimas, atlikimo laikas, klaidų nebuvimas, vartotojų poreikių nustatymo tikslumas, vartotojų skaičiaus padidėjimas, proceso eigoje numatytų rodiklių vykdymo tikslumas, išsidėstymas neperžengiant leistinų proceso svyravimų ribų, laiku įvykdytų sutarčių, užsakymų procentas, sąnaudos, paslaugų kiekis ir t.t. Nustačius rodiklius ir įvertinus procesų atitikimą (ar nukrypimus) šiems rodikliams, galima identifikuoti gerinimo galimybes. Įgyvendinimo etapas glaudžiai siejamas su vadovybės ir organizacijos darbuotojų nusiteikimu į procesinį valdymą, jo palaikymą ir įsipareigojimą. Aukščiausia valdžia turi ne tik inicijuoti, bet ir remti

procesinio valdymo įgyvendinimo pastangas, sudarydama sąlygas visiems, tiesioginiams ir netiesioginiams, proceso dalyviams teikti pasiūlymus dėl procesų tobulinimo.



21 pav. Paslaugas teikiančios įmonės veiklos gerinimo teorinis modelis taikant procesinį valdymą.

Pagrindinis stebėsenos tikslas yra užtikrinti, kad procesas vyktų nustatyta tvarka. Todėl reikia periodiškai vertinti procesus ir paslaugų kokybę, remiantis apibrėžtais rodikliais, atidžiai analizuoti kiekvieną nukrypimo nuo apibrėžtos tvarkos atvejį ir šalinti nukrypimus nulėmusias priežastis. Organizacijos veiklos ir procesų tobulinimas dažniausiai yra siejamas su geresnių rezultatų siekimu, bet dažnai veiklą ar procesus reikia tobulinti ir todėl, kad veiklos principai leistų užtikrinti tą patį paslaugų kokybės lygį. Tam kad procesų pokyčiai vyktų sklandžiai, reikia parengti veiksmų planą, pakeitimus dokumentuoti, koreguoti procesų aprašus, paaiškinti visiems procesų dalyviams pokyčių priežastis bei taikytinus metodus, o svarbiausia įtraukti procesų dalyvius į sprendimų priėmimą.

Procesinio požiūrio taikymą ir sėkmingą procesų valdymą lemia tiek organizaciniai, tiek žmogiškieji veiksniai. Remiantis mokslinės literatūros sisteminė analize, modelyje įvardinami aktualesni veiksniai, kuriuos galima detaliau charakterizuoti. Tai aukščiausiosios vadovybės palaikymas, vadovavimas dalyvaujant; strateginis suderinimas (procesų susiejimas su organizacijos strategija, derinimas su organizaciniais tikslais); galintys ir motyvuoti darbuotojai, jų mokymas ir įgalinimas, personalo įsipareigojimas; metodai ir metodologijos; komunikavimas; informacinės technologijos, technologijų parama, investicijų lygis į IT; pokyčių ir bendradarbiavimo kultūra; projektų valdymas, pokyčių valdymas, projekto šalininkas (aiškiai apibrėžti tikslai, BPM projekto tikslas ir planas, apibrėžti vaidmenys ir atsakomybė); išmatuojami veiklos rezultatai; verslo procesų valdymo koncepcijos supratimas; aiškiai apibrėžti proceso savininkai; nuolatinis tobulinimas. Modelyje išskirtas barjerų sąrašas įpareigoja juos eliminuoti, siekiant veiksmingo procesų valdymo. Apibendrinant galima teigti, kad paslaugas teikianti įmonė pritaikiusi veikloje procesinį valdymą pajustų naudą ir akivaizdžiai pagerintų savo veiklą.

3. UAB "VILKAVIŠKIO VANDENYS" VEIKLOS GERINIMO TAIKANT PROCESINĮ POŽIŪRĮ TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo problema. Teoriškai išnagrinėjus procesinio požiūrio sampratą ir naudą, procesinio valdymo turinį, procesų valdymo sėkmę lemiančius veiksnius ir procesinio valdymo taikymo ypatumus nustatyta, kad tai yra perspektyvi iniciatyva, siekiant gerinti paslaugų įmonės veiklą. Empiriniu tyrimu siekiama nustatyti, kokios galimybės taikyti procesinį požiūrį valdant komunalinių paslaugų įmonę ir kokių pokyčių reikia, kad analizuojamos įmonės veikla pagerėtų. Todėl reikalingi tyrimai, leidžiantys įvertinti kiek įmonė orientuota į procesinį valdymą, koks yra procesų gerinimo poreikis, kokie trukdžiai reiškiasi sėkmingam procesų valdymui.

Empirinio tyrimo tikslas – ištirti UAB "Vilkaviškio Vandenys" veiklos tobulinimo, taikant procesinį požiūrį, galimybes.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti UAB "Vilkaviškio Vandenys" problemišiausius veiklos ir valdymo procesus.
2. Nustatyti procesinio požiūrio taikymo praktiką įmonėje.
3. Identifikuoti veiksnius, kurie daro įtaką procesų valdymui įmonėje.

Šiuolaikinėje socialinių mokslų metodologijoje laikomasi sisteminio požiūrio į tyrimą, t.y. pasisakoma už kokybinių ir kiekybinių tyrimų derinimą, todėl šiam empiriniam tyrimui pasirinkta kokybinio (dokumentų turinio analizė ir interviu) ir kiekybinio (anketinė apklausa raštu) tyrimo metodų derinimo prieiga.

Dokumentų turinio analizė taikoma sprendžiant pirmąjį ir antrąjį tyrimo uždavinius. Kardelio teigimu (2016), dokumentų analizė – tai pirminių dokumentų rinkimas, kai dokumentai naudojami, kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai. Dokumentų vertinimui yra taikomi tokie kriterijai kaip tikrumas (originalumas), patikimumas, reprezentatyvumas, prasmė. Įmonės procesų analizė padės išsiaiškinti jų veiksmingumą bei problemas, nustatyti ar aprašyti procesų atlikimo žingsniai, ar procesai dokumentuoti, ar priskirtos atsakomybės (šeimininkai) už jų atlikimą, ar jų matavimas ir vertinimas pagrįsti konkrečiais rodikliais ir kt.

Analizuojant vandens tiekimo ir nuotekų valymo paslaugų pardavimo ir teikimo procesus koncentruojamasi į šių paslaugų vartotojų struktūrą, paslaugų teikimo ir pardavimo apimtį, jų dinamiką, naudojamą įrangą paslaugoms atlikti, atsakomybę už šiuos procesus, procesų kontrolės atlikimą.

Analizuojant klientų aptarnavimo valdymo procesą dėmesys skiriamas klientų aptarnavimo kokybės užtikrinimo ir jos vertinimo klausimams, atsiskaitymo už paslaugas ir kontrolės organizavimui.

Analizuojant informacinių technologijų valdymą nustatoma naudojama programinė įranga ir valdymo sistemos įmonėje, jų pakankamumas.

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas analizuojamas aiškinantis darbuotojų struktūrą, jų kvalifikaciją, dalyvavimą kvalifikacijos kėlimo seminaruose ir mokymuose, organizacinės valdymo struktūros tipą.

Finansinių išteklių ir turto valdymo procesai analizuojami vertinant pajamas, sąnaudas, jų struktūrą ir dinamiką, pelno ir turto rodiklius, atskleidžiančius finansinę įmonės padėtį.

Atlikta analizė leidžia nustatyti ne tik pagrindines UAB "Vilkaviškio Vandenyš" veiklos problemas, procesinio požiūrio perspektyvoje, bet ir kiek įmonė orientuota į procesinį valdymą savo veikloje (procesinei organizacijai būdingi bruožai ir procesų valdymo turinys pristatyti 2 teorinėje darbo dalyje ir teoriniame modelyje). Tyrimui naudojami įmonės vidaus dokumentai, t.y. 2014-2016 m. įmonės ataskaitos, metiniai pranešimai, finansinės atskaitomybės dokumentai, balansai, pelno nuostolio ataskaitos, darbuotojų pareiginės instrukcijos.

Įmonės dokumentų, charakterizuojančių veiklos ir valdymo procesus, analizė atlikta spalio mėnesį suderinus su įmonės vadovybe.

Interviu. Socialinių mokslų praktikoje yra naudojami įvairių tipų interviu, kurie klasifikuojami pagal interviu vedimo būdą, tikslinę paskirtį, apklausiamųjų subjektų tipą bei procedūrą. Dažniausiai išskiriami struktūruoti, pusiau struktūruoti ir nestruktūruoti. Nors interviu metodu aprėpiamas mažesnis informantų skaičius, tačiau gaunama vertingesnė informacija, o tai leidžia prieiti prie nuodugnesnės duomenų interpretacijos (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Pusiau struktūruotas interviu. Šis metodas taikomas siekiant patikslinti dokumentų turinio analize identifikuotas veiklos ir valdymo procesų problemas, atskleidžiančias procesų gerinimo poreikį bei išsiaiškinti procesinio požiūrio taikymo praktiką (sprendžiamas antras tyrimo uždavinys). Kardelio (2016) teigimu, pusiau struktūruoto interviu metu laisvai formuluojant klausimus, galima lanksčiau vesti interviu, nes, atsižvelgiant į atsakymą, galima patikslinti klausimą, išsiaiškinti įvairius reiškinio aspektus, nuodugniau analizuoti studijuojamą reiškinį ir t. t. Pažymima, kad nors interviu yra pusiau struktūruotas, nes jo metu naudojamos parengtos tyrimo gairės – platesni klausimai, kuriuos lemia tyrimo tikslai, vis dėlto informantai gali laisvai formuluoti apibrėžimus, sąvokas ir reikšmes, pateikti savitą požiūrį nagrinėjama tema. Taigi pusiau struktūruoto interviu pasirinkimą lėmė šio metodo betarpiškumas, lankstumas, galimybė rinkti duomenis iš nedidelės informantų grupės, naudoti platesnius tyrimo klausimus ir atskleisti socialinę tikrovę tiriamųjų požiūriu. Siekiant, kad interviu būtų kryptingas, buvo sudarytas pokalbį nukreipiančių 3 klausimų sąrašas. Interviu instrumentas pateiktas 1 priede.

1. Įmonėje aktualios valdymo problemos. Siekiama patikslinti dokumentų turinio analize identifikuotas veiklos ir valdymo problemas, kurių sprendimui būtų tikslinga taikyti procesinį valdymą.

2. Įmonės veikloje taikomi šiuolaikiniai veiklos valdymo metodai. Šis klausimas skirtas išsiaiškinti ar įmonės valdymo praktikoje naudojami teorijoje išskirti (2.4 poskyris) ir su procesiniu valdymu siejami metodai.

3. Įmonės darbuotojų turimos žinios apie procesinio požiūrio koncepciją ir jos taikymo teikiama naudą (2.3 ir 2.5 poskyris). Siekiama išsiaiškinti kokia procesų valdymo taikymo patirtis ir kokią darbuotojai įžvelgia procesinio valdymo taikymo naudą įmonei.

Anketinė apklausa raštu. Šis metodas taikomas, siekiant papildomai išsiaiškinti įmonės valdyme vyraujančias problemas, nustatyti procesinio požiūrio taikymo praktiką ir identifikuoti svarbiausius veiksnius, kurie daro įtaką procesų valdymo gerinimui įmonėje (sprendžiamas pirmas, antras ir trečias tyrimo uždaviniai). Šis metodas pasirinktas ne tik dėl jo tikslumo ir populiarumo, bet ir dėl jo paprastumo, pigumo, galimybės greitai ir lengvai surinkti duomenis. Anketa sudaryta remiantis procesinio požiūrio mokslinės literatūros analize ir autoriaus teoriniame modelyje pateiktomis procesų valdymo charakteristikomis, išskirtais sėkmę lemiančiais veiksniais ir barjeriais (2.5 poskyris).

Sudarant anketą vadovautasi anketų sudarymo rekomendacijomis ir principais (Kardelis, 2016). Parengtas klausimynas susideda iš 3 pagrindinių struktūrinių dalių (žr. x priede):

1. Paaiškinamas atliekamo tyrimo tikslingumas, pabrėžiamas anonimiškumas.
2. Pateikiama anketos užpildymo instrukcija.
3. Pateikiamas diagnostinių bei demografinių klausimų blokas.

Diagnostiniame klausimų bloke respondentams pateikiami 3 uždaro tipo klausimai, juos sudaro 3 teminiai blokai. Demografiniame klausimų bloke yra 4 klausimai. 8 lentelėje pateikiama klausimyno loginė struktūra.

8 lentelė. Klausimyno loginė struktūra

Klausimų blokai	Teiginiai
Įmonės valdyme vyraujančios problemos	1 klausime pateikta 10 teiginių, kuriais siekiama nustatyti vyraujančias problemas įmonės valdyme, kurios atskleidžia procesinio valdymo gerinimo poreikį. 1. Aukščiausios grandies vadovai suinteresuoti gerinti veiklą taikant procesinį požiūrį. 2. Darbuotojai informuojami apie diegiamus naujus požiūrius į veiklos procesų gerinimą. 3. Darbuotojams pateikiama pilna informacija apie veiklos procesų gerinimo eigą ir rezultatus. 4. Veiklos procesų gerinimas vykdomas adekvačiomis priemonėmis. 5. Aiškios atsakomybės ribos tarp atskirų organizacijos padalinių. 6. Darbuotojai teigiamai nusiteikę veiklos procesų gerinimo pokyčiams. 7. Darbuotojai turi pakankamai žinių apie procesų valdymą. 8. Įmonės organizacinė valdymo struktūra palanki pokyčiams įgyvendinti. 9. Organizacijos kultūra yra tinkama pokyčiams įgyvendinti. 10. Įmonėje yra kompetentingų specialistų procesų valdymo taikymui.
Procesinio požiūrio taikymo praktika įmonėje	2 klausime pateikti 8 teiginiai, sietini su procesinio valdymo nuostatų taikymu ar netaikymu įmonėje. 1. Procesais paremto valdymo pranašumus supranta visi įmonės darbuotojai. 2. Kiekvienas veiklos procesas turi atsakingą žmogų už jo našumą ir nuolatinį tobulėjimą. 3. Veiklos proceso šeimininkai kontroliuoja proceso eigą, nustato nukrypimus, juos šalina. 4. Visi vidiniai procesai yra identifikuoti ir apibrėžti įmonės dokumentuose. 5. Visi išoriniai procesai, susiję su tiekėjais ir vartotojais, yra identifikuoti ir apibrėžti įmonės dokumentuose. 6. Kiekvienas procesas yra išmatuojamas ir vertinamas pagal tris pagrindinius parametrus: laiką, išlaidas ir kokybę. 7. Vyrauja komandinis

	darbas, bendra atsakomybė už procesą. 8. Vyrauja žinių ir informacijos sklaida tarp padalinių.
Procesų valdymo sėkmę įmonėje lemiantys veiksniai	3 klausime pateikti 24 detalizuoti teiginiai, apimantys teoriniame modelyje išskirtus svarbiausius procesų valdymo sėkmei įtaką darančius veiksniai, kurių pagrindu siekiama išgryninti tobulintinas vietas. Aukščiausios vadovybės paramos svarbumo vertinimą atspindi anketoje pateikti 1 ir 2 teiginiai, strateginio suderinamumo – 3 ir 4 teiginiai; procesų ir procesų savininkų apibrėžtumo – 5-9 teiginiai; procesų matavimo ir valdymo – 10-12 teiginiai; darbuotojų mokymo ir motyvavimo – 13-15 ir 21 teiginiai; komunikavimo – 17 ir 24 teiginiai; informacinių technologijų naudojimo – 18-20 teiginiai; bendradarbiavimo kultūros – 22 teiginys; pokyčių valdymo – 16 ir 23 teiginiai.
Demografiniai klausimai	4 klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti respondento pareigas įmonėje, darbo patirtį įmonėje, išsilavinimą ir amžių.

Pritaikius 5 balų Likerto skalę, 1 ir 2 klausimuose respondentai turėjo atsakyti kiek su teiginiu sutinka ar nesutinka, pasirinkdami vieną iš penkių atsakymo variantų: „Visiškai nesutinku“; „Nesutinku“; „Nei sutinku nei nesutinku“; „Sutinku“; „Visiškai sutinku“. Trečiame klausime, pritaikius 5 balų įtakos stiprumo skalę, respondentai turėjo atsakyti kiek stipriai pateikti veiksniai daro įtaką procesų valdymui įmonėje, pasirinkdami vieną iš penkių atsakymo variantų: „Visiškai neturi įtakos“ – 1 balas; o „Turi didelę įtaką“ – 5 balai.

Tyrimo dalyviai. Pusiau struktūruoto interviu informantais buvo 4 UAB „Vilkaviškio vandenys“ darbuotojai: direktorius (I1), direktorius technikai (I2), vyr. kontrolierius (I3), laboratorijos vedėjas (I4). Kiekvienas iš informantų vykdo užduotis savo kompetencijos ribose, yra atsakingas už konkrečią veiklą ar procesą, turi pavaldinių.

Anketinėje apklausoje dalyvavo 30 įmonės darbuotojų.

Tyrimo organizavimo eiga. Atlikti interviu su vadovaujančiu personalu ir darbuotojais buvo tariamasi iš anksto, siekiama pasirinkti kuo patogesnę laiką ir vietą tyrimo dalyviams. Tyrimo dalyviai buvo apklausiami įmonės administracijos patalpose.

Klausimynas buvo platinamas darbuotojams dalijant popierinius jos variantus, prieš tai gavus įmonės vadovo leidimą, dažniausiai paliekant įmonės administratorei, iš kurios vėliau ir buvo surenkamos. Iš viso buvo išplatinti 45 klausimynai, sugrįžo ir tinkami apdoroti buvo 30.

Organizuojant interviu buvo laikomasi konfidencialumo ir savanoriškumo principų, todėl interviu pradžioje pabrėžta, kad tyrimas yra anonimiškas, duomenys nebus niekur skelbiami, o naudojami tik apibendrinti moksliniams tikslams. Taip pat akcentuota, kad dalyvavimas savanoriškas, todėl prašoma sutikimo dalyvauti tyrime ir leidimo užrašinėti. Be to, laikytasi pagrindinės interviu ėmimo taisyklės – kad prieš pradėdant interviu būtina pristatyti tyrimo tikslą, supažindinti su jo svarba, pristatyti atstovaujama organizaciją. Visi tyrimo dalyviai į užduotus klausimus atsakinėjo atvirai buvo nusiteikę geranoriškai.

Interviu metu buvo pateikti 4 demografinio pobūdžio klausimai, kuriais išsiaiškintos informanto pareigos įmonėje, darbo patirtis įmonėje, išsilavinimas ir amžius, kaip informantų reprezentatyvumo matas.

Remiantis kontentinės (turinio) analizės metodu, pusiau struktūruoto interviu duomenys išanalizuoti išskiriant konkrečias kategorijas ir subkategorijas.

Anketinės apklausos duomenys apdoroti naudojant Microsoft Office Excel programą, taikyti grafinės analizės būdai.

Tyrimas buvo vykdomas lapkričio mėn. 6-10 dienomis.

4. UAB "VILKAVIŠKIO VANDENYS" VEIKLOS GERINIMO TAIKANT PROCESINĮ POŽIŪRĮ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. UAB "Vilkaviškio Vandenys" veiklos charakteristika

UAB „Vilkaviškio vandenys“ yra Vilkaviškio rajono savivaldybės kontroliuojama įmonė, turinti geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo veiklos licenciją 2015-07-17 Nr. L7-GVTNT-47, išduotą Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos ir Vilkaviškio rajono savivaldybės Tarybos sprendimu 2015-12-18 Nr. B-TS-237 paskirta viešuoju geriamojo vandens tiekėju ir nuotekų tvarkytoju Vilkaviškio rajono savivaldybės teritorijoje.

UAB „Vilkaviškio vandenys“ veiklos kryptis - teikti kokybiškas geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugas vartotojams, užtikrinant jų prieinamumą kuo daugiau rajono gyventojų, įmonių bei organizacijų, patiriant mažiausias išlaidas ir padarant minimalią žalą aplinkai. Įmonės veikla visada orientuota į klientų poreikių tenkinimą, pastovų paslaugų kokybės ir kainos santykio gerinimą.

UAB „Vilkaviškio vandenys“ pagrindiniai tikslai yra: aprūpinti vartotojus ir abonentus geros kokybės geriamuoju vandeniu; sumažinti aplinkos taršą tvarkant buitines nuotekas, jungiant naujus vartotojus prie centralizuotų nuotekų surinkimo tinklų; nuolat plėsti įmonės veiklą, tiesiant naujus vandentiekio ir nuotekų tinklus, prijungiant naujus vartotojus; gerinti darbuotojų darbo kokybę, suteikti tinkamas sąlygas našiam darbui; siekti stabilios finansinės įmonės būklės, bei įgyvendinti akcininkų turtinius interesus.

Bendrovės valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, valdyba ir bendrovės vadovas – direktorius. Bendrovė veiklą vykdo vadovaudamasi Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu, bendrovės įstatais, darbo reglamentu, kurį tvirtina bendrovės valdyba, pareiginiiais nuostatais, Vilkaviškio rajono savivaldybės Tarybos sprendimais, Vilkaviškio rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymais, bendrovės vadovo įsakymais ir kitais Lietuvos Respublikos norminiais teisės aktais. Visuotinis akcininkų susirinkimas yra aukščiausias bendrovės valdymo organas. Valdyba svarsto ir sprendžia svarbiausius bendrovės ūkinės – finansinės veiklos klausimus, formuoja bendrovės veiklos strategiją, nustatant perspektyvinius prioritetinius jos tikslus, ir kartu su administracija organizuoja jų įgyvendinimą. Valdyba sprendžia investavimo, kainų bei valdymo struktūros, kitus svarbius klausimus. Direktorius yra vienasmenis Bendrovės valdymo organas, vadovaujantis įmonės administracijai, kuri organizuoja ir vykdo bendrovės ūkinę – finansinę veiklą, siekdamas stabilaus ir efektyvaus bendrovės darbo.

2016 metais bendrovė turėjo 16,6 mln. Eur turto, taip pat apie 13,27 mln. Eur turto eksploatavo pagal sutartis. Vilkaviškio rajono savivaldybė skyrė 79,110 tūkst. Eur sumą perimtų kaimų vandenviečių sutvarkymui, vandentiekio ir kanalizacijos sistemų eksploatacijai ir remontui, naujų tinklų tiesimui.

Bendrovė aptarnauja didžiąją dalį Vilkaviškio rajono savivaldybės teritorijos, kuri yra pakankamai plati teritoriniu požiūriu. 2016 m. UAB „Vilkaviškio vandenys“ eksploatavo Vilkaviškio, Kybartų, Virbalio miestų ir 62 Vilkaviškio rajono savivaldybės kaimų vandentvarkos ūkio infrastruktūras, susidedančias iš 56 vandenviečių, kuriose yra 68 gręžinių su 68 sumontuotais vandens siurbliais, 5 vandens gerinimo įrenginių (Kybartų, Pilviškių, Gižų, Gudkaimio ir Bartninkų), vienos vandens pakėlimo stoties (Virbalis) ir 305,4 km vandentiekio tinklų. Nuotekų tvarkymo paslaugas teikia 18 Vilkaviškio rajono savivaldybės gyvenamųjų vietovių. Įmonė eksploatuoja 10 nuotekų valyklų, 63 nuotekų perpumpavimo stotis su 107 jose instaliuotais nuotekų siurbliais ir 181,5 km nuotekų tinklų.

Vandens tiekimo teritorija kasmet plečiasi – perimamos kaimų vandenvietės ir vandentiekio tinklai iš subjektų, nepajėgiančių teikti geriamojo vandens tiekimo paslaugų. Per pastaruosius penkerius metus (imant nuo 2011 metų) įmonės aptarnaujamų gyvenamųjų vietovių skaičius padidėjo nuo 43 iki 65, kas pakankamai padidino geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugomis aptarnaujamų gyventojų skaičių, eksploatuojamų vandentiekio ir nuotekų tinklų ilgį, praplėtė įmonės eksploatuojamų vandentvarkos infrastruktūros objektų teritoriją.

2016 m. Vilkaviškio rajono savivaldybė turto patikėjimo teise perdavė eksploatuoti 5 kaimų (Dailučių, Mažučių, Vaišvilų, Kisiniškių ir Gražiškių k. dalies) vandenvietes bei vandentiekio tinklus.

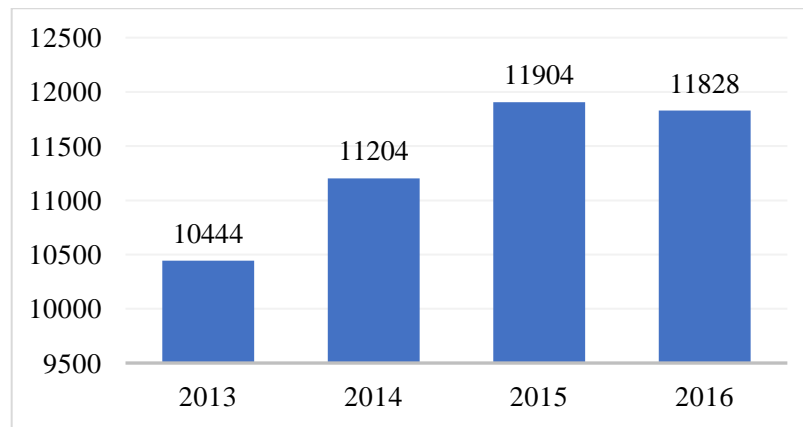
Vykdydama veiklą bendrovė pagrindinį dėmesį skiria geriamojo vandens netekties bei nuotekų infiltracijos tinkluose mažinimui, efektyviam abonentinės tarnybos darbui, kad užtikrinti tinkamą vandens ir nuotekų apskaitą ir jos kontrolę, efektyviam turto valdymui, naujų geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų kainų apskaičiavimo ir pateikimo VKEKK derinimui, naujų vartotojų prisijungimui prie naujai paklotų vandentiekio ir nuotekų tinklų, darbo našumui didinti.

4.2. UAB "Vilkaviškio Vandenys" tyrimo rezultatų vertinimas

4.2.1. Vidaus dokumentų turinio tyrimo rezultatai ir analizė

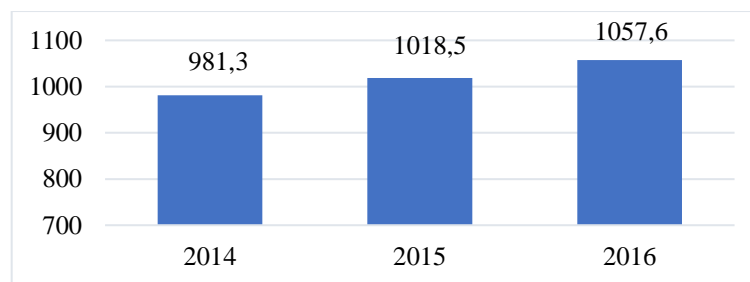
Analizuojant UAB „Vilkaviškio vandenys“ vidaus dokumentus, vertinti paslaugų pardavimo, teikimo, klientų aptarnavimo valdymo, žmoniškųjų išteklių valdymo, informacinių technologijų, finansinių išteklių ir turto valdymo procesai.

Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų teikimas ir pardavimas. 2015 metais UAB „Vilkaviškio vandenys“ teikiamomis geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugomis naudojosi iš viso 11904 abonentai (441) ir vartotojai (11463), o palyginus su 2014 metais aptarnaujamais 11204 – abonentų ir vartotojų bendras skaičius padidėjo 700 arba 6 %. 2016 metais bendrovės teikiamomis geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugomis naudojosi šiek tiek mažesnis abonentų (342) ir vartotojų (11486) skaičius, iš viso 11828 (žr. 22 pav.).



22 pav. Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų aptarnaujamų abonentų ir vartotojų skaičius 2013-2016 metais

UAB „Vilkaviškio vandenys“ vandens tiekimo ūkį sudaro atskiros 56 vandenvietės (68 gręžiniai), kuriose 2016 metais išgauta iš viso **1057,6** tūkst. m³ vandens (žr. 23 pav.). Pateikta abonentams ir vartotojams **815,4** tūkst. m³ vandens. Remiantis 23 paveiksle pateiktais duomenimis galima teigti, kad kiekvienais metais išgauto geriamojo vandens kiekiai didėja.



23 pav. Išgauto geriamojo vandens kiekiai tūkst. m³ 2014-2016 metais

2015 m. pasikeitus teisės aktams, dėl leidimų naudoti žemės gelmių išteklius, įmonė privalo Lietuvos geologijos tarnybai prie Aplinkos ministerijos pateikti eksploatuojamų vandenviečių ataskaitas ekspertiniam išteklių ir SAZ nustatymo vertinimui bei išteklių aprobavimui dėl leidimo naudoti vandens išteklius gavimo. Kadangi požeminio vandens ištirtų išteklių įvertinimo ataskaitas gali rengti tik juridiniai asmenys, turintys LGT išduotą leidimą požeminio vandens paieškai ir žvalgybai, šias paslaugas įmonė nupirko ir šiuo metu vykdomi gręžinių aprobavimo darbai.

2015 metais UAB „Vilkaviškio vandenys“ eksploatavo 297,95 km. vandentiekio tinklų ir 345 hidrantus, o 2016 metais - 305,4 km. vandentiekio tinklų ir 352 hidrantus. Iš bendro eksploatuojamų tinklų ilgio - 87 km. vandentiekio tinklų yra inventorizuoti ir teisiškai įteisinti, jiems skaičiuojamos nusidėvėjimo sąnaudos. Likusi dalis – 218,4 km. – neinventorizuoti, teisiškai neįteisinti, nusidėvėjimo sąnaudos neskaičiuojamos, todėl jų eksploatavimo sąnaudos nėra įtrauktos į vandens tiekimo kainą, kas be abejo didina vandens tiekimo veiklos nuostolius. Didžioji vandentiekio tinklų dalis yra paklota daugiau kaip prieš 40 metų ir jų nusidėvėjimas siekia apie 70%. Vamzdynų paklotai yra iš paprastojo

ketaus ar plieno, nekondicinio polietileno, sujungti metaliniais intarpais suveržiant viela, šuliniuose sumontuotos fasoninės detalės ir uždaromoji armatūra susidėvėjusi, dažnai neveikianti. Šios medžiagos neatsparios vandens ir aplinkos poveikiams, greitai yrančios ir reikalauja didelių eksploataavimo kaštų.

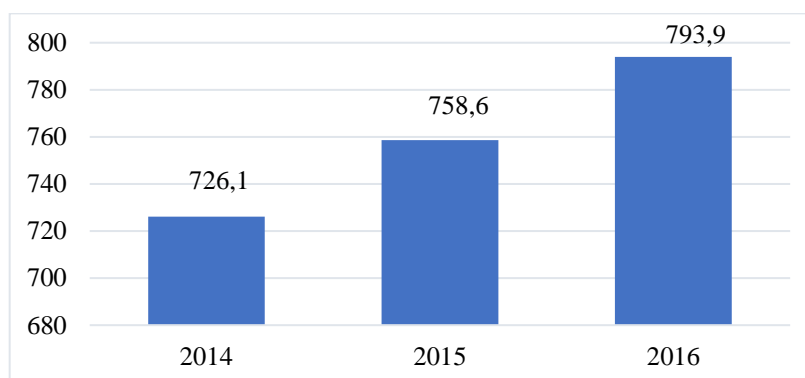
Per 2016 metus buvo paklota 680 m. naujų vandentiekio tinklų dvejose gyvenvietėse, kaimų vandentiekio tinkluose buvo rekonstruota (pravertas esamas vandentiekio vamzdis nauju vamzdžiu) 2630 m. įvairaus diametro vandentiekio tinklų. 2016 m. Vilkaviškio mieste buvo rekonstruota 165 m vandentiekio tinklų, Kybartuose – 125 m. Daug dėmesio skirta senų šulinių, esančių ant važiuojamosios kelio dalies, atstatymui ir sutvarkymui. Tai leido 2016 m. sumažinti avarių skaičių. 2015 m. lauko vandentiekio tinkluose likviduota 380 avarių, o 2016 m. laikotarpiu 365 avarių.

Už vandens tiekimo valdymą bendrovėje atsakingas direktorius technikai. Vilkaviškio mieste ir rajono gyvenvietėse analizuojamais metais neužfiksuota rimtų vandens kokybės pažeidimų, vandens kokybė atitinka higienos normas HN 24:2003. Trumpalaikiai vandens kokybės pokyčiai fiksuoti tik po įvairių remonto darbų lauko ir vidaus vandentiekio tinkluose, bet visais atvejais viršijamas tik geležies kiekio normatyvas.

Visose UAB „Vilkaviškio vandenys“ eksploatuojamose vandenvietėse vykdoma programinė priežiūra pagal iš anksto su Vilkaviškio rajono maisto ir veterinarijos tarnyba suderintą planą. Cheminiai ir mikrobiologiniai tyrimai atliekami UAB „Vilkaviškio vandenys“ įmonės atestuotoje geriamojo vandens laboratorijoje, pagal aiškiai įvardintus rodiklius. Iš viso nuolatinės priežiūros ėminių paimta 402, periodinės priežiūros 62, atlikta apie 3189 skirtingų analizių tyrimų. Laboratorija taip pat atlieka tyrimus fiziniams ir ūkio subjektams.

Vilkaviškio miesto ir Kybartų miesto vandenvietėse yra vykdomas požeminio vandens monitoringas pagal 2013-2017 metų programą, kurį atlieka UAB „Vilniaus hidrologija“. Monitoringo duomenimis vandenviečių tiekiamas vanduo atitinka specifiškai ir ribines rodiklių vertes.

2016 m. abonentams ir vartotojams parduota iš viso 793,9 tūkst. m³ geriamojo vandens, tai 35,3 tūkst. m³ arba 4,4 % daugiau nei 2015 m. (žr. 24 pav.).



24 pav. Parduoto abonentams ir vartotojams geriamojo vandens kiekis, tūkst. m³, 2014-2016 m.

Ženklus realizuoto vandens kiekio padidėjimas siejamas su 5 naujai perimtų kaimų vartotojų (155) atsiradimu, naujai prisijungusių vartotojų (229) prie naujai paklotų vandentiekio tinklų, aktyvia abonentinės tarnybos veikla, kontroliuojant suvartoto vandens deklaravimą. Taip pat nustatytas ženklus gyventojų geriamojo vandens suvartojimo padidėjimas, paskaičiuota, kad 2016 metais vidutiniškai vienas gyventojas suvartojo apie 62 litrus/dieną (ES valstybėse jis siekia apie 120 ltr/d.), nors ankstesniais metais šis rodiklis buvo apie 60 ltr/d.

2016 m. geriamojo vandens tiekimo paslaugos buvo teikiamos **11340** abonentų ir vartotojų, iš kurių 337 įmonių ir 11003 vartotojų. Geriamojo vandens vartotojų skaičius padidėjo 387 arba 3,5%. Taigi, iš visų 38619 Vilkaviškio rajono savivaldybės gyventojų, geriamojo vandens tiekimo paslaugomis buvo aprūpinti apie 25307 Vilkaviškio rajono savivaldybės gyventojai, kas sudaro 65,5% visų rajono gyventojų.

Viena problemiškesniųjų UAB „Vilkaviškio vandenys“ sričių yra vandens netektys, nuostoliai sudaro 24,9% nuo išgauto vandens kiekio. Šis kiekis nors yra žemiau šalies vidurkio, tačiau paskaičiavus beveik kas ketvirtas litras vandens yra neparduodamas, o kažkur dingsta. Įmonės technikai patiria dideles laiko sąnaudas ne kiek remonto darbams, bet gedimų paieškai ir priežasties vandens nuostolių atsiradimo nustatymui. Pagrindinė laiko gaišinimo priežastis yra ta, kad įmonėje nėra automatizuotos duomenų surinkimo ir technologijų valdymo sistemos.

UAB „Vilkaviškio vandenys“ nuotekų tvarkymo paslaugas teikia 18 Vilkaviškio rajono savivaldybės gyvenamųjų vietovių. Įmonė eksploatuoja 10 nuotekų valymo įrenginių, 63 nuotekų perpumpavimo stotis su 107 jose instaliuotais nuotekų siurbliais ir 181,45 km nuotekų tinklų.

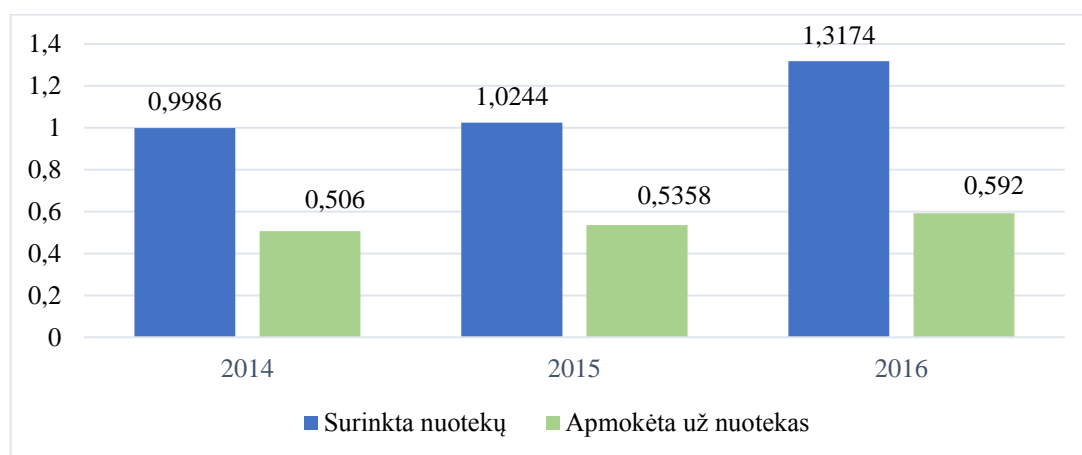
Iš bendro eksploatuojamų nuotekų tinklų ilgio – 116,4 km nuotekų tinklų yra inventorizuoti ir teisiškai įteisinti, jiems skaičiuojamos nusidėvėjimo sąnaudos. Likusi 65,05 km. dalis yra neinventorizuoti, teisiškai neįteisinti, nusidėvėjimo sąnaudos neskaičiuojamos, todėl jų eksploatavimo sąnaudos nėra įtrauktos į nuotekų tvarkymo kainą, kas be abejo didina nuotekų tvarkymo veiklos nuostolius. Dalis nuotekų tinklų yra pakloti daugiau kaip prieš 40 metų ir jų nusidėvėjimas siekia apie 70%.

Rimta problema yra infiltracija nuotekų tinkluose, kuri 2016 m. siekia 54,9%. Pagal VKEKK parengtą kainų nustatymo metodiką, infiltracijos, t.y. paviršinių nuotekų išvalymo išlaidos tarife apskaitomos tik dalinai arba iki 35%. Įmonės atveju 19,9% valymo įrenginiuose išvalytų paviršinių nuotekų nėra apmokamos ir bendrovei didina nuotekų tvarkymo savikainą, tuo pačiu ir balansinį nuostolį. Į valymo įrenginius atitekėjusios nuotekos kiekinė išraiška didžiausios polaidžio, vasaros liūčių ir rudens sezonais. Akivaizdu, kad valymo įrenginiuose išvalyto vandens kiekinė išraiška turi tik gamtinę priklausomybę, kuri atsiliepia ir bendrovės galutiniam finansiniam rezultatui. Kad pagerinti situaciją, dalį nuotekų tinklų būtina renovuoti, kita sprendimo dalis – įstatymų nustatyta tvarka

apmokestinti asmenis, kurie paviršines nuotekas išleidžia į bendrovės valdomą buitinių nuotekų infrastruktūrą.

2015 m. UAB „Vilkaviškio vandenys“ eksploatuojamuose buitinių nuotekų tinkluose pašalinti 298 gedimai. Nuotekų valyklos operatoriai reguliariai vykdo tinklų būklės apžiūras ir periodinius nuotekų tinklų ir šulinių praplovimus hidrodinamine mašina.

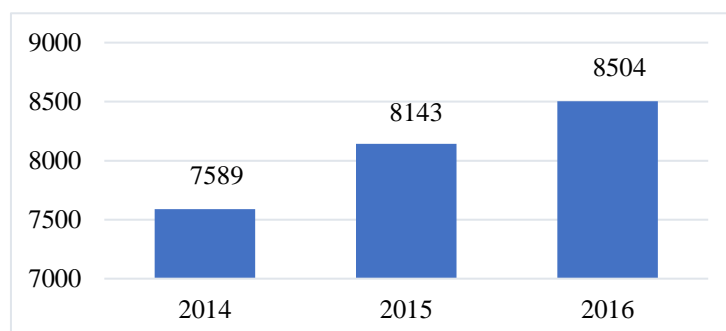
2016 m. surinkta ir išvalyta 1317,4 tūkst. m³ buitinių nuotekų. Už nuotekų tvarkymą apmokėta 592,0 tūkst. m³. (žr. 25 pav.) Pajamų už nuotekų tvarkymą padidėjimas siejamas su naujų vartotojų prijungimu prie naujai paklotų nuotekų tinklų.



25 pav. UAB „Vilkaviškio vandenys“ nuotekų tvarkymas, mln. m³, 2014-2016 m.

Sprendžiant nuotekų dumblo sandėliavimo problemą – Kybartų NVĮ teritorijoje buvo įrengtos papildomos apie 12500 m³ talpos perteklinio dumblo kompostavimo aikštelės.

Nuotekų tvarkymo paslaugomis įmonė aptarnauja **8504** abonentus ir vartotojus, iš kurių 242 įmones ir 8262 vartotojus, arba atitinkamai 19003 gyventojus. 2016 metais nuotekų tvarkymo paslaugomis besinaudojančių vartotojų skaičius padidėjo 358 arba 4,3% (žr. 26 pav.).

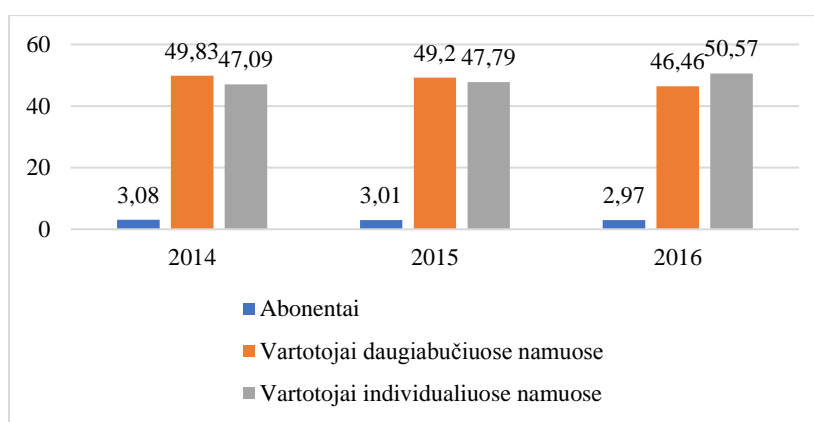


26 pav. Abonentų ir vartotojų, kurie naudojami UAB „Vilkaviškio vandenys“ nuotekų tvarkymo paslaugomis, skaičius 2014 -2016 m., vnt.

Už nuotekų tvarkymą bendrovėje atsakingas nuotekų meistras. Išvalytą vandenį, kuris išleidžiamas į atvirus vandens telkinius kontroliuoja bendrovės žinybinė nuotekų laboratorija, kuri

atlikdama vidinę kontrolę pagal aiškiai apibrėžtus rodiklius pastoviai stebi valyklų atskirų įrengimų darbą. Iš viso įmonės reikmėms nuolatinės priežiūros ėminių paimta 301, atlikta 3031 skirtingų tyrimų. Laboratorija taip pat atlieka tyrimus fiziniams ir ūkinio subjektams. Pagal gautus kontrolės duomenis techninis personalas reguliuoja atskirų įrenginių darbą, o galutiniam rezultate tik kokybiškai išvalytos nuotekos patenka į atvirus vandens telkinius. Laboratorija yra atestuota ir dėl to atlieka papildomus sutartinius darbus kitiems užsakovams, t.y. įmonėms, organizacijoms. Periodiškai nuotekų valyklos yra kontroliuojamos ir Marijampolės regiono Aplinkos apsaugos departamento laboratorijos.

Klientų aptarnavimo valdymas. UAB „Vilkaviškio vandenys“ paslaugų vartotojai yra suskirstyti į tris grupes: vartotojai individualiuose namuose, daugiabučiuose ir abonentai (įmonės). 27 paveiksle pateikta detali vartotojų struktūra ir jų dinamika procentine išraiška.



27 pav. UAB „Vilkaviškio vandenys“ vandens vartotojų ir abonentų struktūra, proc. 2014-2016 m.

2016 m. UAB „Vilkaviškio vandenys“ abonentų ir vartotojų, kuriems tiekiamas vanduo, pasiskirstymas procentais yra toks: vartotojai individualiuose namuose 50,57 % ir vartotojai daugiabučiuose 46,46 %, abonentai sudarė 2,97 %.

2016 m. daugiausiai vandens suvartojo gyventojai individualiuose namuose, tai sudarė 44,93 % viso realizuoto vandens kiekio. Vartotojai butuose – 27,45%. Įmonėse realizuotas vandens kiekis sudarė 27,62 % viso vandens kiekio.

Remiantis geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymo 23 str., vartotojai už patiektą geriamąjį vandenį ir nuotekų tvarkymą atsiskaito pagal vandens tiekėjo įrengtus apskaitos prietaisus rodmenis. Atsiskaitymui naudojami tik metrologiškai patikrinti ir galiojantys apskaitos prietaisai. UAB „Vilkaviškio vandenys“ privalo užtikrinti vandens apskaitos prietaisų metrologinės patikros galiojimą, todėl vandens apskaitos prietaisai keičiami vadovaujantis Valstybinės metrologijos tarnybos direktoriaus įsakymu patvirtintu Teisinei metrologijai priskirtų matavimo grupių sąrašu ir laiko intervalų tarp patikrų. Nuo 2013 m. rugpjūčio 29 d. galioja sekantys laiko intervalai tarp metrologinių patikrų: pastatų įvaduose esančių šalto vandens skaitiklių patikra atliekama kas 2 metai, o butuose ir individualiuose namuose – kas 6 metai.

Už klientų aptarnavimo kokybę bendrovėje atsakingas vyr. kontrolierius. UAB „Vilkaviškio vandenys“ eksploatuoja ir prižiūri iš viso **14745** geriamojo vandens apskaitos prietaisus, iš kurių 6675 įrengti vartotojų butuose, 687 – įmonėse, 7290 – individualiuose namuose ir 93 – daugiabučių namų įvaduose. 472 vartotojai atsiskaito pagal savivaldybės patvirtintas šalto vandens suvartojimo normas – tai vartotojai, gyvenantys pastaraisiais metais perimtuose kaimuose ir tie, kuriems įrengti vandens apskaitą nėra techninių galimybių. Šiuo metu įmonės eksploatuojami šalto vandens apskaitos prietaisai metrologinei patikrai atitinka apie 96 proc.

UAB „Vilkaviškio vandenys“ didelį dėmesį skiria klientų aptarnavimo kokybės gerinimui. Abonentai ir vartotojai už suteiktas paslaugas be papildomo mokesčio gali atsiskaityti bendrovės kasoje Vilkaviškyje. Atsiskaitymai priimami bankų skyriuose, pašte, visuose loterijos „Perlas“ terminaluose, UAB „Maxima“ , UAB „Norfos mažmena“, UAB „AIBĖ“ parduotuvių kasose, internetu. Taip pat vartotojams sudaroma galimybė sąskaitą gauti elektroniniu būdu. Planuojama įdiegti internetinį savitarnos modulį, kurio pagalba vartotojas galės peržvelgti savo mokėjimų išsklotines, atsispausdinti sąskaitą, uždeklaruoti skaitiklio parodymus. Tačiau nemaža dalis abonentų ir vartotojų pažeidžia atsiskaitymo už suteiktas geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugas tvarką – nedeklaruoja vandens apskaitos prietaisų rodmenų, pradelsia arba visiškai vengia apmokėti sąskaitas. Todėl įmonės kontrolieriai kas mėnesį lanko tokius nedrausmingus vartotojus, juos įspėja apie įsiskolinimus, deklaruoja apskaitos prietaisų rodmenis. Kai tai nepadeda, įmonė skolas išsiekia teismine tvarka, taikomas ir sutarties nutraukimas atjungiant vandens tiekimą. Vartotojams buvo išrašyti ir įteikti 615 pranešimų dėl skolos grąžinimo už daugiau kaip 118 tūkst. Eur sumai. Pradėti 125 teismo įsiskolinimų išieškojimo procesai dėl 17979,01 Eur skolos priteisimo. Antstoliui vykdyti buvo perduoti 53 vykdomieji dokumentai dėl 8803,55 Eur išieškojimo. Pasirašyta 31 skolos grąžinimo sutartis. Vidutiniškai kas mėnesį mokėjimus pradelsia apie 610 vartotojų, kurių mokėtina suma siekia apie 46 tūkst. Eur.

Bendrovė, panaudodama šiuolaikines IT technologijų galimybes, savo tinklalapyje informuoja gyventojus apie naujų investicinių projektų vykdymą, laikinus vandens tiekimo sutrikimus remontuojant, likviduojant avarijų padarinius ar jungiant naujus tinklus, atsiskaitymo už suteiktas paslaugas tvarką, kainas, apmokėjimo dokumento elektroninę formą ir kt.

Bendrovė, siekdama kuo geresnio klientų aptarnavimo, savo tinklalapyje kasmet vykdo vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis apklausas, kurios padeda identifikuoti problemines vietas ir tikslingai numatyti gerinimo priemones.

Informacinių technologijų valdymas. Atlikus dokumentų analizę nustatyta, kad įmonė kasdienėje veikloje naudoja dokumentų valdymo programą „Kontora“, kuri yra bendrai naudojama su savivaldybe, bet mažai išplėtotas jos naudojimas; atlyginimų bei tabelių skaičiavimo programą "Alga"; "Profit-W" programų paketą, apimantį ilgalaikį turtą, centrinį sandėlį, buhalteriją, abonentų apskaitą,

skaitiklių apskaitos modulį, o objektų priežiūrai naudoja "Honeywell", "Siemens" ir "Ametistas" sistemas. Tačiau bendrovėje nėra įdiegta paslaugų valdymo programa, atsiskaitymo su klientais ir jų aptarnavimo sistema, automatizuota duomenų surinkimo, kaupimo, perdavimo ir technologijų valdymo.

Žmogiškųjų išteklių valdymas. 2017 m. rugsėjo 1 d. bendrovėje dirbo 60 darbuotojų, 2016 ir 2015 m. gruodžio 31 d. dirbo 62 darbuotojai. Darbuotojų procentinis pokytis, lyginant su 2015 m. minimalus, sumažėjo 2 darbuotojais. Darbuotojų paskirstymas pagal pareigas pateiktas 9 lentelėje. 2017 metų duomenimis, bendrovėje dirba 79% vyrų ir 13% moterų, darbuotojų vidutinis amžius - 48,4 metai, vidutinis darbo stažas – 12 metų. Bendrovėje dirba 16 darbuotojų (26% visų dirbančiųjų) su aukštuoju universitetiniu ir 14 darbuotojų (23% visų dirbančiųjų) su aukštesniojo išsilavinimu. Bendrovėje už žmogiškųjų išteklių valdymą atsakinga administratorė.

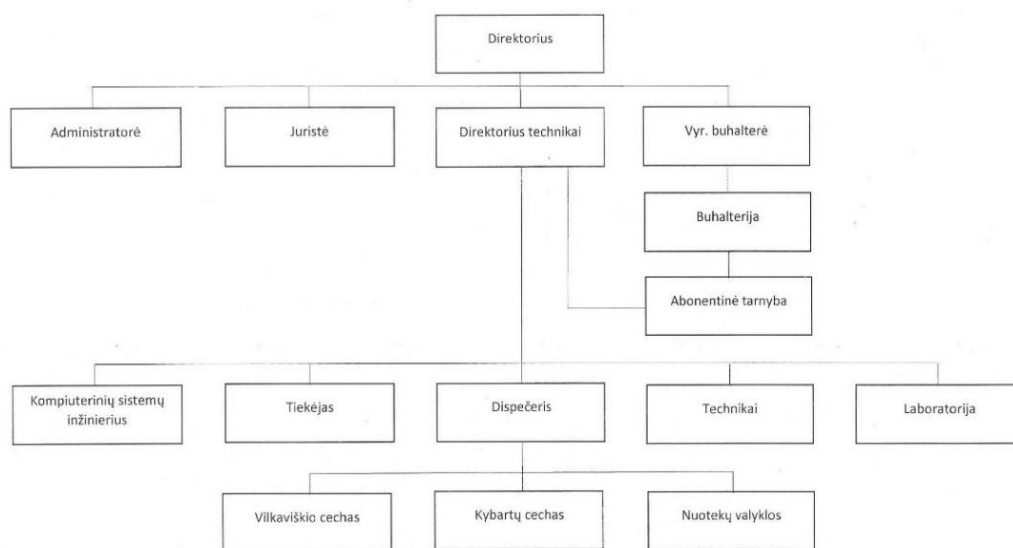
9 lentelė. Darbuotojų paskirstymas pagal pareigas 2015 - 2017 m.

Pareigos	Darbuotojų skaičius 2017 m. rugsėjo 1 d.	Darbuotojų skaičius 2016 m. gruodžio 31 d.	Darbuotojų skaičius 2015 m. gruodžio 31 d.
Direktorius	1	1	1
Direktorius technikai	1	1	1
Vyriausia buhalterė	1	1	1
Administratorė	1	1	1
Juristas	2	2	2
Buhalterė - ekonomistė	1	1	1
Buhalterė - kasininkė	1	1	1
Abonentinio skyriaus buhalterė	2	2	2
Kompiuterinių sistemų inžinierius	1	1	1
Tiekėjas - sandėlininkas	1	1	1
Šaltkalvis- kontrolierius	5	5	5
Kontrolierius	6	6	6
Laboratorijos vedėjas	1	1	1
Laborantė - chemikė	3	3	3
Cecho meistras	3	3	3
Nuotekų valyklos meistras	1	1	2
Dispečerinės meistras	1	1	1
Nuotekų valyklos operatorius	8	9	10
Vairuotojas - ekskavatorininkas	1	1	1
Atstatomųjų darbų šaltkalvis	16	17	16
Valytoja	1	1	1
Eksploatavimo technikas	1	1	1
Eksploatavimo technikas – projektų vadovas	1	1	0
Iš viso:	60	62	62

Bendrovė skiria didelį dėmesį darbuotojų mokymui, kvalifikacijos kėlimui ir jos palaikymui. Metų eigoje 29 techninio personalo darbuotojai dalyvavo 23 seminaruose ir mokymuose, kurių metu kėlė kvalifikaciją, susipažindami su techninėmis naujovėmis ir naujausių teisės aktų taikymu vandentvarkos srityje. Taip pat bendrovė užtikrina, kad darbuotojai turėtų įstatymų nustatytus darbui privalomus atestatus ir kvalifikacinius pažymėjimus.

28 paveiksle pateikiama bendrovės organizacinė valdymo struktūra. Remiantis šiuo paveikslu galima teigti, kad ji atitinka funkcinės-linijinės struktūros bruožus. Visi darbuotojai yra pavaldūs bendrovės direktoriui, kuris vadovauja bendrovei, yra atsakingas už šios įmonės strategijos

įgyvendinimą, vykdo planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės funkcijas. Direktorius nuolat kontroliuoja kaip darbuotojai atlieka jiems pavestas užduotis. Bendrovės vadovas savo veikloje vadovaujasi galiojančiais LR įstatymais, kitais teisės aktais, bendrovės įstatais, visuotinio akcininkų susirinkimo sprendimais, administracijos darbo reglamentu ir pareiginiiais nuostatais, kuriuose darbuotojams nustatytos aiškios užduotys, atsakomybių ribos ir teisės. Struktūroje yra keturi hierarchiniai lygiai, kas galimai apsunkina komunikavimą, informacijos sklaidą, užduočių koordinaciją ir kt. Kiekvienas padalinys ar padalinio darbuotojas atlieka jam pavestas užduotis ir funkcijas pagal veiklos pobūdį.



28 pav. UAB „Vilkaviškio vandenys“ organizacinė struktūra

Išanalizavus pareigybinius aprašus galima teigti, kad juose tiksliai suformuluotos, detalizuotos užduotys, teisės ir įgaliojimai veikti, paskirstytos atsakomybės, nurodyta reikalinga kompetencija darbui atlikti. Funkcijų dubliavimasis neaptiktas.

Finansinių išteklių ir turto valdymas. 2016 metais bendrovė uždirbo 1498,5 tūkst. Eur pajamų. 10 lentelėje pateikiama 2014-2015 m. pajamų struktūra ir jų dinamika. Remiantis 10 lentelės duomenimis teigiama, kad 2016 m. iš vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo veiklos bendrovė uždirbo 1491,9 tūkst. Eur pajamų, o tai sudarė 99,6% visų bendrovės uždirbtų pajamų. Vandens tiekimo pajamos sudarė 33,7%, nuotekų tvarkymo pajamos – 49,6% visų uždirbtų pajamų. Pardavimo kainos pajamos užėmė 9,6% visų pajamų. Kitos pagrindinės veiklos pajamos sudarė 6,6%. Kitos palūkanų ir panašios pajamos ir kitos veiklos pajamos atitinkamai užėmė 0,3% ir 0,1% visų bendrovės pajamų. 2016 m., lyginant su 2015 m., dauguma pagrindinės veiklos pajamų šaltinių sumos padidėjo. Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų pajamos padidėjo 99,6 tūkst. Eur, kas sudarė 7,2% padidėjimą. Iš vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų pajamų didžiausią pokytį turėjo nuotekų tvarkymo pajamos, kurios padidėjo 69,2 tūkst. Eur, t. y. padidėjo 10,3%.

10 lentelė. UAB „Vilkaviškio vandenys“ 2014-2016 m. pajamų šaltiniai (tūkst. Eur)

PAJAMŲ ŠALTINIAI	2014 m.	2015 m.	2016 m.
Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų pajamos	1385,1	1392,3	1491,9
<i>Vandens tiekimo pajamos</i>	459,5	481,0	505,5
<i>Nuotekų tvarkymo pajamos</i>	638,2	674,4	743,6
<i>Pardavimo kainos pajamos</i>	133,7	143,3	143,3
<i>Kitos pagrindinės veiklos pajamos</i>	153,7	93,6	99,5
Kitos palūkanų ir panašios pajamos	2,8	14,7	5,1
<i>Baudų ir delspinigių pajamos</i>	2,3	2,5	2,3
<i>Kitos pajamos</i>	0,5	12,2	2,8
Kitos veiklos pajamos	0	0	1,5
VISO PAJAMŲ:	1387,9	1407,0	1498,5

Vandens tiekimo pajamos padidėjo 5,1%, tai sudarė 24,5 tūkst. Eur pokytį, tačiau pardavimo kainos pajamos nekito. Kitos palūkanų ir panašios pajamos sumažėjo 9,6 tūkst. Eur, t. y. sumažėjo 65,3%. Kitos veiklos pajamos padidėjo 1,5 tūkst. Eur.

2016 m. UAB „Vilkaviškio vandenys“ patyrė 1365,8 tūkst. Eur sąnaudų. Detali sąnaudų struktūra ir duomenys pateikti 11 lentelėje. Išanalizavus 11 lentelėje pateiktą sąnaudų struktūrą pastebima, kad 2016 m. vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo savikaina sąnaudose sudaro didžiausią dalį, jos dalis visose bendrovės sąnaudose sudaro 64,0%. Veiklos sąnaudos sudaro 39,6% visų sąnaudų. Vieną iš mažiausių dalių sąnaudose užima finansinės veiklos sąnaudos – 1%. Darbuotojų darbo užmokestis bendrai sąnaudose sudaro 42,6%, tai yra vienas iš didžiausių dydžių sąnaudų struktūroje. Sodros mokestis užima 12,9% sąnaudų. Elektros energijos sąnaudos, ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudos ir veiklos mokesčių sąnaudos atitinkamai užima 11,8%, 12,3% ir 4,6%. 2016 m., lyginant su 2015 m., sąnaudos padidėjo. Didžiausias sąnaudų padidėjimas pastebimas vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sąnaudose, jos padidėjo 55,2 tūkst. Eur, pokytis sudaro 7,1%. Veiklos sąnaudos taip pat padidėjo ir šis pokytis buvo lygus 16,3 tūkst. Eur, t. y. 3,3%.

11 lentelė. UAB „Vilkaviškio vandenys“ 2014-2016 m. sąnaudų struktūra ir dinamika (tūkst. Eur)

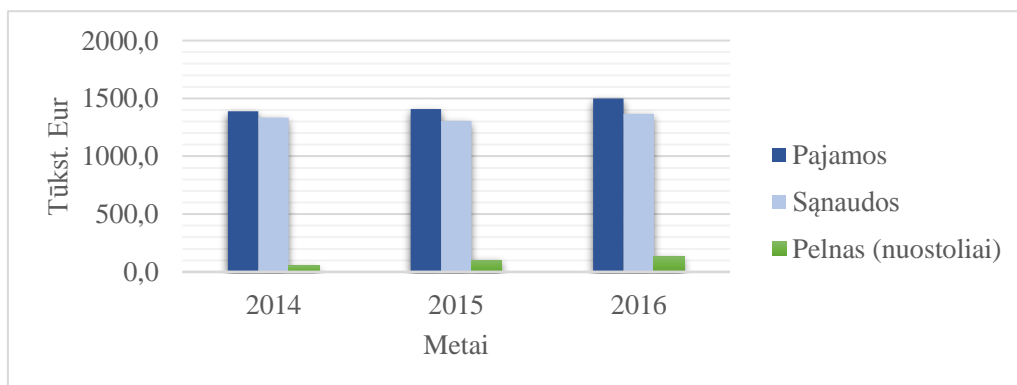
SĄNAUDOS	2014 m.	2015 m.	2016 m.
Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo savikaina	786,3	777,2	832,4
<i>Darbuotojų darbo užmokestis</i>	314,2	312,5	328,2
<i>Sodros mokestis</i>	95,3	94,2	98,8
<i>Elektros energijos sąnaudos</i>	169,8	162,0	154,1
<i>Ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudos</i>	135,0	143,3	159,7
<i>Kitos vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo savikainos sąnaudos</i>	72,0	65,2	91,6
Veiklos sąnaudos	523,0	498,7	515,0
<i>Darbuotojų darbo užmokestis</i>	228,0	217,4	226,5

<i>Sodros mokestis</i>	70,5	67,19	69,6
<i>Veiklos mokesčiai</i>	38,8	43,7	59,2
<i>Kitos veiklos sąnaudos</i>	185,7	170,4	159,7
Finansinės veiklos sąnaudos	21,9	24,8	12,4
<i>Palūkanų sąnaudos</i>	6,5	10,6	9,7
<i>Neigiama valiutų kursų pasikeitimo įtaka</i>	14,3	13,8	2,6
<i>Kitos finansinės veiklos sąnaudos</i>	1,1	0,4	0,1
Pelno mokesčiai	2,6	4,8	6
Darbuotojų darbo užmokestis visose sąnaudose	542,2	529,9	554,7
Sodros mokestis sąnaudose visose sąnaudose	165,8	161,4	168,4
VISO SĄNAUDŲ:	1333,8	1305,5	1365,8

Analizuojant darbuotojų darbo užmokestį ir Sodros mokesčių, taip pat matoma, kad buvo patirta daugiau sąnaudų, nei praėjusiais metais. Visos darbuotojų darbo užmokesčio ir Sodros mokesčio sąnaudos atitinkamai padidėjo 24,8 ir 7,0 tūkst. Eur, o pokytis sudarė 4,7 ir 4,3%. Taip pat pastebimas padidėjimas ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudose, jos išaugo 16,4 tūkst. Eur, pokytis yra lygus 11,4%. 2016 m., lyginant su 2015 m., pastebimas finansinės veiklos sąnaudų sumažėjimas, kurių pokytis buvo lygus 12,4 tūkst. Eur., t. y. sąnaudos sumažėjo 50,0%. Taip pat sumažėjo elektros energijos sąnaudos, kurių pokytis buvo lygus 7,9 tūkst. Eur, kas leido sutaupyti 4,9% lėšų.

UAB „Vilkaviškio vandenys“ nuostolingai dirbo nuo 1996 metų, tačiau nuo 2014 m. bendrovė pradėjo uždirbti pelną. 2014-2016 m. UAB „Vilkaviškio vandenys“ pajamų, sąnaudų ir pelno dinamika pateikta 29 paveiksle.

Lyginant su 2015 m., pajamų ir pelno duomenys 2016 m. pagerėjo, tačiau pablogėjo sąnaudų pokytis. 2016 m., lyginant su 2015 m., pajamos padidėjo 91,5 tūkst. Eur, pokytis sudarė 6,5%, sąnaudos padidėjo 60,3 tūkst. Eur, t. y. 4,6%. Taip pat 2016 m. padidėjo pelnas, jo pokytis buvo lygus 31,2 tūkst. Eur ir šis rodiklis pakilo 30,7%.



29 Pav. UAB „Vilkaviškio vandenys“ pajamų, sąnaudų ir pelno dinamika tūkst. Eur, 2014-2016 m.

2016 m. bendrovės turtas sudarė 16 598 469 Eur, lyginant su 2015 m. jis sumažėjo 2,6%. Bendrovės turte ilgalaikis turtas sudaro 16 308 812 Eur, kuris sumažėjo 2,8%, trumpalaikis – 289 657

Eur, kuris padidėjo 9,5%. Ilgalaikiai įsipareigojimai sudaro 156 572 Eur, trumpalaikiai įsipareigojimai – 606 483 Eur, šie įsipareigojimai atitinkamai sumažėjo 22,7 ir 18,9%.

2016 m. įstatinio kapitalo dydis yra 2 427 701 Eur, jis sumažėjo 0,04%. Įstatinį kapitalą sudaro 209646 paprastos vardinės akcijos, kurių 205413 akcijų (97,98 proc.) priklauso Vilkaviškio rajono savivaldybei, 4233 akcijos (2,02 proc.) priklauso fiziniams asmenims. 2016 m. nuosavas kapitalas sudaro 1 667 223 Eur, kuris per metus padidėjo 8,2%.

2016 metų gruodžio 31 d. pirkėjų skolos buvo 174,9 tūkst. Eur (iš jų – 6,0 tūkst. Eur delspinigiai), lyginant su 2015 m. jos sumažėjo 2,8%. Vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų tiekimo pirkėjų skolos sudaro –171,6 tūkst. Eur. (lyginant su 2015 m. sumažėjo 2,0%), iš jų įmonių skolos – 35,3 tūkst. Eur (11,1% sumažėjimas), gyventojų skolos – 136,3 tūkst. Eur (0,6% padidėjimas). Skolos už kitas suteiktas paslaugas sudaro 3,2 tūkst. Eur (31,9% sumažėjimas).

Nors UAB „Vilkaviškio vandenys“ treči metai dirba pelningai, tačiau bendrovės finansinė padėtis išlieka įtempta. Eilę metų bendrovei dirbant nuostolingai ir trūkstant apyvartinių lėšų išaugo bendrovės įsipareigojimai. UAB „Vilkaviškio vandenys“ 1996 m. rugsėjo 12 d. Danijos bankas Unibank A/S suteikė beprocentę paskolą Vilkaiviškio valymo įrenginių statybai. Esant blogai įmonės finansinei būklei, paskolą padengė LR Finansų ministerija ir perdavė administruoti AB Turto bankui. 2016 m. įsipareigojimai AB Turto bankui padengti.

2012 m. rugpjūčio 23 d. buvo pasirašyta Rangos sutartis Nr. 1434 su UAB „Sumeda“ projekto „Vandentiekio ir nuotekų tinklų plėtra Vilkaiviškio rajone (Giedriuose, Virbalyje, Pilviškiuose)“ Nr. VP3-3.1-AM-01-V-02-108 įgyvendinimui. Pagal 2011-12-30 Finansavimo ir administravimo sutartį Nr. VP3-3.1-AM-01-V-02-108 bendrovė įsipareigojo projekto įgyvendinimui skirti 294,2 tūkst. Eur Projekto tinkamoms išlaidoms finansuoti. Tam tikslui buvo paimta paskola iš „Swedbank“ AB. Paskola suteikta penkerių metų laikotarpiui, galutinis grąžinimo terminas 2021 gegužės 12 diena. 2016-12-31 Paskolos likutis – 202,4 tūkst. Eur. Paskola grąžinama po 11,5 tūkst. Eur kas ketvirtį, 2016 m. grąžintina suma buvo lygi 45,9 tūkst. Eur. Už paskolą mokama kintama palūkanų dalis VILIBOR, marža 2,390, palūkanų periodas šeši mėnesiai.

2015 metais iš AB Šiaulių banko buvo paimta kreditinė linija apyvartinių lėšų papildymui sumoje 250 tūkst. Eur. 2016-12-31 paskolos likutis – 243,9 tūkst. Eur. 2016 m. grąžinimo terminas pratęstas iki 2017-06-09.

Atlikus dokumentų analizę, apibendrintai galima išryškinti pagrindines veiklos procesų valdymo bendrovėje problemas: seni vandens tiekimo ir nuotekų valdymo tinklai, reikalaujantys rekonstravimo; vandens netektys, infiltracija nuotekų tinkluose, abonentų ir vartotojų skolos už suteiktas paslaugas. Šios išskirtos problemos nulemia nemažėjančius bendrovės kaštus ir ženkliai atsiliepia finansiniams veiklos rezultatams. Tai patvirtina tiek sąnaudų struktūros analizė, kur vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo

savikaina sąnaudose sudaro didžiausią dalį, tiek kitų finansinių rodiklių duomenys, konkrečiai trūkumas apyvartinių lėšų ir išaugę bendrovės įsipareigojimai.

Atlikus vidaus dokumentų turinio analizę valdymo procesų perspektyvoje teigiama, kad analizuojamoje bendrovėje vyrauja funkcinė organizacijai būdingi bruožai, tai patvirtina funkcinė-linijinė valdymo struktūra. Galima daryti prielaidą, kad įmonėje procesinis valdymas, kaip sisteminis požiūris, nėra plačiai taikomas, nes neaptikti detalūs procesų aprašai, procesai nėra dokumentuoti detalių veiksmų aspektu, atsakomybės už atskiras veiklas, kaip konkretų procesą, apibrėžtos tik pareiginiuose nuostatuose, o procesų matavimas ir vertinimas (pagal konkrečiai įvardintus rodiklius) atliekamas ne visuose analizuotuose procesuose. Konkrečiais rodikliais ir nustatytu dažnumu vertinama vandens kokybė, jos atitikimas HN 24:2003 normoms ir nuotekų valymas-teršalų kiekis, patenkantis į gamtinę aplinką, vykdomos vandens apskaitos prietaisų metrologinės patikros. Klientų aptarnavimo procese matuojama ir vertinama vartotojų struktūros dinamika, atliekamos vartotojų pasitenkinimo paslaugomis apklausos. Finansinių išteklių valdymo procese analizuojamos ir lyginamos pajamos, sąnaudos ir pelnas, turto rodikliai. Aukščiau įvardinti patikrinimai ir vertinimai yra reglamentuoti įstatymais ar kitais norminiais dokumentais. Dokumentų analizė atskleidė, kad bendrovėje taikomos pavienės ir atskiros IT programos, nėra įdiegta veiklos valdymo sistema ar aplinkos vadybos sistema. Įmonė neturi nei vadybos sistemos sertifikato, nei ISO sertifikato, kurie patvirtintų, kad įmonėje įdiegta ir veikia kokybės vadybos sistema ar kad ji atitinka ISO standartą.

4.2.2. Pusiau struktūruoto interviu duomenų analizė

Pusiau struktūruotas interviu atliktas su 4 vadovaujamas pareigas užimančiais, virš 10 m. darbo patirtį įmonėje turinčiais ir aukštąjį išsilavinimą įgijusiais darbuotojais. Šios charakteristikos užtikrina, kad informantai kompetentingai gali atsakyti į interviu klausimus. Darbuotojams pusiau struktūruoto interviu metu buvo pateikti trys klausimai: kokios šiuo metu aktualiausios veiklos ir valdymo problemos, kokius šiuolaikinius metodus taiko veiklos valdyme, kaip suprantama procesinio požiūrio koncepcija ir kokia jos taikymo nauda įmonei.

12 lentelėje pateikiami informantų atsakymai, nagrinėjant aktualiausias veiklos ir valdymo problemas įmonėje. Šią kategoriją sudarė dvi subkategorijos, t.y. atsakomybė už vykdomą veiklą ir problemos, problemos sprendimo svarba (žr. 12 lentelę).

Išanalizavus 12 lentelėje pateiktus informantų atsakymus, galima pastebėti ir įvardinti svarbiausias problemas įmonėje: susidėvėję vandens ir nuotekų tinklai, sąlygojantys vandens netektis; neefektyvus apskaitos prietaisų rodmenų patikros procesas; vartotojų vengimas deklaruoti vandens suvartojimo rodmenis ar juos falsifikuoti; vartotojų skolos už vandens tiekimo paslaugas.

12 lentelė. Aktualiausios veiklos ir valdymo problemos įmonėje

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Įmonėje aktualios veiklos ir valdymo problemos	Atsakomybė už vykdomą veiklą ir problemos	<p>„...būdamas įmonės vadovu esu atsakingas už visos įmonės ūkinę-finansinę veiklą, procesų efektyvų valdymą, organizuoju darbus, paskirstau užduotis, kontroliuoju, kad tikslai būtų pasiekti. <...> siekiu, kad darbuotojai tinkamai atliktų darbus, motyvuoju darbuotojus. <...> didžiausia problema yra prasti finansiniai rezultatai, ...dideli kaštai, <...> pajamos tiesiogiai priklauso nuo apskaitos prietaisų rodmenų teisingo deklaravimo ir savalaikio atsiskaitymo už paslaugas. ... opi problema yra nuostoliai dėl vandens netekčių, sugaištamas laikas gedimo nustatymui, sutrikdomas vandens tiekimas, vartotojai nepatenkinti. <...> nors jau keli metai dirbame pelningai, turime nemažas išipareigojimų sumas. <...> dirbant kartais susiduriu su informacijos apie vykdomas užduotis trūkumu, iš pavaldinių. <...> pažymėčiau nepakankamą darbo našumą.“(I1)</p> <p>„Esu atsakingas už vandens tiekimo valdymą, jo kokybę, vykdu vandens tiekimo priežiūrą, remonto darbus. <...> pagrindinėmis problemomis įvardinčiau susidėvėjusius vandentiekio ir nuotekų tinklus, dėl kurių sutrikdomas vandens tiekimas ir patiriamos didelės vandens netektys <...> nors juos atnaujiname, bet nemaža dalis dar likę senų, o šiems darbams reikia nemažų investicijų. <...> darbuotojai yra kompetentingi, bet daug laiko prarandame, kol randame gedimą ir nustatome atsiradimo priežastis.“ (I2)</p> <p>„<...> mano atsakomybėje vandens apskaitos prietaisai ir klientų aptarnavimas. Atlieku apskaitos prietaisų patikrą, pagal poreikį juos keičiame, tikrinam skaitliukų parodymus... pagrindinė problema yra klientų neatsiskaitymas už paslaugas, vandens rodmenų nedeklaravimas ar <...> sukčiavimas. ...priversti kontroliuoti vengiančius mokėti, o tenka ir teisiniu keliu spręsti problemas.“ (I3)</p> <p>„Aš esu laboratorijos vedėja, organizuoju ir kontroliuoju laboratorijos darbą, o mano pagrindinė atsakomybė yra kokybiško vandens tiekimo užtikrinimas. <...> sakyčiau, kad veikla yra pakankamai efektyvi, didelių skundų iš vartotojų neturime <...> vanduo tiekiamas tinkamos kokybės, nes mūsų laboratorija nuolatos ją tikrina. <...> pasitaiko tik pavieniai atvejai, dėl padidėjusio geležies kiekio vandenyje, bet jis atsiranda tik po remonto darbų. <...> įmonės valdyme irgi didelių problemų neįžvelgiu, visi darbuotojai kompetentingai atlieka darbus.“ (I4)</p>
	Problemos sprendimo svarba	<p>„...artimiausiu metu reikėtų optimizuoti apskaitos prietaisų rodmenų patikrinimo procesą, nes tai didele dalimi prisideda prie nemažėjančių kaštų.“ (I1)</p> <p><...> apskaitos prietaisų rodmenų patikra yra ilgas procesas. <...> sutaupytume daug darbo laiko ir finansų, jei turėtume automatizuotą sistemą. Sakyčiau svarbi problema, kurią reiktų spręsti.“(I3)</p>

Galima pažymėti, kad įvardintos problemos yra pagrindinės prastų įmonės finansinių rezultatų priežastys.

Antrojo klausimo „Kokius šiuolaikinius metodus taikote veiklos valdyme?“ atsakymų analizė leidžia išskirti vieną kategoriją, t.y. šiuolaikinių metodų taikymas veiklos valdyme ir dvi subkategorijas: metodų taikymas praktikoje ir metodų žinojimas (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Šiuolaikinių metodų taikymas įmonės veiklos valdyme

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Šiuolaikinių metodų taikymas veiklos valdyme	Metodų taikymas praktikoje	<p>„...dažniausiai taikom veiklos lyginamąją analizę, vertinam finansinius rodiklius, skaičiuojam sąnaudas. <...> kontroliuojam procesų eigą, nukrypimus nuo apibrėžtų rodiklių. Pas mus vykdomas veiklos auditas... <...> taikom SSGG metodą. ...kažkokių ypatingų metodų netaikome, kyla problemos, tiesiog diskutuojame ir sprendžiam <...> deja šiai dienai neturime ISO standartų, bet ateityje būtų naudinga juos įsidiegti.“ (I1)</p> <p>„ ... sunku ir pasakyti ar taikom šiuolaikinius metodus. Paprasčiausiai atliekam procesų kontrolę ir taisom nukrypimus. <...> tikrai vykdom veiklos lyginamąją analizę, sąnaudas skaičiuojam, būna veiklos auditas. Dažniausiai su vadovu per susirinkimus aptariam kaip spręsti problemas.“(I2)</p> <p>„...kiek man žinoma, netaikom šiuolaikinių metodų. Kokybės vadybos sistemos nėra, ISO standartų įsidiegti neturime.....<...> tiesiog kontroliuojam procesus, o jei atsiranda kokie nukrypimai ... sprendžiam su vadovybe kaip taisyti. ...lyginam veiklos rezultatus su praėjusiais metais, geriau ar blogiau, ieškom priežasčių, bet metodų konkrečių netaikom.“(I3)</p> <p>„...pas mus dažniausiai lyginami veiklos rezultatai, kontroliuojami procesai, kad atitiktų apibrėžtus pvz. higienos normos reikalavimus, <...> žinoma finansiniai rodikliai skaičiuojami, pajamos, sąnaudos, pelnas, atliekamas veiklos auditas.“ (I4)</p>
	Metodų žinojimas	<p>„...studijuodamas universitete per paskaitas susipažinau su Visuotine kokybės vadyba, Lean vadybos įrankiais <...> 5S, Kaizen, 6Sigma, Canvas, VSM, Kanban.“ (I1)</p> <p>„ ...studijų metu esu girdėjusi apie 6Sigma, Lean, Kanban, Kaizen...ISO standartus, Visuotinę kokybės vadybą, bet pas mus įmonėje tai nepraktikuojama.“(I4)</p>

Remiantis interviu duomenų analize matyti (žr. 13 lentelę), kad darbuotojai menkai taiko šiuolaikinius metodus veiklos valdyme ir sprenddami problemas.

Keletas informantų (I2 ir I3) išreiškė abejones dėl šiuolaikinių metodų įmonėje taikymo. Visi informantai paminėjo šiuos taikomus metodus: veiklos lyginamąją analizę, sąnaudų skaičiavimą, finansinių rodiklių vertinimą ir procesų kontrolės vykdymą. Interviu metu paaiškėjo, kad du informantai (I1 ir I4) turi žinių apie šiuolaikinius metodus, tokius kaip: Visuotinė kokybės vadyba, Lean, 6Sigma, Kanban, ISO standartai, tačiau įmonės praktikoje jie netaikomi.

Interviu buvo siekta išsiaiškinti kokia procesų valdymo taikymo patirtis įmonėje ir kokią darbuotojai įžvelgia procesinio valdymo taikymo naudą įmonei. Trečiąją kategoriją, procesinio požiūrio koncepcijos ir jos naudos žinojimas, sudaro dvi subkategorijos: 1) procesinio požiūrio koncepcijos suvokimas; 2) taikymo nauda. Rezultatai pateikti 14 lentelėje.

Kalbėdami apie procesinio požiūrio koncepciją, informantai akcentavo, kad tai yra valdymo metodas, būdas, įmonės kaip sistemos supratimas (I1), priemonė skirta nuolat tobulinti veiklą (I2), pasiekti užsibrėžtų tikslų, veiksmingiau atlikti užduotis, patenkinti klientų poreikius (I4).

14 lentelė. Procesinio požiūrio koncepcijos ir jos taikymo naudos žinojimas

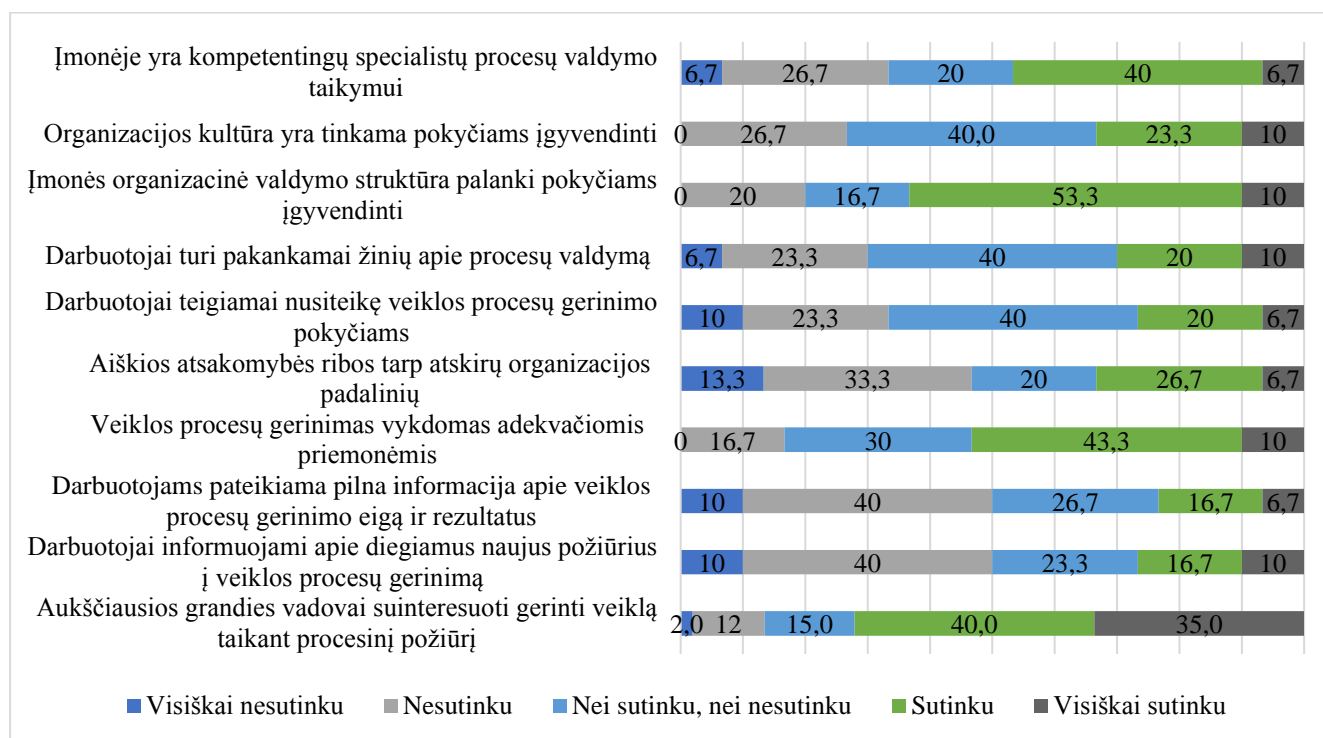
Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Procesinio požiūrio koncepcijos ir jos taikymo naudos žinojimas	Procesinio požiūrio koncepcijos suvokimas	„... tai yra valdymo ar vadybos metodas, <...> įmonės suvokimas kaip sistemos, sudarytos iš procesų, ...procesai tarpusavyje sąveikauja, <...> kiekvienas procesas turi būti atliekamas efektyviai, nes daro įtaką kitam procesui ir visos įmonės veiklos rezultatams.“ (I1) „...mano supratimu, kad tai puiki priemonė ar būdas nuolat tobulinti veiklą.“ (I2) „...tai įmonės valdymo būdas, leidžiantis pasiekti užsibrėžtų tikslų, veiksmingiau atlikti užduotis, ir taip patenkinti klientų poreikius.“ (I4).
	Taikymo nauda	„...identifikavus probleminius procesus, nustačius ir panaikinus priežastis, procesus patobulinus, galima ženkliai pagerinti darbo našumą ir veiklos rezultatus. ...finansiniai rezultatai pagerėtų, vartotojai būtų labiau patenkinti, pašalintume vertės nekuriančias veiklas.“ (I1) „...kai visiems aišku kaip esami procesai veikia, kas daro įtaką jų atlikimo kokybei, <...> jie nuolat kontroliuojami, <...> ieškoma probleminių vietų, šalinamos priežastys tai ir veikla gerėja.“ (I2). „...geriau, greičiau ir kokybiškai atliekamos pavestos užduotys, našumas padidėja, o nuo to gerėja visa įmonės veikla.“ (I3) <...> patobulinus procesus ar jų tam tikras veiklas, našiau atliktume darbus, <...> tikrai galima pasiekti geresnių veiklos rezultatų.“ (I4)

Pažymėtina, kad visi apklausti informantai aiškiai suvokia procesinio požiūrio esmę, gali įvardinti pagrindinius bruožus ir charakteristikas, išvelgia taikymo naudą įmonės veiklai. Savo atsakymuose akcentuoja tokias naudas: finansinių rezultatų pagerėjimas, vertės nekuriančių veiklų panaikinimas, darbo našumo padidėjimas, didesnis vartotojų pasitenkinimas paslaugomis, bendrų įmonės veiklos rezultatų pagerėjimas.

4.2.3. Anketinės apklausos tyrimo rezultatų analizė

Anketinės apklausos tyrime dalyvavo 50 proc. daugiau kaip 10 metų darbo patirtį įmonėje turinčių darbuotojų, apie 24 proc. turinčių 4-7 metų darbo patirtį, apie 17 proc. – iki 3 m., o mažiausia dalis apklaustų darbuotojų (10 proc.) turi 8-10 m. darbo patirties įmonėje. Daugiau nei trečdalis darbuotojų (27 proc.) yra 41 – 50 m. amžiaus, mažiau nei trečdaliui (28 proc.) apklaustųjų darbuotojų yra 31 – 40 m., 20 proc. darbuotojų yra 51 – 60 m., apie 17 proc. yra 18 – 30 amžiaus, o likusiai daliai (13 proc.) – daugiau nei 61 metai. Kiek mažiau nei pusė darbuotojų (44 proc.) turi aukštąjį išsilavinimą, daugiau nei trečdalis (apie 27 proc.) turi profesinį, mažiau nei trečdalis (20 proc.) yra įgiję kolegijinį išsilavinimą, o mažuma (10 proc.) apklaustų darbuotojų turi vidurinį išsilavinimą. Daugiau nei pusė apklaustųjų darbuotojų (57 proc.) dirba specialisto pareigose, daugiau nei trečdalis (26 proc.) apklausta darbininkų, o likusi dalis (17 proc.) užima padalinio vadovo pareigas.

Vykdamas UAB „Vilkaviškio vandenys“ darbuotojų apklausą raštu pirmiausia siekta išsiaiškinti, kokios vyrauja problemos procesinio valdymo perspektyvoje. Apklausus darbuotojus galima išvelgti keletą valdymo problemų (žr. 30 pav.).

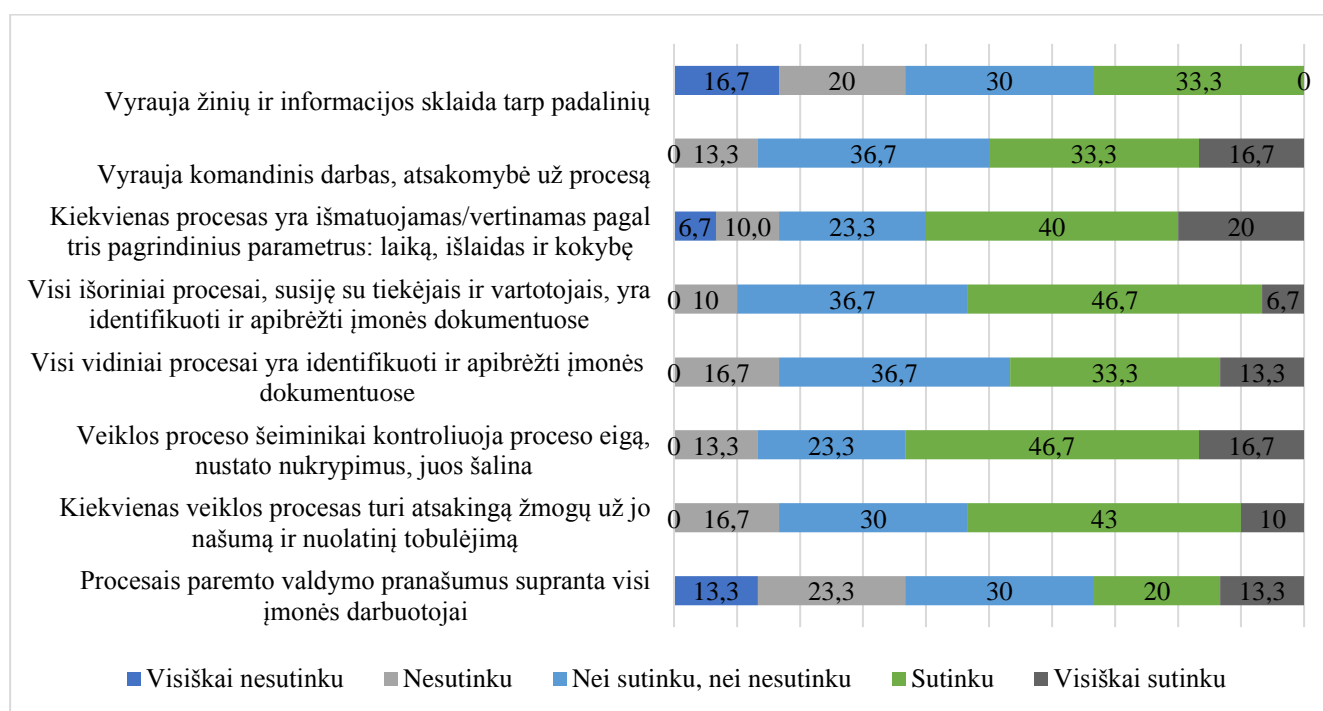


30 pav. UAB "Vilkaviškio vandenys" valdyme vyraujančios problemos, proc.

Remiantis 30 paveiksle pateiktais duomenimis galima pastebėti, kad pusė apklaustų darbuotojų nesutinka, kad yra informuojami apie diegiamus naujus požiūrius į veiklos procesų gerinimą bei jiems pateikiama pilna informacija apie veiklos procesų gerinimo eigą ir rezultatus (50 proc.); nėra aiškios atsakomybės ribos tarp organizacijos padalinių (46,6 proc.); darbuotojai nėra teigiamai nusiteikę veiklos procesų gerinimo pokyčiams ir nesutinka, kad yra kompetentingų specialistų procesų valdymo taikymui (33,3 proc.). 30 procentų darbuotojų išreiškia ir pritarimą ir nepritarimą, kad darbuotojai turi pakankamai žinių apie procesų valdymą. Tačiau remiantis tyrimo duomenimis galima paminėti ir keletą teigiamų aspektų. Net 75 procentai apklaustų darbuotojų sutinka, jos aukščiausios grandies vadovai suinteresuoti gerinti veiklą, taikant procesinį požiūrį. Didelis procentas darbuotojų taip pat sutinka, kad įmonės organizacinė struktūra yra tinkama pokyčiams įgyvendinti (63,3 proc.); veiklos procesų gerinimas vykdomas taikant adekvačias priemones (53,3 proc.). Apibendrinant tyrimo rezultatus galima išryškinti vyraujančias valdymo problemas: nepakankamas darbuotojų informavimas, prasta komunikacija, neaiškios atsakomybės ribos tarp padalinių, neigiamas darbuotojų nusiteikimas pokyčiams, trūkumas žinių ir kompetentingų specialistų procesų valdymui taikyti.

Empiriniu tyrimu taip pat buvo siekiama nustatyti procesinio požiūrio taikymo praktiką įmonėje, pateikiant darbuotojams 8 procesinį valdymą atliepiančius teiginius. Remiantis tyrimo dalyvavusių

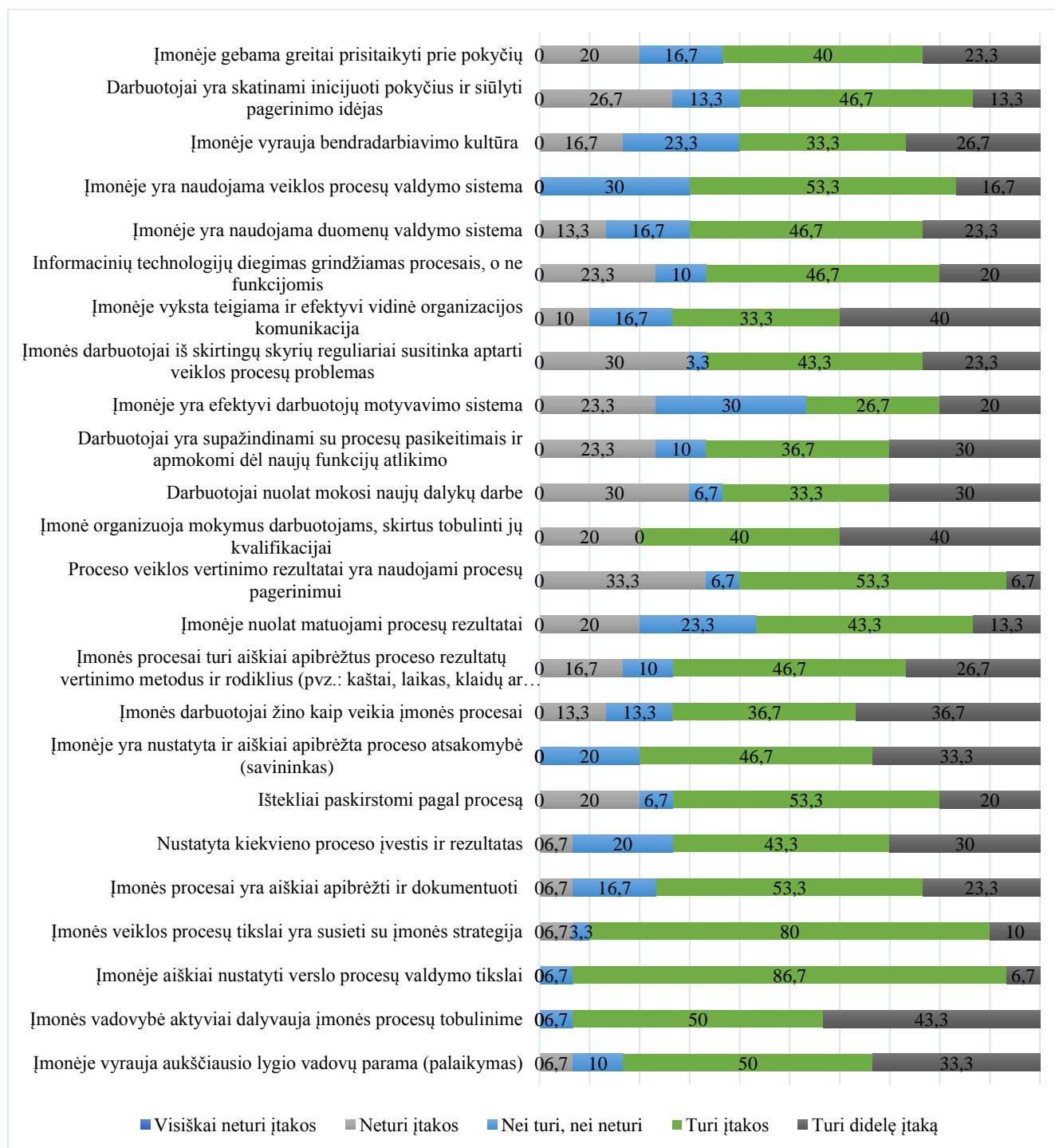
darbuotojų nuomone, galima pažymėti, kad procesinis valdymas įmonės praktikoje taikomas (žr. 31 pav.). Didesnė dalis darbuotojų sutinka ir visiškai sutinka, kad veiklos proceso šeimininkai kontroliuoja proceso eigą, nustato nukrypimus, juos šalina (63,4 proc.); kiekvienas procesas yra išmatuojamas, vertinamas pagal laiką, išlaidas ir kokybę (60 proc.); išoriniai procesai, susiję su tiekėjais ir vartotojais, yra identifikuoti ir apibrėžti įmonės dokumentuose (53,4 proc.); kiekvienas veiklos procesas turi atsakingą žmogų už jo našumą ir nuolatinį tobulinimą (53 proc.) bei sutinka, kad įmonėje vyrauja komandinis darbas ir atsakomybė už procesą (50 proc.). Tačiau galima išvelgti ir keletą neigiamų aspektų. Darbuotojai nesutinka, kad įmonėje vyrauja žinių ir informacijos sklaida tarp padalinių (36,7 proc.) ir procesais paremtu valdymo pranašumus supranta visi įmonės darbuotojai (36,6 proc.). Pastarųjų teiginių vertinimuose pastebimas didesnis nepritarimo procentas nei pritarimo. Remiantis tyrimo duomenimis analizuojamu klausimu galima taip pat paminėti, kad nemaža dalis darbuotojų visų teiginių vertinimuose aiškios nuomonės neturi.



31 pav. Procesinio požiūrio taikymo patirtis UAB "Vilkaviškio vandenys", proc.

Be aukščiau minėtų klausimų, empiriniu tyrimu siekta išsiaiškinti procesų valdymui įtaką darančius veiksnius (žr. 32 pav.). Tyrimo duomenys rodo, kad iš pateiktų vertinimui veiksnių aukščiausios vadovybės parama ir strateginis suderinamumas turi didžiausią įtaką procesų valdymui. Apklausoje dalyvavę darbuotojai ypatingai išryškino vadovybės aktyvaus dalyvavimo procesų tobulinime svarbą (93,3 proc.) ir vadovų paramą (83,3 proc.). Didelę įtaką procesų valdymui turi aiškiai nustatyti procesų valdymo tikslai (93,4 proc.) ir jų susiejimas su įmonės strategija (90 proc.). Be kita ko, procesų ir procesų savininkų apibrėžtumas darbuotojų taip pat įvertintas kaip svarbus ir didelę įtaką

darantis veiksnys, nes detalizuotų teiginių vertinimas svyruoja apie 74 proc. Didžiausią įtaką analizuojamų teiginių aspektu darbuotojai įvardino proceso savininko apibrėžtumą (80 proc.).



32 pav. Procesų valdymo sėkmę įmonėje lemiantys veiksniai

Remiantis 32 paveiksle pateiktais duomenimis galima pastebėti kiek mažesnę, tačiau taip pat darančią įtaką tokių veiksnių vertinimuose, kaip: procesų matavimas ir valdymas (procesai turi turėti aiškiai apibrėžtus rezultato vertinimo metodus ir rodiklius (73,4 proc.)); darbuotojų mokymas (net 80 proc. darbuotojų tai įvardina kaip įtaką darantį veiksni, virš 60 proc. apklaustųjų kaip svarbius pažymi nuolatinį mokymąsi naujų dalykų darbe ir darbuotojų supažindinimą su pasikeitimais bei apmokymą

naujų funkcijų atlikimui); komunikavimas (teigiama ir efektyvi komunikacija įvertinta 73,3 proc.). Informacinių technologijų naudojimo įtaka procesų valdymui įvertinta vidutiniškai 67 proc.; o kultūra ir pokyčių valdymas, kaip įtaką darantys veiksniai įvertinti vidutiniškai 63 proc. Tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad tam tikra dalis apklaustų darbuotojų motyvavimo sistemą, kaip darančią įtaką procesų valdymui, įvertinto tik 46,7 proc. Apibendrinant veiksnių vertinimą, galima paminėti, kad visi išskirti veiksniai daro įtaką procesų valdymui, o svarbiausiais, darbuotojų nuomone, galime įvardinti šiuos: aukščiausios vadovybės parama, strateginis suderinamumas, procesų ir procesų savininkų apibrėžtumas, procesų matavimas ir valdymas, darbuotojų mokymas, komunikavimas, IT naudojimas.

4.3 UAB "Vilkaviškio Vandenys" veiklos gerinimo sprendimai taikant procesinį valdymą

UAB „Vilkaviškio vandenys“ empiriniu tyrimu nustatytos veiklos tobulinimo, taikant procesinį požiūrį, galimybės, išsiaiškinus problemiškesnius veiklos ir valdymo procesus, nustatius procesinio požiūrio taikymo praktiką bei identifikavus veiksnius, kurie daro įtaką procesų valdymui įmonėje.

Apibendrinant dokumentų turinio, pusiau struktūruoto interviu ir anketinės apklausos tyrimų rezultatus, galima daryti šias išvadas:

1. Pasitvirtino dokumentų turinio analize identifiкуotos pagrindinės veiklos valdymo problemos (seni vandens ir nuotekų tinklai, darantys įtaką vandens netekčiams, paslaugų vartotojų skolos už suteiktas paslaugas, sunaudoto vandens rodmenų nedeklaravimas ar jų iškraipymas, prasti finansiniai veiklos rezultatai). Be to interviu metu išaiškėjo ir dar viena problema - neefektyvus apskaitos prietaisų rodmenų patikros procesas, reikalaujantis daug darbo laiko ir finansinių sąnaudų, nes yra neautomatizuotas. Tai informantų įvardinama kaip artimiausiu metu spręstina problema, reikalaujanti proceso optimizavimo priemonių radimo.

2. Anketinės apklausos tyrimo duomenys rodo, kad pagrindinės valdymo problemos įmonėje yra nepakankamas darbuotojų informavimas apie diegiamus naujus požiūrius, prasta komunikacija, neaiškios atsakomybės ribos tarp padalinių, neigiamas darbuotojų nusiteikimas pokyčiams, trūkumas žinių ir kompetentingų specialistų procesų valdymui taikyti. Tačiau nustatytas aukščiausios grandies vadovų suinteresuotumas gerinti veiklą, organizacinės struktūros tinkamumas pokyčiams įgyvendinti ir tai, kad procesai gerinami taikant adekvačias priemones.

3. Dokumentų turinio analize nustatyta, kad įmonėje procesinis valdymas, kaip sisteminis požiūris, nėra plačiai taikomas, o vyrauja funkcinė organizacijai būdingi bruožai. Tai patvirtina tyrimo metu nustatyti šie faktai.

- Organizacinė valdymo struktūra atitinka funkcinės-linijinės struktūros bruožus, kur aiškiai išreikšta hierarchija ir pavaldumas direktoriui. Kiekvienas padalinys ar padalinio darbuotojas

specializuojasi ir atlieka jam pavestas užduotis ar funkcijas pagal veiklos pobūdį, siekia padaliniui nustatytų tikslų.

- Pareiginiuose nuostatuose nepastebėtas funkcijų dubliavimas, darbuotojams nustatytos aiškios užduotys, atsakomybių ribos, teisės ir kvalifikaciniai reikalavimai.
- Įmonėje nėra nei procesų aprašų, nei grafiškai jie atvaizduoti.
- Bendrovėje vykdomi pavieniai procesų matavimo ir vertinimo darbai, kurie reglamentuoti ir yra privalomi pagal LR įstatymus ar kitus norminius aktus. Vandens tiekimo procese konkrečiais rodikliais ir nustatytu dažnumu vertinamas vandens kokybės atitikimas HN 24:2003 normoms; nuotekų valymo procese matuojamas į gamtinę aplinką patenkantis teršalų kiekis; vykdomos vandens apskaitos prietaisų metrologinės patikros. Klientų aptarnavimo procese matuojama ir vertinama vartotojų struktūra, vartotojų skaičiaus padidėjimas, atliekamos vartotojų pasitenkinimo paslaugomis apklausos. Finansinių išteklių valdymo procese atliekama pajamų, sąnaudų, pelno ir turto rodiklių lyginamoji analizė ir vertinimas.
- Įmonėje netaikoma kokybės vadybos sistema, veikloje nesiremiamą ISO 9001:2015 standartu, propaguojančiu procesinį požiūrį valdyme, neįdiegtos veiklos valdymo ar aplinkos vadybos sistemos.
- Įmonėje taikoma mažai modernių IT programų ar valdymo sistemų, palengvinančių bendrovės valdymą. Kasdienėje veikloje naudojamos pavienės IT programos ar jų paketai, skirti dokumentams valdyti ir buhalterijų darbui palengvinti.

4. Nepakankamą įmonės orientaciją į procesinį požiūrį patvirtina interviu metu nustatytas menkas šiuolaikinių metodų taikymas įmonės veiklos valdymo praktikoje, kurie siejami su procesiniu valdymu.

5. Remiantis darbuotojų anketinės apklausos tyrimo duomenimis, procesinis valdymas įmonės praktikoje yra plačiai taikomas (veiklos procesai turi šeimininkus, procesai kontroliuojami, vertinami, išoriniai procesai yra identifikuoti ir apibrėžti įmonės dokumentuose, įmonėje vyrauja komandinis darbas ir atsakomybė už procesą), tik trūksta žinių ir informacijos sklaidos tarp padalinių bei procesinio požiūrio pranašumus supranta ne visi darbuotojai.

6. Interviu nustatyta, kad galimybių taikyti procesinį požiūrį valdant komunalinių paslaugų įmonę pakanka, nes informantai aiškiai suvokia procesinio požiūrio esmę, turi pakankamai žinių apie procesinio požiūrio koncepciją, geba įvardinti jos taikymo naudą, o taip pat yra susipažinę su šiuolaikiniais valdymo metodais (VKV, Lean, 6Sigma, Kanban, ISO standartai), tik jų netaiko.

7. Darbuotojų apklausos duomenys rodo, kad procesų valdymo sėkmei įtaką daro visi darbo autoriaus teoriniame modelyje išskirti veiksniai, o svarbiausiais pažymimi šie: aukščiausios vadovybės parama, strateginis suderinamumas, procesų ir procesų savininkų apibrėžtumas, procesų matavimas ir valdymas, darbuotojų mokymas, komunikavimas, IT naudojimas.

Tyrimu identifikavus esmines veiklos ir valdymo problemas, o tuo pačiu nustačius realias procesinio valdymo taikymo galimybes įmonėje, toliau siūlomi konkretūs UAB „Vilkaviškio vandenys“ veiklos gerinimo sprendimai.

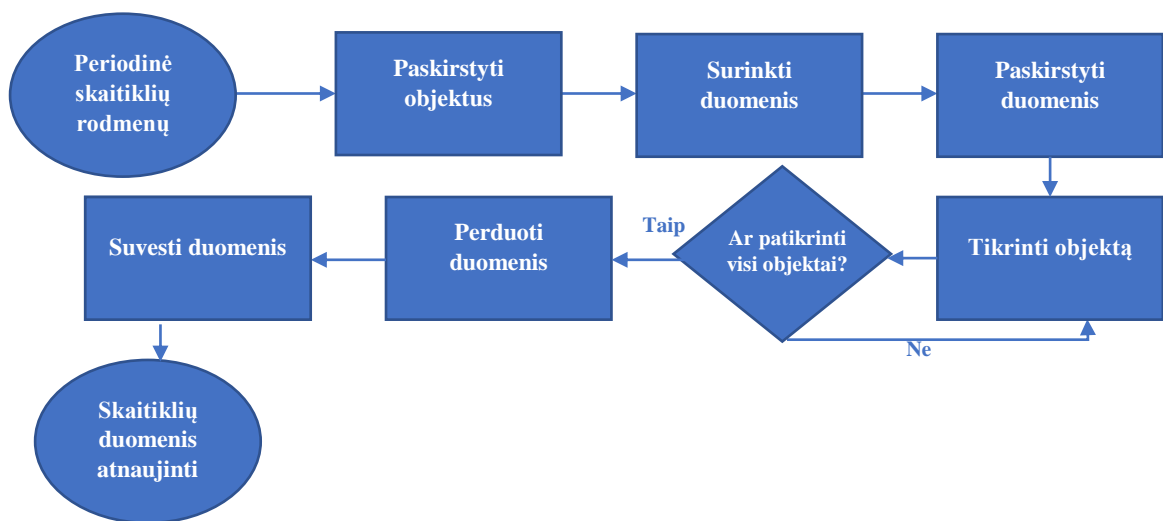
Taikant procesinį požiūrį valdyme, be teigiamo požiūrio ir reikalingų įgūdžių, svarbu numatyti taikymo objektą (gali būti visa įmonė, veiklos sritis arba vienas procesas), tikslus (suprasti esamą procesą ir apie jį pranešti, surasti proceso problemas, tobulinti procesą, automatizuoti ar visiškai jį pertvarkyti) ir metodus. Išanalizavus UAB „Vilkaviškio vandenys“ veiklos ir valdymo problemas ir suvokiant, kad visų problemų šiame darbe neišspręsimė, pasirinktas vienas, t.y. apskaitos prietaisų rodmenų patikros, procesas su tikslu padidinti darbuotojų darbo našumą, pritaikant IT siūlomas galimybes. Šis procesas, kaip probleminis, buvo nustatytas dokumentų turinio analizės ir interviu metu, todėl jo gerinimas yra neabejotinai aktualus įmonei.

Pasirinkto proceso tobulinimas atliekamas prisilaikant teoriniame modelyje (2.5 poskyris) pateiktų procesų valdymo ciklo etapų: proceso nustatymas (apskaitos prietaisų rodmenų patikra), jo aprašymas (grafinis esamo proceso vaizdavimas - proceso srauto diagrama; probleminių proceso vietų identifikavimas), matavimas (proceso atlikimo laikas), įgyvendinimas (vadovybės rėmimas, darbuotojų palaikymas, aprūpinimas reikalingais materialiniais ištekliais), stebėseną ir tobulinimas.

Apskaitos prietaisų rodmenų patikros proceso tobulinimo projektas.

UAB „Vilkaviškio vandenys“ geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo paslaugų vartotojai ir abonentai už paslaugas atsiskaito pagal vandens apskaitos prietaisų rodmenis, kuriuos teisės aktų nustatyta tvarka privalo deklaruoti kas mėnesį. Kad išvengtų nesąžiningų vartotojų veiksmų deklaruojant apskaitos prietaisų rodmenis, įvertinti apskaitos prietaisų ir plombų techninę būklę bei eksploatacinių sąlygų tinkamumą, įmonė organizuoja planinį visų vartotojų apskaitos prietaisų patikrinimą kartą per metus. Kadangi įmonės pajamos tiesiogiai priklauso nuo apskaitos prietaisų rodmenų deklaravimo, periodinė apskaitos prietaisų rodmenų patikra yra svarbus ir aktualus įmonės veiklos procesas.

33 paveiksle pateikiama dabartinio proceso srauto diagrama.



33 pav. Apskaitos prietaisų rodmenų patikros proceso srauto diagrama prieš tobulinimą

Šiuo metu visi duomenys iš duomenų bazės įmonės kontrolieriams perduodami sudarant popierinius sąrašus, po to sutikrinti duomenys individualiai suvedami į duomenų bazę. Tai rodo, kad procesas yra ilgas, užimantis daug darbo laiko. Detalūs proceso atlikimo žingsniai laike prieš tobulinimą pateikti 34 paveiksle (vienam kontrolieriui skirtas procesas per darbo dieną). Remiantis paveiksle pateiktais duomenimis matome, kad šiuo metu procesas užtrunka 510 min. arba 8 val. 50 min.

Paskirstymas	Spausdinimas	Laukimas	Padalinimas	Darbas	Parvažiavimas	Suvedimas
30 min.	10 min.	30 min.	20 min.	360 min.	30 min.	30 min.

34 pav. Apskaitos prietaisų rodmenų patikros procesas laike prieš tobulinimą

Pastaruoju metu rinkoje siūloma įvairių IT programų, kurios suteikia galimybes optimizuoti procesus, taupyti finansinius, žmogiškuosius išteklius bei laiką. Skaitiklių rodmenų patikros procesą siekiama pagerinti skaitmenizavus duomenų surinkimą. Skaitmenizavimui pasirinkta Microsoft Sharepoint platforma.

Pradinė investicija būtų tokia:

- 1200 Eur – tai programinės įrangos konfigūravimas ir integravimas į esamą įmonės duomenų bazę.
- 720 Eur reikia 6 planšetiniams kompiuteriams nupirkti (įmonėje dirba 6 kontrolieriai, planšetiniam kompiuteriui planuojama skirti 120 Eur/vnt.).

Mėnesinės investicijos būtų tokios:

- 30 Eur darbo vietų licencijoms (6 x 5 Eur/mėn.).
- 60 Eur mobilus internetas (6 x 10 Eur/mėn.).

Bendra pradinė reikalingų investicijų suma yra 2010 Eur, o metinis lėšų poreikis yra 3000 Eur.

Pasinaudojus IT teikiamomis galimybėmis ir duomenų surinkimą skaitmenizavus, tikimasi optimizuoti procesą, dalį proceso žingsnių atliekant skaitmeniniu būdu (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Apskaitos prietaisų rodmenų patikros proceso žingsniai pritaikius skaitmenizavimą

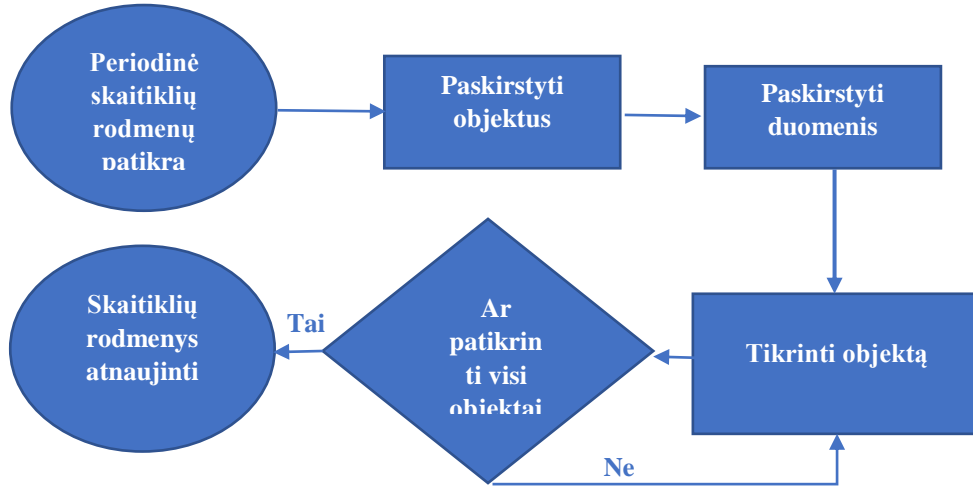
Proceso žingsniai	Laukiami rezultatai
Spausdinimas	Spausdinimo atsisakome, kadangi duomenys perduodami elektroniniu būdu
Laukimas	Duomenys perduodami nuotoliniu būdu, nereikia atvažiuoti pasiimti
Padalinimas	Duomenys paskirstomi elektroniniu būdu
Parvažiavimas	Duomenys perduodami nuotoliniu būdu, nereikia atvažiuoti priduoti
Suvedimas	Duomenys suvedami iškart, tikrinant objektą

Pritaikius skaitmenizavimą, vienam kontrolieriui skirtas procesas sutrumpėja iki dviejų žingsnių per darbo dieną ir ženkliai sutrumpėja laike (žr. 35 pav.).

Paskirstymas	Darbas
30 min.	360 min.

35 pav. Apskaitos prietaisų rodmenų patikros procesas laike po tobulinimo

Akivaizdžiai matome, kad po tobulinimo procesas sutrumpėja nuo 510 min. iki 390 min. Iš viso sutaupoma 120 min. darbo dienos laiko, iš kurių 40 min. ir abonentinio skyriaus buhalterės darbo (duomenų spausdinimas ir surinktų duomenų suvedimas į duomenų bazę) ir 80 min. kontrolieriaus darbo laiko. 36 paveiksle pateikiama patobulinto proceso srauto diagrama.



36 pav. Apskaitos prietaisų rodmenų patikros proceso srauto diagrama po tobulinimo

Pritaikius skaitmenizavimą apskaitos prietaisų rodmenų patikros procese ženkliai sutrumpėja viso proceso žingsniai ir laikas, skaitiklių tikrinimas vykdomas akivaizdžiai operatyviau. Iš proceso pašalinamas abonentų skyrius, o tokiu būdu ne tik ženkliai sumažinama proceso trukmė, bet ir abonentų skyrius tą laiką, kurį skirdavo duomenų suvedimui į duomenų bazę, gali panaudoti tikslingiau. Taip pat palengvėja vyr. kontrolieriaus darbas, kadangi atsiranda galimybė kontrolierių darbo rezultatus sekti realiu laiku, o ne iš popierinių ataskaitų ir žurnalų. Kontrolieriams yra sutaupoma apie 20% darbo laiko, kurį skirdavo pasiruošimui bei ataskaitų rengimui. Šis laikas išnaudojamas didinant mėnesinį patikrintų apskaitos prietaisų skaičių, taip efektyviau vykdoma vandens skaitiklių priežiūra.

Taip pat matome, kad patobulinus nagrinėjamą procesą per 1 darbo dieną sutaupoma 80 min. kontrolieriaus darbo laiko. Įvertinus, kad įmonėje dirba 6 kontrolieriai – tai per 1 darbo dieną sutaupoma 480 min. visų kontrolierių darbo laiko, o tai atitinkamai per mėnesį sudaro 168 val. darbo laiko. Tiksliau paskaičiavus – tai yra 1 darbuotojo (etato) mėnesio darbo laikas. Galima konstatuoti, kad, patobulinus nagrinėjamą skaitiklių rodmenų patikrinimo procesą, tos pačios apimties darbą vietoje dabar esančių 6 kontrolierių pilnai gali atlikti 5 kontrolieriai. O įvertinus, kad 1 kontrolierius (atlyginimas ir įmonės mokami mokesčiai už darbuotoją) įmonei kainuoja 720 Eur/mėn. – tai proceso tobulinimui reikalingi 3000 Eur/m. atsiperka per 4,2 mėn., o per metus įmonė sutaupo apie 5760 Eur.

Atkreipiamas dėmesys, kad IT taikymas ir jų panaudojimo galimybės yra neribotos, dėl to įdiegus jas įmonės veikloje ir nuolat tobulinant galima gauti ir papildomos naudos.

Apibendrinant galima teigti, kad, pritaikius skaitmenizavimą apskaitos prietaisų rodmenų patikros procese, UAB „Vilkaviškio vandenys“ pajus realią procesinio požiūrio taikymo naudą, įvardintą teoriniame autoriaus modelyje (2.5 poskyris): pagerės užduočių vykdymas ir įmonės veiklos rezultatai, veiksmingesnė bus kontrolė, bus optimizuoti vertės kūrimo žingsniai, vyks tobulesnė komunikacija, didės klientų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis.

UAB „Vilkaviškio vandenys“ atveju, siekiant pagerinti veiklą ir plačiau taikyti procesinį požiūrį valdyme, tikslinga atsizvelgti į empirinio tyrimo rezultatus ir panaikinti barjerus didesnei procesinio požiūrio raiškai bei veikloje orientuotis į procesų valdymui įmonėje įtaką darančius veiksnius. Todėl įmonei siūloma:

1. Gerinti įmonės vidinę komunikaciją, informuoti darbuotojus apie vykdomus pokyčius ir skleisti žinias apie procesinio valdymo koncepciją ir jos taikymo naudą. Panaudojant įmonės darbuotojų potencialą (turinčių pakankamai žinių apie procesinį valdymą, jo teikiamą naudą ir žinančių šiuolaikinius valdymo metodus), naudinga organizuoti darbuotojų susirinkimą ir pristatyti procesinio požiūrio esmę, suteikti daugiau žinių apie procesinį valdymą, išryškinti pranašumus ir naudą, aptarti kiekvieno darbuotojo dalyvavimo svarbą ir atsakomybės ribas. Šios procesinio valdymo kliūtys sutampa su nagrinėtomis teorinėje darbo dalyje (2.3 poskyris) ir pateiktomis teoriniame modelyje (2.5 poskyris), todėl jų eliminavimas yra svarbus uždavinys, leidžiantis efektyviai formuoti procesinį įmonės požiūrį.

2. Pritaikant teoriniame modelyje (2.5 poskyris) išskirtus procesų valdymo etapus, įmonėje būtina identifikuoti ir apibrėžti visus įmonės procesus, prisidedančius prie organizacijos tikslų pasiekimo; apibrėžti šių procesų seką ir sąveiką; apibrėžti rezultatyvų procesų veikimą bei valdymą užtikrinančius kriterijus ir metodus; suteikti būtinus išteklius ir reikalingą informaciją procesų veikimui ir stebėsenai vykdyti; nuolat stebėti, matuoti ir analizuoti šiuos procesus; įgyvendinti veiksmus, tinkamus pasiekti planuotus rezultatus, ir nuolat gerinti procesus.

3. Siekiant veiksmingo procesų valdymo įmonėje, būtina užtikrinti aukščiausios vadovybės paramą ir strateginį suderinamumą, apibrėžti procesus ir procesų savininkus, procesus matuoti ir valdyti, nuolat mokyti darbuotojus, komunikuoti ir naudoti IT.

4. Plėsti IT naudojimą, diegiant informacines valdymo sistemas, kurios apjungia visus įmonės procesus į vieną visumą, suteikia galimybes didinti veiklos efektyvumą ir mažinti kaštus. Siūloma pasinaudoti UAB „Informatikos ir ryšių technologijų centras“ komerciniu pasiūlymu.

- Paslaugų valdymo sistemos pagalba galima organizuoti su klientų aptarnavimu ir tinklo eksploatavimu susijusius darbus, tokius kaip: apskaitos prietaisų kontrolė, aptarnavimas bei našumo kontroliavimas; tinklo ir atskirų jo objektų aptarnavimas bei šio darbo našumo kontroliavimas; pastovus techninių ir komercinių nuostolių monitoringo vykdymas.
- Atsiskaitymo su klientais (Bilingo) ir jų aptarnavimo sistemos pagalba galima ne tik paruošti ir atspausdinti sąskaitą už suteiktas paslaugas, bet ir spręsti kitus su klientų aptarnavimu susijusius uždavinius: automatizuoti klientų duomenų bazės palaikymą; užtikrinti atsiskaitymui už suteiktas

paslaugas reikalingų duomenų tikslumą ir surinkimo paprastumą; integruoti su visais bankais ir atsiskaitymo terminalais; automatizuoti ir supaprastinti darbą su skolininkais; realizuoti klientų savitarną.

- Automatizuotos duomenų surinkimo ir technologijų valdymo sistemos pagalba galima: operatyviai surinkti duomenis iš apskaitos prietaisų bei kontrolinius duomenis iš tinklo objektų; atlikti surinktų duomenų analizę identifikuojant nekorektiškas situacijas; gauti nekorektiškų situacijų ataskaitas ir pateikti suinteresuotoms šalims tolimesnei analizei ir sprendimų priėmimui; nuolat vykdyti technologinės įrangos kontrolę.

5. Norint turėti išsamesnius ir patikimesnius duomenis dėl procesų valdymo įmonėje, atliekant tolimesnius tyrimus reikėtų didinti tyrimo imtį.

6. Ateityje tikslinga būtų atlikti tyrimus ir nustatyti procesų valdymo brandos lygį.

7. Iširti procesinio požiūrio taikymo įtaką įmonės veiklos rezultatams, atliekant tyrimus kelių metų bėgyje, renkant rezultatus, juos lyginant su prieš tai surinktais duomenimis.

8. Tolimesnėje perspektyvoje siūloma taikyti kokybės vadybos sistemą ir įsidiesti ISO 9001:2015 standartą įmonėje, kuris propaguoja procesinį požiūrį valdyme ir gali užtikrinti nuolatinį veiklos tobulinimą ir geresnius veiklos rezultatus.

Įgyvendinus UAB „Vilkaviškio vandenys“ autoriaus pasiūlytą apskaitos prietaisų rodmenų patikros proceso tobulinimą bei pritaikius aukščiau minėtus pasiūlymus, akivaizdžiai pagerėtų įmonės veikla ir jos finansiniai rezultatai.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išanalizavus komunalinių paslaugų įmonių veiklos procesus ir jų valdymą, nustatyta, kad didžioji dalis savivaldybių kontroliuojamų vandens tiekimo ir nuotekų valymo įmonių dirba nuostolingai, nes sąnaudos viršija pajamas. Kitos įmonės, šiuo atveju ir UAB „Vilkaviškio vandenys“, nors dirba pelningai, finansinė padėtis yra gana sudėtinga dėl išaugusių įsipareigojimų ir apyvartinių lėšų trūkumo. Šios problemos rodo, kad įmonėms reikalingi veiklos valdymo pokyčiai, būtinas veiksmingesnių ir pažangesnių veiklos valdymo priemonių taikymas, tokių kaip procesinis požiūris.

2. Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, jos nėra vieningos nuomonės apibrėžiant procesų valdymo sampratą, tačiau visi nagrinėti autoriai vieningai sutinka, kad procesais paremtas įmonės valdymas yra daug pranašesnis prieš funkcinį valdymą.

- Procesas yra į produkto gavimą ir vertės vartotojui sukūrimą orientuota veiksmų seka, kai pirmesnio veiksmo išeiğa yra tolesnio veiksmo įeiga. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad iki šiol egzistuoja skirtinga procesų klasifikacija, tačiau jų pagrindiniai principai yra tie patys. Procesai, sukuriantys paslaugos pridėtinę vertę išorės vartotojams ir skirti tenkinti išorinių vartotojų poreikius, vadinami pagrindiniais. Procesai, kurie užtikrina pagrindinių procesų funkcionavimą ir yra nukreipti tenkinti vidinius vartotojų poreikius, vadinami pagalbinais. Vadybiniai procesai yra susiję su strategijos kūrimu, tikslų formulavimu ir jų realizavimu, bei veiksmingu greta einančių procesų koordinavimu.

- Procesų valdymas suteikia sistemingą ir struktūruotą požiūrį, kaip organizacijos veiklą padaryti efektyvesne, produktyvesne ir labiau prisitaikančia prie nuolat besikeičiančios aplinkos, kaip keisti valdymą ir pateikti klientams, suinteresuotosioms šalims ir darbuotojams didesnę naudą.

- Išanalizavus procesų valdymo pagrindinius elementus, procesinio požiūrio taikymo etapus, procesų valdymo kliūtis ir sėkmę lemiančius veiksnius, parengtas paslaugas teikiančios įmonės veiklos gerinimo teorinis modelis, taikant procesinį valdymą. Teoriniame modelyje įmonės procesų valdymas vaizduojamas kaip šešių etapų ciklas. 1) įmonėje būtina identifikuoti ir suprasti visus įmonės procesus, prisidedančius prie organizacijos tikslų pasiekimo; 2) aprašyti procesus, nustatyti šių procesų seką ir sąveiką, suteikti būtinus išteklius ir reikalingą informaciją procesų veikimui; 3) apibrėžti matavimo rodiklius, rezultatyvų procesų veikimą bei valdymą užtikrinančius kriterijus/ metodus; 4) įgyvendinti veiksmus, tinkamus pasiekti planuotus rezultatus; 5) nuolat stebėti, matuoti ir analizuoti šiuos procesus; ir 6) nuolat tobulinti procesus. Modelyje pateikti procesinio požiūrio taikymą ir sėkmingą procesų valdymą lemiantys veiksniai. Tai yra aukščiausiosios vadovybės palaikymas; strateginis suderinimas; žinių apie procesinį požiūrį turėjimas ir motyvuoti darbuotojai; šiuolaikiškų valdymo metodų taikymas; efektyvus komunikavimas; IT taikymas; bendradarbiavimo kultūra; projektų ir pokyčių valdymas; veiklos matavimas pagal apibrėžtus vertinimo rodiklius; aiškiai apibrėžti proceso savininkai, atsakomybių ribos ir nuolatinis tobulinimas. Aukščiausios vadovybės nesuinteresuotumas, nepakankamas darbuotojų informavimas, prastas komunikavimas, greitų rezultatų siekis, darbuotojų žinių ir motyvacijos stoka,

pilnos informacijos neprieinamumas yra įvardinami kaip barjerai, trukdantys veiksmingam procesų valdymui. Įmonės, pritaikiusios procesinį požiūrį valdyme, gali gauti akivaizdžią naudą, nes užtikrinamas veiklos rezultatų gerėjimas; skatinamas nuolatinis gerinimas; sumažinamos išlaidos ir didėja pajamos; pašalinami struktūrinių funkcinių padalinių barjerai; geresnis užduočių vykdymas; suteikiamas savarankiškumas priimant sprendimus; vaidmenų ir atsakomybės aiškumas; vyrauja komandinis darbas ir veiksmingesnė tampa kontrolė.

3. Empirinio tyrimo rezultatai, atlikus kokybinį ir kiekybinį tyrimus, parodė problemines UAB "Vilkaviškio Vandenis" veiklos valdymo problemas, kurias galima spręsti taikant procesinį požiūrį valdyme, atskleidė nepakankamą procesinio valdymo taikymo praktiką įmonėje.

- Dokumentų turinio analize ir interviu nustatyta, kad prasti finansiniai veiklos rezultatai yra dėl senų vandens ir nuotekų tinklų, paslaugų vartotojų skolų už suteiktas paslaugas, sunaudoto vandens rodmenų nedeklaravimo ar jų iškraipymo, neefektyvaus apskaitos prietaisų rodmenų patikros proceso.

- Anketinės apklausos tyrimo duomenys rodo, kad pagrindinės valdymo problemos įmonėje yra nepakankamas darbuotojų informavimas apie diegiamus naujus požiūrius, prasta komunikacija, neaiškios atsakomybės ribos tarp padalinių, neigiamas darbuotojų nusiteikimas pokyčiams, trūkumas žinių ir kompetentingų specialistų procesinio požiūrio valdyme taikymui. Tačiau nustatytas aukščiausios grandies vadovų suinteresuotumas gerinti veiklą, organizacinės struktūros tinkamumas pokyčiams įgyvendinti ir tai, kad procesai gerinami taikant adekvačias priemones.

- Dokumentų turinio analize nustatyta, kad įmonėje procesinis valdymas, kaip sisteminis požiūris, nėra plačiai taikomas, o vyrauja funkcinėi organizacijai būdingi bruožai. Įmonėje nėra detalių procesų aprašų, grafiškai jie neatvaizduoti; vykdomi pavieniai procesų matavimo ir vertinimo darbai, kurie reglamentuoti ir yra privalomi pagal LR įstatymus ar kitus norminius aktus; netaikoma kokybės vadybos sistema, veikloje nesiremiama ISO 9001:2015 standartu; mažai taikomos modernios IT programos ar valdymo sistemos.

- Darbuotojų anketinės apklausos tyrimo duomenys rodo, kad procesinis valdymas įmonės praktikoje yra taikomas (veiklos procesai turi šeimininkus, procesai kontroliuojami, vertinami, išoriniai procesai yra identifikuoti ir apibrėžti įmonės dokumentuose, įmonėje vyrauja komandinis darbas ir atsakomybė už procesą), tik trūksta žinių ir informacijos sklaidos tarp padalinių, ne visi darbuotojai supranta procesinio požiūrio taikymo pranašumus.

- Interviu nustatyta, kad galimybių plačiau taikyti procesinį požiūrį valdant komunalinių paslaugų įmonę pakanka, nes informantai aiškiai suvokia procesinio požiūrio esmę, turi pakankamai žinių apie procesinio požiūrio koncepciją, geba įvardinti jos taikymo naudą, o taip pat yra susipažinę su šiuolaikiniais valdymo metodais, tik jų praktikoje netaiko.

- Apklausos duomenys parodė, kad procesų valdymo sėkmei įtaką daro visi darbo autoriaus teoriniame modelyje išskirti veiksniai, o svarbiausiais pažymimi šie: aukščiausios vadovybės parama,

strateginis suderinamumas, procesų ir procesų savininkų apibrėžtumas, procesų matavimas ir valdymas, darbuotojų mokymas, komunikavimas, IT naudojimas.

4. Siekiant pagerinti UAB „Vilkaviškio Vandeny“ veiklą, taikant procesinį požiūrį valdyme, pasiūlytas tobulinti apskaitos prietaisų rodmenų patikros procesas, su tikslu padidinti darbuotojų darbo našumą, pritaikant IT siūlomas galimybes. Įvertinus apskaitos prietaisų rodmenų patikros procesą detalių veiksmų ir laiko aspektais, pasiūlyta skaitmenizuoti duomenų rinkimą. Pritaikius skaitmenizavimą sumažėtų proceso atlikimo žingsnių skaičius ir ženkliai sutrumpėtų atlikimo laikas (nuo 510 min. iki 390 min.). Be to būtų taupomas kitų procese dalyvaujančių darbuotojų laikas, atsirastų galimybė kontrolierių darbo rezultatus sekti realiu laiku, pagerėtų užduočių vykdymas ir įmonės veiklos rezultatai, vyktų geresnė komunikacija, didėtų klientų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis.

Rekomendacijos

- Gerinti įmonės vidinę komunikaciją, informuoti darbuotojus apie vykdomus pokyčius ir skleisti žinias apie procesinio valdymo koncepciją ir jos taikymo naudą.

- Įmonėje būtina identifikuoti ir apibrėžti visus įmonės procesus, prisidedančius prie organizacijos tikslų pasiekimo; apibrėžti šių procesų seką ir sąveiką; apibrėžti rezultatyvų procesų veikimą bei valdymą užtikrinančius kriterijus ir metodus; suteikti būtinus išteklius ir reikalingą informaciją procesų veikimui ir stebėsenai vykdyti; nuolat stebėti, matuoti ir analizuoti šiuos procesus; įgyvendinti veiksmus, tinkamus pasiekti planuotus rezultatus, ir nuolat gerinti procesus.

- Plėsti IT naudojimą, diegiant informacines valdymo sistemas, kurios apjungia visus įmonės procesus į vieną visumą, suteikia galimybes didinti veiklos efektyvumą ir mažinti kaštus.

- Tolimesnėje perspektyvoje siūloma taikyti kokybės vadybos sistemą ir įsidiegti ISO 9001:2015 standartą įmonėje, kuris propaguoja procesinį požiūrį valdyme ir gali užtikrinti nuolatinį veiklos tobulinimą ir geresnius veiklos rezultatus.

LITERATŪRA

- Adomėnas, V. (2011). *Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulinimo*. Kaunas: Technologija.
- Ariouat, H., Hanachi, C., Andonoff, E. ir Benaben, F. (2017). A conceptual framework for social business process management. *Procedia computer science*, 112, 703–712.
- Bhasin, S. (2012). Prominent obstacles to lean. *International journal of productivity and performance management*, 61(4), 403–425.
- Buh, B., Kovačič, A. ir Štemberger, M. (2015). Critical success factors for different stages of business process management adoption – a case study. *Economic research-ekonomska istraživanja*, 28(1), 243–258. doi.org/10.1080/1331677X.2015.1041776
- Burlton, R.T. (2015). *Delivering business strategy through process management. Handbook on business process management 2*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Campagna, M., Ivanov, K. ir Massa, P. (2014). Implementing metaplanning with business process management. *Procedia environmental sciences*, 22, 199–209. doi: 10.1016/j.proenv.2014.11.020
- Christensen, E., Bierly, P. ir Kessler, H. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of organizational change management*, 13(6), 595–618.
- Cody, C. R. ir Jeffrey, U. M. (2015). Lean mManufacturing: an analysis of process improvement techniques. *Franklin business & law journal*, 2, 70–82.
- Curtice, R. M. (2014). Best practices in optimizing cross-functional business processes. *Fundamentals of process management*, 1–16. [žiūrėta 2017-10-25]. Prieiga per internetą <https://pdfs.semanticscholar.org/e98f/ea5d9ae0ea342a335949eae26aa5ed67fc6d.pdf>
- Čiarnienė, R., Vienažindienė, M. ir Vojtovich, S. (2017). Process improvement for value creation: a case of health care organization. *Inžinerinė ekonomika = Engineering economics*, 28(1), 79–87. [žiūrėta 2017-09-20]. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.28.1.16601>
- Dabaghkashani, A. Z., Hajiheydari, B.N. ir Haghghinasab, C.M. (2012). A success model for business process management implementation. *International journal of information and electronics engineering*, 2(5), 725-731.
- De Bruin, T. ir Doebeli, G. (2010). An organizational approach to BPM: the experience of an Australian transport provider. In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), *Handbook on business process management 2* (pp. 37–81). Springer: Berlin.
- Fleac, E., ir Fleac, B. (2016). The business process management map – an effective means for managing the enterprise value chain. *Procedia Technology*, 22, 954–960. doi: 10.1016/j.protcy.2016.01.096
- Gartner, A. 2012. Business Process Management (BPM). [žiūrėta 2017-09-14]. Prieiga per internetą <http://www.gartner.com/it-glossary/business-process-management-bpm/>

- Gazova, A., Papulova, Z. ir Papula, J. (2016). The application of concepts and methods based on process approach to increase business process efficiency. *Procedia economics and finance*, 39, 197–205. doi: 10.1016/S2212-5671(16)30284-2
- Gibbons, P., Kennedy, C., Burgess, S. ir Gdfrey, P. (2012). The development of a value improvement model for repetitive processes (VIM): combining lean, six sigma and systems thinking. *International journal of lean six sigma*, 3(4), 315–338.
- Greenberg, K. (2011). *Behavior in organizations (10th ed.)*. Upper Saddle River, USA: Prentice Hall.
- Gudas, S. (2012). *Informacijos sistemų inžinerijos teorijos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Hammer, M. (2007). The process audit. *Harvard business review*, 85(4), 111–23.
- Harrington, A. (2005). *Business process improvement*. McGraw-Hill Education (India).
- Haun, J., Mothersell, W. M. ir Motwani, J. (2015). Implementing kaizen in the workplace: a case study. *International journal of management and behavioural sciences*, 6, 321–325.
- Jeston J. Ir Nelis J (2014). *Business process management. Practical guidelines to successful implementation*. Routledge, New York.
- Juran, J. M. (1988). *Quality Control Handbook*. 4th ed. New York: McGraw-Hill.
- Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Leidykla: MELC.
- Kaziliūnas, A. (2012). The knowledge management process for implementing quality improvement programs. *Informacijos mokslai*, 62, 97–108. [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą <http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/1580/952>
- Kaziliūnas, A. ir Vyšniauskienė, L. (2014). Impacts of different quality management systems implementation pattern on its performance outcomes. *Intellectual economics*, 8(1), 140–155. doi:10.13165/IE-14-8-1-10
- Khosravi, A. (2015). Business process rearrangement and renaming. A new approach to process orientation and improvement. *Business process management journal*, 22(1), 116–139.
- Klimas D. ir Ruževičius J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*, 4, 72–87.
- Kohlbacher, M. ir Gruenwald, S. (2011). Process orientation: conceptualization and measurement. *Business process management journal*, 17(2), 267–28.
- Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai: ISO 9001:2015. Geneva: International Organization for Standardization. [žiūrėta 2017-11-14]. Prieiga per internetą <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:62085:en>
- Kontautaitė, D. ir Zinkevičiūtė, V. (2013). Ekspedicinių įmonių veiklos kokybės gerinimo poreikis ir galimybės. *Mokslas – Lietuvos ateitis [Science – future of Lithuania]: Verslas XXI amžiuje [Business in XXI Century]*, 5(1), 22–28.

- Kosinskienė, A. ir Ruževičius, J. (2011). Sveikatos priežiūros kokybės valdymas ligoninėje. *Medicinos teorija ir praktika*, 17 (1), 23–36.
- Kramer, K. ir Stid, D. (2010). The effective organization: five questions to translate leadership into strong management. *The Bridgespan Group*, 1–10. [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą <https://tuiselibrary.wordpress.com/2014/07/07/the-effective-organization-five-questions-to-translate-leadership-into-strong-management/>
- Kvedaravičius, J. (2006). *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: VDU.
- Lahajnar, S. ir Rožanec, A. (2016). The evaluation framework for business process management methodologies. *Management*, 21(1), 47–69.
- Larson, P.D. ir Kerr, S.G. (2007). Integration of process management tools to support TQM implementation: ISO 9000 and activity – based costing. *Total Quality Management*, 18 (1), 201–207.
- Lemaska-Majdzika, A. ir Okrglicka, M. (2015). Identification of business in an enterprise management. *Procedia economics and finance*, 27, 394–403. doi: 10.1016/S2212-5671(15)01011-4
- Lietuvos statistikos departamentas (2017).[žiūrėta 2017-09-27]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/>
- Lodienė, D. (2007). *Procesinio požiūrio vystymas organizacijų valdyje: daktaro disertacija*. VDU.
- Lodienė, D. (2008). Procesų vadybos samprata organizacijų vadybos plotmėje. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 107–114.
- Manzoor, Q. (2011). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *European journal of business and management*, 3(3), 36–44. [žiūrėta 2017-10-29]. Prieiga per internetą <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/265/150>
- Marčiulionytė, M. Oržekauskas, P. ir Junevičius, A. (2013). Valstybinių verslo įmonių valdymo tobulinimo galimybės. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(1), 36–49. [žiūrėta 2017-11-04]. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppa.12.1.4003>
- Matei, A. ir Camelia, G. (2016). Characteristics of process management in the public institutions in Romania. Comparative analysis. *Procedia economics and finance*, 39, 94–101. doi: 10.1016/S2212-5671(16)30246-5
- Mikulis, J. (2007). *Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba*. Vilnius: Ciklonas.
- Mikulis, J. Ir Ruževičius, J. (2009). Management systems and competitiveness of a country - Lithuanian context. *Current issues on business and law*, 3, 26–46.
- Nadarajah, D. ir Kadir, A. (2016). Measuring business process management using business process orientation and process improvement initiatives. *Business process management journal*, 22(6), 1069–1078. [žiūrėta 2017-10-25]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2014-0001>
- Nekrošis V. ir Černiūtė R. (2010). Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, 63–76.

- Nowotarski, P., Paslawski, J. ir Matyja, J. (2016). Improving construction processes using lean management methodologies – cost case study. *Procedia engineering*, 161, 1037–1042. doi: 10.1016/j.proeng.2016.08.845
- Pabedinskaitė, A. ir Vitkauskas, R. (2010). Quality management tools: analysis of Lithuanian enterprises. In selected papers of the 6th international scientific conference "Business and Management 2010", Vol. 2: 905–912.
- Palmberg, K. (2009). Exploring process management: are there any widespread models and definitions?. *The TQM Journal*, 21(2), 203–215. [žiūrėta 2017-11-03]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1108/17542730910938182>
- Palmberg, K. (2010). Experiences of implementing process management: a multiple- case study. *Business process management journal*, 16(1), 93–113. [žiūrėta 2017-11-03]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1108/14637151011017967>
- Palmer, N. (2014). What is BPM? [žiūrėta 2017-10-06]. Prieiga per internetą <https://bpm.com/what-is-bpm>
- Rakickas, A. (2010). *Tiekimo grandinės procesų valdymo vertinimo modelis: daktaro disertacija*. VDU.
- Reijers, H., van Wijk, S., Mutschler, B. ir Leurs, M. (2010). BPM in practice: who is doing what? *Business Process Management*, 45–60.
- Robbins, S.P. ir Coulter, M. (2013). *Management*, 12. Harlow: Pearson.
- Rohloff, M. (2011). Advances in business process management implementation based on a maturity assessment and best practice Exchange. *Management*, 9, 383–403. doi:10.1007/s10257-010-0137-1
- Romeika, G. (2017). *Verslo procesų infrastruktūros organizavimas taikant elektroninių tarpininkų paslaugas: daktaro disertacija*. MRU.
- Rosemann, M. ir vom Brocke, J. (2010). The six core elements of business process management. In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), *Handbook on business process management 1: Introduction, methods and information systems* (pp. 107–122). Berlin: Springer.
- Sandhu, A. ir Gunasekaran, A. (2004). Business process development in project-based industry. *Business process management journal*, 10(6), 673–690.
- Scheer, A. ir Brabänder, E. (2010). The process of business process management. In J. Vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), *Handbook on business process management 2: International handbooks on information systems* (pp. 239–265). Berlin: Springer.
- Segatto, M., de Pádua, S. ir Martinelli, D.P. (2013). Business process management: a systemic approach? *Business process management journal*, 19(4), 698–714. [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1108/BPMJ-Jun-2012-0064>
- Singh, P. K. (2012). Management of business processes can help an organization achieve competitive advantage. *International management review*, 18(2), 19–26.
- Sližytė, A. (2009). *Kompleksinio organizacijos veiklos vertinimo sistemos formavimas: daktaro disertacija*. VDU.

- Storch, L.A., Nara, E. ir Kipper, L. (2013). The use of process management based on a systemic approach. *International journal of productivity and performance management*, 62(7), 758–773. [žiūrėta 2017-11-04]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2012-0134>
- Strazdas, R., Černevičiūtė, J. Ir Jančoras, Ž. (2014). *Kūrybinio verslo valdymas: procesų tobulinimas. Mokslo monografija*. Kaunas: Technologija.
- Sujova, A. ir Marcinekova, K. (2015). Modern methods of process management used in Slovak enterprises. *Procedia economics and finance*, 23, 889–893. doi:10.1016/S2212-5671(15)00381-0
- Sujova, A, Rajnoha, R. ir Merková, M. (2014). Business process performance management principles used in Slovak enterprises. *Procedia - social and behavioral sciences*, 109, 276–280. doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.457
- Sung, H. H. ir Park, S.C. (2006). Service quality improvement through business process management based on data mining. *ACM SIGKDD explorations newsletter*, 8(1), 49–56. doi:10.1145/1147234.1147242
- Šilingas, D. ir Laugalis, A. (2014). Verslo procesų valdymas: kas tai, kodėl ir kaip? [žiūrėta 2017-10-09]. Prieiga per internetą <http://www.vpvp.lt/2014/straipsniai>
- Škrinjar, R., Vukšić, V.B. ir Štemberger, M. I. (2010). Adoption of business process orientation practices: Slovenian and Croatian survey. *Business systems research*, 1(1-2), 1–50.
- Tang, J., Pee, L. ir Iijima, J. (2013). Investigating the effects of business process orientation on organizational innovation performance. *Information & management*, 50(8), 650–660.
- Tyagi, S., Cai, X., Yang, K. ir Chambers, T. (2015). Lean tools and methods to support efficient knowledge creation. *International journal of information management*, 35(2), 204–214.
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International journal of information management*, 30, 125–134. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003
- Trkman, P., Mertens, W., Viaene, S. ir Gemmel, P. (2015). From business process management to customer process management. *Business process management journal*, 21(2), 250–266. [žiūrėta 2017-11-12]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2014-0010>
- Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija (2016). *Energetikos bei geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo sektorių apžvalga*. [žiūrėta 2017-10-13]. Prieiga per internetą <http://www.regula.lt/SiteAssets/pletros%20apzvalga-2017-06-30.pdf>
- Vanagas P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Vilkas, M. (2007). *Tinklaveika ir procesų pokyčių rezultatyvumas: daktaro disertacija*. KTU.
- Vilkas, M. (2014). The role of emergent networks in a planned change of organizational routines. *Transformation in Business & Economics*, 13(2), 188-206.
- Vyšniauskienė, L. (2014). *Kokybės vadybos sistemų poveikis organizacijų gaunamai naudai ir kokybės kultūrai: daktaro disertacija*. MRU.
- Vitkauskas, R. (2011). Kokybės vadybos sistemų tobulinimas žinių vadybos aspektu. *Mokslas – Lietuvos ateitis science – future of Lithuania*, 3(4), 113–119. doi:10.3846/mla.2011.078

- Weske, M. (2007). *Business process management– concepts, languages, architectures*. 2nd ed. Potsdam: Univesitāt Potsdam, Hasso Plattner Institute.
- Wolf, C. ir Harmon, P. (2012). The state of business process management–2012. *Business process trends*. [žiūrēta 2017-10-26]. Prieiga per internetą <http://www.bptrends>
- Zakarevičius, P. (2010). Organizacijos veiklos procesų valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 56, 123–132.
- Zhang, Z. H., Waszink, A. B. ir Wijngaard, J. (2000). An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies. *International journal of quality & reliability management*, 17(7), 730–55. [žiūrēta 2017-11-05]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1108/02656710010315247>
- Žabjek, D., Kovačič, A. ir Štemberger, M. I. (2008). Business process management as an important factor for a successful ERP system implementation. *Economic research-ekonomska istraživanja*, 21(4), 1–18. [žiūrēta 2017-10-06]. Prieiga per internetą http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=60008
- Žydžiūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: VAGA.

PRIEDAI

1 Priedas

PUSIAU STRUKTŪRUOTO INTERVIU INSTRUMENTAS

1. Įvardinkite, kokios šiuo metu įmonėje vyrauja veiklos ir valdymo problemos.

.....

2. Įvardinkite, kokie šiuolaikiniai metodai įmonėje taikomi veiklos valdyme.

.....

3. Įvardinkite, kaip suprantate procesinio požiūrio koncepciją, kokią naudą gali duoti procesinio požiūrio taikymas valdyme.

.....

Užimamos pareigos įmonėje

Amžius.....

Išsimokslinimas.....

Darbo stažas įmonėje.....

ANKETA

Įmonės orientacijos į procesinį valdymą vertinimas

Gerbiamas respondente,
KTU magistrantas Ramūnas Kašinskas atlieka tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti procesinio požiūrio taikymą UAB "Vilkaviškio Vandenyis" veiklos valdyme. Jūsų patirtis ir atsakymai padės tiksliau diagnozuoti procesinio požiūrio raišką ir suformuluoti pasiūlymus, kaip pagerinti Jūsų įmonės veiklą.

Anketa yra anoniminė. Prašome parašyti tik minimalius duomenis apie save, kad galima būtų įvertinti atskirų darbuotojų grupių nuomonę.

Įvertinkite kiekvieną teiginį pažymėdami tinkamiausią variantą kryželiu X.

Dėkoju už atsakymus.

1. Įvertinkite UAB „Vilkaviškio vandenys“ veikloje vyraujančias problemas (pažymėkite kiekvienam teiginiui tinkamiausią variantą kryželiu X).

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Aukščiausios grandies vadovai suinteresuoti gerinti veiklą taikant procesinį požiūrį					
2. Darbuotojai informuojami apie diegiamus naujus požiūrius į veiklos procesų gerinimą					
3. Darbuotojams pateikiama pilna informacija apie veiklos procesų gerinimo eigą ir rezultatus					
4. Veiklos procesų gerinimas vykdomas adekvačiomis priemonėmis					
5. Aiškios atsakomybės ribos tarp atskirų organizacijos padalinių					
6. Darbuotojai teigiamai nusiteikę veiklos procesų gerinimo pokyčiams					
7. Darbuotojai turi pakankamai žinių apie procesų valdymą					
8. Įmonės organizacinė valdymo struktūra palanki pokyčiams įgyvendinti					
9. Organizacijos kultūra yra tinkama pokyčiams įgyvendinti					
10. Įmonėje yra kompetentingų specialistų procesų valdymo taikymui					

2. Įvertinkite veiklos procesinio valdymo taikymą įmonėje (pažymėkite kiekvienam teiginiui tinkamiausią variantą kryželiu X).

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Procesais paremto valdymo pranašumus supranta visi įmonės darbuotojai					
2. Kiekvienas veiklos procesas turi atsakingą žmogų už jo našumą ir nuolatinį tobulėjimą					
3. Veiklos proceso šeimininkai kontroliuoja proceso eigą, nustato nukrypimus, juos šalina					
4. Visi vidiniai procesai yra identifikuoti ir apibrėžti įmonės dokumentuose					
5. Visi išoriniai procesai, susiję su tiekėjais ir vartotojais, yra identifikuoti ir apibrėžti įmonės dokumentuose					
6. Kiekvienas procesas yra išmatuojamas/vertinamas pagal laiką, išlaidas ir kokybę					
7. Vyrauja komandinis darbas, bendra atsakomybė už procesą					
8. Vyrauja žinių ir informacijos sklaida tarp padalinių					

3. Įvertinkite veiksniai, kurie daro įtaką procesų valdymo gerinimui įmonėje (pažymėkite kiekvienam teiginiui tinkamiausią variantą kryželiu X).

Teiginiai	Visiškai neturi įtakos	Neturi įtakos	Nei turi įtakos, nei neturi	Turi įtakos	Turi didelę įtaką
1. Įmonėje vyrauja aukščiausio lygio vadovų parama (palaikymas).					
2. Įmonės vadovybė aktyviai dalyvauja įmonės procesų tobulinime					
3. Įmonėje aiškiai nustatyti verslo procesų valdymo tikslai					
4. Įmonės veiklos procesų tikslai yra susieti su įmonės strategija					
5. Įmonės procesai yra aiškiai apibrėžti ir dokumentuoti					
6. Nustatyta kiekvieno proceso įvestis ir rezultatas					
7. Išteklių paskirstomi pagal procesą					
8. Įmonėje yra nustatyta ir aiškiai apibrėžta proceso atsakomybė (savininkas)					
9. Įmonės darbuotojai žino kaip veikia įmonės procesai					
10. Įmonės procesai turi aiškiai apibrėžtus proceso rezultatų vertinimo metodus ir rodiklius (pvz.: kaštai, laikas, klaidų ar nusiskundimų skaičius)					
11. Įmonėje nuolat matuojami procesų rezultatai					
12. Proceso veiklos vertinimo rezultatai yra naudojami procesų pagerinimui					
13. Įmonė organizuoja mokymus darbuotojams, skirtus tobulinti jų kvalifikacijai					
14. Darbuotojai nuolat mokosi naujų dalykų darbe					
15. Darbuotojai yra supažindinami su procesų pasikeitimais ir apmokomi dėl naujų funkcijų atlikimo					
16. Darbuotojai yra skatinami inicijuoti pokyčius ir siūlyti pagerinimo idėjas					
17. Įmonės darbuotojai iš skirtingų skyrių reguliariai susitinka aptarti veiklos procesų problemas					
18. Informacinių technologijų diegimas grindžiamas procesais, o ne funkcijomis					
19. Įmonėje yra naudojama duomenų valdymo sistema					
20. Įmonėje yra naudojama veiklos procesų valdymo sistema					
21. Įmonėje yra efektyvi darbuotojų motyvavimo sistema					
22. Įmonėje vyrauja bendradarbiavimo kultūra					
23. Įmonėje galima greitai prisitaikyti prie pokyčių					
24. Įmonėje vyksta teigiama ir efektyvi vidinė organizacijos komunikacija					

Bendra informacija

1	Pažymėkite savo amžių	<input type="checkbox"/> 18-30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 51-60	<input type="checkbox"/> 61 ir daugiau
2	Jūsų užimamos pareigos įmonėje	<input type="checkbox"/> Vadovas	<input type="checkbox"/> Padalinio vadovas	<input type="checkbox"/> Specialistas	<input type="checkbox"/> Darbininkas	
3	Išsimokslinimas	<input type="checkbox"/> Aukštasis	<input type="checkbox"/> Kolegijinis	<input type="checkbox"/> Profesinis	<input type="checkbox"/> Vidurinis	
4	Darbo stažas įmonėje, metais	<input type="checkbox"/> iki 3 m.	<input type="checkbox"/> 4-7	<input type="checkbox"/> 8- 10	<input type="checkbox"/> Daugiau 10	