



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Ramūnas Zaveckas**

**VERSLO PROCESŲ VALDYMAS UAB „STATRANGA“**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė Daiva Koponen**

**KAUNAS, 2017**

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

VERSLO PROCESŲ VALDYMAS UAB STATRANGA

Įmonių valdymas (621N22001)

MAGISTRO DARBAS

**Studentas**.....

Ramūnas Zaveckas, VMGMVL-6 gr.

2017 m. gruodžio 15 d.

**Vadovė** .....

Lektorė, Daiva Koponen

2017 m. gruodžio 18 d.

**Recenzentas** .....

Doc. dr. Mantas Vilkas

2017 m. gruodžio 19 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Ramūnas Zaveckas

---

Įmonių valdymas, 621N22001

---

Baigiamojo magistro darbo „Verslo procesų valdymas UAB Statranga“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2017 m. gruodžio 15 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Ramūno Zavecko** baigiamasis magistro darbas tema „Verslo procesų valdymas UAB Statranga“ 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 Zaveckas. Management of Business Processes at UAB Statranga. Master's Final Thesis in Management and Administration, supervisorlect. Daiva Koponen. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology. Social Science: 03S

Keywords: *business processes , management of business processes, standardized management systems.*

Kaunas, 2017. 69 p.

## SUMMARY

Business management is a complex and ever-changing process, therefore, in order to manage processes, it is necessary to take into account not only the financial results and make decisions based on them, but also analyze the activities from a strategic point of view, taking into account all the circumstances that influence the processes (Zamecnik and Rajnoha, 2015). Creation of new effective processes is possible after having analyzed the problems and having formulated strategic aims oriented towards the client (Dachyar and Novita, 2016). A comprehensive analysis of business processes reveals the areas of process management that need to be improved, and facilitates the implementation of process changes and the systems of the applicable management. In construction organizations business process management is focused on the final result, the building construction work is carried out qualitatively, in accordance with the set deadlines, but often in all operational processes there are interferences caused by under-coordinated and controlled main and auxiliary processes. The problem of the work - what are the essential business processes and how to ensure the proper management of business processes in a construction organization, focusing on customer needs.

Research object – management of business processes.

The aim of the research - to determine the peculiarities of business processes management in a company implementing construction work and to provide recommendations for improvement of business processes management. The following objectives are set to achieve the aim:

1. To reveal the problems of business processes management;
2. To analyze the concept of business processes, management models;
3. Having overviewed the advantages of integrating standardized management systems into process management, create a theoretical model for business process management improvement;
4. To research the business processes at UAB „Statranga“ and identify obstacles to the implementation of processes;
5. To formulate recommendations for improving the management of business processes at UAB „Statranga“.

The carried out analysis of the documents of UAB Statranga confirms the advantages of the implementation of standardized management systems implemented in the company in order to achieve the foreseen goals and quality management of processes. Focusing on clients, customers in order to provide proper construction services is a generally accepted value for all employees. During the customer surveys, there was noticed a slight mismatch of expectations according to many criteria, and the areas of improvement in the process of providing construction services are communication with clients /customers and the management of agreed terms for construction work. During the interviews, the managers confirmed that business processes management is given the maximum attention in all areas of the company's activities, complying with all requirements for business and construction processes standardization in the management of the main and auxiliary processes, and trying to achieve both customer and employee satisfaction.

## TURINYS

ĮVADAS .....	8
1. VERSLO PROCESŲ VALDYMO PROBLEMATIKOS IŠTYRIMO LYGIS .....	10
2. TEORINIAI VERSLO PROCESŲ VALDYMO SPRENDIMAI .....	17
2.1. Verslo procesų samprata ir klasifikavimas .....	17
2.2. Verslo procesų valdymas .....	20
2.3. Standartizuotų vadybos sistemų taikymo reikšmė procesų valdyje ir pagrindiniai reikalavimai .....	30
2.4. Verslo procesų valdymo tobulinimo teorinis modelis .....	32
3. VERSLO PROCESŲ VALDYMO TOBULINIMO TYRIMO METODOLOGIJA .....	33
3.1. Empirinio tyrimo metodika .....	34
4. VERSLO PROCESŲ VALDYMO UAB „STATRANGA“ TOBULINIMO GALIMYBIŲ NUSTATYMO TYRIMO REZULTATAI .....	38
4.1. UAB „Statranga“ veiklos charakteristika .....	38
4.2. UAB „Statranga“ ISO sertifikavimo dokumentų analizė .....	42
4.3. Interviu rezultatų analizė .....	50
4.4. Užsakovų apklausos analizė .....	59
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	63
LITERATŪRA .....	66
PRIEDAI .....	70

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Šalyje atliktų statybos darbų indeksai.....	13
2 pav. Porter vertės grandinė .....	18
3 pav. Verslo procesų valdymo operacinė sistema.....	22
4 pav. Verslo procesų valdymo operacinė sistema: orientacija į klientą.....	23
5 pav. Verslo procesų valdymo tobulinimo modelis.....	24
8 pav. Dokumentų ir procesų valdymo integracija su verslo valdymo sistema .....	28
7 pav. Verslo procesų valdymo tobulinimo teorinis modelis.....	33
8 pav. Tyrimo eiga.....	34
9 pav. UAB „Statranga“ organizacinė valdymo struktūra.....	39
10 pav. UAB „Statranga“ procesų žemėlapis.....	41
11 pav. UAB „Statranga“ KVS modelis.....	43

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Atliktų statybos darbų pokyčiai.....	13
2 lentelė. Statybos sąnaudų elementų kainų pokyčiai pagal statinių tipus 2017 m.....	14
3 lentelė. Lietuvoje paplitę statybų verslo modeliai (pagal M. Vilką, 2013).....	16
4 lentelė. UAB „Statranga“ verslo modelis, paslaugos ir proceso sistema.....	16
5 lentelė. Įmonių brandumo lygis pagal procesų diegimo atvejus.....	28
6 lentelė. Vadybos sistemų taikymo nauda.....	32
7 lentelė. Interviu klausimyno struktūra.....	37
8 lentelė. Interviu dalyvių sąrašas.....	37
9 lentelė. Bendrųjų statybos darbų paslaugos vertinimo klausimyno struktūra.....	38
10 lentelė. Apklauso dalyvių sąrašas.....	38
11 lentelė. UAB „Statranga“ įdiegti standartai 2008m. -2017 m laikotarpiui.....	43
12 lentelė. UAB „Statranga“ KVS procedūros.....	45
13 lentelė. Vadovybinės analizės rezultatai (UAB „Statranga“ duomenys).....	46
14 lentelė. Interviu analizės kategorijos ir subkategorijos.....	51
15 lentelė. Verslo procesų tkslai, uždaviniai, strateginis požiūris.....	53
16 lentelė. Statybos paslaugų teikimo proceso organizavimas.....	54
17 lentelė. Statybos paslaugų teikimo kokybės valdymas.....	55
18 lentelė. Santykių su klientais valdymas paslaugos teikimo procese.....	56
19 lentelė. Aplinkosaugos procesų valdymas.....	56
20 lentelė. Darbuotojų saugos ir sveikatos valdymas.....	57
21 lentelė. IT technologijų diegimas į procesų valdymą.....	57
22 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymas.....	58
23 lentelė. Vadovybės palaikymas (ugdomasis vadovavimas).....	58
24 lentelė. Organizacinė struktūra.....	59
25 lentelė. Organizacinės kultūros ir palankios darbai psichologinės aplinkos kūrimas.....	60
26 lentelė. Motyvacinės sistemos kūrimas.....	60
27 lentelė. Verslo procesų valdymo infrastruktūra.....	61
28 lentelė. Užsakovų poreikiai teikiant statybos valdymo paslaugas.....	62
29 Lentelė. UAB“Statranga“ statybos paslaugos valdymo lygis užsakovų požiūriu.....	63
30 lentelė. UAB „Statranga“ vartotojų/užsakovų lūkesčių ir gautos paslaugos kokybės atitiktis/atotrūkis.....	64

## IVADAS

Verslo įmonės veiklos sėkmę sąlygoja įvairūs veiksniai. Vertinat veiklos produktyvumą, dažniausiai orientuojamasi tik į finansinius rodiklius, tačiau šiuolaikinėje organizacijoje derėtų vertinti ir kitas sritis, kaip vidinių procesų valdymas, klientų valdymas, darbuotojų mokymo ir augimo valdymas. Efektyvus išteklių panaudojimas, vartotojų poreikių tenkinimas ir pelno siekimas – pagrindiniai įmonės tikslai, todėl siekiant vis didesnio įmonės pelningumo ir konkurencingumo daug dėmesio turi būti skiriama įmonės teikiamų paslaugų vartotojams. Abipusei naudai kurti kiekvienoje įmonėje yra svarbu atlikti išsamią procesų analizę. Analizė atskleidžia tobulintinas įmonės veiklos procesų sritis ir palengvina procesų pokyčių ir taikomų kokybės standartų įgyvendinimą. Statybų organizacijose verslo procesų valdymas orientuojamas į galutinį rezultatą, siekiama statybos darbus atlikti kokybiškai ir sutartu laiku, tačiau dažnai visuose veiklos procesuose iškyla trukdžių, darbo kokybės spragų, kurias sąlygoja nepakankamai kordinuojami ir kontroliuojami įmonėje vykstantys darbų organizavimo, išteklių panaudojimo procesai. Keliamą darbo problema - kokie yra esminiai verslo procesai ir kaip užtikrinti tinkamą verslo procesų valdymą statybų organizacijoje, orientuojantis į klientų poreikius.

**Darbo objektas** - verslo procesų valdymas.

**Darbo tikslas** - nustatyti verslo procesų valdymo ypatumus statybos darbus vykdančioje įmonėje ir pateikti rekomendacijas verslo procesų valdymo tobulinimui. Siekiant iškelto tikslo darbe sprendžiami šie **uždaviniai**:

1. Atskleisti verslo procesų valdymo problematiką;
2. Išanalizuoti verslo procesų sampratą, valdymo modelius;
3. Apžvelgus standartizuotų vadybos sistemų integravimo į procesų valdymą privalumus, sudaryti verslo procesų valdymo tobulinimo teorinį modelį;
4. Ištirti UAB „Statranga“ verslo procesus ir identifikuoti procesų įgyvendinimo trukdžius.
5. Suformuluoti rekomendacijas UAB „Statranga“ verslo procesų valdymui gerinti

Darbo eigoje naudoti **tyrimo metodai**: mokslinės literatūros analizė, struktūrizuotas interviu, dokumentų analizė, anketinė apklausa.

Baigiamąjį darbą sudaro 4 dalys. Problemos analizės dalyje pateikiamas verslo procesų valdymo ištyrimo lygis. Antroje darbo dalyje pateikiami apibendrinti mokslinių tyrimų rezultatai analizuojama tema ir formuojamas teorinis verslo procesų valdymo modelis. Trečioje darbo dalyje pristatoma tyrimo metodologija, apibrėžiant tyrimo tikslą, uždavinius, tiriamųjų požymius, tyrimo instrumentų pagrindimą ir tyrimo eigą. Ketvirtoje darbo dalyje pateikiami atlikto tyrimo rezultatų analizė ir formuluojamos rekomendacijos UAB „Statranga“ verslo procesų valdymui gerinti.



# 1. VERSLO PROCESŲ VALDYMO PROBLEMATIKOS IŠTYRIMO LYGIS

Procesų valdymo teorija dar nėra galutinai susiformavusi, todėl dauguma autorių pateikia savo interpretacijas, kaip formuoti procesų vadybą, tačiau tvirtinama, kad šiuolaikinėje organizacijų vadyboje procesinio valdymo taikymas yra vienas iš svarbiausių sėkmės faktorių. Į procesus orientuota organizacija yra valdoma kaip integruota procesų visuma. Khosravi (2016) pažymi, kad orientacija į procesus apima organizacijų valdymą horizontalių ir nuosekliųjų procesų pagrindu, padidina produktų/paslaugų kokybę, mažina išlaidas, pagreitina verslo procesų procesų vyksmą ir kuria pasitikėjimą suinteresuotų šalių požiūriu. Valdymo kontrolė reikalauja aukštesnio laipsnio bendradarbiavimo ir susitarimo. Valdymo procesų kontrolė viena iš esminių veiklų verslo procesuose, tačiau Domingo (2015) manymu, valdymo kontrolės sąvokos nėra suprantamos vienareikšmiškai, todėl moksliniuose tyrimuose, analizuojančiuose valdymo procesų kontrolę, vis dar reikia susitarti dėl trijų pagrindinių sąvokų: valdymo kontrolės problema, valdymo kontrolės mechanizmų apibrėžimas ir aprašymas bei valdymo sistemų taikymo sritys ir ribos. Autorius kelia klausimus, kaip geriau suplanuoti valdymo sistemos procesus, kad būtų skatinamos naujos veiklos strategijos, ar galima suderinti organizacinę struktūrą ir kultūrinius požiūrius, ar yra galimybė sujungti pastangas tarp žmogiškųjų išteklių ir valdymo, prilyginant kontrolę organizaciniam dizainui.

Analizuodami procesų valdymą strateginiu požiūriu, Zamecnik, Rajnoha (2015) pabrėžė, kad valdymas yra sudėtingas, nuolat kintantis procesas, todėl, siekiant valdyti procesus, būtina atsižvelgti ne tik į finansinius rezultatus ir jais remiantis priimti sprendimus, bet analizuoti veiklą strateginiu požiūriu, įvertinant visas procesus įtakojančias aplinkybes. Dachyar and Novita (2016) įrodė, kad naujų efektyvių procesų sukūrimas galimas išanalizavus problemas ir suformulavus strateginius tikslus. Verslo procesų valdymo požiūriu siūlomi įvairūs valdymo modeliai, apibrėžiantys veiksnius, metodus, procesų modeliavimo klausimus. Verslo procesų valdymo modelius pristatė, Zakarevičius (2010), Klimas ir Ruževičiaus (2009) ir kt. Procesų valdymo metodų taikymo problematika analizuojama ir Šaulinsko, Tilvytienės ir Dieninio (2013) tyrimuose. Autoriai atliko pagrindinių kokybės procesų valdymo metodų lyginamąją analizę ir nurodė, kad visi metodai turi trūkumų ir pasiūlė patobulintą matricinėmis schemomis metodiką, leidžiančią įvertinti vidaus ir išorės sąlygas, veikiančias procesus ir eliminuoti praktikoje naudotų metodų (tekstinio aprašo, srauto diagramos ir tradicinės matricinės diagramos) trūkumų. Tyrimuose pabrėžiama, kad už procesų valdymą yra atsakingas procesų valdytojas, tai yra proceso savininkas, kuris stebi, ar visi proceso dalyviai laikosi nustatytų proceso eigos reikalavimų ir taisyklių. Efektyviausi rezultatai pasiekiami, kai procesą valdo vienas vadovas, kuris atsako už proceso tikslų pasiekimą, jo rezultatyvumą. 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 kontrolė (Lodienė, 2008).

Tučková ir kt.(2012) nurodo, kad procesų valdymas yra sisteminis identifikavimas, vizualizavimas, matavimas, vertinimas ir nuolatiniai verslo tobulinimo procesai, taikant pagrįstus metodus ir principus, o į procesą orientuota įmonė yra orientuota ir į jo veiklos rezultatus ir pridėtinę vertę klientui. Tokios įmonės yra lankstesnės ir gali greičiau reaguoti į rinkos pokyčius ir suteikti klientams lengvatas. Verslo procesų valdymo principai yra taikomi įvairiose ekonominės veiklos srityse: gamybos procesuose, sandėlių projektavimo procesuose, logistikos procesuose, prekybos, paslaugų teikimo procesuose ir bendrojoje valdymo sistemoje. David (2016) nuomone, verslo procesų valdymas yra šiek tiek kitoks valdymo stilius palyginant su tradiciniais, kurio pagrindinė siekiamybė pašalinti procesus, nekuriančius pridėtinės vertės ir didinti proceso efektyvumą, tačiau tobulinant procesus nebūtina sumažinti išlaidas ar darbuotojų skaičių, bet svarbiausia padidinti pridėtinę vertę klientui. Autorius pagrindžia nuomonę, kad eigiųjų ekonominių rezultatų nepasiekimo priežastis yra įmonėje nuolat vykstantys neefektyvūs procesai ir tik nuoseklus ir laipsniškas patobulinimas pokyčių procesuose gali būti sėkmingas. Įmonės turi pritaikyti lūkesčius ir pokyčių valdymo taktiką pagal iniciatyvos aprėptį, gylį ir galimą įgyvendinimo laiką. Sayuthi (2016) teigia, kad proceso efektyvumą lemia įmonės dabartinės ir ankstesnės veiklos įvertinimas ir ateities tikslai, išreikšti įmonės strategijoje. Norint įvertinti ir tobulinti verslo procesą, reikalinga išmatuoti kiekybiškai. Pavyzdžiui, Sayuthi (2016) išskiria tipiškus gamybos efektyvumo matavimus - gamybos laikas; išleisti ištekliai vienam produkcijos vienetui; produkcijos/paslaugos pridėtinės vertė; pridėtinės vertės procentas; prastos kokybės kaina. Tačiau siekiant užtikrinti, kad paslaugų procesas būtų veiksmingas, reikia nustatyti klientų poreikius ir lūkesčius, o tada atitikti šiuos poreikius ir lūkesčius. Klientų poreikiai ir lūkesčiai paprastai yra susiję su produktais ir (arba) paslaugomis: išvaizda, savalaikiškumas, tikslumas, našumas, patikimumas, naudojamumas, aptarnavimas, ilgaamžiškumas, išlaidos, atsakomybė, adaptacija, patikimumas. Taigi, siekiant efektyviai valdyti verslo procesus būtinas nuolatinis verslo procesų tobulinimas.

Verslo procesų valdymo problemas įvairiuose kontekstuose analizavo Vilkas (2013), Klimas ir Ruževičius (2009), Zakarevičius (2010), Lodienė (2008), Sarulienė ir Vilkas (2011), Prosevičienė ir Vilkas (2010), Šaulinskas, Tilvytienė ir Dieninis (2013) ir kiti mokslininkai bei įvairius verslo procesų valdymo aspektus tyrė užsienio mokslininkai (Gupta, 2011; Kralikova, Wessely & Rusko (2011), Bala and Venkatesh (2007), Palmberg (2009), Kozina & Kirinic (2013), Hrabal, Trčka and Tuček (2014), Domingo (2015), Sikdar, Payyazhi (2014), Moormanna and Graub (2017), Khosravi (2016), Sayuthi (2016), Segatto ir kt. (2013), Tučková (2012), Dachyar and Novita (2016), David (2016) ir kt .

Analizuojant verslo procesų valdymo tematiką keliama ir verslo valdymo standartų integravimo į organizacijos veiklos valdymą bei sertifikavimo privalumų, kaip sertifikavimo sėkmę lemiančių veiksnių problema. Kaip pastebi Gupta ir kt. (2011), įmonių verslo procesų valdymo iniciatyvos reikalauja daug žinių ir yra labai intensyvi veikla, o standartų naudojimas padeda įgyvendinti pageidaujamų procesų reikalavimus. Verslo valdymo standartų įdiegimas reikalauja išankstinio

pasirengimo bendradarbiaujant įmonės darbuotojams ir konsultantams. Diegiant verslo valdymo standartus konsultantų vaidmuo ypatingai svarbus, nes geriausios praktikos pritaikymas garantuoja ateityje įdiegtų standartų sukuriama pridėtinę vertę. Šiuose procesuose svarbus ir kokybės auditorių vaidmuo. Procevičienė ir Vilkas (2010) nustatė, kad kokybės auditoriai prisideda prie organizacijos kokybės vadybos sistemos tobulinimo. Įvertinus labai skirtingą besisertifikuojančių/sertifikuotų organizacijų kokybės vadybos žinių lygį, auditorių kokybės vadybos žinių lygį, sertifikavimo įstaigų auditorių konfidencialumo įsipareigojimus, nepriekaištingą reputaciją, sertifikuojančių įstaigų auditoriai inicijuoja organizacijos kokybės vadybos žinių identifikavimo, sisteminimo, sklaidos bei perkėlimo veiklas. Nustatyta, jog sertifikuojančių įstaigų auditoriai ne tik inicijuoja organizacijos kokybės vadybos žinių identifikavimo bei sisteminimo veiklas, tačiau ir patys jose tiesiogiai dalyvauja. Kralikova, Wessely & Rusko (2011) aptarė Six Sigma metodų taikymo reikšmę vadyboje siekiant tobulinti visus verslo procesus. Kozina & Kirinic (2013) tyrė verslo valdymo standartų diegimo ypatumus į visus įmonių veiklos procesus.

Verslo procesų valdymo problematikoje išryškėja informacinių technologijų taikymo nauda nes informacinių technologijų teikiami privalumai sudaro galimybę verslo procesus valdyti efektyviai ir savalaikiai. Pasak Gedvilo (2017), statybos organizavimą, valdymą keičia skaitmeninės statybos metodai, statinio informacinio modeliavimo technologijos. Neišvengiamas skaitmenizavimo naujoves vis aktyviau įsisavina ir Lietuvos statybos verslo lyderiai. Statybos sektoriaus atstovai siekia mažinti energijos suvartojimą, mažinti išlaidas. Statybų skaitmenizavimas, iniciatyvos susijusios su statybos darbininkų kompetencijų vystymu ir vertinimu, darbų sauga, žmogiškaisiais ištekliai apskritai, išankstinis tiekėjų kvalifikavimas, ekonominio naudingumo kriterijai ir kitos iniciatyvos dėl viešųjų pirkimų procedūrų tobulinimo – kryptys, kurių, mano nuomone, turi būti laikomasi ir ateityje (Gedvilas, 2017). Bala and Venkatesh (2007) išanalizavo verslo standartų, pritaikant IT technologijas, įdiegimo problemas. Harmon and Wolf (2014) pristato tyrimų rezultatus, kuriais buvo siekiama nustatyti organizacinės veiklos, rodančios organizacinę brandą pagal procesų valdymo lygį panaudojant informacines technologijas. Daugeliui verslo procesų valdymas visada buvo glaudžiai susijusi su programine įranga, tačiau kaip teigia autoriai, tai nėra glaudi ar būtina jungtis, nes galima atlikti proceso valdymo darbus ir be verslo procesų valdymo (VPV) įrankių, kaip kad daugelis tai ir atlieka, tačiau informacinės technologijos sudaro galimybę greičiau gauti ir paskirstyti informaciją, gauti pačią naujausią santrauką, kur viskas yra tiekimo grandinėje ir kur kyla kliūčių ar atsiranda kokybės problemų.

Sarulienės ir Vilko (2011) teigimu, proceso efektyvumas apibrėžiamas kaip pasiekto rezultato ir panaudotų išteklių santykis. Kuo organizacija sunaudoja mažiau išteklių proceso tikslui pasiekti, tuo didesnis yra proceso efektyvumas. Proceso efektyvumo matai gali būti išreikšti įvairiai: kaip sukurtos vertės ir įdėto darbo santykis, sukurtos vertės ir visų panaudotų išteklių santykis, defektingumo lygis ir pan. Autoriai teigia, kad proceso lankstumas – tai proceso dalyvių gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos

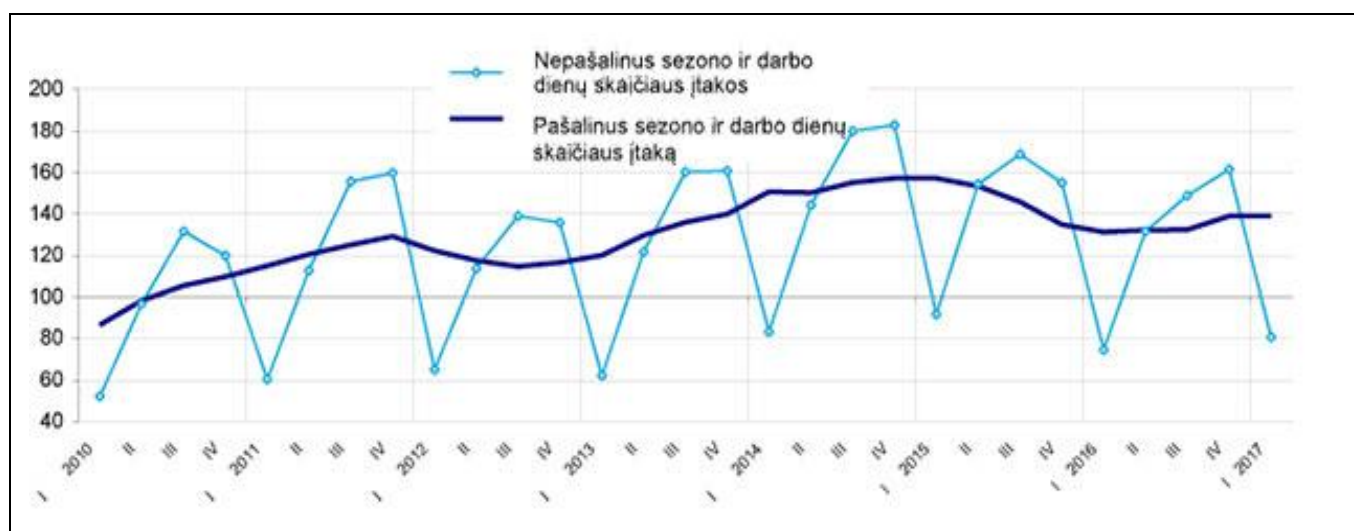
pokyčių. Į tokį lankstumo apibrėžimą įeina proceso dalyvių gebėjimas pritaikyti proceso rezultatą prie galutinio vartotojo poreikių, išvelgti aplinkoje proceso inovacijų galimybes, taip pat proceso dalyvių pastangas pritaikyti prie aplinkos pokyčių, siekiant išlaikyti proceso rezultatų pastovumą. Kitaip tariant, nesvarbu, ar gaminamas standartizuotas gaminys, ar teikiama standartizuota paslauga, aplinkos kintamumas (medžiagų, darbuotojų, įrangos, oro charakteristikos ir pan.) neturėtų neigiamai įtakoti proceso rezultatų. Verslo procesų valdymo problematika ir prieš tai aptartos aktualios verslo procesų valdymo aktualijos - aktualios visose pagal skirtingą ekonominę veiklą organizacijose ir tame tarpe aktualios statybos paslaugas teikiančiose įmonėse. Statybos pramonė yra reikšminga ekonomikai ūkio šaka. Lietuvos Respublikos aplinkos ministro įsakyme dėl Lietuvos statybų sektoriaus plėtros ir vystymo 2015–2020 metais gairių patvirtinimo (2015 m. lapkričio 10 d. Nr. D1-817, Vilnius) nurodoma, kad statybos sektorius – nacionalinės ekonomikos dalis, kurioje įvairūs ištekliai paverčiami pastatyta ar kitaip sukurta infrastruktūra, reikalinga socialinei ir ekonominei visuomenės raidai. Statybos sektorius apima procesą, kurio metu infrastruktūra yra planuojama, projektuojama, pastatoma (pagaminama), keičiama, remontuojama, naudojama ir utilizuojama. Įsakyme nurodoma, kad Statybų sektorius yra viena iš svarbiausių Lietuvos ekonomikos dalių, kurioje 2007–2013 m. sukurta nuo 6 iki 10 proc. BVP, įdarbinta nuo 7 iki 12 proc. visų šalies dirbančiųjų, o su statybų sektoriaus viena darbo vieta susijusios dar 3–4 kitų sektorių darbo vietos. Statybos gamybos procesuose ir eksploatuojant statinius sunaudojama apie 50 proc. Lietuvai reikalingos energijos, o pastatams ir inžineriniams statiniams sunaudojama apie 50 proc. visų šalies materialinių investicijų. 2011–2014 m. vien tik statybos darbų viešieji pirkimai kasmet sudarė nuo 34,7 proc. iki 52,5 proc. visų tarptautinių ir supaprastintų viešųjų pirkimų apimties, t. y. apie 1,305–1,979 mlrd. Eur.

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2017 m. pirmąjį ketvirtį šalyje atlikta statybos darbų už 361 mln. EUR to meto kainomis ir, palyginti su ankstesniu laikotarpiu, pašalinus sezono ir darbo dienų skaičiaus įtaką, jų įvykdymas palyginamosiomis kainomis nepakito. Per ketvirtį pastatų statybos darbų atlikta 0,9 proc. daugiau, inžinerinių statinių statybos darbų – 1,5 proc. mažiau. 2017 m. pirmąjį ketvirtį, palyginti su praėjusių metų atitinkamu laikotarpiu, atliktų statybos darbų, pašalinus darbo dienų skaičiaus įtaką, padaugėjo 7,1 proc. Pastatų statybos darbų atlikta 11,2 proc. daugiau nei pernai tuo pačiu laikotarpiu, inžinerinių statinių statybos darbų – 3 proc. mažiau. Gyvenamųjų pastatų statybos darbų dalis sudarė 23 proc. visų šalyje atliktų darbų – jų atlikta už 84,4 mln. EUR. Negyvenamųjų pastatų statybos darbų dalis sudarė 49 proc. – jų atlikta už 177,2 mln. EUR. Inžinerinių statinių statybos darbų dalis sudarė 28 proc. – jų atlikta už 99 mln. EUR. Atliktų statybos darbų pokyčiai palyginamosiomis 2010 m. kainomis, padidėjimas, sumažėjimas (–), procentais pateikiamas 1 lentelėje

1 lentelė. Atliktų statybos darbų pokyčiai palyginamosiomis 2010 m. kainomis, padidėjimas, sumažėjimas (-), procentais (Statistikos departamentas, 2017)

	2017 m. I ketvirtį, palyginti su			
	2016 m. IV ketvirčiu pašalinus sezono ir darbo dienų skaičiaus įtaką	2016 m. IV ketvirčiu	2016 m. I ketvirčiu pašalinus darbo dienų skaičiaus įtaką	2016 m. I ketvirčiu
Šalyje	0,0	-50,0	7,1	8,2
Pastatai:	0,9	-39,2	11,2	11,0
gyvenamieji	-11,3	-46,0	7,4	-0,7
negyvenamieji	8,5	-35,3	13,2	17,5
Inžineriniai statiniai	-1,5	-65,9	-3,0	1,3

Statybos organizacijos darbus vykdo ir užsienyje. 2017 m. pirmąjį ketvirtį užsienyje atlikta statybos darbų už 49,1 mln. EUR. Palyginti su ankstesniu laikotarpiu, pašalinus sezono ir darbo dienų skaičiaus įtaką, jų sumažėjo 1,2 proc. palyginti su praėjusių metų atitinkamu laikotarpiu, pašalinus darbo dienų skaičiaus įtaką, darbų sumažėjo 6,8 proc.



1 pav. Šalyje atliktų statybos darbų indeksai (Statistikos departamentas, 2017)

Remiantis Statistikos departamento pranešimu, statybos sąnaudos, lyginant su 2017 m rugsėjo mėnesiu, sumažėjo (žr 1 pav.). 2 lentelėje pateikiami statybos sąnaudų elementų kainų pokyčiai pagal statinių tipus 2017 m. (proc.). Visų statinių sąnaudų elementų kaina spalio mėn. sumažėjo -0,3 proc. (lyginant su 2016 m. spalio mėn.). Tuo pačiu laikotarpiu pastatų remonto sąnaudos sumažėjo 0,5 proc. Didžiausias pokytis pastebimas pagal gyvenamųjų namų, vienbučių ir daugiabučių statinių tipus (sąnaudos sumažėjo 0,4-0,5 proc.) valdymo procesų tobulinime išteklių sąnaudų sumažinimas yra vienas iš svarbių tikslų.

2 lentelė. Statybos sąnaudų elementų kainų pokyčiai pagal statinių tipus 2017 m. (Statistikos departamentas, 2017, <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=5460519>)

Statinių tipai pagal CC1	Atliktų statybos darbų pagal statinių tipus lyginamieji svoriai bendroje atliktų naujos statybos darbų vertėje	Kainų padidėjimas, sumažėjimas (–) 2017 m. spalio mėn., palyginti su		
		2017 m. rugsėjo mėn.	2016 m.	
			gruodžio mėn.	spalio mėn.
<b>Visi statiniai</b>	<b>100,0</b>	<b>–0,3</b>	<b>2,9</b>	<b>3,0</b>
Gyvenamieji pastatai	16,6	–0,5	3,7	4,0
Vienbučiai	12,9	–0,5	3,7	4,0
Daugiabučiai	3,7	–0,4	3,6	3,8
Negyvenamieji pastatai	37,9	–0,3	3,7	3,9
Administraciniai	7,7	–0,3	3,3	3,5
Pramoniniai	20,1	–0,3	3,8	4,0
Prekybos	10,1	–0,3	3,7	3,9
Inžineriniai statiniai	45,5	–0,2	1,9	2,0
Inžineriniai tinklai	27,3	–0,1	1,7	2,0
Nuotekų šalinimo tinklai	4,5	–0,4	2,3	2,2
Keliai ir gatvės	13,7	–0,3	2,1	1,9
<b>Pastatų remontas</b>	X (toks rodiklis neskaičiuojamas)	<b>–0,5</b>	<b>4,0</b>	<b>4,1</b>

Statybų sektoriaus įmonių, kaip ir visų ekonominių veiklų atstovų laukia pokyčių iššūkiai, todėl rodiklių stebėjimas pagal visus veiklos aspektus sudaro galybę priimti tinkamus procesų valdymo sprendimus.

Kaip teigia Tamošaitienė (2009), statyba priskiriama materialinės gamybos sričiai, susijusi su kitomis pramonės sritimis. Statybos procesams reikalingos medžiagos, mechanizmai ir kiti išteklių. Statybos produkcija – pastatyti pastatai – naudojama visose kitose pramonės srityse, todėl statyba yra atvira sistema. Sąveikaujant su kitomis šakomis apsunkinamas statybos procesų valdymas. Statybos procesus sudarantiems elementams būdingas neapibrėžtumas, nes statybos procesai unikalūs. Statybos srities veiklos rezultatas – nejudamoji produkcija (išskyrus kai kurių pastatų rūšis). Pastatui sukurti reikalinga daug ir įvairių tam tikrų sąvybių bei kitų specifinių sąlygų, o sėkmingam statybos įgyvendinimui būtinas procesai grįstas valdymas, apmantis mechanizmus; valdymo sprendimus; informacijos valdymą ir išteklius.

Statybų organizacijose dažnai iškyla problema siekiant darbus įvykdyti planuotu laiku ir nepriekaištingos kokybės. Teigiamas rezultatas gali būti pasiekiamas tik tinkamai organizuojant, koordinuojant, kontroliuojant visus vykstančius procesus ir priimant rezultatyvų darbą sąlygojančius lanksčius sprendimus. Statybos organizacijų vykdomi darbai gali būti sąlygojami nenumatytų išorinių aplinkybių, todėl procesų standartizavimas ir vidinių procesų stebėsena, kontrolė ir procesų lankstumas yra viena iš svarbiausių sėkmingos veiklos sąlygų. Procesų valdymas susijęs su organizacijos, kaip verslo modelio, tipais. Kaip teigia Vilkas (2013), Lietuvoje paplitę statybos verslo modeliai skirstomi į mobilius

įmonės, didelės įmonės ir specialiuosius darbus vykdančias įmones (žr. 3 lentelę). Kiekvienas verslo modelis sąlygoja specifinius verslo pagrindinius, pagalbinius procesų valdymo bruožus.

3 lentelė. Lietuvoje paplitę statybų verslo modeliai (adaptuota pagal M. Vilką, 2013)

Verslo modelio pavadinimas	Vertės pasiūlymas	Pagrindiniai procesai ir ištekliai
<b>Mobilios įmonės:</b> 2–3 pastovių darbuotojų grupė. Darbuotojai dirba statybos darbų vadovais. Visos kitos administracijos paslaugos perkamos. Visi darbininkai samdomi terminuotu pagrindu objektui įvykdyti. Vykdo nesudėtingus statybinius darbus.	Išsiskiria maža paslaugų kaina	Pagrindiniai procesai: greitas „gerų“ darbuotojų pritraukimas; statybos darbų kontrolė. Pagrindiniai ištekliai: universalus pobūdžio bendrovės įkūrėjai, galintys dirbti statybos darbų vadovais, bendrauti su klientais, turintys ryšių, vadybos patirties.
<b>Didelės įmonės:</b> Per 500 pastovių darbuotojų ir nuosavus mechanizmus turinčios įmonės. Dažnai organizuojamos kaip įmonių grupės.	Išsiskiria gebėjimu imtis didelių objektų	Pagrindiniai procesai: didelių projektų valdymas; projektų portfelio valdymas; pastovus objektų turėjimas; mechanizmų priežiūra ir valdymas. Pagrindiniai ištekliai: projektų vadovai, statybiniai mechanizmai, partnerystės
<b>Specialiuosius darbus vykdančios įmonės:</b> Pastatų vidaus ir išorės vandentiekio bei nuotekų šalinimo; pastatų šildymo, vėdinimo, oro kondicionavimo darbus vykdančios įmonės. Elektrotechnikos darbu vykdančios įmonės, stogus, duris grindis ir pan. tiekiančios ir įrengiančios įmonės.	Vykdo specialius statybos darbuose	Pagrindiniai procesai: skiriasi pagal veiklos pobūdį, tačiau žvelgiant iš rangovų pozicijos kvalifikuotai atliekami pagrindiniai darbo procesai, paprasta komunikacija ir greitas reagavimas į pastabas. Pagrindiniai ištekliai: skiriasi atsižvelgiant į rinką ir bendrovės strateginę poziciją,

Verslo procesų valdymo požiūriu minėti modeliai skiriasi vertės pasiūlymų galimybėmis, pagrindiniais procesais ir reikalingų išteklių poreikiu. Išlieka svarbu, prisitaikant prie pokyčių didinti veiklos efektyvumą, kuri tiesiogiai sąlygoja tinkamas procesų valdymas. UAB „Statranga“ kaip statybų verslo modelis iš esmės atitinka kaip atliekančios specialiuosius ir bendrus statybos darbus vykdančią įmonę, tačiau imasi vykdyti darbus ir stambiuose objektuose (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. UAB „Statranga“ verslo modelis, paslaugos ir proceso sistema (Sudaryta autoriaus)

Verslo modelis	Specialiuosius ir bendrus statybos darbus vykdančią įmonę
Vykdomos veiklos	Vykdo statybos darbus pagal užsakovų ir savo projektus, turi nuosavus mechanizmus. Vykdo remonto darbus. Vykdo pastatų vidaus ir išorės vandentiekio bei nuotekų šalinimo; pastatų šildymo, vėdinimo, oro kondicionavimo darbus. Vykdo elektrotechnikos darbus.
Vertės pasiūlymas klientams	Specializuojasi specialiuose statybos darbuose, vykdo statybos ir pastatų/patalpų remonto darbus, vykdo ir didelių objektų statybas.
Finansinis modelis	Bendra įmonės apyvarta apie 3-5 mln. Eur per metus. Finansinis modelis priklauso nuo konkrečios rinkos aplinkybių.
Pagrindiniai procesai ir ištekliai	Pagrindiniai procesai: kvalifikuotai atliekami pagrindiniai darbo procesai, paprasta komunikacija ir greitas reagavimas į pastabas. Pagrindiniai ištekliai: statybos darbų vadovai, statybininkai, elektrikai, mechanizmai

UAB „Statranga“, kaip ir kitos statybos įmonės, veikia sudėtingoje ekonominėje ir socialinėje aplinkoje. Statybų rinkos ir ekonominis spaudimas, pasireiškiantis stipria konkurencija, globalinės ekonomikos pokyčiais, regioniniais prekybiniais susitarimais, žema darbo jėgos kaina, padidėjusia vartotojų galia ir kt. veiksniais, todėl reikalauja veiksmingų sprendimų procesų valdyme. Ne mažiau svarbus socialinės aplinkos ir makrolygio kompleksiskumas ir sudėtingumas, pasireiškiantis kintančiu darbo jėgos pobūdžiu, teisinių klausimų svarba, padidėjusiu socialinės organizacijų atsakomybės poreikiu bei staigiais politiniais pokyčiais, technologiniu spausdimu, kai technologijos greitai nusidėvi ir vis didėja inovacijų ir naujų technologijų reikšmė.

Lietuvos respublikos aplinkos ministro įsakyme dėl Lietuvos statybų sektoriaus plėtros ir vystymo 2015–2020 metais gairių patvirtinimo (2015 m. lapkričio 10 d. Nr. D1-817) apibrėžti Lietuvos statybų sektoriaus strateginiai tikslai iki 2020 metų, jų įgyvendinimo uždaviniai ir taikytini pastarųjų įgyvendinimo vertinimo rodikliai. Pagrindiniai strateginiai tikslai: gerinti statinių tvarumo savybes visuose jų gyvavimo ciklo etapuose; efektyviau naudoti išteklius gaminant, transportuojant ir naudojant statybos produktus; skatinti tvarią miestų ir gyvenviečių infrastruktūros plėtrą; skatinti sumanių informacinių technologijų ir naujausių mokslinių tyrimų rezultatų diegimą statyboje; skatinti aukštos kvalifikacijos specialistų rengimą ir nuolatinį jų kvalifikacijos tobulinimą. Statybų sektoriaus strateginiai tikslai akivaizdžiai siejasi procesinio valdymo tikslais diegiant standartizuotas vadybos programas.

Mokslinėje literatūroje tyrimų apie verslo procesų valdymą, kai analizuojami statybos įmonių atvejai, rasti nepavyko. Todėl apibendrinant galima teigti, kad verslo procesų valdymo probleminiai klausimai analizuojami remiantis kitų ekonominių veiklų pavyzdžiu, dažniausiai gamybos įmonių atvejais. Moksliniuose tyrimuose analizuojami kokybės valdymo, vadybos sistemų diegimo, skaitmeninio modeliavimo ir technologinio proceso formavimo probleminiai klausimai. Moksliniai tyrimai verslo valdymo procesų tematika išryškina probleminius klausimus, kurie apima pagrindinių, pagalbinių procesų bei strateginio valdymo klausimus siekiant tinkamų sprendimų procesų valdyme.

Tačiau atsižvelgiant į tyrimų tematiką ir specifinį statybos sektoriaus indėlį šalies ekonomikai bei atliktą probleminės apžvalgos duomenų analizę, galima teigti, kad teorinių ir empirinių tyrimų atlikimas yra aktualus, siekiant nustatyti statybų sektoriaus įmonių procesų valdymo tobulinimo sprendimus.



## 2. TEORINIAI VERSLO PROCESŲ VALDYMO SPRENDIMAI

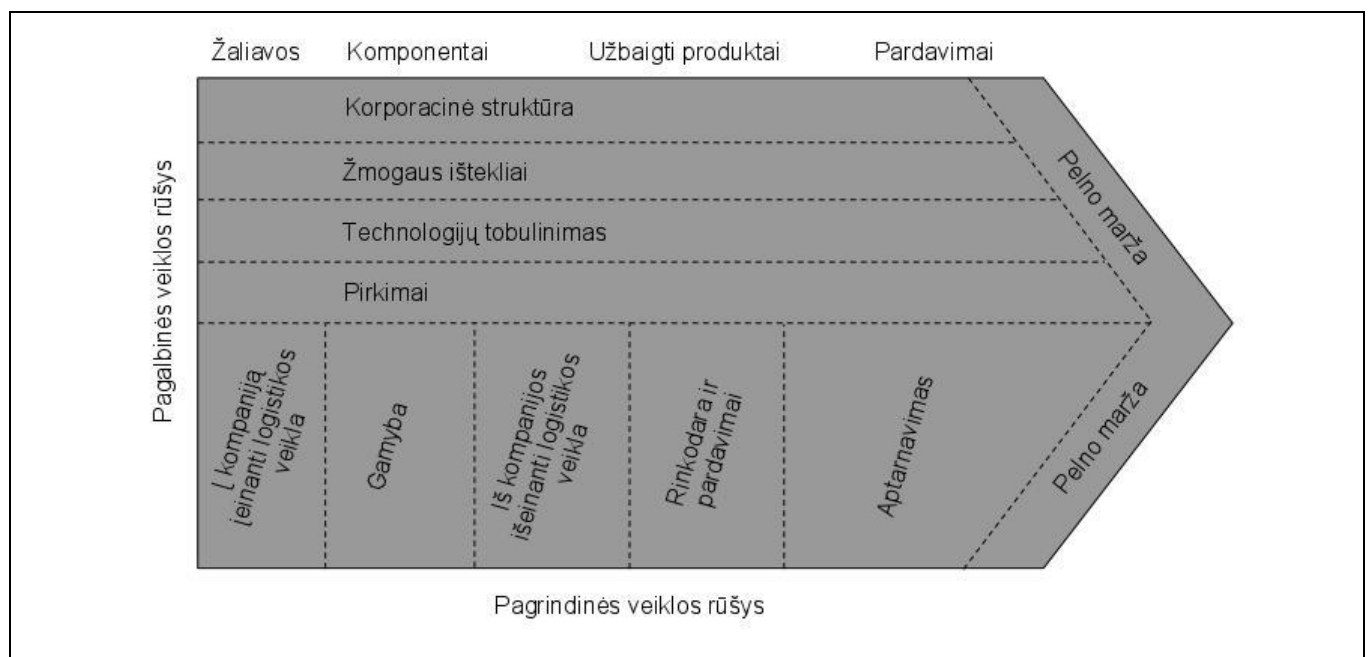
### 2.1. Verslo procesų samprata ir klasifikavimas

Dinamiška verslo aplinka sąlygoja įmonių veiksmus siekiant išlaikyti ir plėsti rinkas atsižvelgiant į kokybinius procesus ir geresnį klientų poreikių tenkinimą, kas gali padidinti išlaidas, kapitalo poreikį, todėl žinios verslo procesų valdymo išmanymas yra viena iš priemonių, kuriančių įmonės pajamas ir pridėtinę vertę. Verslo procesų valdymas apibrėžiamas įvairiai, įvardinant atskiras dedamasias - funkcijas, vaidmenys, atskiri procesai (Bourne ir kt., 2007). Verslo procesų valdymas apima atskirus įmonėje vykstančius procesus. Kaip teigia Bourne ir kt. (2007), verslo procesas yra dinamiška ir suderinta veikla arba logiškai susijusios užduotys, kurios turi būti atliekamos norint sukurti vertę klientams ar kitiems strateginiams tikslams įgyvendinti. Kaip teigia Zakarevičius (2010) organizacijos veiklos procesai tai jos atliekamų funkcijų, kurios yra tikslų realizavimo išraiška, praktinis rezultatas, o tai reiškia, kad organizacijos tikslai, funkcijos bei veiklos procesai yra tarpiai susieti ir sudaro grandinę „tikslas – funkcija – procesas – rezultatas“ turinio pagrindas. Sayuthi (2016) teigia, kad verslo procesas yra visų paslaugų procesai ir procesai, palaikantys gamybos procesus (pvz., užsakymų procesas, inžinerinių pokyčių procesas, proceso projektavimas). Verslo procesas susideda iš logiškai susijusių užduočių grupės, kuri naudoja organizacijos išteklius, kad pasiektų apibrėžtus rezultatus, palaikančius organizacijos tikslus. Loudon and Loudon (2014) teigia, kad verslo procesai kompleksiskai logiškai susiję su užduotimis ir elgesiu, kuriuos organizacijos kuria laikui bėgant tam, kad pasiektų konkrečius verslo rezultatus ir unikalų šios veiklos organizavimo ir koordinavimo būdą. Verslo procesas yra veiklos ir darbo eigos rinkinys organizacijoje, kuris sukuria vertę. Verslo procesų pobūdis ir tipas gali skirtis įvairiose pagal ekonominę veiklą įmonėse, tačiau dauguma įmonių ar įstaigų turi keletą bendrų pagrindinių procesų. Remiantis šiais paaiškinimais, galima daryti išvadą, kad verslo procesas yra veiklos ir darbo sričių rinkinys arba loginiai procesai organizacijoje, siekiant sukurti vertę. Proceso srauto diagramos taikomas vizualizuojant procesus, kuris paverčia žaliavą galutiniais produktais, o taip pat paslaugas, kurias vykdo finansų, gamybos įmonės, informacinių technologijų, prekybos ir kitose įmonėse.

Vizualizuota proceso srauto diagrama yra patogus įrankis, skirtas vaizdžiai pristatyti daugiavertinius procesus organizacijoje, įskaitant gamybos, finansų ir rinkodaros funkcijas bei santykius su tiekėjais. Įtraukdami pirminius procesus atsižvelgiama į sąsajas tarp veiklų ar tarp skirtingų žmonių arba paprastai svarbiausius taškus tose srityse, kuriose galima atlikti daugumą patobulinimų (Anupindi, 2012). Įmonės veiklos etapų stebėseną vykdoma valdymo lygmenyje, ypač atsižvelgiant į tai, kokių mastu vadovai turi išlaikyti šių etapų nuolatinę kontrolę. Veiksmingumo požiūriu, verslo

procesas gali būti siejamas su standartinė darbo procedūra. Taigi, verslo procesai organizacijoje priklauso nuo organizacijos politikos. Pasak Anderson (2007), norint sukurti savęs vertinimo ir lyginamosios analizės pagrindą buvo sukurta verslo procesų sistema. Porter'io vertės grandinė kaip vizualizuotų procesų sistema, skirstoma į pagrindinius ir palaikomus procesus (žr. 2 paveikslas):

1. Pirminiai procesai yra įmonės pagrindiniai ir vertę kuriantys procesai. Jie tęsiasi apimdami visas įmonės veiklas bei santykius su tiekėjais, darbuotojais, klientais, paslaugos gavėjais
2. Pagalbiniai procesai tiesiogiai nėra vertės kūrimo procesai, o veikia veiklos, reikalingos pirminių procesų palaikymui. Jie apima tokias veiklos rūšis kaip finansų ir personalo valdymas.



**2 pav. Porter vertės grandinė (Anderson,2007; Stair and Reynolds, 2010)**

Ekonominės įmonės, tiek pelno, tiek ne pelno siekiančios, gauna pajamas per verslo procesus, kurie sudaro jų pajamų ciklą. Pačiu paprasčiausiu būdu - pajamų ciklas yra tiesioginis pagamintų prekių ar paslaugų keitimas į grynuosius per vieną kliento ir paslaugos teikėjo ar pardavėjo ir pirkėjo sandorį. Todėl, pavyzdžiui verslo procesas, kaip realizuoti pardavimus (nuo pat pradžių iki pabaigos), vertinamas pagal pardavimų ciklą. Procesų įgyvendinimo eigoje naudojami organizacijos ištekliai, reikalingi pasiekti užsibrėžtą ar planuojamą rezultatą (Harrington, 1991, cit. Stair and Reynolds, 2010): Kuo ilgesni yra organizacijos verslo procesai, tuo didesnė kaina ir laikas. Autorius teigė, kad nėra produkto ir (arba) paslaugos be proceso kaip ir nėra proceso be produkto ar paslaugos, kas rodo, kad be produktų kainos ir kokybės, teikiamos paslaugos taip pat yra svarbūs dalykai, lemiantys įmonių tęstinumą. Paslaugos kokybė apibrėžiama kaip meistriškumo matavimas ar aplinkybės, kuriose nėra defektų ar trūkumų. Kokybė reiškia produkto ar paslaugos atitiktį arba klientų lūkesčius viršijimą (Stair and Reynolds, 2010) ir sąlygoja įmonės sėkmę konkurenciniame požiūriu.

Apibendrinant šaltinių analizę galima teigti, kad verslo procesai yra veiklos ir darbo eigos rinkinys, logiškai susijusių užduočių grupės, kurios naudoja organizacijos išteklius, kad pasiektų organizacijos tikslus ir pasiektų rezultatus, sukuriančius pridėtinę vertę. Verslo procesai sukuria procesų sistemą, kuri skirstoma į pirminius ir pagalbinius procesus. Pirminiai procesai yra įmonės pagrindiniai ir vertę kuriantys procesai, apimantys visas įmonės veiklas bei santykius su tiekėjais, darbuotojais, klientais, paslaugos gavėjais. Pagalbinių procesų esmė yra ta, kad tiesiogiai tai nėra vertės kūrimo procesai, o veiklos, reikalingos pirminių procesų palaikymui.

## 2.2. Verslo procesų valdymas

Verslo procesų valdymas yra plačiai aptariama tema tiek verslo praktikoje, tiek ir akademinėje aplinkoje. Įmonių verslo procesų valdymas yra užduotis, kuri tapo svarbiausiu prioritetu visose ekonomikos šakose. Tačiau verslo procesų valdymas (VPV) yra ne tik struktūrinių metodų ir technologijų rinkinys, kurį galima paprasčiausiai priskirti darbuotojams. Grau & Moormann (2014), analizuodami verslo procesų valdymą sąsajose su organizacine kultūra nurodo, kad abiejų sričių teorinis pagrindas yra esminis pagrindas išsamiam tarpusavio supratimui. Verslo procesų valdymo koncepciją apibūdina įvairūs apibrėžimai. Kaip teigia autoriai, dar 1930-aisiais proceso orientacija buvo apibrėžta kaip pagrindinė kompanijų orientacija, tačiau nepaisant šio ankstyvojo suvokimo, metodas praktiškai nebuvo taikomas iki 1990-ųjų pradžios. Net ir po to, kai dėmesys susilpnėjo verslo procesų reorganizavimui susilpnėjo, procesai ir procesų valdymas iki šios dienos išliko mokslo ir praktikos akcentu, o pagrindinis dėmesys skiriamas gana augančiam, evoliuciniam suvokimui apie procesų tobulinimą įmonėse (Weske, 2007). Sikdar and Payyazhi (2014) teigia, kad verslo procesų valdymas sąvoka yra kilusi iš sąvokos verslo procesų reinžinerijos (ang. BPR) 1990-aisiais. Verslo procesų valdymas yra išsamus organizacinio valdymo ir transformavimo operacijų rinkinys. Nors terminas verslo procesų organizavimas (VPV) naudojamas kaip pagrindinė sąvoka, supratimo spektras svyruoja nuo siauro, labiau techninio požiūrio iki plačios, holistinės perspektyvos. Aukštesniame techniniame lygmenyje verslo valdymo procesai susiduria su atskirų procesų ar net procesų dalių ar procesų pogrupių perspektyva (Dumas et al., 2013). Dažnai ši perspektyva yra siejama su nuolatine tobulėjimo forma, o tam tikslui yra naudojamas VPV gyvavimo ciklas. Ciklas ir jo atskiros fazės yra nustatomos ir išreiškiamos skirtingai. Nepaisant šių skirtumų, literatūroje siūlomos VPV gyvavimo ciklo sąvokos labai nesiskiria viena nuo kitos. Verslo proceso reorganizavimo (VPR) sritis plačiai analizuojama daugelio mokslininkų darbuose, tame tarpe Davenport & Short (1990), Hammer (1990), Davenport (1993), taip pat Hammer & Champy (1993). Verslo procesas reiškia įvesties transformaciją į pageidaujamą įmonės arba bet kurios kitos rūšies organizacijos produkciją ir apibūdina medžiagos ir

informacijos srautą įmonės viduje (Osterloh & Frost, 2006). Ahmadi ir kt. (2015) apibendrina Trkman (2010) nustatytus penkis svarbiausius verslo procesų valdymo (VPV) sėkmės veiksnius:

- Strateginis valdymas,
- veiklos rezultatų vertinimas,
- organizaciniai pokyčiai,
- informacinių sistemų diegimas;
- darbuotojų įgalinimas bei mokymas.

Reijers and Mansar (2005), Trkman (2010) mano, kad įgalioti darbuotojai gali priimti sprendimus savarankiškai, o tai gali padaryti operacijas skaidresnes ir sumažinti darbo laiką (Skrinjar et al., 2008). Kita vertus, atsižvelgiant į VPV poveikį individų mąstysenai ir jų vaidmeniui formuojant ir įgyvendinant organizacines strategijas, personalas yra įvardijamas kaip tarpinis kintamasis santykiuose tarp VPV ir būdo, kuriuo strategija yra formuojama organizacijose (Tang et al. al., 2013). Dutra de Campos Souza (2016), teigia, kad verslo procesų valdymas yra vadybos praktika, kuria siekiama nustatyti orientavimo procesą kaip verslo būdą. Verslo procesų valdymas yra "iš viršaus į apačią" sukurtų organizacinių principų ir metodų rinkinys, kuris naudojamas kaip įrankis organizuoti, valdyti ir vertinti organizaciją, atsižvelgiant į savo organizacijoje vykstančius verslo procesus (Harmon, 2007, Manfreda et al., 2014). Hrabal, Trčka, Tuček (2014) tyrime daugiausia dėmesio skiriama procesų valdymo techninėms ir metodologinėms problemoms. Tyrime nagrinėjama verslo verslo valdymo proceso tematiką, kurioje daugiausia dėmesio skiriama žmogiškojo veiksnio vaidmeniui šioje srityje, siekdami išsiaiškinti proceso savininkų kompetencijų apimtį ir patikrinti, ar egzistuoja ryšys tarp proceso savininko ir verslo valdymo brandos lygio. Verslo procesų valdymas psichologiniu požiūriu yra proceso valdymo filosofija, kuria siekiama pagerinti verslo žmonių mąstymą (Harmon, 2015). Ahmadi ir kt. (2015) teigia, kad proceso orientacija arba verslo proceso orientacija yra organizacijos bandymas kurti verslo procesus kaip organizacinės struktūros ir strateginio planavimo pagrindą. Verslo proceso orientacijos koncepcija siūlo organizacijoms skatinti jų veiklą, priimant strateginį požiūrį. Verslo proceso orientacija yra mąstymo ir darbo būdas, o tai reiškia, kad įvesties konvertavimas į vertingus rezultatus yra didesnis nei uždavinys ar hierarchinis veiksmingumas. Į procesą orientuotas požiūris reiškia, kiek organizacija suprato ir dokumentavo savo verslo procesus. Proceso darbai taip pat nustato darbuotojų skaičių, kurie organizuojami aplink verslo procesą, dėl kurio vyksta gamyba ar paslaugų teikimas.

Procesų ypatumus ir specifiką sąlygoja organizacijos veiklos pobūdis. Šių procesų valdymo metu vyksta veiksmų, realizuojančių proceso turinį, reguliavimas. Veiklos proceso metu vykstančių veiksmų reguliavimas – tai sprendimų parengimo, priėmimo ir jų įgyvendinimo procesas. Sprendimo parengimo, priėmimo įgyvendinimo veiksmai (sprendimo priėmimas, parengimas, planavimas, organizavimas, kontrolė, koordinavimas ir vadovavimas, motyvavimas) yra veiklos procesų valdymo turinio pagrindas

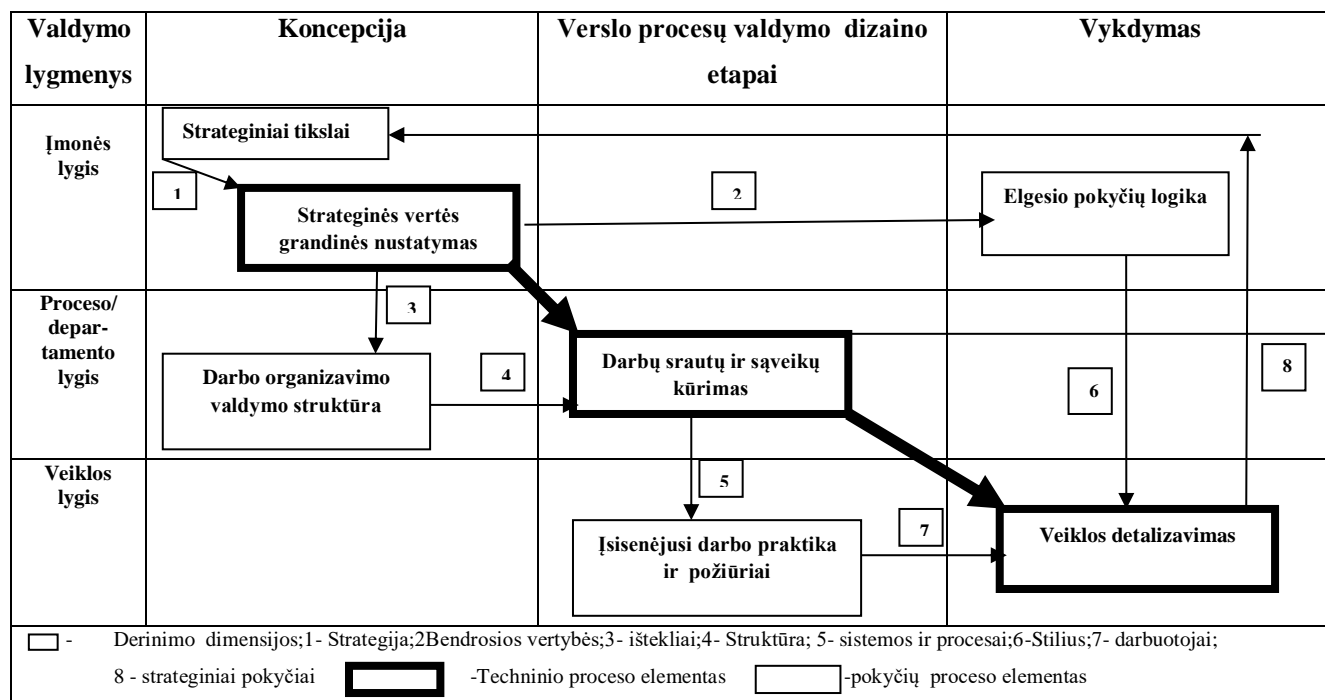
(Zakarevičius, 2010). Klimo ir Ruževičiaus (2009) nuomone, organizacijos, siekdamos gerinti veiklos ir produktų kokybę yra priverstos operatyviai pertvarkyti savo veiklą, atsisakyti nepelningų sričių, optimizuoti veiklą ir atlikti veiksmingas reorganizacijas. Autoriai teigia, kad šiuo metu vyrauja du organizacijų valdymo modeliai: funkcinis ir procesinis. Apibendrinant jų esmines nuostatas galima tvirtinti, kad funkciniam modelyje prioritetas teikiamas darbuotojų kompetencijoms ir laiko resursų veiksmingam panaudojimui, tuo tarpu procesiniame modelyje veiklos efektyvumo siekiama veiksmingai valdomų procesų pagalba. Autorių siūlomas procesų pertvarkymo ir pokyčių diegimo valdymo modelis gali ne tik palengvinti pokyčių struktūrizavimą ir jų diegimo nuoseklumo užtikrinimą, bet ir pasitarnauti kaip rizikų prevencijos bei valdymo instrumentas. Rizikos galėtų būti vertinamos kiekviename inovacijos diegimo etape pagal jų galimą įtaką galutiniam ar siekiamam pokyčiui per tam tikrą laiką, atsižvelgiant į pokyčio įgyvendinimo kainą, o taip pat į konkrečiame etape procesų pertvarkymu siektiną kokybės pagerėjimą (Klimas ir Ruževičius, 2009).

Verslo procesų modeliavimas sudaro galimybę apibrėžti veiksnius, įtakojančius verslo procesus: organizacijos strateginiai tikslai; valdymo stilius; ištekliai, išoriniai veiksniai (įstatymų aplinka, konkurentų veiksmai, konkurencinė rinkos situacija ir t.t.). Veikiančiame daugialypės konstrukcijos apibūdinime, t. y. „į procesą orientuotos organizacijos, buvo pasiūlytas vertinimo modelis su septyniomis pagrindinėmis dimensijomis, įskaitant verslo procesų kūrimą ir dokumentavimą, aukščiausio lygio vadovų įsipareigojimus, proceso nuosavybę, procesų veiklos vertinimą, proceso kultūrą, proceso vaizdą ir nuolatinio tobulinimo metodus. Į procesą orientuota organizacija įterpia proceso vaizdą į savo struktūrą, ir šis vaizdas pagrįstas principu, kad struktūra ieško procesų. Į procesą orientuota organizacija yra labiau vertinama už nuolatinį tobulinimo technikų naudojimą, už darbuotojų, reorganizavimo, projektų valdymo ir pokyčių valdymo įgūdžius (Love et al., 1998; Kohlbacher, 2010).

Khosravi, (2016) mano, kad proceso orientacija, apimanti organizacijų valdymo horizontalius ir nuoseklius procesus, padidina produktų/paslaugų kokybę, mažina išlaidas ir vykdo verslo funkcijas greičiau ir patikimiau. Tačiau dabartiniai proceso orientavimo metodai yra radikalūs ir destruktivūs, todėl galimi ir nesėkmių atvejai. Verslo procesus konkrečiose įmonėse sąlygoja įmonės architektūra. Esminis verslo procesų valdymo rezultatas – pridėtinės vertės sukūrimas finansine išraiška.

Sikdar and Payyazhi (2014), pristatydami verslo procesų valdymo sistemą, išskiria tris valdymo lygmenis: įmonės lygmuo, kuriame svarbu nustatyti koncepcinius strateginius tikslus ir įvertinti vertės grandinės specifiką. Šiame lygmenyje vykdymo etape, išgryninus bendrąsias vertybes, formuojama organizacijos darbuotojų elgesio logika ir taikomas tinkamiausias vadovavimo stilius. Proceso /departamento lygmenyje, kuriant verslo procesų valdymo dizaino etapus, išgryninami darbų srautų ir jų sąveikų raiška, prieš tai įsipareigojus darbo organizavimo valdymo proceso dalyvius aprūpinti reikalingais ištekliais. Veiklos lygmenyje, įvertinus naudojamą darbo praktiką ir darbuotojų požiūrius,

detalizuojamos proceso veiklos. Detali veiklos analizė sudaro prielaidas išryškinti strateginiai pokyčių poreikį ir keisti organizacijos narių elgesio pokyčių logiką keičiant organizacijos vertybes (žr. 3 pav).

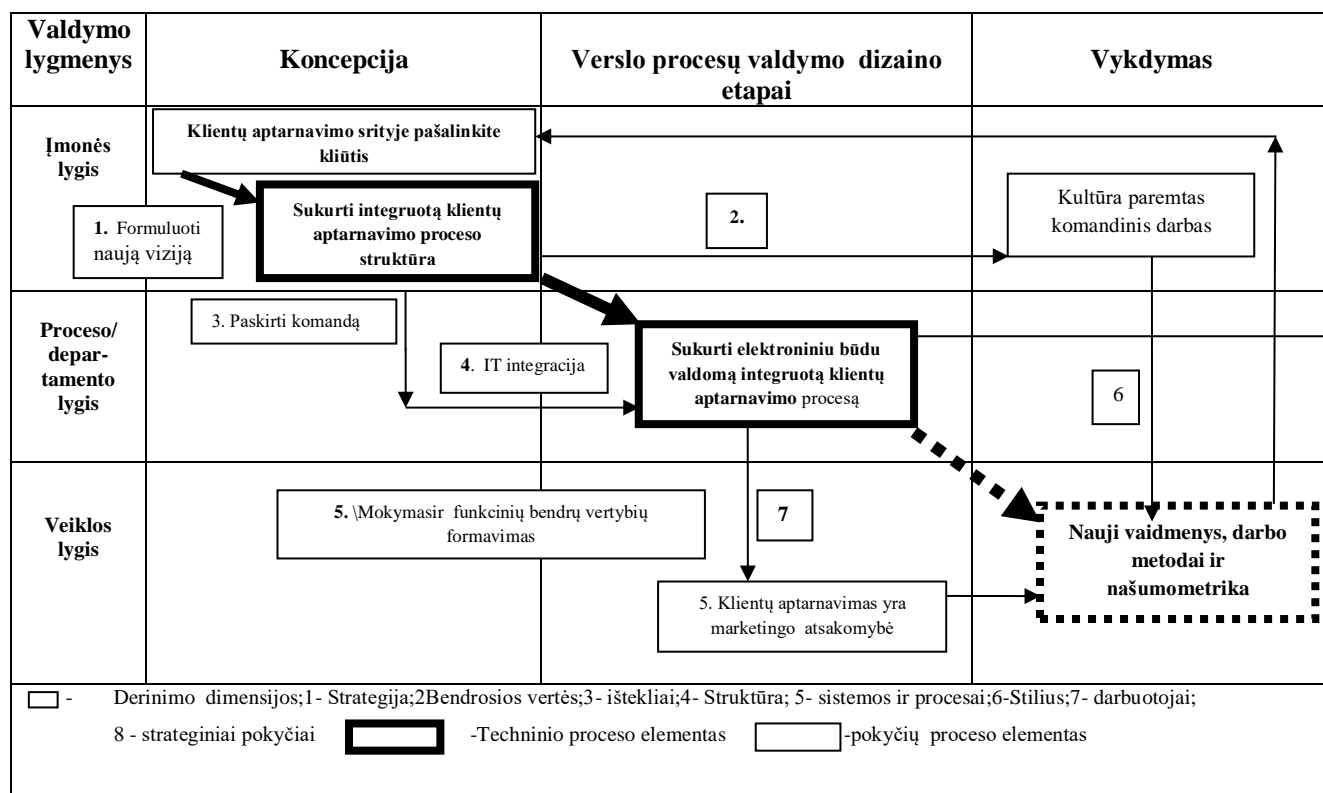


3pav. Verslo procesų valdymo operacinė sistema (Sikdar and Payyazhi, 2014)

Klientas yra pradinis taškas požiūrio, orientuoto į procesą siekiant efektyvumo ir įmonės veiksmingumo techniniame lygmenyje (planavimas, modeliavimas, išteklių valdymas) bei bandant suderinti teisinius, reguliavimo, konkurencingumo, ekologinius ir psichologinius aspektus su klientų poreikiais. Verslo procesai leidžia siekti įmonių tikslų, funkcinių sąsajų su tiekėjais ir klientais ir jie susideda iš struktūrizuotos kryžminio funkcionalumo sekos ir tarporganizacinių pridėtinės vertės veiklų (Becker & Kahn, 2011; Schmelzer & Sesselmann, 2008). Organizacija, orientuota į procesus apibrėžiama kaip organizacija, kuri, priešingai nei hierarhinė, organizuoja veiklą procesais paremtu požiūriu, orientacija į klientą ir darbo rezultatus. Organizacija, projektuoja, valdo ir tobulina visus jos procesus, siekdama klientų pasitenkinimo (Ahmadi ir kt., 2015).

Verslo organizacijos vizija apima integruotos kliebntų aptarnavimo proceso struktūros sukūrimą įmonės valdymo lygmenyje. Procesų valdymo sėkmę gali garantuoti tinkamos komandos formavimas ir informacinių technologijų integracija ir to pasekoje vykdomas elektroniniu būdu valdomas integruotas klientų aptarnavimo procesas. Svarbi sąlyga veiklų lygmenyje rūpinimąsi klientai deleguoti už marketingą atsakingam padaliniui, o pasitelkiant mokymo metodus, formuoti bendrąsias vertybes. Veiklų įgyvendinimo lygmenyje kuriami nauji vaidmenys, taikomi darbo metodai ir vertinamas darbo našumas, kurio sėkmė priklauso nuo komandiniu darbu grįstos vadybos kultūros.

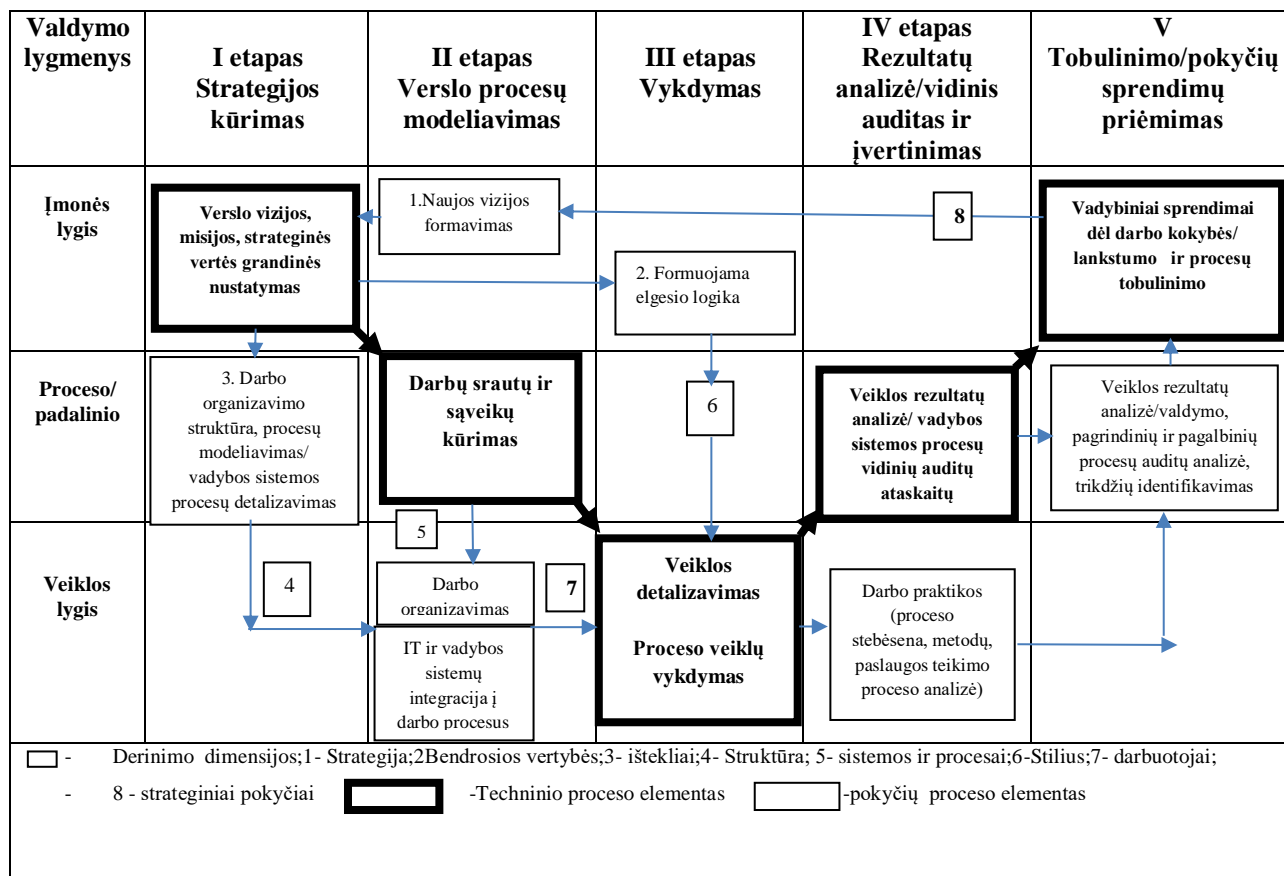
Sikdar and Payyazhi (2014), pristatydami verslo procesų valdymo sistemą, pateikia verslo valdymo modelį, kurio esmė yra į klientą orientuotų procesų valdymo tobulinimas pagal visus valdymo lygmenis ir etapus (žr. 4 pav.).



4 pav. Verslo procesų valdymo operacinė sistema: orientacija į klientą (Sikdar and Payyazhi, 2014)

Remiantis siūlomai verslo procesų modeliais galima modeliuoti tolimesnius tobulinimo modelius. Verslo procesų valdymas šiuolaikinėse organizacijose dažnai siejamas su vadybinių sistemų (ISO standartų) integravimu, o tobulinimo veiklos atliekamos atsižvelgiant į pasiektus rezultatus, įgyvendintas/ neįgyvendintas veiklas.

Darbo praktikos - procesų stebėseną, metodų, paslaugos teikimo proceso analizę atliekama veiklų vykdymo etape, o integruotų vadybos sistemų procesų auditų vidinių, išorinių auditų rezultatai bei vadovybinės analizės rezultatai leidžia nustatyti verslo procesų valdymo trikdžius bei neatitikimus. Išsamūs rezultatai sudaro galimybę vadovybės lygmenyje priimti adekvačius vadybinius sprendimus, kurių pagrindinis tikslas suformuoti naują elgesio logiką naujos vizijos ir naujų tikslų įgyvendinimui, tuo būdu nustatant ir vertės grandinėje vykstančius procesus koordinuoti integruojant vadybos sistemas (žr. 5 pav.).



5 pav. Verslo procesų valdymo tobulinimo modelis (adaptuota pagal Sikdar and Payyazhi, 2014; Khoshlafza and Hekmatib, 2016; Kozina & Kirinic, 2013 )

Khoshlafza and Hekmatib (2016) taip pat pabrėžia, kad vadovai turi redaguoti pagrindinius procesus iš kliento perspektyvos. Jie padarė išvadą, kad svarbiausi iššūkiai sėkmingam VPR įgyvendinimui yra požiūris ir kultūra, komunikacijos užtikrinimas yra veiksminga priemonė vidurinėsios grandies vadovų pasipriešinimui pokyčiams užkardyti. Reijers & Mansar (2005) atliko apžvalgą euristicos taisyklių, kurios galėtų padėti praktikams kurti verslo proceso dizainą. Įvairios geriausios praktikos atsirado iš literatūros apžvalgos ir papildytos autorių patirtimi. Autoriai pristato koncepcinį pagrindą, kuriame sintezuojamos perspektyvos iš tokių sričių kaip plėtra, įmonių modeliavimas ir darbo eigos valdymas. Manoma, kad geriausios praktikos pavyzdžiai yra plačiai pritaikomi įvairiose pramonės šakose ir verslo procesuose ir gali būti įgyvendinami kaip "kontrolinis sąrašas" proceso pertvarkymui naudojant įvairius valdymo metodus ir teikiant aukščiausio lygio vadovų paramą, įsipareigojimą ir supratimą apie verslo valdymo procesus.

Sayuthi (2016, cit. Anupindi at all, 2012) nurodo, kad procesų efektyvumas grindžiamas dviem veiksmis: įmonės dabartinė vertė ir įmonės veiklos rezultatai; ateities tikslai, įmonės strategijoje. Siekiant įvertinti ir tobulinti verslo procesą būtinas kiekybinis įvertinimas Kiekybinius rodiklius atspindi proceso finansinis našumas. Harrington (1991) (cit. Anupindi at all, 2012) nurodo, kad reikalavimai



susiję su pinigų, laiko ir kitų išteklių naudojimo efektyvumu. Tipiški efektyvumo matavimai yra: proceso laikas; panaudoti ištekliai vienam produkcijos vienetui; vieneto produkcijos pridėtinės vertės kainapridėtinės vertės ir laiko procentas, prastos kokybės kaina (nuostoliai) ir laiko trukmė produkto vienetui pagaminti. Siekiant užtikrinti, kad procesas vyktų efektyviai, svarbu nustatyti kliento poreikius ir lūkesčius ir tada patenkinti tuos poreikius ir lūkesčius. Paprastai kliento poreikiai ir lūkesčiai susiję su produktais ir (arba) paslaugomis: išvaizda, savalaikiškumas, tikslumas, našumas, patikimumas, naudojamumas, tinkamumas naudoti, patvarumas, išlaidos, atsakomybė adaptacija, patikimumas. Taigi, norint efektyviai ir efektyviai valdyti verslo procesus veiksmingai, vienas iš metodų, kurį turi taikyti bendrovės nuolat tobulinti verslo procesus (tai vadinama verslo procesų tobulinimu). Anupindi at all, (2012) įvardina „Dešimt paprastų žingsnių verslui“ proceso tobulinimui:

- 1 žingsnis. Sukurti proceso aprašą,
- 2 žingsnis: Įsteigti Fondą,
- 3 žingsnis: Sudaryti proceso žemėlapi,
- 4 žingsnis: Apskaičiuoti laiką ir kainą,
- 5 žingsnis: Patikrinti proceso žemėlapi,
- 6 veiksmas: Taikyti geriausias technikas,
- 7 veiksmas: Sukurti kontrolės priemones,
- 8 veiksmas: Testuoti ir pertvarkyti,
- 9 žingsnis: Įdiegti pakeitimą,
- 10 žingsnis: Kooordinuoti nuolatinį tobulinimą.

Verslo procesų sistemos bei modeliai gali būti naudojami kaip planavimo įrankiai (darant pakeitimus įmonės veikloje); kaip reikalavimų dokumentai (diegiant naujas sistemas); orientuojant kolektyvą į bendrą tikslą ir pagrindines veiklas; pasirenkant, kuriant ar pritaikant standartinės programinės įrangos paketus; planuojant personalo poreikį, technologinių linijų pajėgumus; skaičiuojant kaštus pagal vykdomas veiklas (activity-based costing). Svarbu valdyti projektus, naujas iniciatyvas, naujas verslo veiklas bei kompanijų susijungimus; valdyti žinias (knowledge management); simuliuoti, animuoti situacijas prieš bandant “gyvai”; sertifikuojantis kokybės valdymo, kompanijos brandumo srityse ir nuolat nenutrūkstamai tobulinti veiklas (Harrington (1991)(2016, cit. Anupindi at all, 2012). Lodienės (2008) pateiktame procesų vadybos modelyje nurodoma, jog procesų vadyba apima viską: tiek strategiją ir tikslus, tiek matuoklius ir matavimus, projektavimą bei įgyvendinimą ir valdymą. Valdant procesus negalima pamiršti dviejų pakankamai svarbių priemonių – tai organizacijos strategijos ir struktūros. Kuo stambesnė organizacija ir kuo stambesnis procesas, tuo jis turės glaudesnę ryšį su organizacijos strategija bei struktūra. Valdant procesą reikia atsižvelgti į tai, kokius organizacijos padalinius jis pereina (kerta), koks valdomo proceso ryšys su kertamų padalinių funkcijomis. Proceso vadovas turi kontroliuoti, kad padalinių funkcijos būtų atliekamos laiku ir netrukdytų siekti galutinio

proceso tikslo. Vadovas (arba proceso savininkas), valdydamas procesą, turi stebėti, ar jo dalyviai, atlikdami proceso operacijas, nenukrypsta nuo organizacijos tikslų ir strategijos. Pasak autorės, strategija bei tikslai, formuluojami valdymo proceso metu, veikia kitus organizacijos procesus. Tačiau, kad žinotume, kokius tikslus reikia nustatyti ir kokią strategiją suformuoti, pirmiausia reikia surinkti duomenis apie organizacijos veiklos esamą padėtį bei norimus pagerinti rodiklius. Atkreiptinas dėmesys į tai, jog pagrindiniam procesui įtakos turi išorinių vartotojų poreikiai, o pagalbiniais procesams – vidinių vartotojų poreikiai. Kai tikslai būna suformuluoti, procesai paleisti, tuomet būtina įgyvendinti kontrolės etapą, kurio metu yra matuojamas veiklų įvykdymas ir jų atitiktis iškeltiems tikslams. Vėliau sudaromi ir atliekami korekcijos žingsniai. Taip formuojamas išbaigtas procesų vadybos ciklas. Bet kuris ciklas turi pasikartojamumą, todėl ir šiame cikle egzistuoja grįžtamasis ryšys. Tai reiškia, kad po tam tikro laiko reikia iš naujo surinkti duomenis apie organizacijos veiklos būklę, atlikti rodiklių analizę ir nustatyti gerinimo sritis, kurioms būtina kelti naujus tikslus. Analizuojant verslo metodikų ir požiūrių įvairovę galima išskirti verslo procesų reinžineriją (VPR)/pertvarkymą; nenutrūkstamą procesų valdymą, sertifikavimą pritaikant ISO standartus ar kitas procesų valdymo sistemas, verslo procesų simuliacijas, animavimą, dokumentų, darbo užduočių specifikuojimą, standartinės programinės įrangos kūrimą ir jų paketų pritaikymą, žinių sistemas, projektų, žmogiškųjų išteklių valdymą, veiklomis paremtas kaštų skaičiavimus. Metodikų pasirinkimas priklauso nuo įmonės poreikių, vadovų požiūrio ir įmonės veiklos specifikos. Kaip teigia Šiaulinskas ir kt. (2013), tinkamas metodo parinkimas priklauso nuo projektuojamo proceso tipo (megaprocėsai, procesai, subprocesai), jo pobūdžio ir siekiamo detalumo lygio. Dažnas proceso projektuotojas sutelkia dėmesį į konkrečią modeliavimo techniką, procesų modeliavimą bandydamas susieti su viena metodologija. Praktikoje modeliuojant verslo procesus svarbu sugebėti parinkti tinkamus metodus, atsižvelgiant į norimo detalumo ir išsamumo lygį, ir tokiu būdu gauti reikiamus rezultatus.

**Informacinių technologijų vaidmuo verslo valdymo procese.** Khoshlafza and Hekmatib (2016) teigia, kad atsižvelgiant į augančią konkurenciją ir ekonominį spaudimą, dauguma įmonių perkelia savo pagrindinį analizės vienetą iš verslo funkcijos į verslo procesą. Verslo procesų redagavimas (VPR) apima didelį pakeitimą senų procesų siekiant žymiai pagerinti atlikimą. Informacinės technologijos taip pat yra svarbios šio pokyčio užtikrinimo priemonės (Johansson (1993), cit. Chang, 2016). Sayuthi (2016) teigia, kad sandorių apdorojimas gali būti atliktas rankiniu būdu ir kompiuteriu (kompiuterizuotai). Kompiuterizuoto proceso metu jį galima suskirstyti į sistemos procesus su paketu (paketo sistema) ir sistemą realiuoju laiku (realaus laiko sistema), tuo tarpu procesas su rankine sistema rodo, kad visos veiklos pradedamos nuo įvesčių iki rankiniu būdu atliktų rezultatų Dokumentai, kopijuoti iš kompiuterio, yra brangūs ir užgriozdina sistemą. Nuolatinis šių dokumentų saugojimas gali tapti finansine ir operacine našta. Dokumentai skaitmenine forma yra veiksmingi, efektyvūs ir tinkami audito sekos tikslams, kuriuos lemia įvairūs veiksniai. Ir vienas iš jų yra verslo proceso veiksnys.

Organizacijos naudojamos informacijos kokybė turės įtakos visų organizacijos dalių sąveikai ar sinergijai. Harmon and Wolf (2014) tyrė organizacijų brandą remiantis Proceso brandumo lygių koncepcija buvo sukurta siekiant paremti programinės įrangos proceso brandos analizę (angl. CMM), po to naujausia versija, integruotas gebėjimo brandos modelis (angl. CMMI), buvo apibendrintas taip, kad jį būtų galima pritaikyti įvairiems procesams įvairiose organizacijose (Tyrimo turinys apima visus procesų valdymo probleminius klausimus: procesų dokumentavimas, procesų standartizavimas, vertės grandinės modeliavimas, pagrindinės priemonės, nuoseklus veiklų palaikymas, apibrėžti įgūdžiai, apmokyti vadovai, vadovai naudoja duomenis, tobulinami procesai).

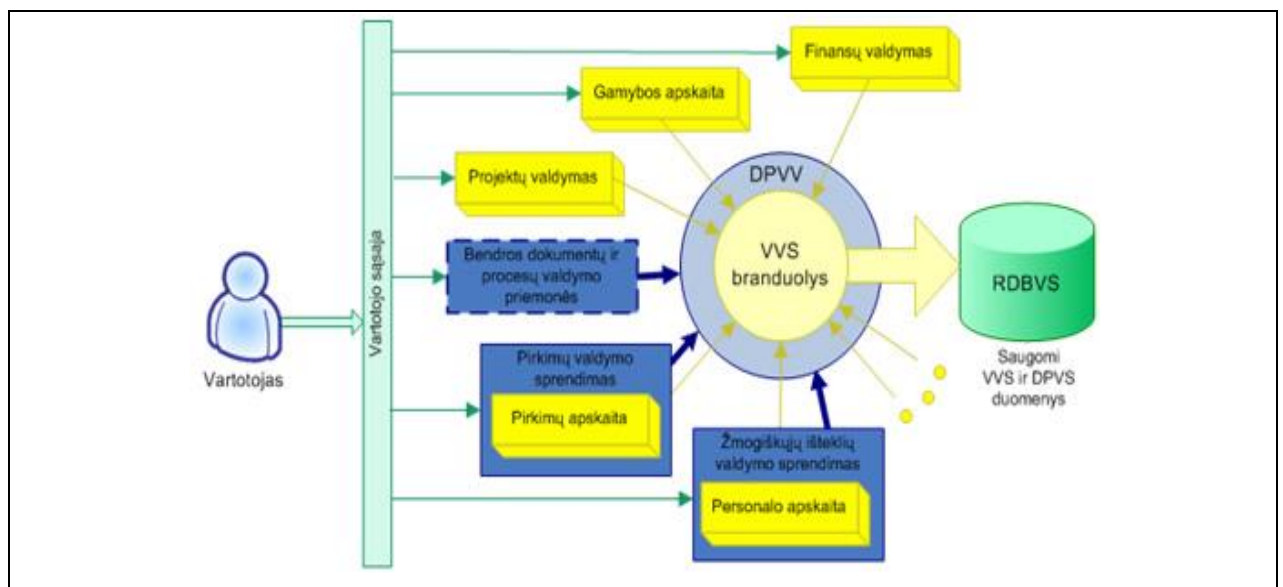
5 lentelė. Įmonių brandumo lygis pagal procesų diegimo atvejus (Harmon and Wolf, 2014)

Įmonės brandumo lygis	Brandumo lygio apibūdinimas
1 lygis. Jokių organizuotų procesų.	1 lygio organizacijos nesiremia procesais. Viskas padaroma pagal planus, sukurtus darbo eigoje. Viskas padaroma, nes kažkas padaro didvyriškas pastangas ir padaro ataskaitą per paskutinę minutę. Jei kas nors paklausia, kiek laiko reikės, ar kokių išteklių reikės, tie, kurie atsako į šį klausimą, paprasčiausiai spėja - jie neturi sistemingos procedūros ar duomenų, kurių reikia norint pateikti tikslius atsakymus į šiuos klausimus.
2 lygis. Keletas organizuotų procesų	Kai organizacijos pirmiausia pradeda taikyti procesus, jos pradeda bandydamos apibrėžti jų pagrindinius ar dažniausiai naudojamus procesus. Šiame etape jie nekonceptualizuoja visos įmonės kaip procesų rinkinio, kur viskas tarpusavyje susiję, tačiau sutelkia dėmesį tik į tam tikrą procesą, nes jis veikia viduje kelių daugiau ar mažiau sutartinių ribų rinkinio. 2 lygio organizacijos turi keletą apibrėžtų pagrindinių procesų.
3 lygis. Dauguma procesų organizuoti	3 lygio organizacijos turi daugumą savo procesų apibrėžtų. Jie ne tik turi savo pagrindinių verslo procesų modelius, bet ir supranta, kaip valdymo ir palaikymo procesai veikia, kad palaikytų šiuos procesus. Dauguma 3 lygio organizacijų turi procesų struktūrą, kuri parodo, kaip visos veiklos įmonėje funkcionuoja. Tai iškilus problemai yra lengva greitai nustatyti procesus, galinčius sukelti problemą, ir pasekmes bet kokiam siūlomam pakeitimui.
4 lygis. Procesai yra valdomi	4 lygio organizacijos yra labiau pažengę negu tik paprasčiausiai apibrėžiant visus savo procesus. Šios organizacijos turi procesų vadovus, kurie renka duomenis apie proceso efektyvumą ir klientų pasitenkinimą bei naudoja šiuos duomenis, kad galėtų priimti sprendimus, kaip optimizuoti jų valdomus procesus.
5 lygis. Procesai nuolat tobulinami	5 lygio organizacijos sukūrė procesus tiesiai į organizacijos esmę, žino savo procesus. Be to, jos turi tinkamas sistemas, kurios nuolat tobulintų savo procesus kai tik įmanoma. Žinoma, dauguma organizacijų nėra tiksliai viename ar kitame lygmenyje.

Programinės įrangos organizacijos dažnai moka sertifikuotiems vertintojams, kad atliktų oficialų įvertinimą tikslu nustatyti. Daugelis kitų kompanijų atlieka neoficialius vertinimus, remdamiesi plačiomis sąvokomis, kurios būdingos "laiptinės laiptelių diagramoje". Įmonės procesų brandumo lygių koncepcijoje išskiriami 5 lygiai (žr. 5 lentelė). Pasak Harmon and Wolf (2014), dauguma JAV organizacijų yra tarp 2 lygio ir 3 lygio, bandydamos išplėsti procesus, kuriuos jos sumodeliavo, ir

suprasti visą procesų architektūrą. Mažesnė įmonių grupė yra tarp 3 ir 4 lygių. Jie dirba, kad įdiegtų procesų valdymo ir matavimo sistemas visoje įmonėje. Didelėse organizacijose paprastai nustatoma, kad vienas padalinys ar grupė bus kitokio brandumo lygio nei kitos tos pačios organizacijos grupės ar padaliniai.

Verslo procesų valdymo, dokumentų priežiūros klausimus galima išspręsti pritaikant Lietuvoje sukurtą dokumentą ir procesų valdymo modelį (unified modeling language), kurio pagrindu galima kurti naujas ar tobulinti esamas dokumentų ir procesų valdymo sistemas, kurios būtų paremtos verslo valdymo teorija, nepriklausomų mokslinių tyrimų rezultatais, Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos teisės aktais, įvairiais visuotinai pripažintais standartais, Lietuvos įmonių reikalavimais.



**6 pav. Dokumentų ir procesų valdymo variklio (DPVV) integracija su verslo valdymo sistema (VVS) (Elektronika, 2017)**

Šio modelio pagrindu sukurtas Dokumentų ir procesų valdymo variklis (DPVV) leidžia esamą informacinę sistemą praplėsti vieningomis dokumentų ir procesų valdymo galimybėmis, tokiu būdu pas klientą optimizuojant informacinę, suteikiant klientui ne vieną pamatuotą konkurencinį pranašumą ir sumažinant tiesiogines išlaidas sistemų įsigijimui ir priežiūrai. Lietuvoje taip pat pristatomas Alna RoCo ERP Microsoft Dynamics pagrindu sukurtas ir naudojamas Lietuvoje sprendimas statybų, kelių tiesimo bei kitoms projektinėms įmonėms (žr. 6 pav.). Alna RoCo ERP leidžia kurti realius planus, sekti darbų eigą, valdyti ir kontroliuoti projektus, kartu matyti bendrą įmonės vaizdą, analizuojant konkrečius projektus arba „ūkiskaitinius“ vienetus. Su Alna RoCo ERP yra tiksliai apskaitoma projekto savikaina bei atsargos ir pelningumas. Sistemoje integruotos visos sėkmingai įmonės veiklai naudojamų išteklių planavimo sritys: nuo išsamios medžiagų savikainos skaičiavimo iki projektų bei tiekimo grandinės

valdymo. Sistema leidžia tikslingai stebėti projektus, valdyti riziką, formuoti strateginius sprendimus, sumažinti savikainą, vykdyti darbų planavimo ir vykdymo kontrolę.

Apibendrinant galima teigti, kad verslo procesų valdymo problematika plačiai analizuojama moksliniuose darbuose. Verslo procesų valdymo koncepciją apibūdina įvairūs apibrėžimai, tačiau esmė yra tame, kad verslo procesų valdymas yra užduotis, kuri tapo svarbiausiu prioritetu visose ekonomikos šakose, tačiau verslo procesų valdymas (VPV) yra ne tik struktūrinių metodų ir technologijų rinkinys, bet esminis pagrindas tarpusavio supratimui. Procesų ypatumus sąlygoja organizacijos veiklos pobūdis. Veiklos proceso metu vykstančių veiksmų reguliavimas – tai sprendimų parengimo, priėmimo ir jų įgyvendinimo procesas. Sprendimo parengimo, priėmimo įgyvendinimo veiksmai (sprendimo priėmimas, parengimas, planavimas, organizavimas, kontrolė, koordinavimas ir vadovavimas, motyvavimas) yra veiklos procesų valdymo turinio pagrindas. Verslo procesų valdymas yra vadybos praktika, kuria siekiama nustatyti orientavimo procesą kaip verslo būdą, "iš viršaus į apačią" sukurtų organizacinių principų ir metodų rinkinys, kuris naudojamas kaip įrankis organizuoti, valdyti ir vertinti organizaciją, atsižvelgiant į savo organizacijoje vykstančius verslo procesus.

Verslo procesų sistemos bei modeliai naudojami kaip planavimo įrankiai darant pakeitimus įmonės veikloje, apimantys reikalavimų dokumentus, kolektyvo orientavimas į bendrą tikslą ir pagrindines veiklas; pasirenkant, kuriant ar pritaikant standartinės programinės įrangos paketus; planuojant personalo poreikį, technologinių linijų pajėgumus; skaičiuojant kaštus pagal vykdomas veiklas; sertifikuojantis kokybės valdymo, kompanijos brandumo srityse ir nuolat nenutrūkstamai tobulinant veiklas. Valdymo procesų brandumo lygį apsprendžia nuolatinio procesų tobulinimo įdiegus tinkamas sistemas.

Naujų technologijų diegimas verslo praktikoje, įrašų registravimas, saugojimas ir visų kitų procesų valdymas neišvengiamai persikelia į elektroninę erdvę. Informacinių technologijų naudojimas sukuria galimybes operatyviai bendrauti, gauti ir dalintis informacija bei įgyvendinti siekiamus rezultatus.

### **2.3. Standartizuotų vadybos sistemų taikymo reikšmė procesų valdyme ir reikalavimai**

Procesinis valdymas - tai nauja įmonių vadybos kryptis, paremta idėja, kad valdyti reikia ne kažkokią organizacinę struktūrą, bandančią kažkaip suteikti klientui paslaugas ar pagaminti prekes, o pačias veiklas - procesus. Sukurti JAV, po Antrojo Pasaulinio karo, šie metodai sukėlė "Japonijos ekonominį stebuklą", o vėliau išplito po visą pasaulį. International Organization for Standardization – tarptautinės standartizacijos organizacijos vadybos sistemos modeliai pagrįsti 8 kokybės vadybos principais: organizacija, orientuota į klientą; lyderystė; darbuotojų įtraukimas; proceso principas; sistema pagrįstos vadybos metodas; nuolatinis gerinimas; sprendimų priėmimas remiantis faktais;

abipusiai naudingi santykiai su tiekėjais(ISO vadybos sistemos standartinių sertifikatų apžvalga, 2016). Tarptautinė standartizacijos organizacija pristato ISO sertifikatų įdiegimo tyrimą apie galiojančius ISO sertifikatus pagal valdybos sistemas visame pasaulyje (International Organization for Standardization ISO). ISO yra nepriklausoma nevyriausybinė tarptautinė organizacija, kurios nariai yra iš 165 nacionalinių standartų įstaigų. Savo narių pagalba ji sujungia draugėn ekspertus, kurie dalijasi žiniomis ir kuria savanoriškus, sutarimu grindžiamus, rinkai svarbius tarptautinius standartus, kurie palaiko naujoves ir teikia sprendimus globaliems iššūkiams. ISO stengiasi būti patraukli ir reaguojanti į pramonės poreikius, o taip pat ir reguliatorių, vartotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių. Būdamą šios srities lyderis ir remiama plačios narių bazės, ISO turi stiprų valdymą, etikos kodeksą ir standartų kūrimo procesą. ISO strategija 2016-2020 grindžiama šiuo tvirtu pagrindu ir padės organizacijoms sprendimuose per ateinančius penkerius metus. Strategija padės organizacijai reaguoti į ateitį atsižvelgiant į technologinius, ekonominius, teisinius, aplinkos, socialinius ir politinius iššūkius ir nuolat tobulinti ISO sistemą.

Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas ir iššūkių ISO intelektinei nuosavybei ir toliau bus pagrindinė galimybė ir rizika ISO. Strateginiame plane daugiausia dėmesio skiriama šešioms strateginėms ISO veiklos kryptims 2016-2020 m. laikotarpiui. ISO strategija 2016-2020 taip pat yra pagrindas 2016-2020 m. ISO veiksmų planui besivystančiose šalyse, kuriame nagrinėjami klausimai, susiję su ISO darbu su besivystančiomis šalimis.

2016 m. gruodžio 31 d. duomenimis, suteikta sertifikatų šiems standartams, kurie šiuo metu prieinami. Suteikta sertifikatų ISO 9001:2008 (= 1025761) + ISO 9001:2015 (=80596); ISO 14001:2004 (=323023) + ISO 14001:2015 (=23167)). Šiais metais pritaikyti du nauji valdymo sistemos standartai: ISO 39001: 2012 Kelių eismo saugumo (RTS) valdymo sistemos - Reikalavimai, susiję su naudojimo gairėmis ir ISO 28000: 2007.

Bendras iširtų standartų skaičius sudaro 11. Iš viso buvo paskelbta 1 644 357 galiojančių sertifikatų palyginus su praėjusiais metais paskelbtų 1520 368, sertifikatų skaičius padidėjo 8 proc. Iš viso 1 106 366 galiojančių sertifikatų buvo pateikti ISO 9001 (įskaitant 80 596 išleistų 2015 m. versijai) (padidėjimas 7 proc. lyginant su praeitais metais). Iš viso 346 189 galiojančių sertifikatų buvo pateikti ISO 14001 (įskaitant 23 167 išleistų 2015 m. versijai) - padidėjimas iki 8 proc palyginus su praėjusiais metais. Iš viso apie 20 216 galiojančių sertifikatų buvo pateikti ISO 50001 energijos valdymo srityje (praėjusiais metais – iki 69 proc.) ir 4537 galiojantys sertifikatai buvo pateikti ISO 20000-1 informacinių technologijų paslaugų valdymo srityje (apie 63 proc. padidėjimas palyginus su praėjusiais metais). Stiprus šių dviejų standartų augimas gali būti susijęs su tuo faktu, kad jie abu yra santykinai nauji rinkoje. ISO ir IEC standartas informacijos saugumui, ISO / IEC 27001 patiria tokį patį metinį 20 proc. metinį augimą. Lyginant su praėjusiais metais iki 33 290 sertifikatų visame pasaulyje, o ISO 13485 medicinos prietaisams ir ISO / TS 16949 automobilių sektoriui padidėjo iki 13 proc. ISO standartai yra pažangus

vadybos įrankis siekiant planuoti, organizuoti, valdyti ir kontroliuoti procesus. Efektyviai naudojant vadybos sistemas gaunama nauda visų suinteresuotųjų šalių 6 lentelėje pateikiama vadybos sistemų taikymo nauda. Vadybos sistemų diegimas organizacijų veikloje naudingas visoms suinteresuotoms grupėms: darbuotojams, vadovams, savininkams, klientams, tiekėjams, vartotojams ir savininkams, vadovams tuo požiūriu, kad didėja našumas, gerėja klientų aptarnavimas ir kuriamas bendradarbiavimas.

6 lentelė. Vadybos sistemų taikymo nauda  
<http://www.sertifikuoti.lt/vadybos-sistemų-sertifikavimo-nauda/>

Suinteresuota grupė	Vadybos sistemų nauda
Vadovai, savininkai (steigėjai, akcininkai)	Galimybė siekti geresnių veiklos rezultatų, našesnio darbo sumažėjus vidinėms išlaidoms, padidėjus darbo jėgos motyvacijai ir išlaidymui, tarpusavio supratimui ir susišnekėjimui. Vadybos sistemos yra efektyvus valdymo įrankis. Siekiant pakliūti į patikimų partnerių ratą, sertifikatas tampa būtinu.
Klientai (vartotojai, interesantai, visuomenė)	Sumažėjęs klaidų, skundų skaičius, efektyviai veikianti ryšio su klientais sistema, rinkodaros priemonė, pagerėjęs įvaizdis rinkoje, suteiks įmonei, įstaigai, organizacijai galimybę didinti klientų pasitenkinimo lygį, sudarys sąlygas gerinti produkto, paslaugos kokybę bei skatins naudotis teikiamomis paslaugomis
Darbuotojai	Aiški įmonės, įstaigos, organizacijos valdymo struktūra, reikalavimai, atsakomybės, metodai, vienodas supratimas ir žinojimas užtikrina kokybiškesnę darbo aplinką, spartesnę darbų atlikimą, padeda geriau suvokti ir gerinti produktų, paslaugų kokybę.
Tiekėjai	Sukuriamas ir gerinamas abipusis bendradarbiavimas.

UAB „Sistemų registras“ teikia šių vadybos sistemų sertifikavimo paslaugas pagal ISO standartus. Remiantis ISO 9000, „kokybė – turimųjų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis“. ISO 9000– tai rinkinys standartų, nusakančių įmonių vadybos sistemas bei apibendrintus reikalavimus įmonėms, kurioms keliami produktų (prekių ar paslaugų) kokybės kontrolės reikalavimai. Esminis ISO-9000 serijos standartų tikslas - kad prekių ar paslaugų pirkėjas būtų užtikrintas, jog perkami produktai atitiks deklaruojamą kokybę.

Kokybė užtikrinama reikalaujant, kad įmonė kontroliuotų visas įmanomas veiklas, kurios tiesiogiai ar netiesiogiai gali įtakoti produktų gendamumą, užsakymų savalaikį vykdymą, etc. Vienas iš reikalavimų - nuolatinis produktų kokybės gerinimas, pasiekiamas per įmonės procesų kokybės vadybą. ISO standartai yra pripažįstami maždaug 160 skirtingų pasaulio šalių, taigi, gavusi sertifikaciją šiam standartui, įmonė gauna kokybės įrodymą, kuriuo pasitikės visose išsivysčiusiose pasaulio šalyse esantys klientai. ([http://www.itsm.lt/index.php/Main/ISO\\_9000](http://www.itsm.lt/index.php/Main/ISO_9000)).

Ieškant naujų pirkėjų užsienyje, ISO-9001 sertifikatas neretai tampa vieninteliu įrodymu, kad paslaugos ar prekės yra kokybiškos ir kad jų tiekėjas įstengs įvykdyti savo įsipareigojimus. ISO-9001 standartas yra pagrindinis visoje ISO-9000 standartų grupėje. Jis nustato reikalavimus kokybės vadybos

sistemoms, įskaitant reikalavimus dokumentacijai, planavimui, išteklių valdymui, produkto realizavimo procesams, matavimo, analizės ir gerinimo procesams. Daliai procesų reikalaujamos rašytinės procedūros. Standarto reikalavimų pobūdis labai bendras, neorientuotas į jokią konkrečią veiklos sritį, tad gali būti pritaikytas praktiškai visų įmanomų rūšių įmonėse. Nors patys savaime standarto keliami reikalavimai neužtikrina nei geros kokybės, nei veiklos efektyvumo, tačiau šių reikalavimų vykdymas užtikrina, kad įmonė sugeba valdyti ir gerinti savo teikiamų paslaugų ar gaminamų prekių kokybę bei garantuoja, kad deklaruojama produktų kokybė atitinka realią. Nemaža dalis įmonių, diegiančių ISO 9000 standartus, susiduria su dilema: formaliai (ar net melagingai) sertifikuoti savo kokybės vadybos sistemą kaip atitinkančią ISO 9000 reikalavimus (paruošiant formalius dokumentus, procesų aprašymus, etc.), ar praktiškai panaudoti šį standartą darbe. Kadangi net formalus standarto diegimas reikalauja gana išsamaus veiklos dokumentavimo bei procesų analizės, itin blogai organizuotos įmonės beveik neturi galimybių sertifikuotis. Įmonės, kurioms sertifikuotis pavyksta, dažniausiai bando susigrąžinti bent dalį sertifikacijos išlaidų, panaudodamos standarto suteikiamas kontrolės galimybes, tad darbo organizavimas ir kokybė vis vien pagerinami.

Praktinis ISO-9001 standarto diegimas vidutinėje (50-200) žmonių įmonėje užtrunka maždaug 2 metus (1 metų diegimo trukmės laikytinos rekordinėmis), greičiau standartas įdiegiamas tik tais atvejais, kai įmonė jau yra giliai kontroliuojanti visą savo veiklą dėl kitų priežasčių (pvz., dėl įstatyminių reikalavimų). Bandant įdiegti standarto reikalavimus, prireikia gan didelių įmonės perorganizavimų, taigi, įmonių vadovų neretai pageidaujami 3-4 mėnesių diegimo laikai yra neįmanomi netgi teoriškai (aišku, išskyrus fiktyvaus diegimo atvejus) ([http://www.itsm.lt/index.php/Main/ISO\\_9000](http://www.itsm.lt/index.php/Main/ISO_9000)).

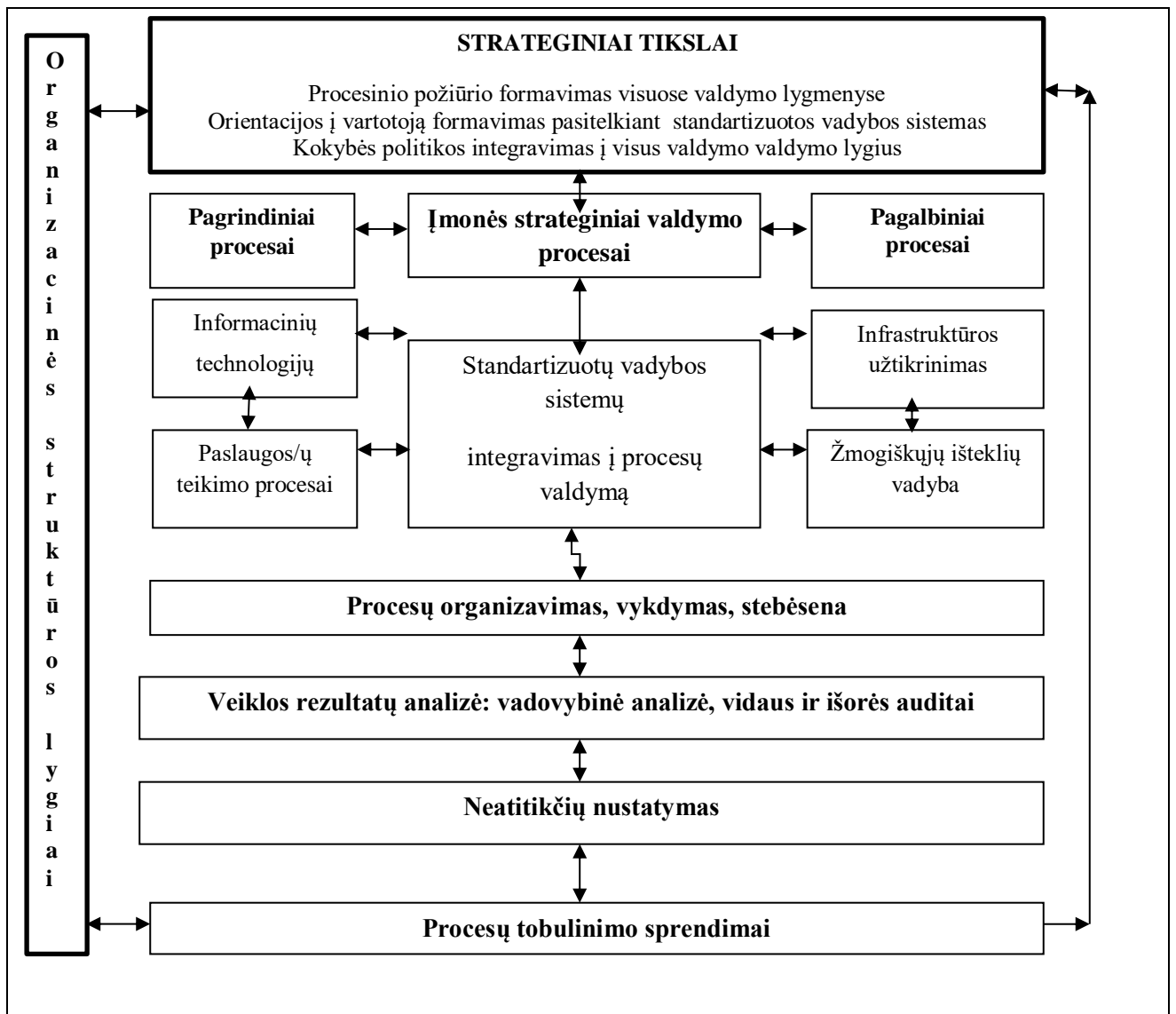
Vadybos sistemos pagal ISO standartus diegiamos įvairiose pagal ekonominių veiklų klasifikatorių pramonės, žemės ūkio, prekybos, verslo ir viešųjų paslaugų įmonių veiklos procesuose.

#### **2.4. Verslo procesų valdymo tobulinimo teorinis modelis**

Apibendrinant atliktą teorinių šaltinių analizę buvo sudarytas verslo procesų tobulinimo teorinis modelis, kurio pagrindas yra grįžtamasis ryšys. Kaip matome 7 paveiksle, vadovaujantis stebėsenos rezultatais pagal poreikį, yra siekiama formuoti procesinį požiūrį visuose valdymo lygmenyse, sukuriant orientavimosi į vartotojus kultūrą, integruojant į procesų valdymą standartizuotas vadybos sistemas bei kokybės politikos principus.

Verslo procesų valdymo tobulinimo teorinis modelis apima visus strateginio valdymo, pagrindinius ir pagalbinius procesus, tarpiai juos susiejant per standartizuotų vadybos sistemų integravimą į procesų valdymą, kuriant tinkamą paslaugos teikimui ir visų kitų procesų įgyvendinimui infrastruktūrą bei diegiant pažangiausias informacines technologijas.





7 pav. Verslo procesų valdymo tobulinimo teorinis modelis (sudaryta remiantis Sayuthi, 2016; Bala & Venkatesh 2007; Kozina & Kirinic, 2013; Ahmadi ir kt., 2015; Sikdar & Payyazhi, 2014; ISO 9000 standartų reikalavimais)

Apibendrinant galima teigti, kad tobulinimo priemonės turi būti numatomos nuosekliai vykdant veiklų organizavimą, stebėseną vidaus, išorės ir vadovybinės analizės analizę ir nustačius procesų neatitiktis.

Tokiu atveju tobulinimo sprendimų įgyvendinimo etape numatomi nauji strateginiai tikslai, įtvirtinamos įmonei ir darbuotojams priimtinos vertybės ir kuriama komandiniu darbu grįsta bendravimo kultūra, pritaikant naujausius žmogiškųjų išteklių valdymo metodus. Svarbu užtikrinti, kad procesų valdymo naudą suvoktų visų organizacinės struktūros lygių darbuotojai.

### 3. VERSLO PROCESŲ VALDYMO TOBULINIMO TYRIMO METODOLOGIJA

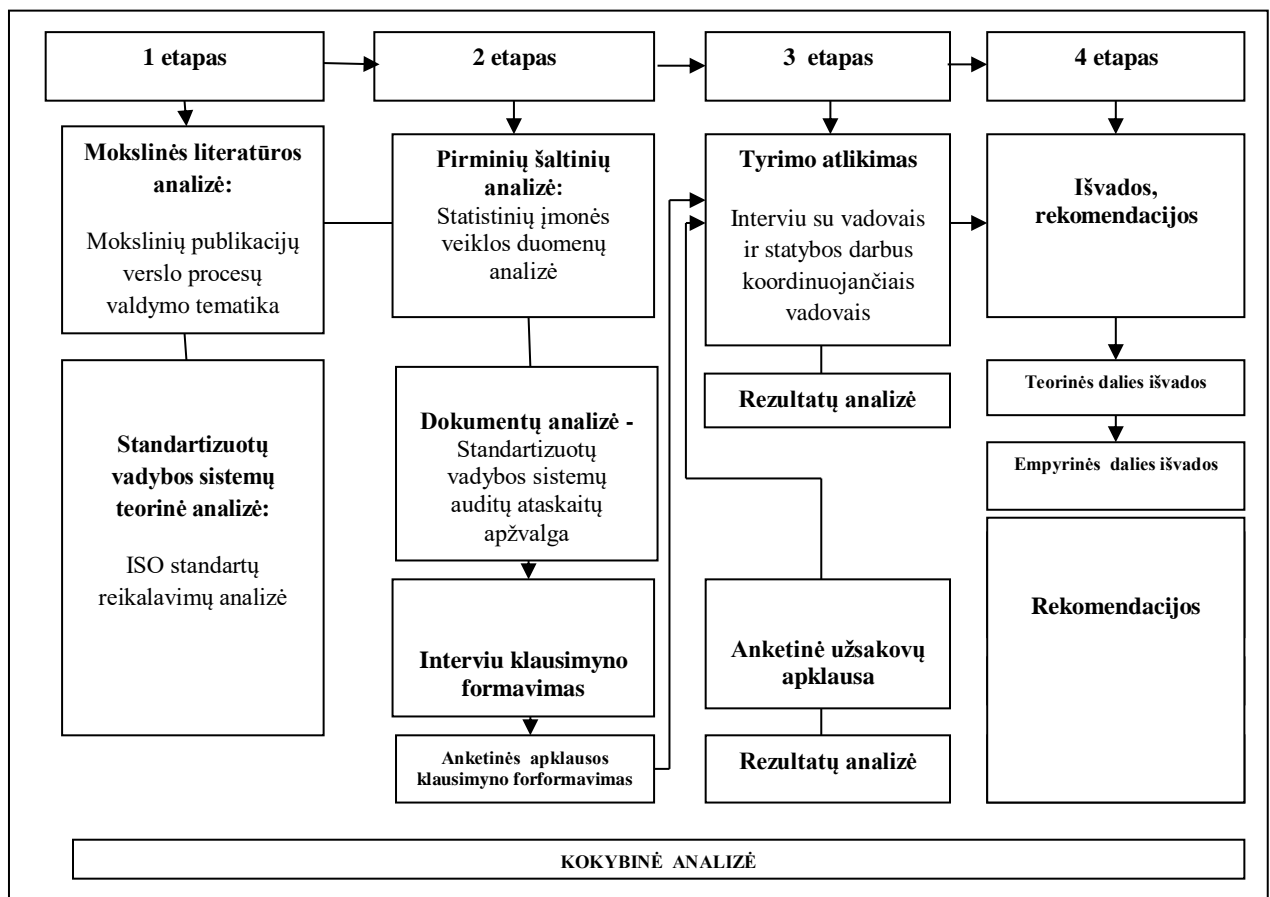
Šiame skyriuje pateikiama empirinio tyrimo metodika, apibrėžiant tikslus, uždavinius, instrumentų pagrindimą bei tyrimo metodų tikslingumą tyrimo tikslui pasiekti. Skyriuje pateikta verslo proceso tobulinimo įmonėje „Statranga“ tyrimo eiga.

#### 3.1. Empirinio tyrimo metodika

Tyrimo tikslas: nustatyti UAB „Statranga“ pagrindinių ir pagalbinių verslo procesų valdymo tobulinimo galimybes. Siekiant iškelto tyrimo tikslo, suformuluoti tyrimo uždaviniai:

1. Apibūdinti įmonės veiklą.
2. Sudaryti UAB „Statranga“ procesų žemėlapi.
3. Identifikuoti pagrindinių ir pagalbinių verslo procesų valdymo UAB „Statranga“ trūkumus.
4. Identifikuoti ISO standartų įgyvendinimo neatitiktis procesų valdyme.
5. Nustatyti vartotojų lūkesčius ir statybos paslaugos proceso valdymo lygį užsakovų požiūriu.

Baigiamajame darbe, analizuojant pagrindinius verslo procesus apsiribojama statybos paslaugų proceso analize. Statybos paslaugos įmonės veikloje yra svarbiausia veikla, o finansiniu požiūriu - tai veikla, sukurianti didžiąją dalį pelno.



8 pav. Tyrimo eiga (sudaryta darbo autoriaus)

Verslo procesų valdymo tobulinimo galimybių tyrimas vykdomas keturiais etapais (žr. 8 pav.) Pirmiausia atlikta mokslinės literatūros verslo procesų valdymo tematika analizė, atlikta standartizuotų sistemų teorinė apžvalga. Antrajame tyrimo etape formuojami interviu ir anketinės apklausos tyrimo instrumentai. Trečiasis etapas apima tyrimo atlikimą ir rezultatų analizę. Tyrimo metu atliktas interviu su vadovais ir statybos darbus koordinuojančiais vadovais bei atliekama anketinė apklausa su statybos paslaugos gavėjais. Ketvirtajame etape teorinio ir empirinio tyrimų rezultatais remiantis suformuluotos išvados ir pateiktos rekomendacijos verslo procesų tobulinimui.

Baigiamajame darbe naudojami kokybiniai (interviu, dokumentų analizė) ir kiekybiniai (anketinė apklausa) tyrimo metodai.

Bhattacharjee, A. (2012) interviu metodą apibūdina kaip individualizuotą duomenų rinkimo formą. Tyrimui atlikti naudojamas klausimynas (t. y., standartizuotas klausimų rinkinys), tačiau pokalbio metu gali būti užregistruojamos asmeninės pastabos. Be to, skirtingai nuo apklausų paštu, interviuotojas turi galimybę patikslinti visus klausimus, kuriuos iškėlė atsakovas arba paklausti tyrimui reikalingų klausimų. Interviu atlikimui reikalingi dideli laiko ištekliai. Labiausiai įprasta interviu forma yra asmeninis interviu, kur interviuotojas tiesiogiai dirba su intervantu, norėdamas užduoti klausimus ir įrašyti savo atsakymus. Interviu vieta aptariama su interviuojamu asmeniu. Asmeninio pokalbio variantas yra grupės interviu, dar vadinamas fokus grupe. Ši technika yra apklausta nedidelė respondentų grupė (dažniausiai 6-10 respondentų) kartu vienoje vietoje. Interviuotojas yra tarpininkas, kurio pareiga yra vadovauti diskutuoti ir užtikrinti, kad kiekvienas žmogus turėtų galimybę atsakyti. Fokus grupės leisti išsamiau išnagrinėti sudėtingus klausimus nei kitos apklausos tyrimų formos, nes kai žmonės girdi kitas kalbas, dažnai sukelia atsakymus ar idėjas, apie kurias anksčiau nekreipė dėmesio. Trečiojo tipo pokalbio apklausa yra pokalbis telefonu. Šioje technikoje interviuotojai telefonu gali susisiekti su potencialiais respondentais. Interviu vedimas gali būti atliekamas telefonu, kuris vis dažniau naudojamas akademinėse, vyriausybiniuose ir komerciniuose apklausose. Interviuotojas turi sudėtingą ir daugialypį vaidmenį interviu, kuris apima šias užduotis: pasiruošti pokalbiui, nes duomenų rinkimo kokybė labai priklauso nuo interviuoto asmens elgesio ir mokėjimo atlikti darbą. Interviuotojas turi būti susipažindinti su tyrimo tikslu ir atsakymų saugojimu ir naudojimu. Sudarant interviu klausimyną buvo remtasi analizuota teorine medžiaga ir adaptuojamos klausimynų dalys. Operacionalizacijos būdu formuluojami teiginiai. Kaip teigia Bhattacharjee, A. (2012), operacionalizacija - tai teorinių konstrukto kūrimas, prasidedantis nurodant "veiklos apibrėžimą". Tyrėjas gali ieškoti literatūros ar galiojančių anksčiau patvirtintų tyrimo klausimynų, atitinkančių tyrimo tematiką, kurie gali būti naudojami arba modifikuojami. Tyrimo instrumentas buvo formuojamas remiantis Bala and Venkatesh (2007), Kozina & Kirinic (2013), Ahmadi ir kt. (2015) tyrimo instrumentais (7 lentelė). Pilnas interviu klausimynas pateiktas 1 priede.

7 lentelė. Interviu klausimyno struktūra

Klausimyno struktūrinės dalys	Klausimų nr.	Klausimai suformuluoti remiantis autoriais
Strateginis verslo procesų valdymas		Bala and Venkatesh (2007)
1. Verslo procesų tkslai, uždaviniai, strateginis požiūris	1.1 - 1.8	Kozina & Kirinic(2013) Ahmadi ir kt., 2015) Sikdar and Payyazhi (2014) Harmon and Wolf (2014)
<b>Pagrindiniai verslo procesai:</b>		
2.Statybos paslaugų teikimo procesoorganizavimas	2.1 - 2.12	Bala and Venkatesh (2007) Kozina & Kirinic(2013)
3. Statybos paslaugų teikimo kokybės valdymas	3.1 - 3.4	Ahmadi ir kt., 2015)
4. Santykių su klientais valdymas paslaugos teikimo procese.	4.1 - 4.2	Sikdar and Payyazhi (2014) Harmon and Wolf (2014)
5. Aplinkosaugos procesų valdymas	5.1 - 5.2	Sarulienė ir Vilkas (2011)
6. Darbuotojų saugos ir sveikatos valdymas	6.1 - 6.2	
7. IT technologijų diegimas į procesų valdymą	7.1 - 7.3	
<b>Pagalbiniai procesai:</b>		
8. Žmogiškųjų išteklių valdymas	8.1 – 8.3	Bala and Venkatesh (2007) Kozina & Kirinic (2013)
9.Vadovybės palaikymas (ugdomas vadovavimas)	9.1- 9.3	Ahmadi ir kt.(2015)
10.Organizacinė struktūra	10.1 – 10.2	Sikdar and Payyazhi (2014)
11.Organizacinės kultūros ir palankios darbui psichologinės aplinkos kūrimas	11.1 - 11.3	Harmon and Wolf (2014) Sarulienė ir Vilkas (2011)
12. Motyvacinės sistemos kūrimas	12.1 - 12.3	
13. Verslo procesų valdymo infrastruktūra	13.1 -13.5	

Dėl tyrimo atlikimo buvo kreiptasi į įmonės vadovą ir gautas leidimas vykdyti interviu. Interviu buvo atliekamas lapkričio – gruodžio mėnesį. Dėl darbo intensyvumo ir darbuotojų užimtumo iškilo sunkumų derinant interviu laiką. Atliekant tyrimą su 2 intervantais buvo sutarta interviu atlikti individualiai darbo vietoje. Su kitais tyrimo dalyviais interviu buvo atliekamas telefonu dėl intervantų didelio užimtumo statybos objektuose. Tiriamųjų apibūdinimas: tyrime dalyvavo UAB „Statranga“ verslo valdymo ir statybos paslaugos procesus koordinuojantys vadovai. Intervantų sąrašas pateikiamas 8 lentelėje.

8 lentelė. Interviu dalyvių sąrašas

Intervantoo kodas	Intervanto pareigos	Darbo stažas įmonėje
In 1	Direktorius	20
IN 2	Statybos darbų vadovas	16
In 3	Direktorius statybai	14
In 4	Technikos direktorius	16

Bendrųjų statybos darbų paslaugos vertinimui užsakovams buvo parengta apklausos anketa adaptuojant M. Vilko (2013) sudarytą klausimyną statybos darbų paslaugai vertinti bei Kozina & Kirinic (2013) Vykdam apklausas labai svarbu užtikrinti tinkamą bendravimą tarp tyrėjo ir respondento.. Anketoje klausimai formalizuojami, siekiama gauti informaciją iš respondentų. Anketojeje turi būti suformuluoti specifiniai klausimai, į kuriuos respondentas turės ir galės atsakyti. Tiek klausimai, tiek

pateikti galimi atsakymai vėliau užtikrins galimybę palyginti įvairių žmonių atsakymus į tą patį klausimą. Anketos struktūra pateikta 12 lentelėje. Išsami anketa pateikiama 2 priede.

9 lentelė. Bendrųjų statybos darbų paslaugos vertinimo klausimyno struktūra

Klausimo struktūrinės dalys	Teiginiai	Vadovautasi autorių moksliniai darbai
1 dalis. Statybos valdymo paslaugos dedamosios pagal svarbą		
Bendravimas su vartotoju	1-3	M. Vilkas(2013) Kozina & Kirinic(2013)
Terminų atitikimas	4-5	
Kompetencijos lygis	6-7	
Aplinkos apsauga ir darbuotojų sauga bei sveikata	8-13	
Neatitiktinis produktas	14-18	
Kaina	19	
2 dalis. Statybos valdymo paslaugos vertinimas užsakovų požiūriu		
Bendravimas su vartotoju	1-3	M. Vilkas(2013) Kozina & Kirinic(2013)
Terminų atitikimas	4-5	
Kompetencijos lygis	6-7	
Aplinkos apsauga ir darbuotojų sauga bei sveikata	8-13	
Neatitiktinis produktas	14-18	
Kaina	19	
3. Informacija apie respondentus	20-21	-

Tiriamųjų apibūdinimas: tyrime dalyvavo organizacijų kurioms UAB „Statranga“ teikė statybos paslaugas, atstovai. Tyrimo atlikti buvo gauti duomenys iš UAB „Statranga“ vadovų apie suteiktas statybos paslaugas organizacijoms. Dėl apklausos buvo tariamasi atvykus į užsakovo darbo vietą ir prašoma dalyvauti tyrime. Tyrime dalyvavo 19 organizacijų. Tyrimas atliktas 2017 m. lapkričio mėnesį. Tyrimo dalyviams buvo paaiškinta, kad duomenys bus pateikiami tik apibendrinti išlaikant anonimiškumą. Apklausos dalyvių sąrašas pateikiamas 13 lentelėje.

10 lentelė. Apklausos dalyvių sąrašas

Organizacijos juridinė forma	Atstovo, pildžiusio anketą pareigos
UAB	Direktoriaus pavaduotojas
UAB	Vadybininkas
UAB	Vadybininkas
Biudžetinė įstaiga	Ūkio padalinio vadovas
Biudžetinė įstaiga	Ūkio padalinio vadovas
Viešoji įstaiga	Ūkio padalinio inžinierius
UAB	Vadybininkas
UAB	Plėtros padalinio vadovas
AB	Projektų vadovas
UAB	Ūkio padalinio vadovas
Viešoji įstaiga	Ūkio reikalų vedėjas
UAB	Direktorius
UAB	Savininkas
Viešoji įstaiga	Ūkio reikalų vedėjas
UAB	Ūkio dalies inžinierius
ŽŪB	Ūkio padalinio inžinierius
UAB	Ūkio padalinio vadovas
UAB	Ūkio padalinio vadovas

Tyrimo metu buvo atlikta įmonės „Statranga“ dokumentų analizė. Analizuoti įdiegtų ISO standartų, atliktų vidinių ir išorinių auditų ataskaitos. Apibendrinimai pateikti sekančiame skyriuje.

## 4. VERSLO PROCESŲ VALDYMO TOBULINIMO UAB „STATRANGA“ GALIMYBIŲ NUSTATYMO TYRIMO REZULTATAI

### 4.1. UAB „Statranga“ veiklos charakteristika

UAB "Statranga" - sėkmingai veikianti ir klientų pasitikėjimą turinti įmonė įsikūrusi Marijampolėje. Savo veiklą pradėjo 1999 metais ir ją vykdo visoje Lietuvoje. Pagrindinė veiklos sritis - statybos ir remonto darbai. Nuo 2003 m. rugpjūčio mėn. bendrovė pradėjo specializuotis ir medžio apdirbimo srityje. Įmonėje gaminami baldai iš natūralios medienos ir ruošiniai baldų įmonėms. Nuo veiklos pradžios iki 2017m statybos apimtys išaugo 10-15 kartų. Darbuotojų skaičius statybos sektoriuje padidėjo nuo 20 iki 100. Įmonėje „Statranga“ Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (Sodra) duomenimis 2017-10-13 dienos pradžioje dirbo 100 darbuotojų (apdraustųjų). Darbuotojų skaičius kinta atsižvelgiant į sezoną- statybos darbams palankiu laikotarpiu įmonėje darbuotojų skaičius didėja. Darbuotojų (apdraustųjų) skaičiaus nuo 2012 m iki 2017 metų kito nedidele dalimi (2012 m. dirbo 112 darbuotojų). Vykdydama kokybės politiką UAB „Statranga“ formuoja savo viziją kaip patikimos, pajėgios ir modernios bendrovės, galinčios pasiūlyti klientui profesionalų sprendimą. UAB „Statranga“ misija – įgyvendinti užsakovų sumanymus, pateisinti jų pasitikėjimą, kvalifikuotai ir kokybiškai atlikti darbus. UAB „Statranga“ tikslai:

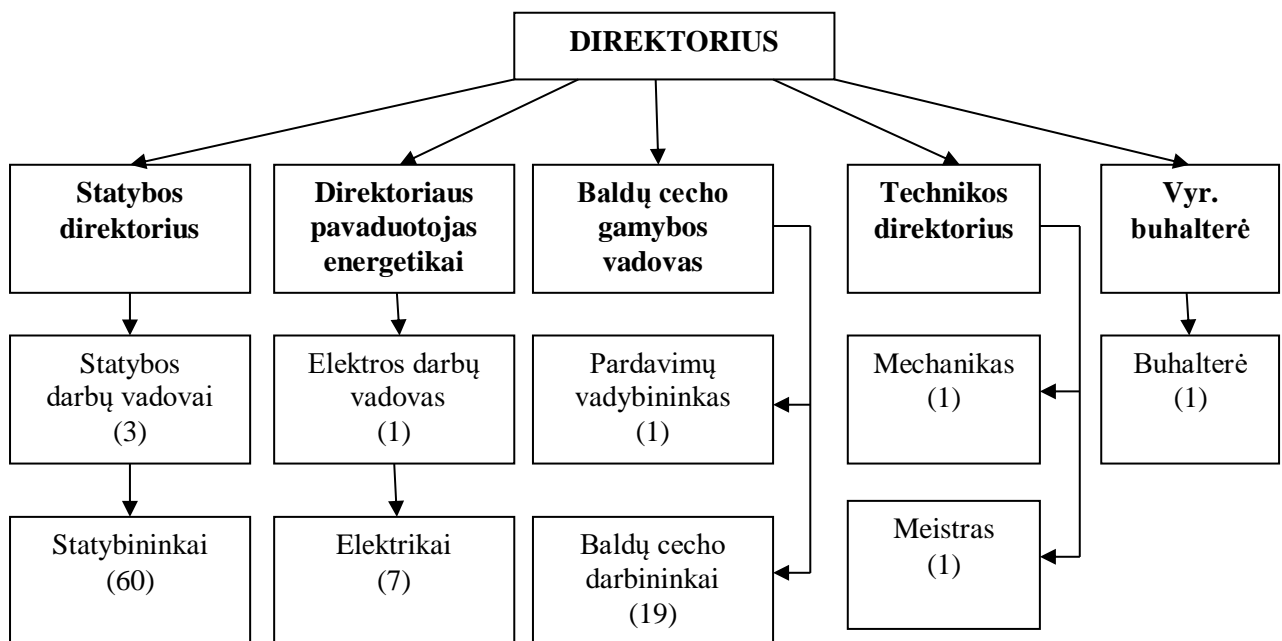
- Išpildyti užsakovų lūkesčius bei tenkinti privalomuosius reikalavimus;
- Glaudžiai bendradarbiauti su užsakovais visuose statinio formavimo etapuose;
- Racionaliai planuoti ir kvalifikuotai atlikti darbus;
- Atsakingai pasirinkti tiekėjus. Reikalauti iš tiekėjų kokybiškų produktų;
- Rūpestingai parinkti subrangovus. Bendradarbiauti tik su patikimais partneriais;
- Sudaryti darbuotojams sąlygas kelti kvalifikaciją, skatinti kūrybinę iniciatyvą;
- Analizuoti kokybės vadybos sistemą ir didinti rezultatyvumą (UAB „Statranga“Kokybės vadovas)

Kokybės politika yra žinoma ir suprantama bendrovėje, jos vykdymas privalomas visiems darbuotojams. Kiekvienas darbuotojas savo kompetencijos ribose yra atsakingas už atliekamo darbo kokybę ir kokybės gerinimą.UAB „Statranga“ vadovybė įsipareigoja kasmet peržiūrėti ir tobulinti kokybės politiką bei nustatyti naujus kokybės tikslus ir uždavinius.

UAB „Statranga“ procesų valdymo požiūriu, panaudodama kuo mažiausiai išteklių, siekia suteikti kokybiškų, sudėtingų bendrųjų statybos darbų paslaugas juridiniams asmenims, orientodamasi į klientų poreikius, tobulindama kompetencijas ir siekdama paslaugas atlikti už sąžiningą, teisingą kainą.UAB „Statranga“ darbus vykdo Marijampolės apskrityje, Kaune, Vilniuje, Utenoje, Kuršių Nerijoje ir kituose miestuose. Kadangi darbai atliekami laiku ir kokybiškai, yra nusistovėję ryšiai su eile užsakovų: UAB “Palink”, UAB “Baltisches Haus”, Marijampolės savivaldybė, Vazniškių ŽŪB, UAB

„NNL Termo“, UAB „Stropa“, UAB „Deiga“, UAB „Marijampolės pieno konservai“. UAB „Statranga“ yra pastačiusi 800m<sup>2</sup> prekybos centrą Kybartuose, Sunkiojo transporto remonto ir priežiūros centrą 1400 m<sup>2</sup> Marijampolėje, Automobilių remonto cechą 1000 m<sup>2</sup> Vasaros g.17, Marijampolėje, atlikusi vidaus įrengimo ir apdailos darbus “Rimi” ir “Maxima” prekybos centruose Marijampolėje, rekonstravusi “IKI” prekybos centrų Vilniuje, Kaune, Šakiuose, Marijampolėje ir kituose miestuose. Nuo 2013 m. iki 2017 m. Vazniškių ŽŪB, modernizuoja gamybinę bazę pagal ES standartus, įvykdyta 4 statybos etapai, nuo 2014 m iki 2017 m. dirba su UAB „NNL Termo“ - Garliavoje yra pastatyta sandėliai - šaldytuvai ir įvykdyti 3 statybos etapai.

UAB „Statranga“ organizacinė valdymo struktūra funkcinė. Įmonėje vykdomos veiklos sąlygoja padalinių skaičių, darbuotojų pareigybes ir jų skaičių. UAB „Statranga“ didžioji dalis darbuotojų yra darbininkai. Analizuojamu laikotarpiu 13 proc. darbuotojų sudaro vadovaujantys padaliniais ir administracijos darbuotojai (9 pav. )



9 pav. UAB „Statranga“ organizacinė valdymo struktūra

Organizacijoje nustatyta vertikali funkcinė valdymo struktūra, kurioje atsispindi pavaldumas. Kiekvieno iš specialistų funkcinės kompetencijos (specifinės žinios, kurias jis turi būti įvaldęs) nurodytos pateiktuose paveiksluose. Visi specialistai, individualiai tobulindami savo funkcines kompetencijas ir dalydamiesi žiniomis, siekia tapti savo srities profesionalais, kurių kvalifikacija atitinka aukščiausius kriterijus. Apie darbuotojų poreikį padalinių vadovai informuoja direktorių, ir jo nurodymu vykdo darbuotojų paiešką. Darbuotojų paieška vykdoma: iš bendrovės darbuotojų, juos perkvalifikuojant; skelbiant konkursus; skelbimų spaudoje pagalba. Jei suinteresuotas asmuo atvyksta į bendrovę ieškoti darbo, jam pateikiama užpildyti “Darbuotojo anketa”, kurioje jis įrašo duomenis apie

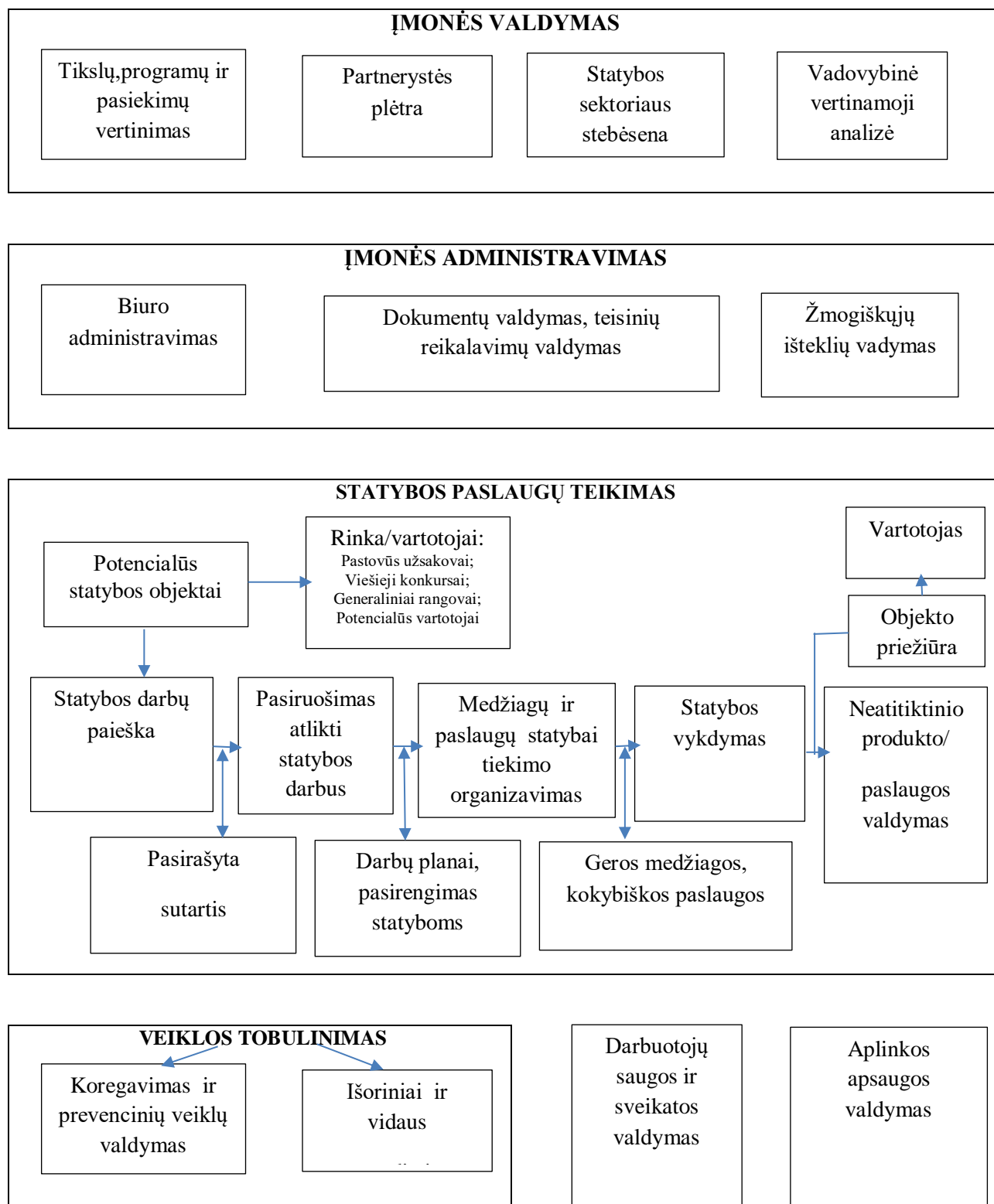
savo kvalifikaciją, darbo patirtį. Anketas peržiūri direktorius ir, esant poreikiui, reikalingas darbuotojas kviečiamas į bendrovę pokalbiui.

Direktoriui arba jo įgaliotam asmeniui priėmus sprendimą priimti darbuotoją į darbą, buhalterė pagal Darbo kodekso reikalavimus parengia darbuotojo priėmimo į darbą dokumentus. Priimtam darbuotojui skiriamas iki 3 mėnesių trukmės bandomasis laikotarpis. Darbuotojui pasirašius darbo sutartį, jis supažindinamas su tiesioginiu vadovu. Padalinio vadovas supažindina jį su bendrovės ir padalinio struktūra, darbo tvarka, atliekamais darbais, darbų specifika, darbo priemonėmis, technologijomis. Taip pat darbuotojas pasirašytinai supažindinamas su pareiginiiais nuostatais, darbuotojų saugos ir sveikatos bei priešgaisrinės saugos instrukcijomis. Vadovybės atstovas darbuotoją supažindina: su kokybės vadybos sistemos reikalavimais, su darbuotojo pareigomis ir atsakomybe, laikantis KVS procedūrų reikalavimų; su bendrovės kokybės politika, tikslais bei užduotimis. Tiesioginis vadovas naujai priimto darbuotojo bandomojo laikotarpio metu stebi ir analizuoja jo atliekamą darbą, elgesį, kvalifikaciją. Stebėjimo rezultatai aptariami su direktoriumi, kuris nusprendžia, ar darbuotojas gali dirbti kolektyve pasibaigus bandomajam laikotarpiui.

Vykdydama mokymus, bendrovė užtikrina, kad darbuotojai yra supažindinami su teisiniais reikalavimais, bendrovės politika ir tikslais, keliama darbuotojų kvalifikaciją, suteikiamos žinios, kurios reikalingos kompetentingai atlikti darbus. Kiekvieno padalinio vadovas įvertina, kokių profesinių žinių ir kvalifikacijos stokoja bendrovės dirbantieji. Padalinio vadovai analizuoja darbuotojų įgūdžius ir nustato žinių bei praktinių įgūdžių trūkumus. Padalinio vadovai metų pradžioje nustato savo padalinio darbuotojų mokymo poreikį ir informuoja direktorių. Darbuotojai siunčiami į mokymus arba mokymai rengiami bendrovėje. VAK, atsižvelgdamas į bendrovės darbuotojų kompetencijos lygį, atlieka kokybės vadybos mokymo poreikio analizę ir apibrėžia kokių žinių, įgūdžių ir gebėjimų reikia kiekvienam darbui atlikti, siekiant kokybės tikslų. VAK kokybės vadybos mokymus atlieka esant poreikiui, bet ne rečiau kaip kartą metuose. Privalomieji mokymai vyksta mokymo centruose, į juos darbuotojai siunčiami direktoriaus sprendimu. Dalyvavę mokymuose darbuotojai, darbų saugos inžinieriui pateikia gautus pažymėjimus, atestatus. Bendrovėje vyksta darbų saugos ir sveikatos mokymai. Darbų saugos inžinierius sudaro „Mokymo programą“, kuri tvirtinama direktoriaus įsakymu. Darbų saugos inžinierius ruošia mokymo medžiagą ir organizuoja programoje numatytus mokymus. Mokymuose dalyvavusių darbuotojų žinios įvertinamos testo pagalba, darbuotojams išduodami pažymėjimai. Esant poreikiui, bendrovėje organizuojami kvalifikaciniai mokymai: supažindinimas su naujomis medžiagomis, statybos darbų technologijomis. Šiuos mokymus inicijuoja padalinių vadovai. Mokymai vyksta bendrovėje, mokymo centre arba tiekėjo įmonėje. Mokymuose dalyvavę darbuotojai užpildo „Mokymo ataskaitą“ ir įvertina mokymo naudingumą. Mokymo planavimo, atlikimo ir įvertinimo duomenų įrašai saugomi pas darbų saugos inžinierių. Dėl darbuotojo atleidimo sprendimą priima direktorius, pranešdamas apie tai darbuotojui ir buhalterei, kuri informina atleidimą pagal Darbo kodekso reikalavimus.



UAB „Statranga“ vykdomų veiklų žemėlapis sudaryta remiantis modifikuotu M. Porter vertės grandinės modeliu ir įmonėje vykdomų veiklų analize (žr.10 pav.)



10 pav. UAB „Statranga“ procesų žemėlapis (sudaryta autoriaus)

## 4.2. UAB „Statranga“ ISO sertifikavimo dokumentų analizė

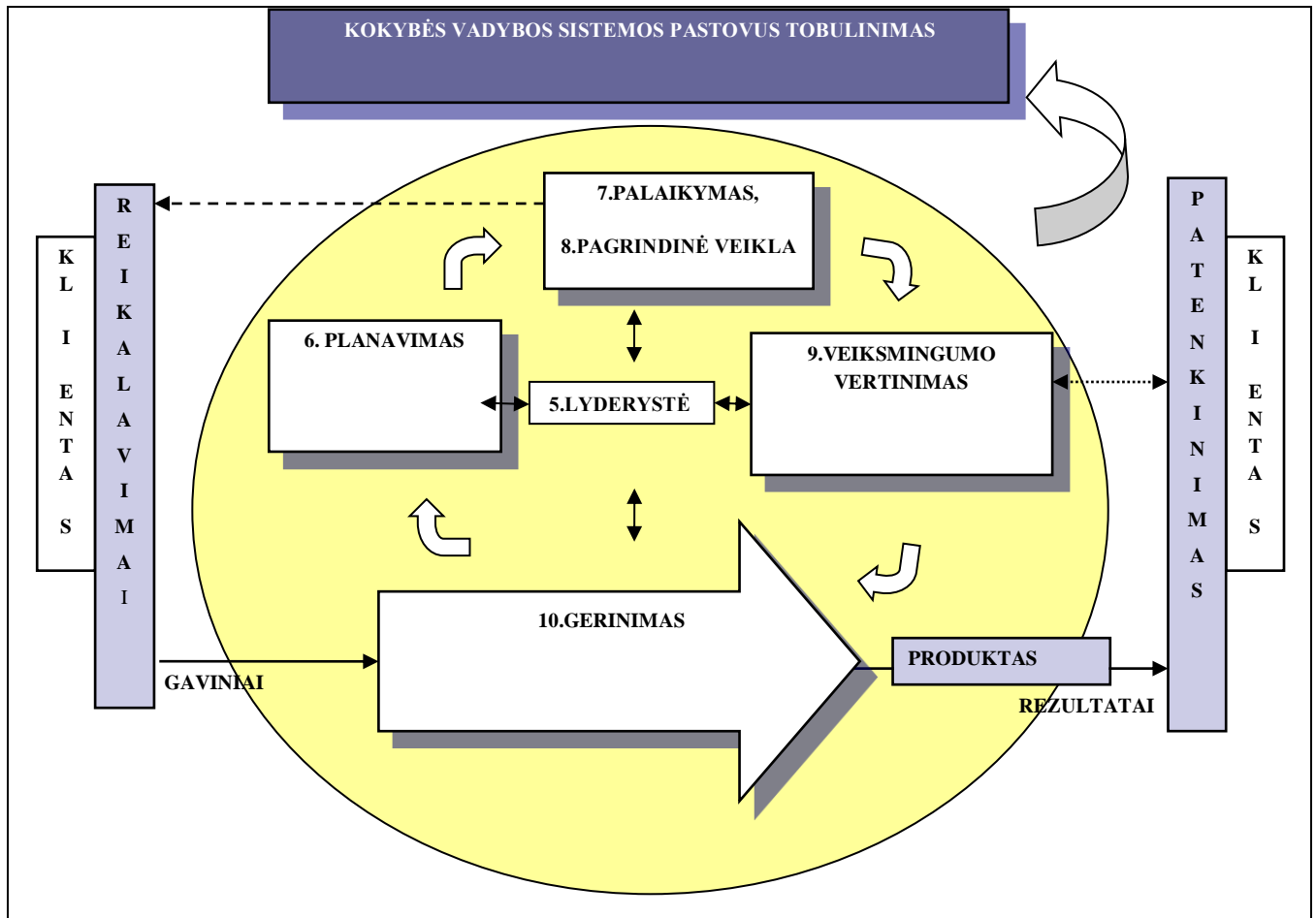
Statybų sektoriuje veikiančios įmonės dažniausiai savo veikloje taiko vadybos sistemas. ISO (angl. International Organization for Standardization) – tarptautinės standartizacijos organizacijos vadybos sistemos modeliai pagrįsti 8 kokybės vadybos principais: organizacija, orientuota į klientą, lyderystė, darbuotojų įtraukimas, proceso principas, sistema pagrįstos vadybos metodas, nuolatinis gerinimas, sprendimų priėmimas remiantis faktais, abipusiai naudingi santykiai su tiekėjais. UAB „Statranga“ nuo 2008 m. įdiegusi ISO 14001:2004 / LST EN ISO 14001:2005 standartą, OHSAS 18001:2007 ILST 1977:2008 ir kokybės vadybos sistemą ISO 9001:2008 | LST EN ISO 9001:2008 (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. UAB „Statranga“ įdiegti standartai 2008 m. -2017 m laikotarpiui

Standarto pavadinimas	Sertifikavimo sritis	Galiojimas
ISO 14001:2004 / LST EN ISO 14001:2005	Statinio ir statinio (kategorijos: ypatingi statiniai). Statinių grupės: gyvenamieji ir negyvenamieji ir inžineriniai tinklai: vandentiekio ir nuotekų šalinimas. Statybos darbų sritys: bendrieji statybos darbai, žemės darbai, statybinių konstrukcijų statyba. Elektrotechnikos darbai iki 1000 V įtampos, baldų gamyba iš natūralios medienos, metalo konstrukcijų gamyba.	2014-12-04-2017-12-03  Pradinis patvirtinimas – 2008 m. gruodžio 4 d
OHSAS 18001:2007 ILST 1977:2008	Statinio ir statinio (kategorijos: ypatingi statiniai). Statinių grupės: gyvenamieji ir negyvenamieji ir inžineriniai Tinklai: vandentiekio ir nuotekų šalinimas. Statybos darbų sritys: bendrieji statybos darbai, žemės darbai, statybinių konstrukcijų statyba. Elektrotechnikos darbai iki 1000 V įtampos, baldų gamyba iš natūralios medienos, metalo konstrukcijų gamyba.	2014-12-04-2017-12-03  Pradinis patvirtinimas – 2008 m. gruodžio 4 d
ISO 9001:2008   LST EN ISO 9001:2008	Organizacijos atitiktis šio standarto reikalavimams rodo, kad organizacija valdo joje vykstančius procesus, yra įdiegusi atsekamumo ir kokybės kontrolės metodus bei siekia kliento pasitikėjimo.	Sertifikatas galiojo iki 2017 -07 -01 .

Įmonės ISO standartus sertifikuoja Bureau Veritas Lit. ISO 9001:2015 standarto sertifikavimo procedūra vyko 201711 23. Pirminio sertifikavimo 1-ojo etapo tikslai buvo patvirtinti vadybos sistemos sertifikavimo sritis; nustatyti, ar vadybos sistema apima visus standarto reikalavimus ir ar jie taikomi visai sertifikavimo sričiai; nustatyti, kaip įgyvendinami esminiai vadybos sistemos elementai, įskaitant bent vieną vidaus audito ciklą ir vadovybinę vertinamąją analizę; įvertinti organizacijos pasirengimą

pagrindiniam vadybos sistemos (II-ojo etapo) auditui; surinkti visą informaciją, reikalingą suplanuoti pagrindinį vadybos sistemos (II-ojo etapo) auditą. 11 pav. pateiktas UAB „Statranga“ KVS modelis.



11 pav. UAB „Statranga“ KVS modelis (UAB „Statranga“ kokybės vadovas)

Kokybės vadybos sistemos dokumentai apima: kokybės vadovą, kokybės politiką ir kokybės tikslus, procedūras, KVS duomenų įrašus, kitus bendrovės vidaus dokumentus. Kokybės vadovas bendrais bruožais aprašo kokybę įtakančių procesų valdymą bendrovėje, procesų ryšius, sąveiką. Kokybės vadove pateiktos nuorodos į procedūras.

Kokybės sistemos procedūros detalai aprašo kokybės vadybos sistemos procesus ir jų valdymo tvarką. Procedūrose numatyta įmonėje vykstančių procesų tvarka, atsakingi darbuotojai, dokumentų (duomenų), naudojamų procese pavadinimai, keitimų tvarka. Kokybės duomenų įrašai atliekami specialiose formose ir žurnaluose arba laisva forma, kurie gali būti tiek elektroninėje terpėje, tiek popieriuje, ir valdomi procedūrose nustatyta tvarka.

UAB „Statranga“ Kokybės vadybos sistemos procedūrose nurodytas ISO 9001:2015 standarto reikalavimų ir kokybės vadybos procesų atitikimas ir sąveika (žr. 12 lentelėje).

12 lentelė. UAB „Statranga“ KVS procedūros (UAB „Statranga“ kokybės vadovas)

Procesai	Kokybės vadybos procesų sąveika	Kokybės vadybos procesų turinys
<b>4.KVS</b>		
PR-09	Dokumentų valdymas	Dokumentų struktūra. Dokumentų išleidimo, patvirtinimo ir paskirstymo tvarka. KVS dokumentų sudarymo, paskirstymo ir priežiūros tvarka.
PR-10	Įrašų valdymas	Nustato tvarką ir darbuotojų atsakomybę už KVS duomenų įrašų identifikavimą, kaupimą, saugojimą.
<b>5. Vadovybės atsakomybė</b>		
KP	Kokybės politika	Nustato bendruosius kokybės sistemos tikslus ir veiklos principus bei vadovybės įsipareigojimus.
PR-13	Vadovybinė analizė	Nustato vadovybinės analizės atlikimo tvarką, siekiant užtikrinti tolimesnį kokybės vadybos sistemos tinkamumą ir funkcionavimo efektyvumą pagal paskelbtą kokybės politiką ir tikslus
<b>6. Išteklių vadyba</b>		
PR-08	Personalo valdymas	Nustato kvalifikacinių reikalavimų bendrovės darbuotojams nustatymo kriterijus, darbuotojų parinkimą, mokymą, mokymo rezultatyvumo įvertinimą.
PR-06	Darbo priemonių priežiūra	Nustato transporto, statybinės įrangos, darbo priemonių paskirstymo ir priežiūros tvarką.
<b>7. Produkto realizavimas</b>		
PR-01	Sutarčių sudarymas	Užsakymų priėmimas, pasirengimas konkursams, užsakymo analizė ir įmonės galimybių analizė.
PR-02	Statybos darbų planavimas	Nustato statybos darbų planavimo, išteklių paskirstymo, statybos darbų valdymo ir kontrolės tvarką.
PR-03	Subrangovų valdymas	Nustato subrangovų parinkimo statybos darbams tvarką, subrangovų atliekamo darbo kontrolės, atliktų darbų priėmimo ir įvertinimo tvarką.
PR-04	Statybos darbai	Statybos darbų organizavimo ir vykdymo tvarka statybos objekte. Atliktų darbų kokybės kontrolė, objekto pridavimas užsakovui.
PR-05	Medžiagų, įrangos ir paslaugų pirkimas	Statybinių medžiagų ir darbo priemonių pirkimo tvarka. Tiekėjų vertinimo kriterijai.
PR-07	Matavimo prietaisų valdymas	Nustato metrologinių prietaisų identifikavimo, patikros ir valdymo tvarką.
<b>8. Matavimas, analizė ir gerinimas</b>		
PR-11	Neatitiktys. Kliento skundai. Koregavimo ir prevenciniai veiksmai	Nustato kokybės vadybos sistemos neatitiktį identifikavimo, fiksavimo ir valdymo tvarką, koregavimo ir prevencinių veiksnių poreikio nustatymo, atlikimo ir priežiūros tvarką. Klientų pretenzijų nagrinėjimo tvarka.
PR-12	Vidaus auditai	Kokybės sistemos auditų planavimo, atlikimo, ataskaitų parengimo ir koregavimo veiksnių priežiūros tvarka.

Išoriniai auditai UAB „Statranga“ vyko šių metų lapkričio mėnesį. Tyrimo metu buvo analizuoti Vadovybinės analizės duomenys. Vadovybinės analizės metu buvo analizuojamos kokybės vadybos (KV) ir KVS procedūros, nustatyti kokybės tikslai ir KVS procesų rezultatyvumo kriterijai (žr. 13 lentelė).

13 lentelė. Vadovybinės analizės rezultatai (UAB „Statranga“ duomenys)

<b>Bendrovės veiklos rezultatai:</b> 2017 m. už 1-3 ketv. buvo atlikta darbų ir pagaminta produkcijos už 3,02 mln. Eur., tame skaičiuje už 0,60 mln. Lt darbų atliko subrangovai. Įmonė 2017 m. dirbo pelningai.
<b>Sutartys:</b> Per 2017 m. įmonė dalyvavo 11 darbų pirkimo konkursuose. Pasirašyta 10 sutartys statybos darbams atlikti. Iš jų 2 sutartys pasirašytos objektams, kurių darbų suma yra virš 1 mln. eur. ir 8 sutarčių, kurių darbų suma yra iki 0,5 mln. eur.
<b>Statybos darbų-gamybos planavimas:</b> Statybos darbai buvo planuojami ir organizuojami taip kaip numatyta procedūroje PR-02. Darbai buvo atliekami laiku ir pagal iš anksto numatytus terminus. Prastovų ar vėlavimų, atliekant statybos darbus, nebuvo. Gamyba vykdoma planingai, visa produkcija buvo atiduota laiku.
<b>Subrangovų valdymas</b> Statybos darbams atlikti buvo pakviesti 7 subrangovai. Problemų dėl subrangovų darbo nebuvo. Darbus subrangovai atliko kokybiškai ir laiku.
<b>Statybos darbai:</b> aptarti 2017 m. atlikti statybos darbai, jų organizavimo, išteklių panaudojimo, projektinės dokumentacijos pateikimo ir kiti klausimai. Taip pat buvo aptarti klausimai susiję su atliktų darbų kokybe. Svarstant 2017 m. atliktų statybos darbų rezultatus, buvo akcentuota tai, kad darbai buvo atlikti kokybiškai ir laiku, pagal iš anksto numatytus terminus, nebuvo didelių problemų dėl darbininkų kvalifikacijos, bei jų aprūpinimo darbo priemonėmis. Atliktų darbų vertė atitiko sąmatinius skaičiavimus, tačiau įmonė atliko nepakankamai apimčių, tad buvo nuotolis.
<b>Pirkimas:</b> Per 2017 m. buvo pasirašyta apie šimtas vienuolika pirkimo sutarčių. Problemų su tiekėjais nebuvo. Tiekėjų darbas yra įvertintas formoje FK 5.1 „Tiekėjų registras“.
<b>Darbo priemonės:</b> Darbo priemonių priežiūra bei pirkimas buvo vykdoma taip, kaip to reikalauja atitinkamos KVS procedūros. Aptarti su darbo priemonių naudojimu bei saugojimu susiję klausimai.
<b>Matavimo prietaisai:</b> Buvo kalbėta apie matavimo prietaisų naudojimo, metrologinės patikros, techninio stovio, saugojimo ir jų identifikavimo klausimais. Matavimo prietaisai buvo naudojami tik metrologiškai patikrinti, ir tik techniškai tvarkingi.
<b>Dokumentai, įrašai:</b> Dokumentai įmonėje buvo tvarkomi taip kaip reikalauja KVS procedūra PR-9, o duomenų įrašai daromi vadovaujantis KVS procedūra PR-10.
<b>Personalo valdymas:</b> Personalo valdymą įmonėje reglamentuoja KVS procedūra PR-08. 2017 m. pradžioje bendrovėje dirbo 105 darbuotojai. Metų eigoje bendrovę paliko 25 darbuotojų ir naujai buvo priimti 18 darbuotojai. Nelaimingų atsitikimų darbe per 2017 m. užregistruota nebuvo.
<b>Neatitikčių analizė:</b> Vidaus auditų metu neatitikčių nustatyta nebuvo.
<b>Koregavimo ir prevencinių veiksmų būklė:</b> vienas iš svarbiausių veiksmų, yra tai, kad įmonės darbuotojai privalo identifikuoti esamas ir galimas neatitiktis, atlikti neatidėliotinus korekcinius ir prevencinius veiksmus. Nustačius neatitiktis priežastis, turi būti numatomi neatidėliotini neatitiktis pašalinimo ir korekciniai veiksmai, bei jų atlikimo terminai, paskiriami atsakingi darbuotojai. Kol dar nėra neatitiktis, yra nustatomi ir atliekami prevenciniai veiksmai. Įmonėje atliekamų korekcinų ir prevencinių veiksmų efektyvumas yra patenkinamas.
<b>Grižtamasis ryšys iš vartotojų:</b> Pretenzijų bei kitokių nusiskundimų dėl blogai atliktų statybos darbų per 2017 m. buvo gauta 3 vnt., tačiau neatitikimai buvo ištaisyti
<b>Kokybės tikslų įgyvendinimas:</b> Kokybės tikslai, numatyti 2017 metams, buvo dalinai įgyvendinti.
<b>Gerinimo rekomendacijos:</b> Numatyti KVS procesų rezultatyvumo vertinimo kriterijus ir kokybės tikslus 2018 metams, o taip pat, pagal vidaus auditų programą, atlikti KVS vidaus auditus.

**Pagrindinė vadovybinės analizės išvada:** ypatingą dėmesį skirti atliekamų darbų kokybei, darbų organizavimui bei subrangovų parinkimui, neatidėliotinai spręsti objektuose atsiradusias problemas. Stengtis kuo racionaliau naudoti techniką ir mechanizmus. Esant galimybei, organizuoti darbininkų mokymus objektuose. Palaikyti gerus santykius su užsakovais ir subrangovais. Darbus atlikti pagal iš anksto numatytus terminus, ypatingą dėmesį atkreipiant į atliekamų darbų kokybę. Sustiprinti tiekėjų kontrolę. Efektyviai naudoti įrengimus bei mechanizmus. Gerinti darbų organizavimą bei didinti darbo efektyvumą. Didesnį dėmesį skirti darbų saugai bei gamtosaugai. Palaikyti kuo glaudesnius santykius su užsakovu.

## **Atlikto išorinio audito rezultatai (2017-11-2)**

**Kokybės vadybos sistemos vadovų atitikimas:** Vadybos sistemos vadovas, patvirtintas 2017.11.02. Vadovas reikiama apimti atspindi audito standarto reikalavimus ir jų įgyvendinimą organizacijoje. Jame pateiktos kokybės, vadybos sistemos sritys (įsk. standarto reikalavimų netaikymą ir to pagrindimą), procesų sąveikos schema, pateiktos nuorodos į susijusias procedūras.

Politikos įsipareigojimų vykdymas ir tikslų bei uždavinių įgyvendinimas: Šiuo metu galioja politika, patvirtinta 2017-11-02. Su politika supažindinti organizacijos darbuotojai. Atsižvelgiant į politikos nuostatas nustatomi organizacijos vadybos sistemos tikslai. Šiuo metu galioja tikslai, patvirtinti 2018 metams.

**Stebėjimas ir matavimas:** Vadybos sistemos veikimas stebimas ir matuojamas analizuojant procesų matavimo rodiklius (jie nurodyti procedūrose) ir tikslų gyvendinimo lygį. Užsakovų bei klientų nuomonės tyrimas atliekas kiekvienais metais. Apibendrinti ir palyginamieji šios apklausos rezultatai aptariami vadovybinės analizės metu. Atliktas vidaus auditas, nustatyti trūkumai pašalinti. Vėliausia vadovybinė vertinamoji sistemos analizė atlikta 2017.11.09, analizuotas standarto numatyta įeinamoji informacija, numatytos stiprintinos vadybos sistemos sritys.

Trūkumai ir neaiškumai standarto reikalavimų atžvilgiu, nustatyti pirminio sertifikavimo I-ojo etapo metu: nustatytos 3 neatiktys (neįvertinta suinteresuotų šalių poreikiai ir lūkesčiai ISO 9001:2015 p.4.2.; Neįvertinta lyderystė ir įsipareigojimai ISO 9001:2015 p.5.1; Neįvertinti veiksmai dėl rizikų ir galimybių ISO 9001:2015 p.6.1.) ir pateiktos dvi pastabos (patvirtinta politika neapima standarto reikalavimų ISO 9001:2015 p.5.2.2.c.; Vadovybinės analizės protokole nėra veiksmų dėl rizikų ir galimybių rezultatyvumo ISO 9001:2015 p.9.3.2,e.)

**Apibendrinti audito rezultatai:** Audito vadovas atliko procesinio valdymo požiūriu pagrįstą auditą, sutelkdama dėmesį į reikšmingus vadybos sistemos rizikas ir tikslus. Naudoti auditavimo metodai: dokumentų ir įrašų peržiūra. Auditas vyko pagal audito planą. Audito vadovas nustatė, kad - Vadybos sistema iš esmės atitinka nurodyto audito standarto reikalavimus, tačiau yra tam tikrų trūkumų, kurie nurodyti neatitikties aktuose.

**Audito vadovo sprendimas po pirminio sertifikavimo I-ojo etapo audito:** Atsižvelgus į šio audito etapo rezultatus, audito komandos vadovo išvada: organizacijos vadybos sistema iš esmės atitinka principines ISO 9001:2015 nuostatas, organizacija atliko vadybos sistemos vidaus auditą ir vadovybinę analizę. Organizacija yra iš esmės yra pasirengusi pagrindiniam vertinimui. Vykdyti vadybos sistemos sertifikavimo audito II-ąjį etapą. Veiksmai ataskaitos skyriuje Pastabos pateiktų neatitiktųjų ir pastabų atžvilgiu bus patikrinti ir įvertinti sertifikavimo audito II-ojo etapo metu.

Aplinkos apsaugos, darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistemų priežiūros sertifikavimo audito ataskaita. Atlikto išorinio audito rezultatai:

### **Aplinkos apsaugos, darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistemos vadovų atitikimas.**

Naudojamas aplinkos apsaugos vadybos sistemos vadovas, patvirtintas 2015-11-09 (su pakeitimais) ir darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistemos vadovas patvirtintas 2015-11-20 (su pakeitimais). Vadovai atitinka standartų reikalavimus. Jame nurodytos vadybos sistemų politikos, taikymo sritys, procesų sąveikos schema, pateiktos nuorodos į susijusias procedūras.

**Sertifikavimo srities patvirtinimas.** Pokyčių vadybos sistemos sertifikavimo srityje nėra, galioja anksčiau galiojusi sritis. Politikos įsipareigojimų vykdymas ir tikslų bei uždavinių įgyvendinimas: Įmonės vadybos sistemos politikos vykdymas yra peržiūrimas vadovybinės analizės metu. Taip pat analizuojami jos keitimo poreikiai. Šiuo metu galioja politika, patvirtinta 2015-11-09. Su politika supažindinti įmonės darbuotojai, ji prieinama ir kitoms suinteresuotosioms šalims. Atsižvelgiant į politikos nuostatas nustatomi įmonės vadybos sistemos tikslai, kurių siekimas aptariamas vadovybės pasitarimų ir vadovybinės analizės metu, esant poreikiui - nustatomi veiksmai tikslams pasiekti. Metų pradžioje nustatomi tikslai naujam laikotarpiui. Šiuo metu galioja tikslai, patvirtinti 2015 metams.

**Aplinkos apsaugos ir darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistemos organizavimas ir planavimas:** Aplinkos apsaugos aspektai nustatyti, poveikiai ir rizikos identifikuotos bei valdomos, nustatytos valdymo programos. Įvertintos darbuotojų saugos ir sveikatos (DSS) rizikos, atlikti reikiami matavimai, numatytos organizacinės, kolektyvinės ir asmeninės apsaugos priemonės, paskirti atsakingi darbuotojai už DSS įgyvendinimą ir užtikrinimą. Teisiniai reikalavimai atitinkamose srityse identifikuoti, atliekamas periodinis atitikimo teisiniams reikalavimams patikrinimas. Organizacijos struktūra, pareigos, atsakomybės, įgaliojimai aprašyti vadybos sistemos vadove, procedūrose, pareiginiuose nuostatuose.

**Organizacijos veiklos valdymas:** Organizacija turi reikiamus išteklius ir galimybes teikti sertifikavimo srityje nurodytas paslaugas. Reikalavimai aplinkos apsaugai, darbuotojų saugai ir sveikatai užtikrinami ir palaikomi Darbuotojų vadybinei bei techninei kompetencijai palaikyti skiriamas dėmesys, stebimi ir analizuojami turimi gebėjimai ir galimybės, planuojamas kompetencijos ugdymas.

**Stebėjimas ir matavimas:** Vadybos sistemos veikimas stebimas ir matuojamas analizuojant aplinkos apsaugos, darbuotojų saugos ir sveikatos būklę. Nustatyti neatitikimai ir tikslų bei priemonių įgyvendinimas aptariami vadovybinės analizės metu.

**Duomenų analizė ir gerinimas:** Vadybos sistemos veikimo duomenų analizė sisteminiu požiūriu atliekama per vadovybinės analizės procesą (aplinkos apsaugos ir darbuotojų sveikatos ir saugos einamuosius veiklos trūkumus nuolat stebi, analizuoja ir imasi operatyvių veiksmų už konkrečią sritį atsakingi darbuotojai bei vadovai). Jai pateikiami duomenys apie procesų vyksmą, VS veikimą (iš vidaus audito). Duomenų analizė taip pat apima informaciją apie neatitikčių valdymą, koregavimo ir korekcinį veiksmų taikymą. Duomenis analizuoja vadovybė, procesų, veiklų vadovai ar atsakingieji

darbuotojai, esant poreikiui imamasi gerinimo veiksmų taikant korekcinį ar prevencinį veiksmų procedūras.

Stipriosios aplinkos apsaugos, darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistemos pusės: Vadovybės požiūris, įsipareigojimas, aplinkos apsaugai, darbo saugai ir sveikatai; Personalo kompetencija; Nuolatinis sistemos tobulinimas; Taikytinų norminių reikalavimų identifikavimas ir jų vykdymas; Patikimos įmonės vardas rinkoje

**Neatitiktys:** audito metu neatitiktį nenustatyta.

**Apibendrinti audito rezultatai:** Audito komanda nustatė, kad, vadybos sistemos dokumentacija atitinka nurodyto audito standarto reikalavimus; organizacija pademonstravo adekvatų vadybos sistemos gerinimą ir tobulinimą; Organizacija pademonstravo esminių veiklos tikslų ir uždavinių nustatymą bei jų siekimo progresą; idaus auditas atliekamas rezultatyviai, nustatomos vadybos sistemos taisytinos vietos, numatomi ir įgyvendinami tinkami koregavimo/ korekciniai veiksmai. Audito metu nustatyta vadybos sistemos atitiktis standarto reikalavimų atžvilgiu.

**Audito vadovo sprendimas:** vadybos sistemos sertifikavimas tęsiamas.

**Išorinio audito ataskaita: Kokybės, aplinkos apsaugos ir darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistemos organizavimas ir planavimas (2017 m.)**

Organizacijos aukščiausia vadovybė 2017-11-09 yra išnaginėjusi organizacijos kontekstą ir įvertinusi galimą jo įtaką organizacijos raidai. Organizacija 2017-11-09 yra identifikavusi suinteresuotas šalis bei nustačiusi jų poreikius/lūkesčius. Organizacija 2017-11-09 yra atlikusi vadovybinę analizę, kurios metu buvo nustatytos ir pagal paruoštą metodiką įvertintos išorinės ir vidinės rizikos. Šios analizės pasekoje, buvo suplanuoti konkretūs situacijos stebėjimai bei numatyti veiksmai, siekiant valdyti ir/ar mažinti nustatytas rizikas. Šią analizę numatyta atlikti ne rečiau, kaip kartą metuose. Dokumentacija apima vadybos sistemos vadovą, procesų aprašymus, instrukcijas, duomenų įrašus. Organizacija identifikavo KVS procesus, kiekvienam iš jų nustatė rezultatyvumo matavimo rodiklius, kurie nurodyti procesų monitoringo lentelėje. Teisiniai reikalavimai atitinkamose srityse identifiukuoti, atliekamas periodinis atitikimo teisiniams reikalavimams patikrinimas (atlikta 2017.10.02). Organizacijos struktūra, pareigos, atsakomybės, įgaliojimai aprašyti kokybės vadove, procesų aprašymuose, pareiginiuose nuostatuose, instrukcijose. Vadybos sistema veikia centralizuotai, vidaus auditai atliekama pagal patvirtintą planą- grafiką centralizuotai. Aplinkos apsaugos aspektai nustatyti, poveikiai ir rizikos identifiukuotos bei valdomos, nustatytos valdymo programos. Įvertintos darbuotojų saugos ir sveikatos (DSS) rizikos, atlikti reikiami matavimai, numatytos organizacinės, kolektyvinės ir asmeninės apsaugos priemonės, paskirti atsakingi darbuotojai už DSS įgyvendinimą ir užtikrinimą.

**Organizacijos veiklos valdymas:** Stabiliai dirbanti organizacija, turinti reikiamus išteklius ir galimybes teikti sertifikavimo srityje nurodytas paslaugas. Gaminių, paslaugų, produktų kokybei užtikrinti būtini reikalavimai yra įdiegti, palaikomas ir tobulinamas tolimesnis jų taikymas, kad būtų



užtikrintas tinkamas užsakovų poreikių ir reikalavimų tenkinimas. Ieškoma naujų priemonių optimizuoti projektavimo procesą, efektyvinti sprendimų diegimo ir sistemų priežiūros procesus, išsaugoti produktų bei paslaugų kokybę, išvengti laiko ir resursų nuostolių. Darbuotojų vadybinei bei techninei kompetencijai palaikyti skiriamas dėmesys, stebimi ir analizuojami turimi gebėjimai ir galimybės, planuojamas kompetencijos ugdymas.

**Stebėjimas ir matavimas:** Vadybos sistemos veikimas stebimas ir matuojamas analizuojant procesų matavimo rodiklius ir tikslų 2016 m. įgyvendinimo lygį. Užsakovų bei klientų nuomonės tyrimas atliekas kiekvienais metais. Apibendrinti ir palyginamieji šios apklausos rezultatai aptariami vadovybinės analizės metu. 2017-11-06 pateikta paskutinė vidaus audito ataskaita, auditai atliekami pagal patvirtintą vidaus auditų planą, pagal ISO 9001:2015 ir ISO 14001:2015 ir OHSAS 18001 reikalavimus, nustatyti trūkumai pašalinti.

**Duomenų analizė ir gerinimas:** Vadybos sistemos veikimo duomenų analizė sisteminiu požiūriu atliekama vadovybinės analizės metu. Jai pateikiami duomenys apie procesų vyksmą, vadybos sistemos veikimą (iš vidaus audito), tikslų siekimą, klientų skundus ir informaciją apie jų nuomonę dėl įmonės teikiamų gaminių ir paslaugų. Duomenų analizė taip pat apima informaciją apie neatitikčių valdymą, koregavimo ir korekcinių veiksnių taikymą bei tiekėjus. Duomenis analizuoja vadovybė, procesų, veiklų vadovai ar atsakingieji darbuotojai, esant poreikiui imamasi gerinimo veiksnių taikant korekcinių ar prevencinių veiksnių procedūras.

**Stipriosios kokybės, aplinkos apsaugos ir darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistemos pusės:** Vadovybės požiūris, įsipareigojimas kokybei, aplinkos apsaugai, darbo saugai ir sveikatai; Klientų poreikių svarbos supratimo išsiaiškinimas visiems darbuotojams (informavimas); Personalo kompetencija; Nuolatinis sistemos tobulinimas; Taikytinų norminių reikalavimų identifikavimas ir jų vykdymas; Patikimos įmonės vardas rinkoje; Lankstumas kliento atžvilgiu; Dėmesys darbuotojui.

**Neatitiktys:** Šio audito metu neatitikčių nenustatyta.

**Apibendrinti audito rezultatai:** Vadybos sistemos dokumentacija atitinka nurodyto audito standarto reikalavimus; Bendru atveju organizacija pademonstravo adekvatų vadybos sistemos gerinimą ir tobulinimą; Organizacija pademonstravo esminių veiklos tikslų ir uždavinių nustatymą bei jų siekimo progresą; Vidaus auditas atliekamas rezultatyviai, nustatomos vadybos sistemos taisytinės vietos, numatomi ir įgyvendinami tinkami koregavimo/ korekciniai veiksmai.

**Audito vadovo sprendimas.** Kokybės vadybos sistemą rekomenduojama sertifikuoti. Aplinkos apsaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemas rekomenduojama sertifikuoti kitam trijų metų ciklui.

Išanalizavus įmonės dokumentus galima teigti, kad organizacijos veiklos ir su jomis susiję procesai vykdomi laikantis sertifikavimo reikalavimų. Organizacijos veikla yra pelninga. Tikėtina, kad standartizuotų vadybos sistemų prisideda prie veiklos rezultatyvumo. UAB „Statranga“ dokumentai

atskleidžia verslo procesų valdymo ypatumus. Vadovybinės analizės atlikimas, vidiniai ir išoriniai auditai yra reglamentuoti standartizuotos sistemos reikalavimų, tačiau tokia analizė turi privalumų net tuo atveju, jeigu veikla nebūtų sertifikuota. Vadovybinės analizės ir auditų išvadose išskiriamos veiklos sritys kuriose yra poreikis tobulinti veiklą:

**Bendravimas su vartotoju.** Palaikyti kuo glaudesnius santykius su užsakovu. Sustiprinti tiekėjų kontrolę. Palaikyti gerus santykius su užsakovais ir subrangovais.

**Terminų atitikimas:** Darbus atlikti pagal iš anksto numatytus terminus, ypatingą dėmesį atkreipiant į atliekamų darbų kokybei.

**Kompetencijos lygis:** Efektyviai naudoti įrengimus bei mechanizmus. Gerinti darbų organizavimą bei didinti darbo efektyvumą. Esant galimybei, organizuoti darbininkų mokymus objektuose. atliekamų darbų kokybei, darbų organizavimui bei subrangovų parinkimui

**Aplinkos apsauga ir darbuotojų sauga bei sveikata:** Didesnį dėmesį skirti darbų saugai bei gamtosaugai. Neatitiktinio produkto valdymas. Neatidėliotinai spręsti objektuose atsiradusias problemas.

### 4.3. Interviu rezultatų analizė

Interviu kokybinei analizei atlikti buvo išskirtos kategorijos ir subkategorijos (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Interviu analizės kategorijos ir subkategorijos

Eil. nr.	Kategorijos	Subkategorijos
1	Strateginis verslo procesų valdymas	Verslo procesų tkslai, uždaviniai, strateginis požiūris ISO standartų taikymas įmonės procesų valdymeveikloje
2	Pagrindiniai verslo procesai	Statybos paslaugų teikimo proceso organizavimas ISO standartų taikymas statybos darbų procesuosų valdymui Statybos paslaugų teikimo kokybės valdymas Santykių su klientais valdymas paslaugos teikimo procese Aplinkosaugos procesų valdymas Darbuotojų saugos ir sveikatos valdymas IT technologijų diegimas į procesų valdymą
3	Pagalbiniai verslo procesai	Žmogiškųjų išteklių valdymas Vadovybės palaikymas (ugdomasias vadovavimas) Organizacinė struktūra Organizacinės kultūros ir palankios darbai psichologinės aplinkos kūrimas Motyvacinės sistemos kūrimas Verslo procesų valdymo infrastruktūra

Interviu duomenys buvo renkami lapkričio – gruodžio mėnesį. Dėl darbuotojų užimtumo iškilo sunkumų derinant interviu laiką.

Atliekant tyrimą su 2 intervantais buvo sutarta interviu atlikti individualiai darbo vietoje. Su kitais tyrimo dalyviais interviu buvo atliekamas telefonu dėl intervantų didelio užimtumo statybos objektuose.

15 lentelė. Verslo procesų tkslai, uždaviniai, strateginis požiūris

Kategorija:Strateginis verslo procesų valdymas	Patvirtinantys teiginiai
Verslo procesų tkslai, uždaviniai, strateginis požiūris	<p>&lt;...&gt;Verslo procesų valdymas – esminis veiksnys, galintis nulemti tiek įmonės sėkmę, tiek nuostolius. Svarbu ne tik žinoti, kokie procesai vyksta įmonėje, bet ir kaip juos sureguliuoti, kad būtų pasiekta maksimali nauda.</p> <p>Įmonėje yra pagrindiniai procesai: gamyba (statyba), pardavimas, valdymas, tiekimas, logistika, marketingas. Įmonės darbuotojams yra žinomi strateginiai tikslai ir uždaviniai. Strateginė veiklos kryptis: efektyvus ir inovatyvus įmonės veiklos planavimas, valdymas, plėtojimas ir finansavimas.Verslo procesų tikslai:Mažiausiomis sąnaudomis gaminti produkto - atlikti statybos darbus tiek ir tokios kokybės, kokia yra jų paklausa; Parduoti pagamintus produktus; įmanomai didesnėmis kainomis, pirkti žaliavas, medžiagas įmanomai mažesnėmis kainomis, gauti įmanomai didesnę pelną; Efektyviai panaudoti gaunamus finansinius išteklius, ypač kaupimo ir vartojimo atžvilgiu; Pasiekti ir nuolat palaikyti optimalų techninį technologinį gamybos ir kitos veiklos lygį.Įmanomai geriau tenkinti organizacijos darbuotojų poreikius. (In 1)</p> <p>UAB „Statranga“ taiko šiuos standartus: kokybės vadybos sistema, aplinkos apsaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema.</p> <p>Įmonė yra įsidięgusi pagrindinius standartus ir stengiasi juos išlaikyti.</p> <p>Įmonė dirba atsižvelgdama į klientų poreikius, tobulina savo sistemas, stengiasi pateisinti kiekvieno kliento lūkesčius.</p> <p>UAB „Statranga“ su esamais užsakovais/klientais kiekvieną savaitę organizuoja susitikimus, kurių metu aptariami darbai ir prisiimtoms atsakomybės. Nuolat palaikome ryšius su buvusiais klientais, stengiamės jog darbai turėtų tęstinumą.(In1)</p> <p>&lt;...&gt;Verslo procesų valdymas – esminis veiksnys, galintis nulemti tiek įmonės sėkmę, tiek nuostolius. Įmonių darbuotojams yra žinomi strateginiai tikslai ir uždaviniai. Strateginė veiklos kryptis: efektyvus ir inovatyvus įmonės veiklos planavimas, valdymas, plėtojimas ir finansavimas (In2)</p> <p>&lt;...&gt;Siekiami efektyviai planuoti įmonės veiklą, valdymui, plėtrai ir finansavimui skiriamas dėmesys, atliekama detali analizė (In3)</p> <p>&lt;...&gt;Taip, visiems tikslai žinomi. UAB „Statranga“ strategija orientuota į vykdomų procesų tobulinimą ir optimizavimą.Kiekvienam įmonėje vykdomam procesui yra atsakingas asmuo, kad būtų pasiekti geriausi rezultatai (In 4)</p>
ISO standartų taikymas įmonės procesų valdyme veikloje	<p>&lt;...&gt;UAB „Statranga“ taiko šiuos standartus: kokybės vadybos sistema, aplinkos apsaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema.</p> <p>Įmonė yra įsidięgusi pagrindinius standartus ir stengiasi juos išlaikyti.</p> <p>Įmonė dirba atsižvelgdama į klientų poreikius, tobulina savo sistemas, stengiasi pateisinti kiekvieno kliento lūkesčius (In1).</p> <p>&lt;...&gt;Įdiegta kokybės vadybos sistema, aplinkos apsaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema.</p> <p>Įmonė dirba atsižvelgdama į klientų poreikius, tobulina savo sistemas, stengiasi pateisinti kiekvieno kliento lūkesčius.</p> <p>Neatitiktys yra valdomos.</p> <p>Palaikomi ryšiai su esamais ir su buvusiais klientais (In2).</p> <p>&lt;...&gt;Įmonėje yra taikomi standartai.Verslo procesų valdymo sistema kuriama kaip į klientą orientuotų procesų valdymo sistema. Bendravimas tarp suinteresuotų šalių (užsakovų/ klientų ir vykdytojų) yra valdomas, siekiant užtikrinti ir veiksmingą bendravimą ir aiškų atsakomybės paskyrimą (In3).</p> <p>&lt;...&gt;UAB „Statranga“ su esamais užsakovais / klientais kiekvieną savaitę organizuoja susitikimus, kurių metu aptariami darbai ir prisiimtoms atsakomybės. Palaikome ryšius ir su buvusiais klientais, stengiamės jog darbai turėtų tęstinumą. (In4)</p>

Apibendrinat interviu metu gautą medžiagą ir vertinant dalyvių žinojimą apie verslo procesų tikslus, uždavinius, ir strateginis požiūrį, galima teigti, kad įmonės darbuotojams žinomi starteginiai tikslai, uždaviniai aiškiai deklaruojami. Verslo procesų tikslai pirmiausia siejami su ekonominiais, kai siekiama mažiausiomis sąnaudomis gaminti produkto, pirkti žaliavas, medžiagas įmanomai mažesnėmis kainomis, gauti didesnę pelną. Įmonėje nustatyti tikslai efektyviai panaudoti gaunamus finansinius išteklius. Organizacijos lygmenyje nuolat palaikomas optimalus techninis technologinis gamybos ir kitos veiklos lygis. Įmonės veikloje darbuotojų poreikių tenkinimas yra svarbi veikla. Tyrimo dalyviai įvardino pagrindinius procesus: gamyba (statyba), pardavimas, valdymas, tiekimas, logistika, marketingas.

Verslo procesų vykdymas valdomas, analizuojamos konkrečios neatitiktys ir siekiama išspręsti operatyviai. Įmonėje yra taikomi standartai, siekiant įmonės procesų valdymo tobulinimo ir kurti į klientą orientuotą procesų valdymo sistemą. Bendravimas tarp suinteresuotų šalių (užsakovų/ klientų ir vykdytojų) yra valdomas, siekiant užtikrinti ir veiksmingą bendravimą ir aiškų atsakomybės paskyrimą. Šie veiksmai yra aptariami konkrečiau su kiekvienu užsakovu. Įmonėje vykdomam kiekvienam procesui yra atsakingas asmuo, kuris turi užtikrinti, kad būtų pasiekti geriausi rezultatai, laikomasi procedūros reikalavimų. Patvirtinantys teiginiai pateikiami 15 lentelėje.

Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti statybos paslaugų proceso organizavimą. Patvirtinantys teiginiai pateikiami 16 lentelėje. Interviu dalyvavusių nuomone šis procesas reikalauja daug pasirengimo ir kompetencijų, tačiau visi interviu dalyvavę vadovai patirtino, kad šiam procesui skiriama daug pastangų. Šiuo atveju svarbus statybos darbų sąmatų skaičiavimas, medžiagų ir mechanizmų tiekėjų pasirinkimas, darbų planavimas ir priežiūra, kad darbai būtų atliekami kokybiškai ir laikantis grafiko. Organizacijoje kelis kartus per metus išsiginami ir aptariami pagrindiniai statybos proceso tikslai. Statybos procesai visada kruopščiai planuojami ir vykdoma detali jų priežiūra. proceso proceso įgyvendinimui įgyvendinimui paskiriamas atsakingas asmuo, kuris savo komandai paskirsto darbus, išteklius ir suteikia visą reikalingą informaciją. Įmonėje statybos darbai organizuojami laikantis LR įstatymų, STR ir ISO standartų reikalavimų. Statybos paslaugos dokumentacija rengiama ir kontroliuojama atsižvelgiant į kokybės vadybos sistemą. Procesų planavimui, vykdymui, kontrolei pasitelkiamos Kokybės vadybos sistema (ISO 9001:2015). Aplinkos apsaugos (ISO 14001:2015) ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema (OHSAS 18001:2007), tačiau taip pat taikomi pačių sukurti ir išbandyti metodai. Tyrimo dalyviai išskyrė kritinius taškus, kurie sąlygoja proceso trukdžius – tiekėjų delsiama pristatyti medžiagas, nelaimingi atsitikimai darbe ir sugedusi įranga. Intervantai mano, kad standartų įdiegimas sudaro galimybę padidinti užsakymų skaičių ir laimėti viešuosius pirkimus, tačiau vis dažniau perkančiosios organizacijos reikalavimuose tiekėjams būna nurodyta, jog įmonė turi turėti įsdiegus standartus, todėl tai tampa būtinybe.

Kategorija: Pagrindiniai verslo procesai	Patvirtinantys teiginiai
Statybos paslaugų teikimo proceso organizavimas	<p>&lt;...&gt;Daug pasirengimo ir kompetencijų reikalauja pasiruošimas statybai: statybos darbų sąmatų skaičiavimas, medžiagų ir mechanizmų tiekėjų pasirinkimas. Darbų planavimas ir priežiūra, kad darbai būtų atliekami kokybiškai ir laikantis grafiko. Kelis kartus per metus išsiginėjami ir aptariami pagrindiniai statybos proceso tikslai. Statybos procesai visada kruopščiai planuojami ir vykdoma detali jų priežiūra. Kiekvieno proceso įgyvendinimui paskiriamas atsakingas asmuo, kuris savo komandai paskirsto darbus, išteklius ir suteikia visą reikalingą informaciją. Statybos darbai organizuojami laikantis LR įstatymų, STR ir ISO standartų reikalavimų. (In1)</p> <p>&lt;...&gt;Net ir neturėdami standartų stengėmės, kad mūsų teikiamos paslaugos būtų kokybiškos, tačiau standartai dar labiau įpareigoja. Jie padeda kokybiškai ir koncentruotai valdyti procesus.</p> <p>&lt;...&gt;Įdiegus standartus, atsiranda daugiau galimybių laimėti viešuosius pirkimus, nes vis dažniau perkančiosios organizacijos reikalavimuose tiekėjams būna nurodyta, jog įmonė turi turėti įsдиеgus standartus. . (In1)</p> <p>&lt;...&gt; Pasiruošimas vykdyti kiekvieną projektą yra sudėtingas procesas, reikalaujantis visus atsakingus asmenis detaliai planuoti veiklas, darbus rengti sąmatas. Mūsų įmonei labai svarbu jog teikiama statybos paslauga būtų kokybiška, todėl nuolat peržiūrime, atnaujiname ir prirėikus koreguojame vykdomus procesus. (In2)</p> <p>&lt;...&gt; Siekiame, kad būtų suteikiama kokybiška paslauga. Statybos paslaugų dokumentacija rengiama ir kontroliuojama pasitelkiant kokybės vadybos sistemą ir jos rekomendacijas.</p> <p>Taip pat taikant pačių sukurtus ir išbandytus bei pasitelkiant naujus pripažintus metodus. Kritiniai valdymo taškai: tiekėjų neoperatyvus darbus, uždelsiama pristatyti medžiagas, tuomet darbuotojai negali vykdyti savo įsipareigojimų. Nelaimingi atsitikimai darbe. Sugedusi įranga. Taikome Kokybės vadybos sistemą Aplinkos apsaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemą (In3).</p> <p>&lt;...&gt; Statybos darbų organizavimas - mūsų pagrindinė veikla. Reikalauja atidumo, kruopštumo. Darbų eigą ir terminų laikymąsi sąlygoja ir gamtinės sąlygos, tačiau visada stengiamasi atlikti darbus laiku ir kokybiškai. Statybos paslaugų dokumentacija rengiama ir kontroliuojama atsižvelgiant kokybės vadybos sistemą, todėl procesas valdomas. Tenka susidurti su tiekėjų neoperatyvumu, kai uždelsiama pristatyti medžiagas. Svarbu, kad nevyktų nelaimingi atsitikimai darbe. Pasitaiko trukdžių ir dėl sugedusios ugedusios įranga. Taikome Kokybės vadybos sistemą, Aplinkos apsaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemą (In3).</p>

Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti kaip vykdoma proceso valdymo kontrolė. Patvirtinantys teiginiai pateikiami 17 lentelėje. Standartizuotų vadybos sistemų taikymas sudaro galimybę organizacijoje procesą valdyti kokybiškai. Vidiniai ir išoriniai auditai padeda identifikuoti koreguotinus veiksmus tačiau įmoneje visuose lygiuose yra formuojama nuostata, kad kokybiškas vartotojo aptarnavimas, ar kokybiškai suteikta paslauga yra vienas iš pagrindinių tikslų. Įmonės veikla orientuota į vartotoją/ klientą. Interviu dalyviai mano, kad dažniausiai pasitaikančios neatitiktys įvyksta dėl netinkamai parinktų išteklių, kokybės sumažėjimas dėl netinkamų sprendimų. Intervantai pabrėžė,

kad pasitaikiusios neatitiktys yra skubiai koreguojamos. Interviu dalyviai patvirtino, kad standartizavimas sąlygoja statybos darbų kokybę ir bendrąją parasmę visų procesų vykdymo kokybę.

Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti kaip vykdoma proceso valdymo kontrolė. Patvirtinantys teiginiai pateikiami 20 lentelėje. Standartizuotų vadybos sistemų taikymas sudaro galimybę organizacijoje procesą valdyti kokybiškai. Vidiniai ir išoriniai auditai padeda identifikuoti koreguotinus veiksmus tačiau įmonėje visuose lygiuose yra formuojama nuostata, kad kokybiškas vartotojo aptarnavimas, ar kokybiškai suteikta paslauga yra vienas iš pagarindinių tikslų. Įmonės veikla orientuota į vartotoją/ klientą. Interviu dalyviai mano, kad dažniausiai pasitaikančios neatitiktys įvyksta dėl netinkamai parinktų išteklių, kokybės sumažėjimas dėl netinkamų sprendimų. Intervantai pabrėžė, kad pasitaikiusios neatitiktys yra skubiai koreguojamos. Interviu dalyviai patvirtino, kad standartizavimas sąlygoja statybos darbų kokybę ir bendrąją parasmę visų procesų vykdymo kokybę .

17 lentelė. Statybos paslaugų teikimo kokybės valdymas

<b>Kategorija: Pagrindiniai verslo procesai</b>	<b>Patvirtinantys teiginiai</b>
Statybos paslaugų teikimo kokybės valdymas	<p>&lt;...&gt; Taip, vykdomi ir vidiniai ir išoriniai auditai. Nustačius statybos neatitiktį, ji kruopščiai analizuojama ir kaip įmanoma greičiau taisoma.</p> <p>&lt;...&gt; Netinkamai parinkti projektiniai sprendiniai, dėl kurių suprastėja kokybė. Netinkamai parenkami ištekliai. &lt;...&gt; Taip, įmonės vienas tikslų yra, jog nukrypimų būtų kuo mažiau, o jiems atsiradus būtų operatyviai panaikinami (In 1)</p> <p>&lt;...&gt; standartai reglamentuoja, kad vyktų ir vidiniai ir išoriniai auditai. Netinkamai parinkti ištekliai turi didelę įtaką projekto sėkmei. &lt;...&gt; Įmonės vadovų nuomone, nukrypimų turi būti kuo mažiau, o pasitaikius- svarbu skubiai taisyti (In 2)</p> <p>&lt;...&gt; Standartų daro teigiamą įtaką. Kontrolė vykdoma auditų metu, tačiau įmonėje siekiama, kad statybos darbuose būtų kuo mažiau neatitikčių. Neatitiktys skubiai taisomos. Tačiau negalime sakyti, kad jos dažnos. Pavyzdžiui per paskutinius metus buvo 3 nusiskundimai iš klientų (In 3)</p> <p>&lt;...&gt; Standartų daro teigiamą įtaką. Kontrolė vykdoma auditų metu, tačiau įmonėje siekiama, kad statybos darbuose būtų kuo mažiau neatitikčių. Neatitiktys skubiai taisomos. Tačiau negalime sakyti, kad jos dažnos. Pavyzdžiui per paskutinius metus buvo 3 nusiskundimai iš klientų (In 3)</p> <p>&lt;...&gt; Standartai teikia naudą. Vidiniai ir išoriniai auditai reikalingi visų organizacijoje vykdomų procesų įgyvendinimui. Neatitiktys valdomos, siekiama, kad jų nebūtų atidžiai palanuojant statybos darbus. (In 4)</p>

18 lentelė. Santykių su klientais valdymas paslaugos teikimo procese

Kategorija:Pagrindiniai verslo procesai	Patvirtinantys teiginiai
Santykių su klientais valdymas paslaugos teikimo procese	<p>&lt;...&gt;Taip įmonė orientuotai dirba jog jos klientai būtų patenkinti, su jais būtų nuolat bendraujama ir sprendžiami visi iškilę klausimai. Siekiame jog kiekvienas mūsų klientas taptų ilgalaikis.Svarbu kokybiškai atlikti paslaugas, kad klientas liktų patenkintas ir vėliau norėtų naudotis mūsų paslaugomis. Labai svarbu tarpusavio komunikavimas(In1)</p> <p>&lt;...&gt;Su klientais nuolat bendraujama, sprendžiami visi iškilę klausimai. Siekiame jog kiekvienas mūsų klientas taptų klientu ir po paslaugos suteikimo.. Komunikacijai su klientais skiriame daug dėmesio(In2)</p> <p>&lt;...&gt;Klientai mus yra svarbiausi, o jų nuomonė gali padidinti mūsų siūlomų paslaugų paklausą esant teigiamiems atvejams, todėl siekiame dirbti kokybiškai (In3)</p> <p>&lt;...&gt;Įmonės darbuotojai siekia dirbti taip, kad klientas būtų patenkintas. Suprantame bendravimo svarbą Svarbu, kad komunikacija vyktų tiek paslaugos teikimo procese tiek po jos suteikimo. Tačiau tam reikalingos pastangos ir papildomi laiko ištekliai (In4)</p>

Analizuojant intervantų nuomonę santykių su klientais valdymo paslaugos teikimo procese svarbą, išryškėjo , kad įmonės vadovams ir darbuotojams santykių su klientais svarbūs ir vykdant stajtbos darbus ir po paslaugos suteikimo.Įmonės tikslas yra siekti, kad klientai ir ateityje norėtų dirbti su įmonę ir užsakytų paslaugas tam skiriamos pastangos, tačiau šio proceso valdymui svarbus laiko išteklių klausimas ir komunikavimo formų pasirinkimas. Apibendrinimą patvirtinantys teiginiai pateikti 18 lentelėje.

19 lentelė. Aplinkosaugos procesų valdymas

Kategorija:Pagrindiniai verslo procesai	Patvirtinantys teiginiai
Aplinkosaugos procesų valdymas	<p>&lt;...&gt;Įmonė turi specialistą, kuris atsakingas už aplinkos apsaugos reikalavimų įgyvendinimą. Jis prižiūri, kad įmonės darbuotojai turėtų tam reikalingas priemones, būtų supažindinti su pagrinde tvarka ir vykdytų reikalavimus. Taikomas ISO14001:2015 standartas. (In1)</p> <p>&lt;...&gt;Įmonė yra atsakingas specialistas, kuris prižiūri, kad įmonės darbuotojai turėtų tam reikalingas priemonesir būtų įvykdyti visi keliami reikalavimai. Darbuotojas yra kvalifikuotas ir išmanatis savp darbą. Yra įdiegtas ISO14001:2015 standartas. (In2)</p> <p>&lt;...&gt;šis procesas valdomas, nes turime kvalifikuotą atsakingą asmenį. Be to, ISO standartas įvardina visas procedūras, kas palengvina įgyvendinti keliamus reikalavimus (In3)</p> <p>&lt;...&gt;Turime atsakingą asmenį ir taikome ISO standartą. (In4)</p>

20 lentelėje pateikiami darbuotojų saugos ir sveikatos valdymo tvarką patvitinantys teiginiai. Interviu dalyvavę vadovai patvirtina, standarto taikymas turi teigiamą įtaką šio proceso valdymui.

Kategorija:Pagrindiniai verslo procesai	Patvirtinantys teiginiai
Darbuotojų saugos ir sveikatos valdymas	<p>&lt;...&gt;Atsakingas asmuo, aprūpina darbuotojus asmeninėmis apsaugos priemonėmis. Prižiūri, jog darbų vietoje būtų laikomasi reikalavimų, paveda darbų vadovams vykdyti darbų saugos ir sveikatos reikalavimus darbų fronto vietose. (In1)</p> <p>&lt;...&gt; Įdiegta darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema OHSAS 18001:2007 (In2)</p> <p>&lt;...&gt; Turime atsakingą asmenį, kuris siekia, kad būtų vykdomi standarto reikalavimai (In 3)</p> <p>&lt;...&gt; standarto reikalavimų vykdymas padeda valdyti šiuos procesus (In4)</p>

Vertinant informacinių technologijų diegimo situaciją įmonėje, galima teigti, kad technologijų nauda yra visuotinai suprantama, informacinės technologijos taikomos visų procesų valdymui ypatingai skiriant dėmesį pagrindinės paslaugos (statybos darbų) planavimui ir kontrolei. Informacinės technologijos palengvina komunikaciją ir informacijos valdymą (žr. 21 lentelę)

21 lentelė. IT technologijų diegimas į procesų valdymą

Kategorija:Pagrindiniai verslo procesai	Patvirtinantys teiginiai
IT technologijų diegimas į procesų valdymą	<p>&lt;...&gt;Taip, ruošiantis statybos procesams kompiuterine programa „Sistela“ skaičiuojama statybos darbų kaina, ruošiami brėžiniai tiek statybos tiek gamybos procesams. Vėliau procesai kontroliuojami pasitelkiant IT priemones. IT priemonės palengvina ir supaprastina darbą, leidžia veikti operatyviai, centralizuotai, išvengiama nemažai žmogiškųjų klaidų. Kiekvienais metais stengiamės atnaujinti turimas informacines technologijas ir optimizuoti darbus (In1).</p> <p>&lt;...&gt;Turime visas galimybes naudotis technologijomis rengiantis statybos darbams, nes įdiegta kompiuterinė programa „Sistela“. Kiti procesai valdomi taip pat naudojant kompiuterines programas ar technologijas (In2).</p> <p>&lt;...&gt;Taip, procesai kontroliuojami pasitelkiant IT priemones. Privalumas tas, kad išvengiama klaidų jau rengiantis teikti paslaugas. Tai suprantama, todėl nuolat atnaujinamos kompiuterinės technologijos siekiant išvengti žmogiškojo faktoriaus įtakos greičiau gaunama reikiama informacija (In3).</p> <p>&lt;...&gt;Turime programa „Sistela“, kuri padeda palanuojant statybos darbus, naudojama dokumentų valdymo sistema, buhalterinės apskaitos programa. Kitos technologijos įprastos. Lengvesnė komunikacija (In4).</p>

Pagalbiniai procesai įmonėje turi didelę reikšmę. UAB „Statranga“ šiems procesams skiriamas dėmesys. Stengiamasi tikslingai valdyti procesus, suprantant, kad pagrindinių procesų įgyvendinimo sėkmė didele dalimi priklauso nuo pagalbinių procesų valdymo.



Kategorija: Pagalbiniai verslo procesai	Patvirtinantys teiginiai
Žmogiškųjų išteklių valdymas	<p>&lt;...&gt;Kvalifikuoti darbuotojai ieškomi pasitelkiant esamų darbuotojų rekomendacijas, darbuotojų paieškos internetines svetaines. Su atrinktais kandidatais bendrauja įmonės direktorius ir atskirų vykdomų veiklų vadovai. Kiekvienais metais ištyrus poreikius sudaromas darbuotojų kvalifikacijos kėlimo metinis planas, kuris vėliau esant poreikiu koreguojamas.</p> <p>Įdarbinant darbuotojus jie yra supažindinami su vertinimo kriterijais, kurie vėliau bus taikomi jų darbui vertinti (In1)</p> <p>&lt;...&gt; Didžiausias dėmesys skiriamas kvalifikacijai. Atranka vykdoma atsakingai įvertinant kandidato gebėjimus. Kvalifikacijos kėlimas kasmet planuojamas. Sukurta darbuotojų vertinimo sistema (In2)</p> <p>&lt;...&gt;Svarbus etapas, nes nuo formuojamo kolektyvo priklauso darbo rezultatai. Siekiama kad vyktų kuo mažesnė kaita(In3)</p> <p>&lt;...&gt; Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas koordinuojamas profesionaliai. Vykdomos atrankos, tiriamas kvalifikacijos kėlimo poreikis, o sukurta darbuotojų vertinimo sistema yra visiems suprantama, darbuotojai informuojami įdarbinant.(In4)</p>

Žmogiškųjų išteklių valdymas, intervantų nuomone, vyksta sklandžiai, skiriamas dėmesys, procesas vykdomas profesionaliai. Siekiant kuo mažesnės kaitos vykdoma tinkamai organizuota atranka, kurioje dalyvauja ne tik įmonės vadovas bet ir tiesioginis būsimo kandidato vadovas. Jau įdarbinimo etape darbuotoja žino savo galimybes įmonėje, infotmuojamas apie motyvavimo ir vertinimo sistemą ir kriterijus (žr. 22 lentelė).

2 3 lentelė. Vadovybės palaikymas (ugdomas vadovavimas)

Kategorija: Pagalbiniai verslo procesai	Patvirtinantys teiginiai
Vadovybės palaikymas (ugdomas vadovavimas)	<p>&lt;...&gt;Įmonės ir vykdomų procesų vadovai pasižymi aiškiais lyderio bruožais, tai palengvina jų bendravimą su darbuotojais, padeda motyvuojant darbuotojus. Daugelyje procesų vykdomas komandinis darbas taip pasitelkiant skirtingas kompetencijas kokybiškiau ir greičiau atliekami darbai (In1)</p> <p>&lt;...&gt;Procesų vadovai pasižymi lyderystės kompetencijomis, geba bendrauti bendravimą su darbuotojais, padeda motyvuojant darbuotojus ir organizuoja komandinį darbą, geba prisistimti atsakomybę (In2).</p> <p>&lt;...&gt;Įmonės vadovai yra tikras lyderis, nes juo tikima, yra gerbiamas visų darbuotojų. Gerbia darbuotojus ir supranta žmogiškojo kapitalo vertę, įvertina tai kaip sėkmės garantą. Vadovas tinkamai bendrauja, kuria aplinką be įtamos.(In3)</p> <p>&lt;...&gt;profesionalus ir atsakingi vadovai. Moka įsigilinti į darbuotojų problemas. Bendrauja pagarbiai (In4).</p>

Vertinant vadovybės gebėjimus lyderiavimo požiūriu galima teigti, kad vadovai turi lyderystės kompetencijas, kurios pasireiškia per vadovų pagarbą darbuotojams, atsakomybę už įmonės veiklą ir joje dirbančius žmones. Įmonėje kuriama palanki darbo ir bendravimo psichologinė aplinka, vadovais pasitikima (žr. 23 lentelė).

<b>Kategorija: Pagalbiniai verslo procesai</b>	<b>Patvirtinantys teiginiai</b>
Organizacinė struktūra	<...>Įmonės organizacinė struktūra puikiai tinka efektyviai valdyti procesus, todėl struktūriniai pokyčiai nenumatomi(In1)
	<...> Šiuo atveju pokyčiai nereikalingi, viskas vyksta sklandžiai (In2)
	<...>organizacinė struktūra yra tinkama procesų valdymo požiūriu, nėra jokio poreikio struktūriniais pokyčiams (In3)
	<...> įmonė s organizacinė struktūra tinkama, darbai organizuojami puikiai valdant situaciją ir visiems žinant savo įsipareigojimus bei funkcija (In4)

Interviu dalyvių nuomone organizacinė struktūra puikiai tinka šiuo metu vykstančių procesų valdymui, todėl nėra poreikio struktūriniais pokyčiams. Tai patvirtinantys teiginiai pateikiami 24 lentelėje.

25 lentelė. Organizacinės kultūros ir palankios darbu psichologinės aplinkos kūrimas

<b>Kategorija: Pagalbiniai verslo procesai</b>	<b>Patvirtinantys teiginiai</b>
Organizacinės kultūros ir palankios darbu psichologinės aplinkos kūrimas	<...>Organizacijos vertybės visiems gerai žinomos, kultūra priimtina darbuotojams. Siekiame sukurti palankią darbu aplinką (In1).
	<...> Taip, organizacijos vertybės visiems gerai žinomos Įmonės psichologinė aplinka gera.. (In2).
	<...>Įmonės psichologinė aplinka gera, visi noriai ir nejausdami streso dirba įmonės labui ir siekia bendrų tikslų. (In3).
	<...>Įmonės psichologinė aplinka gera dėl vadovo pastangų sukurti tokią aplinką, dirba me ir neįsijaučiu streso. (In4).

Įmonės organizacinės kultūros ir palankios darbu psichologinės aplinkos kūrimas priklauso ir nuo vadovo elgsenos bei palaikymo. Verslo procesų valdyme palankios darbu psichologinės sąlygos gali būti veiksminga priemonė valdyti procesus. Intervantų teiginiai patvirtina, kad aplinka darbu yra palanki, o organizacinė kultūra yra tinkama siekiant bendrų tikslų.

26 lentelė. Motyvacinės sistemos kūrimas

<b>Kategorija: Pagalbiniai verslo procesai</b>	<b>Patvirtinantys teiginiai</b>
Motyvacinės sistemos kūrimas	<...>Įmonės stengiasi motyvuoti savo darbuotojus, tam skiria didelį dėmesį. Įmonė turi savo motyvacinę sistemą, kuria vadovaujasi. Darbuotojams metinių švenčių proga įteikiamos dovanėlės. atsižvelgdamas į atsakingų asmenų pasiūlymus ir rekomendacijas, darbuotojams už pasiektus rezultatus skiriu priedus prie darbo užmokesčio darbuotojai motyvuojami todėl vyksta nedidelė kaita. Siekiame išlaikyti darbuotojus, nes daugelis dirba jau virš dešit metų ir yra puikūs specialistai (In1)
	<...>Įmonė turi savo motyvacinę sistemą, kuria vadovaujasi. Skiriami priedai, dovanojamos dovanos(In2)
	<...>Įmonės skiria didelį dėmesį motyvavimui, yra sukūrusi sistemą. Švenčių proga įteikiamos dovanos, o už rezultatus skiria premijas. Įmonės vadovas, atsižvelgdamas į atsakingų asmenų pasiūlymus ir rekomendacijas,(In3)
	<...>Visada motyvuojami- tiek švenčių proga, tiek už darbo rezultatus užmokesčio (In3)

Motyvacinio sistemos kūrimas įmonėje yra vienas iš prioritetų. Vadovas siekia išlaikyti stabilų darbo kolektyvą, įvertindamas personalo indėlį. Motyvacinės sistemos sukūrimas pasiteisina, nes susiformavo stabili darbuotojų komanda. Kokybiniu požiūriu tai sukuria palankią terpę siekiant rezultatų, o procesų valdymas tampa žymiai lengvesnis uždavinys (žr. 26 lentelę).

27 lentelė. Verslo procesų valdymo infrastruktūra

Kategorija: Pagalbiniai verslo procesai	Patvirtinantys teiginiai
Verslo procesų valdymo infrastruktūra	<...>IT technologijos naudojamos daugelyje valdymo procesų, nuolat ieškoma geriausių variantų Įmonė turi susikūrusi sistemą, kaip valdomi visi dokumentai. Žmogiškųjų išteklių valdyme būtų galima pasitelkti daugiau IT technologijų. Valdymas ir tolimesniuose rajonuose vykdomas IT pagalba. Yra telefoninis ryšys, filmavimo kameros. Kiekvienam vykdomam procesui yra užtikrinti pakankami resursai, kurie nuolat atnaujinami, tobulinami (In1)
	<...>Įmonė visi dokumentai valdomi kompiuterinės sistemos pagalba Žmogiškųjų išteklių valdyme būtų galima pasitelkti daugiau informacinių technologijų technologijų. Procesų įgyvendinimui resursai pakankami. (In 2)
	<...>IT technologijos naudojamos ir nuolat tobulinamos, dokumentai valdomi DVS. Žmogiškųjų išteklių valdyme tikslinga būtų įdiegti daugiau. Administracija rūpinasi, kad būtų pakankami resursai (In3)
	<...>Resursams išteklių pakanka. Darbuotojų valdyme būtų galima turėti daugiau technologinių priemonių (In4)

Intervantai patvirtino, kad valdymo procesų įgyvendinimo eigoje naudojamosi informacinėmis technologijomis (27 lentelė). Objektų valdymas ir tolimesniuose rajonuose vykdomas IT pagalba. Telefoninis ryšys, filmavimo kameros objektuose padeda išspręsti kontrolės problemas, tačiau darbo kokybės problemų pasitaiko. Organizacijoje dokumentų fiksavimui ir saugojimui yra suskurta infrastruktūra, sistema nuosekliai tobulinama. Intervantų nuomone, žmogiškųjų išteklių valdyme technologijų įdiegimas būtų tikslingas.

#### 4.4. Užsakovų apklausos analizė

Siekiant įvertinti vartotojų lūkesčius statybos paslaugos požiūriu buvo atlikta anketinė apklausa. Svarbiausias veiksnys statybos paslaugų teikimo procese užsakovų požiūriu yra paslaugos terminų atitikimas. Šiuo atveju yra svarbus projekto įgyvendinimo laikas ir subrangovų darbų atlikimas laiku. Tyrimo dalyvių ši dedamoji buvo vertinama kaip labai svarbi (5 balai). Ne mažiau svarbus vartotojų, užsakovų lūkestis yra neatitiktinio produkto valdymas, t.y svarbu, kad neatitikimai būtų pastebimi statinio techninės priežiūros vykdytojų savalaikiai koreguojami vykdant statybos darbus. Svarbu valdyti neatitikimus, pastebėtus užsakovų, net ir maži neatitikimai turi būti koreguojami, kad neišryškėtų tiek garantinės, tiek po garantinės priežiūros. Tyrimo dalyviai šių lūkesčių svarbą vertina 4.8 balais. Statybos paslaugų orientacija į klientų lūkesčius apibūdinama ir tinkamu bendravimu su vartotojais. Tyrimo

dalyviai Atsiliepimo į vartotojų/užsakovų klausimus greičio, reagavimo į užsakovų poreikių pokyčių greičio ir supažindinimą su statybos eiga vertina 4,7 balo (žr. 28 lentelė).

28 lentelė. Užsakovų poreikiai teikiant statybos valdymo paslaugas

<b>Vartotojų poreikiai</b>	<b>Teiginiai</b>	<b>Balų vidurkis</b>
Bendravimas su vartotoju	1. Atsiliepimo į užsakovų užklausimus greitis;	5,0
	2. Reagavimo į užsakovų poreikių pokyčius greitis	4,00
	3. Supažindinimas su statybos eiga	4,5
	<b>Balų vidurkis</b>	<b>4,7</b>
Terminų atitikimas	4. Projekto įgyvendinimas laiku	5
	5. Subrangovo darbų atlikimas laiku	5
	<b>Balų vidurkis</b>	<b>5</b>
Kompetencijos lygis	6. Gebėjimas vykdyti techniškai sudėtingus projektus;	4,2
	7. Gebėjimas vykdyti su kultūros paveldu susijusius projektus.	3,9
	<b>Balų vidurkis</b>	<b>3,7</b>
Aplinkos apsauga ir darbuotojų sauga bei sveikata	8. Bendrovės elgsena aplinkos atžvilgiu (aplinkos teršimas);	4,2
	9. Bendrovės elgsena aplinkos atžvilgiu (statybos aikštelių tvarkingumas);	3,8
	10. Bendrovės elgsena aplinkos atžvilgiu (aplinkos tvarkymas)	4,2
	11. Bendrovės elgsena darbuotojų atžvilgiu (jaunų asmenų darbas).	3,9
	12. Bendrovės elgsena darbuotojų atžvilgiu (darbuotojų aprūpinimas asmeninėmis apsaugos priemonėmis).	4,5
	13. Bendrovės elgsena darbuotojų atžvilgiu (darbo drausmės pažeidimų valdymas).	4,7
	<b>Balų vidurkis</b>	<b>4,2</b>
Neatitiktinio produkto valdymas	14. Defektai, kuriuos pastebėjo statinio techninės priežiūros vykdytojas;	4,7
	15. Defektai, kuriuos pastebėjo užsakovas;	4,9
	16. Maži netikslumai, ištepimai ir pan., dėl kurių užsakovas nesiskundžia, tačiau nėra patenkintas	4,7
	17. Defektai, kilę garantinės priežiūros metu;	5
	18. Defektai, išryškėję po garantinės priežiūros	4,9
	<b>Balų vidurkis</b>	<b>4,8</b>
Kaina	19. Kainos dydis palyginus su konkurentais	3,3
	20. Kainos ir kokybės santykis	5
	<b>Balų vidurkis</b>	<b>4,4</b>

Vartotojų lūkesčių požiūriu svarbi kaina. Vertinant pagal atskirus kriterijus, tyrimo dalyviai svarbiu laiko kainos ir kokybės santykį (vertinama 5 balais kaip labai svarbu), tačiau kainos dydis palyginus su konkurentais (3,3 balo) nebuvo tiek svarbu kaip kainos ir kokybės santykis. Gebėjimas vykdyti techniškai sudėtingus darbus ir su paveldu susijusius darbus tyrimo dalyvių požiūriu nėra toks svarbus. Tačiau aplinkos apsauga ir darbuotojų sauga bei sveikata vertinami aukštu (4,2) balu. Vartotojų lūkesčiai bendrovės elgsenos darbuotojų atžvilgiu darbo drausmės pažeidimų valdymas pagal svarbą vertinamas 4,7 balo.

29 lentelė. UAB „Statranga“ statybos paslaugos valdymo lygis užsakovų požiūriu

Vartotojų nuomonė	Teiginiai	Balų vidurkis
Bendravimas su vartotoju	1. Atsiliepimo į užsakovų užklausimus greitis;	4,2
	2. Reagavimo į užsakovų poreikių pokyčius greitis	4,3
	3. Supažindinimas su statybos eiga	3,7
	<b>Balų vidurkis</b>	<b>4,0</b>
Terminų atitikimas	4. Projekto įgyvendinimas laiku	4,0
	5. Subrangovo darbų atlikimas laiku	4,1
	<b>Balų vidurkis</b>	<b>4,0</b>
Kompetencijos lygis	6. Gebėjimas vykdyti techniškai sudėtingus projektus;	4,2
	7. Gebėjimas vykdyti su kultūros paveldu susijusius projektus.	4,0
	<b>Balų vidurkis</b>	<b>4,1</b>
Aplinkos apsauga ir darbuotojų sauga bei sveikata	8. Bendrovės elgsena aplinkos atžvilgiu (aplinkos teršimas);	3,9
	9. Bendrovės elgsena aplinkos atžvilgiu (statybos aikštelių tvarkingumas);	3,8
	10. Bendrovės elgsena aplinkos atžvilgiu (aplinkos tvarkymas)	4,0
	11. Bendrovės elgsena darbuotojų atžvilgiu (jaunų asmenų darbas).	3,9
	12. Bendrovės elgsena darbuotojų atžvilgiu (darbuotojų aprūpinimas asmeninėmis apsaugos priemonėmis).	4,4
13. Bendrovės elgsena darbuotojų atžvilgiu (darbo drausmės pažeidimų valdymas).	4,7	
	<b>Balų vidurkis</b>	<b>4,1</b>
Neatitiktinio produkto valdymas	14. Defektai, kuriuos pastebėjo statinio techninės priežiūros vykdytojas;	4,7
	15. Defektai, kuriuos pastebėjo užsakovas;	4,8
	16. Maži netikslumai, neužbaigimai, ištepimai ir pan., dėl kurių vartotojas nesiskundžia, tačiau nėra patenkintas;	4,6
	17. Defektai, kilę garantinės priežiūros metu;	4,5
	18. Defektai, išryškėję po garantinės priežiūros	4,2
	<b>Balų vidurkis</b>	<b>4,6</b>
Kaina	19. Kainos dydis palyginus su konkurentais	4,4
	20. Kainos ir kokybės santykis	4,1
	<b>Balų vidurkis</b>	<b>4,1</b>

Tyrimė dalyvavusių organizacijų atstovai vertino UAB „Statranga“ statybos darbų paslaugos vertinimą kokybiniu požiūriu, kur geriausiai – aukščiausiu balu vertinamas neatitiktinių valdymas. Žemesniu balu vertinama aplinkos apsauga ir darbuotojų sauga bei sveikata, kaina ir kompetencijos lygis. Tačiau reikia pažymėti, kad teikiamos paslaugos vertinamas ne mažesniu kaip 4 balai.

Tyrimė dalyvavusių organizacijų atstovai vertino UAB „Statranga“ statybos darbų paslaugos atitikimą ar atotrūkį nuo vartotojų lūkesčių (žr. 29 lentelę)

30 lentelė. UAB „Statranga“ vartotojų/užsakovų lūkesčių ir gautos paslaugos kokybės atitikties/atotrūkis

Vertinimo kriterijų grupė	Teiginiai	Užsakovų poreikis (balų vidurkis)	Statybos paslaugų vertinimas (balų vidurkis)	Balų skirtumas
Bendravimas su vartotoju	1. Atsiliepimo į užsakovų užklausimus greitis;	5,0	4,2	-0,8
	2. Reagavimo į užsakovų poreikių pokyčius greitis	4,00	4,3	+ 0,3
	3. Supažindinimas su statybos eiga	4,5	3,7	-0,8
	<b>Balų vidurkis</b>	<b>4,7</b>	<b>4,0</b>	<b>- 0,7</b>
Terminų atitikimas	4. Projekto įgyvendinimas laiku	5, 0	4,1	-0,9
	5. Subrangovo darbų atlikimas laiku	5, 0	4,0	-0,9
	<b>Balų vidurkis</b>	<b>5, 0</b>	<b>4,0</b>	<b>-1,00</b>
Kompetencijos lygis	6. Gebėjimas vykdyti techniškai sudėtingus projektus;	4, 2	4,2	0,0
	7. Gebėjimas vykdyti su kultūros paveldu susijusius projektus.	3,9	4,0	+0,1
	<b>Balų vidurkis</b>	<b>3,7</b>	<b>4,1</b>	<b>+0,4</b>
Aplinkos apsauga ir darbuotojų sauga bei sveikata	8. Bendrovės elgsena aplinkos atžvilgiu (aplinkos teršimas);	4,2	3,9	-0,3
	9. Bendrovės elgsena aplinkos atžvilgiu (statybos aikštelių tvarkingumas);	3,8	3,8	0,0
	10. Bendrovės elgsena aplinkos atžvilgiu (aplinkos tvarkymas)	4,2	4,0	-0,2
	11. Bendrovės elgsena darbuotojų atžvilgiu (jaunų asmenų darbas).	3,9	3,9	0,0
	12. Bendrovės elgsena darbuotojų atžvilgiu (darbuotojų aprūpinimas asmeninėmis apsaugos priemonėmis).	4,5	4,4	-0,1
	13. Bendrovės elgsena darbuotojų atžvilgiu (darbo drausmės pažeidimų valdymas).	4,7	4,7	0,0
	<b>Balų vidurkis</b>	<b>4,2</b>	<b>4,1</b>	<b>-0,1</b>
Neatitiktinio produkto valdymas	14. Defektai, kuriuos pastebėjo statinio techninės priežiūros vykdytojas;	4,7	4,7	0,0
	15. Defektai, kuriuos pastebėjo užsakovas;	4,9	4,8	-0,1
	16. Maži netikslumai, ištepimai ir pan., dėl kurių užsakovas nesiskundžia, tačiau nėra patenkintas	4,7	4,6	-0,1
	17. Defektai, kilę garantinės priežiūros metu;	5	4,5	-0,5
	18. Defektai, išryškėję po garantinės priežiūros	4,9	4,2	-0,7
	<b>Balų vidurkis</b>	<b>4,8</b>	<b>4,6</b>	<b>- 0,2</b>
Kaina	19. Kainos dydis palyginus su konkurentais	3,3	4,4	+0,9
	20. Kainos ir kokybės santykis	5	4,1	-0,9
	<b>Balų vidurkis</b>	<b>4,4</b>	<b>4,1</b>	<b>-0,3</b>

Labiausiai vartotojus netenkinantis proceso etapas yra terminų atitikimas, t.y. projektų įgyvendinimo laikas ir darbų atlikimas laiku. Vartotojai tikisi aukščiausios darbų atlikimo kokybės, tačiau nurodo, kad su paslaugų įgyvendinimo projektais ir atliekami darbai vėluoja (atotrūkis -1 balas). Vartotojai bendravimą, kuris buvo vertinamas pagal atsiliepimo į užsakovų laisumus greitį, reagavimo į užsakovų poreikių pokyčius greitį, susipažinimą su statybos eiga vertina 0,7 balo žemiau nei buvo tikėtasi. Procesų valdymo pagrindinis tikslas orientuotis į vartotojų lūkesčius neatitinka šios koncepcijos, ir tai gali ženkliai sumažinti galimybes pėtoti verslą ir užtikrinti finansinį stabilumą. Neatitiktinio produkto valdymas UAB „Statranga“ vartotojų lūkesčių požiūriu vertinama tik 0,2 balo žemiau, aplinkos apsaugos ir darbuotojų saugos bei sveikatos. Kainos ir kokybės santykis vertinamas 0,3 balo žemiau nei tikėtasi iš paslaugos teikėjo. Svarbus teigiamas akcentas- įmonės kompetencija vertinama 0,4 balo aukščiau nei buvo tikimasi (žr. 30 lentelė)

Apibendrinant užsakovų apklausos duomenis, galima teigti, kad lūkesčių neatitikimas vyrauja pagal daugelį paslaugos teikimo kriterijų yra nuo vieno iki 0,1 balo intervale. Pagrindinės tobulintinos sritys statybos paslaugų teikimo procese yra bendravimas su vartotojais/užsakovais ir sutartų terminų statybos darbams atlikti valdymas. Šias problemas išspręsti įgalintų visų darbuotojų gebėjimas orientuotis į vartotojų poreikius visuose organizacijos lygiuose. Statybos darbų atlikimo laikas reikalauja nuolatinės savalaikių darbų atlikimo kontrolės, iškylančių problemų kompleksinio sprendimo, numatant galimus optimalius variantus.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad interviu metu vadovai patvirtino, kad verslo procesų valdymui skiriamas maksimalus dėmesys pagal visas įmonės veiklos sritis laikantis visų verslo ir statybos procesų standartizavimo reikalavimų ir siekiant patenkinti tiek klientų, tiek darbuotojų poreikius. Atlikta UAB „Statranga“ dokumentų analizė patvirtina įmonėje diegiamų standartizuotų vadybos sistemų diegimo privalumus siekiant numatytų tikslų ir kokybišką procesų valdymą. Orientavimasis į klientus, užsakovus siekiant suteikti tinkamas statybos paslaugas yra visiems darbuotojams priimtina vertybė. Užsakovų aplausos metu nustatytas nežymus lūkesčių neatitikimas pagal daugelį kriterijų, o tobulintinos sritys statybos paslaugų teikimo procese yra bendravimas su vartotojais/užsakovais ir sutartų terminų statybos darbams atlikti valdymas.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Moksliniai tyrimai verslo valdymo procesų tematika išryškino probleminius klausimus, kurie apima pagrindinių, pagalbinių procesų bei strateginio valdymo klausimus siekiant tinkamų sprendimų procesų valdyme. Orientacija į procesus padidina produktų/paslaugų kokybę, mažina išlaidas, pagreitina verslo procesų vyksmą ir kuria pasitikėjimą suinteresuotų šalių požiūriu. Strateginiu požiūriu procesų valdymas yra nuolat kintantis procesas, todėl būtina atsižvelgti ne tik į finansinius rezultatus ir jais remiantis priimti sprendimus, bet vertinti visas procesus įtakojančias aplinkybes. Analizuojant verslo procesų valdymo tematiką, išryškėjo vadybos sistemų integravimo į organizacijos veiklos procesų valdymą bei sertifikavimo, kaip sėkmę lemiančių veiksnių klausimas. Verslo procesų valdymo problematikoje plačiai analizuojama informacinių technologijų taikymo nauda ir reikšmė sukuriant integruotas sistemas. Naujų technologijų diegimas verslo praktikoje, įrašų registravimas, saugojimas ir visų kitų procesų valdymas neišvengiamai persikelia į elektroninę erdvę. Informacinių technologijų naudojimas sukuria galimybes operatyviai bendrauti, gauti ir dalintis informacija bei įgyvendinti siekiamus rezultatus

2. Verslo procesai yra veiklos ir darbo eigos rinkinys, logiškai susijusių užduočių grupės, naudojančios organizacijos išteklius, kad pasiektų rezultatus, sukuriančius pridėtinę vertę. Verslo procesai sukuria procesų sistemą, kuri skirstoma į pirminius ir pagalbinius procesus. Pirminiai procesai yra įmonės pagrindiniai ir vertę kuriantys procesai, apimantys visas įmonės veiklas bei santykius su tiekėjais, darbuotojais, klientais, paslaugos gavėjais. Pagalbinių procesų esmė yra ta, kad tiesiogiai tai nėra vertės kūrimo procesai, o veiklos, reikalingos pirminių procesų palaikymui. Verslo procesų valdymas yra vadybos praktika, sukurtų organizacinių principų ir metodų rinkinys, kuris naudojamas kaip įrankis organizuoti, valdyti ir vertinti organizaciją, atsižvelgiant į savo organizacijoje vykstančius verslo procesus. Verslo procesų sistemos bei modeliai naudojami kaip planavimo įrankiai darant pakeitimus įmonės veikloje ir apima reikalavimus dokumentams, kolektyvo orientavimą į bendrą tikslą, žmogiškųjų išteklių poreikio planavimą, technologinius pajėgumus kokybės sistemų sertifikavimą, ir nuolat nenutrūkstamą veiklų tobulinimą.

3. Standartizuotų vadybos - sistemų integravimo į procesų valdymą privalumai vadovų požiūriu yra galimybė siekti geresnių veiklos rezultatų, našesnio darbo sumažėjus vidinėms išlaidoms, padidėjus darbo jėgos motyvacijai ir išlaikymui, tarpusavio supratimui. Sumažėjęs klaidų, skundų skaičius, efektyviai veikianti ryšio su klientais sistema, rinkodaros priemonė, pagerėjęs įvaizdis rinkoje, suteiks įmonei, įstaigai, organizacijai galimybę didinti klientų pasitenkinimo lygį, sudarys sąlygas gerinti produkto, paslaugos kokybę bei skatins naudotis teikiamomis paslaugomis. Aiški įmonės, įstaigos, organizacijos valdymo struktūra, reikalavimai, atsakomybės, metodai, vienodas supratimas ir žinojimas užtikrina kokybiškesnę darbo aplinką, spartesnę darbų atlikimą, padeda geriau suvokti ir gerinti produktų, paslaugų kokybę.



4. Verslo procesų valdymo tobulinimo teorinis modelis apima visus strateginio valdymo, pagrindinius ir pagalbinius procesus, tarpiai juos susiejant per standartizuotų vadybos sistemų integravimą į procesų valdymą, kuriant tinkamą paslaugos teikimui infrastruktūrą ir informacines technologijas. Tobulinimo priemonės numatomos nuosekliai vykdant veiklų organizavimą, stebėseną vidaus, išorės ir vadovybinės analizės analizę ir nustatčius procesų neatitiktis. Tobulinimo sprendimų įgyvendinimo etape numatomi nauji strateginiai tikslai ir kuriama komandiniu darbu grįsta bendravimo kultūra, pritaikant naujausius žmogiškųjų išteklių valdymo metodus.

5. Analizuojamos įmonės UAB „Statranga“ procesų valdymas vykdomas remiantis standartais, kas sudarė galimybę įmonei gauti pakankamai užsakymų statybos darbams atlikti ir dirbti pelningai. Įmonės siekis dirbti našiai, kokybiškai ir orientuojantis į kliento poreikius žinomas visuose valdymo lygmenyse. Įmonės pasirengimą teikti užsakovams kokybiškas statybos paslaugas patvirtina tai, kad įmonė pagal visas kokybės vadybos sistemas išorinių auditų metu atitiko keliamus reikalavimus, todėl išorinių auditų antrajame etape įmonės sertifikavimas pratęstas trejiems metams. Tačiau atliekant analizę išryškėjo, kad statybos darbų procesuose pasitaiko neatitikčių. UAB „Statranga“ pagalbinių ir pagrindinių verslo procesų valdyme naudoja naujausias informacines technologijas ir nuolat jas atnaujina. Statybos procesų planavimui ir kainodarai taikoma specializuota programa. Vėliau procesai kontroliuojami pasitelkiant informacinių technologijų priemones, kas sudaro galimybę veikti operatyviai, palengvina darbą ir sumažina laiko išteklius. Vadovų požiūris, palaikymas ir lyderystė, kuriama palanki organizacijos psichologinė aplinka, organizacijos kultūra padeda suformuoti organizacijoje vyraujančioms vertybėms, formuoja komandinio darbo kultūrą ir tuo būdu sudaro galimybę kurti ir stiprinti orientacijos į klientą formavimo procesus. Vartotojų užsakovų apklausos rezultatai parodė, kad lūkesčių neatitikimas vyrauja pagal daugelį paslaugos teikimo kriterijų nėra aukštas, tačiau išryškėjo pagrindinės tobulintinos sritys: bendravimas su vartotojais/užsakovais ir sutartų terminų statybos darbams atlikti valdymas. Šias problemas išspręsti įgalintų visų darbuotojų gebėjimas orientuotis į vartotojų poreikius visuose organizacijos lygiuose.

#### **Rekomendacijos:**

1. Tobulinti bendravimo su užsakovais valdymo procesą. Rekomenduojama sistemingai atlikti užsakovų nuomonės apklausas apie teikiamas statybos paslaugas, sudarant galimybę nuomonę pateikti elektroninėje erdvėje ir priimti atitinkamus sprendimus atsižvelgiant į iškilusias problemas.
2. Stiprinti statybos paslaugų proceso kontrolę visuose proceso etapuose, siekiant įvykdyti darbus sutartyse nustatytam terminui ir nuolat kontroliuoti neatitiktis. Tolimesniuose nuo organizacijos objektuose nuolat naudoti technologines priemones kontrolei vykdyti, kaip pvz. vaizdo kameros bei kitos garso priemonės.

## LITERATŪRA

1. Ahmadi,S.A.A, Aliahmadi, A., Zahedi, Sh., Aboonabi A. (2015). A Process-Oriented Organization Creation And Retention Model And Its Relation With Planning School Formation.*Case Study: Iran Khodro Co*, p. 2226-5139.
2. Anupindi, R., Chopra,S. and Deshmukh, S.D. (2012). *Managing Business Process Flows: Principles of Operation Management*. Publishing as Prentice Hall, New Jersey.
3. Bala, H., Venkatesh, V. (2007). Assimilation of Interorganizational Business Process Standards. *Information Systems Research*, Vol. 18 (3), p. 340-362.
4. Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices, 2nd edition*. University of South Florida Tampa, Florida, USA.
5. Böhmer, K., Rinderle-Ma, S. (2017). *Multi Instance Anomaly Detection in Business Process Executions*. In: Carmona J., Engels G., Kumar A. (eds) *Business Process Management. BPM 2017. Lecture Notes in Computer Science*,Vol. 10445. Springer, Cham.
6. Dachyar, M. and Novita, G. (2016). Business process re-engineering of logistics system In pharmaceutical company. *ARPJ Journal of Engineering and Applied Sciences, Asian Research Publishing Network (ARPJ)*, Vol. 11(7), p. 4539-4546.
7. David, T. (2016). Process Segmentation Typology in Czech Companies. *Journal of Competitiveness*, Vol. 8(1), p. 79 – 94.
8. Domingo L.S-D. (2015). Management Control: Unsolved Problems and Research Opportunities. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, Vol. 25(56), 11-20. .
9. Dutra de Campos Souza, F. (2016). *A model for evaluating impact of business process management in organizational performance*. Belo Horizonte – MG, p.85.
10. *ISO vadybos sistemas standartinių sertifikatų apžvalga* ( 2016) [žiūrėta 2017-10-16]. Prieiga per internetą <http://www.sertifikuoti.lt/sertifikavimas/>
11. Gedvilas, D. (2017) Lietuvos statybų sektorius – būtų klaida vien tik stebėti vykstančias permainas [žiūrėta 2017-10-16]. Prieiga per internetą <http://www.statybunaujienos.lt/naujiena/Lietuvos-statybu-sektorius-butu-klaida-vien-tik-stebeti>
12. *International Organization for Standardization ISO* (2015). Geneva Switzerland iso.org. ISO[žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_strategy\\_2016-2020.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_strategy_2016-2020.pdf)
13. ISO Strategy 2016-2020. *International Organization for Standardization*, ISO Central Secretariat, Switzerland, ISO, 2015. ISBN 978-92-67-10638-0
14. Grau, C. & Moormann, J. (2014). Investigating the Relationship between Process Management and Organizational Culture: Literature Review and Research Agenda. *Management and Organizational Studies*, Vol. 1(2), p. 1-17.

15. Hrabal, M., Trčka, L., Tuček, D. (2014). The Role of Process Owners in Czech Organizations. *Acta University Bohemia, Merid.* Vol. 18(2), p. 40-51.
16. Harmon, P. Wolf, C. (2014). *The State of Business Process Management 2014*, A BPTrends Report, [žiūrėta 2017-10-16]. Prieiga per internetą <https://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/BPTrends-State-of-BPM-Survey-Report.pdf>
17. Harrington, H.J. (1991). *Business process improvement : the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. New York : McGraw-Hill, p. 274 p
18. Grau, C. & Moormann, J. (2014). Investigating the Relationship between Process Management and Organizational Culture: Literature Review and Research Agenda, *Management and Organizational Studies*, Vol. 1 (2), p. 1-17.
19. Gupta M., Mukherjee D., Mani S., Singhal Sinha V., Sinha S. (2011) *Serving Information Needs in Business Process Consulting*. In: Rinderle-Ma S., Toumani F., Wolf K. (eds) *Business Process Management*, vol. 6896. Springer, Berlin, Heidelberg.
20. Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*. T 4, p. 72-87.
21. Moormanna, J. and Graub, C. (2017). Impact of Organizational Culture on Business Process Performance: An Investigation in the Financial Services Industry. International Conference on Advanced Technologies Enhancing Education (ICAT2E 2017), *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, Vol. 68, 136-139.
22. Khoshlafza, M. R. and Hekmati, S.M.M (2016). BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors. *Management sciens letters*, Vol 6, p. 569-574.
23. Kralikova, R., Wessely, E., & Rusko, M. (2011). The use of Six Sigma method within the framework of environmental management. *Annals of DAAAM & Proceedings*, 187. Retrieved from <http://elibraryusa.state.gov/primo?url=http://go.galegroup.com.vlib.interchange.at/ps/i.do?p=AONE&sw=w&u=wash89460&v=2.1&it=r&id=GALE%7CA349222507&asid=c42c230db3318dde73face4769554262>
24. Khosravi, A.(2016). Business process rearrangement and renaming: A new approach to process orientation and improvement. *Business Process Management Journal*, Vol. 22 (1) pp.116-139.
25. Kozina, M. & Kirinic, V. (2013). *Analyzing the pam's structure using the iso/iec 15504-5 standard (spice)*. DAAAM international scientific book, Vienna, Chapter 26, Vol. 12, 475-490.
26. Lodienė, D. (2008). Procesų vadybos samprata organizacijų vadybos plotmėje. *Process management conception in organizations managment field*). // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Kaunas: LŽŪU, p.107.
27. Palmberg, K. (2009). *Beyond Process Management Exploring Organizational Applications and*

*Complex Adaptive Systems*. Doctoral thesis. Luleå University of Technology Department of Business Administration and Social Sciences, Universitetstryckeriet: Luleå.

28. Prosevičienė, G., Vilkas, M. (2010). The role of quality auditors: facilitation of identification, systematization, dissemination and transposition of quality management knowledge of organization. *Socialiniai mokslai. Ekonomika. Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 2 (27), p. 60-68.
29. Reijers, H.A., , S. Liman Mansar, S.L. (2005). Best practices in business process redesign :an overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics. *The international journal of Management Science*, Vol. 33, p. 283 – 306.
30. Sarulienė A., Vilkas, M. (2011) Efektyvumo ir lankstumo suderinimas tiekimo grandinėje. *Ekonomika ir vadyba: Economics and management*, 16, p. 907-915.
31. Sayuthi (2016). Business Process Design Of An Efficient And Effective (Literature Review). *International Journal Of Scientific & Technology Research*, Vol. 5, p.182-188.
32. Segatto, M., de Pádua, S. I. D., & Martinelli, D. P. (2013). Business process management: a systemic approach? *Business Process Management Journal*, Vol. 19(4), p. 698-714.
33. Sikdar, A., Payyazhi, J. (2014). A process model of managing organizational change during business process redesign. *Business Process Management Journal*, Vol. 20 (6), p. 971 – 998.
34. Šaulinskas, L., Tilvytienė, R., Dieninis, J. (2013). Kokybės valdymo procesų modeliavimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Vol. 2 (30), p. 5–26.
35. *Statistikos departamentas* (2017). Šalyje atliktų statybos darbų indeksai[žiūrėta 2017-10-27]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-Pranesimai?articleId=5096645>
36. Tamošaitienė, J. (2009). Daugiatiksliis valdymo sprendimų vertinimas statybos planavimo etape . Daktaro disertacija, Technologiniai mokslai, statybos inžinerija, Vilnius, VGTU leidykla TECHNIKA. ISBN 978-9955-28-433-8
37. Tang, J., Pee, L.G. and Lijima, J. (2013). Business Process Orientation: An Empirical Study of Its Impact on Employees’ Innovativeness. *Lecture Notes in Business Information Processing*, Vol. 132, p.451-464
38. Trkman, P., 2010. The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, Vol. 30(7), p.125-134
39. Vilkas, M. (2013). Verslo procesų valdymas: Lietuvos verslo įmonių atvejai ir užduotys savarankiškomis studijoms. Mokomoji knyga. KTU: Technologija, 84 p.
40. Zakarevicius, P. (2010). Organizacijos veiklos procesų valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Vol. 56, p. 133.
41. Zamecnik, R. and Rajnoha, R. (2015). Strategic business performance management on the base of controlling and managerial information support. 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM, *Procedia Finance*, Vol. 26, p.769 – 776.

42. Elektronika (2017) [žiūrėta 2017-10-27]. Prieiga per internetą ([http://www.elektronika.lt/projektai/kompiuterija/Economics and 13477/sukurtas-naujas-dokumentu-ir-procesu-valdymo-variklis/](http://www.elektronika.lt/projektai/kompiuterija/Economics_and_13477/sukurtas-naujas-dokumentu-ir-procesu-valdymo-variklis/))
43. Trkman, P., 2010. The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, Vol. 30(7), p.125-134.

## PRIEDAI

1 priedas

Tyrimą atlieka Kauno technoklogijos universiteto Įmonių valdymo studijų programos magistrantūros studijų studentas Ramūnas Zaveckas. Tyrimu siekiama išsiaiškinti UAB „Statranga“ procesų valdymo tobulinimo galimybes. Tyrimo duomenys bus pateikti apibendrinti.

Klausimyno subkategorija	Klausimai	Atsakymai
<b>Kategorija : Strateginis verslo procesų valdymas</b>		
1. Verslo procesų tikslai, uždaviniai, strateginis požiūris	1.1. Ar suvokiate organizacijoje vykstančius verslo procesus? Kaip manote, kurie verslo procesai yra pagrindiniai?	
	1.2. Ar įmonės darbuotojams yra žinomi strateginiai tikslai ir uždaviniai? Ar yra nustatyti atitinkami verslo procesų tikslai?	
	1.3. Įgyvendinimo strategija vykdoma siekiant procesų tobulinimo tikslų?	
	1.4. Ar verslo procesų vykdymas yra valdomas? Ar yra valdomi trikdžiai tarp verslo procesų žingsnių?	
	1.5. Ar taikomi ISO standartai įmonės procesų valdymo organizavimui? Kokie?	
	1.6. Koks ISO standartas būtų tikslinga įdiegti siekiant įmonės procesų valdymo tobulinimo? Kokia būtų nauda?	
	1.7. Ar verslo procesų valdymo sistema kuriama kaip įkientą orientuotų procesų valdymo sistema?	
	1.8. Ar sąsajos tarp suinteresuotų šalių (užsakovų/ klientų ir vykdytojų) yra valdomos, siekiant užtikrinti ir veiksmingą bendravimą ir aiškų atsakomybės paskyrimą?	
<b>Kategorija. Pagrindiniai procesai</b>		
2. Statybos paslaugų teikimo proceso organizavimas	2.1. Įvardinkite statybos darbų organizavimo pagrindines veiklas, kurios reikalauja didžiausio pasirėngimo?	
	1.1. Ar identifikuojami statybos paslaugų proceso įgyvendinimo tikslai?	
	1.2. Ar proceso vykdymas planuojamas ir stebimas?	
	1.3. Ar ištekliai ir informacija, reikalingi procesui atlikti yra identifikuojami ir paskirstomi?	
	1.4. Statybos darbų procesas griežtai reglamentuojamas.	
	1.5. Statybos paslauga peržiūrima, ar atitinką reikalavimus ir prireikus pakoreguojama.	
	2.7. Yra nustatyti reikalavimai statybos paslaugų dokumentacijai ir kontrolei	

	2.8. Statybos paslaugos identifikuojamos, dokumentuojamos ir kontroliuojamos	
	2.9. Įvardinkite statybos darbų organizavimo proceso kritinius valdymo taškus?	
	2.10. Kokias standartais vadovaujatės teikdami statybos darbų paslaugas?	
	2.11. Ar ISO standartų taikymas įtakoja statybos paslaugų kokybę? Ar jie naudingi procesų valdymo požiūriu?	
	2.12. Ar standartų įdiegimas sudaro galimybę padidinti užsakymų skaičių? Ar laimėti viešuosius pirkimus?	
2. Statybos paslaugų teikimo kokybės valdymas	2.1. Ar vyksta vidiniai ir išoriniai auditai siekiant įvertinti statybos darbų paslaugas?	
	2.2. Kaip elgiamasi nustatačius statybos darbų neatitiktis?	
	2.3. Kokios kokybės problemos statybos paslaugų teikimo procese dažniausiai išryškėja?	
	2.4. Visi nukrypimai nuo standartų yra valdomi ir į juos reaguojama.	
3. Santykių su klientais valdymas paslaugos teikimo procese	4.1. Ar įmonei svarbus santykių su klientais valdymas?	
	4.2. Kokie santykių su klientais valdymo aspektai svarbiausi teikiant statybos paslaugas?	
4. Aplinkosaugos procesų valdymas	4.1. Kaip įmonė užtikrina aplinkosauginių reikalavimų laikymąsi?	
	4.2. Ar taikomi aplinkosauginiai standartai?	
6. Darbuotojų saugos ir sveikatos valdymas	6.1. Kaip įmonė užtikrina darbuotojų saugos ir sveikatos valdymo reikalavimus? Ar šie procesai reglamentuoti ISO standartuose?	
7. IT technologijų diegimas į procesų valdymą	7.1. Ar statybos paslaugų procesai valdomi IT priemonių pagalba?	
	7.2. Kokie IT technologijų taikymo privalumai statybos paslaugų procesų valdyme?	
	7.3. Ar planuojate įdiegti naujas informacines technologijas statybos procesų valdymui?	
<b>Kategorija. Pagalbiniai procesai:</b>		
8. Žmogiškųjų išteklių valdymas	8.1. Kaip apsirūpinama kvalifikuotais darbuotojais?	
	8.2. Ar tiriamas kvalifikacijos kėlimo poreikis? Ar darbuotojų mokymo procesas planuojamas pagal poreikį?	
	8.3. Ar darbuotojų vertinimas įmonėje vykdomas pagal nustatytus kriterijus? Ar vertinimo sistema aiški ir visiems žinoma?	

9.Vadovybės palaikymas (ugdomas vadovavimas)	9.1.Ar vadovai pasižymi lyderių bruožais? Kaip tai pasireiškia valdymo procese ir santykiuose su darbuotojais?	
	9.2.Ar taikomas komandinis darbas užduočių, projektų atlikimui ? Ar įmonės valdymas orientuojasi į bendradarbiavimo plėtojimą?	
10.Organizacinė struktūra	10.1.Ar įmonės organizacinė struktūra yra tinkama procesų valdymo požiūriu? 10.2.Ar planuojami struktūriniai pokyčiai? Kokie?	
11.Organizacinės kultūros ir palankios darbui psichologinės aplinkos kūrimas	11.1.Ar visiems darbuotojams žinomos organizacijos vertybės? Kaip manote, ar organizacijos kultūra tinkama? 11.2.Kaip manote ar palankios darbui psichologinės aplinkos kūrimas yra svarbus procesų valdyme? 11.3.Kaip vertinate įmonėje vyraujančią psichologinę aplinką?	
12. Motyvacinės sistemos kūrimas	12. 1. Motyvacinės sistemos kūrimas yra prioritetinga valdymo veikla? 12.2.Ar įmonėje suskurta motyvacinė sistema? 12.3.Kokios priemonės naudojamos darbuotojų motyvacijai? Ar jos veiksmingos?	
13. Verslo procesų valdymo infrastruktūra	13.1.Ar valdymo procesų įgyvendinimo eigoje naudojamos IT technologijos. 13.2.Ar įmonės dokumentų teisinių įrašų valdymui skiriamas dėmesys? 13.3.Ar diegiamos naujos dokumentų valdymo technologijos? 13.4.Ar žmogiškųjų išteklių valdyme naudojamos informacinės technologijos? 13.5.Ar kiekvienam verslo procesui yra paskirti pakankami resursai?	

Dėkoju už suteiktą informaciją



Tyrimą atlieka Kauno technoklogijos universiteto Įmonių valdymo studijų programos magistrantūros studijų studentas Ramūnas Zaveckas. Tyrimu siekiama išsiaiškinti statybos paslaugos valdymo pagrindinius poreikius ir statybos paslaugos UAB „Statranga“ valdymo lygį. Anketa anoniminė. Tyrimo duomenys bus pateikti apibendrinti.

## ANKETA

3. Įvertinkite statybos valdymo paslaugos dedamąsias dalis pagal svarbą. Įvertinkite svarbą nuo 1 balo (visiškai nesvarbu) iki 5 balų (labai svarbu):

Vartotojų poreikiai	Teiginiai	Poreikių lygio vertinimas				
		1 visiškai nesvarbu	2 nesvarbu	3 Dalinai svarbu	4 svarbu	5 labai svarbu
Bendravimas su vartotoju	1. Atsiliepimo į užsakovų užklausimus greitis;					
	2. Reagavimo į užsakovų poreikių pokyčius greitis					
	3. Supažindinimas su statybos eiga					
Terminų atitikimas	4. Projekto įgyvendinimas laiku					
	5. Subrangovo darbų atlikimas laiku					
Kompetencijos lygis	6. Gebėjimas vykdyti techniškai sudėtingus projektus;					
	7. Gebėjimas vykdyti su kultūros paveldu susijusius projektus.					
Aplinkos apsauga ir darbuotojų sauga bei sveikata	8. Bendrovės elgsena aplinkos atžvilgiu (aplinkos teršimas);					
	9. Bendrovės elgsena aplinkos atžvilgiu (statybos aikštelių tvarkingumas);					
	10. Bendrovės elgsena aplinkos atžvilgiu (aplinkos tvarkymas)					
	11. Bendrovės elgsena darbuotojų atžvilgiu (jaunų asmenų darbas).					
	12. Bendrovės elgsena darbuotojų atžvilgiu (darbuotojų aprūpinimas asmeninėmis apsaugos priemonėmis).					
	13. Bendrovės elgsena darbuotojų atžvilgiu (darbo drausmės pažeidimų valdymas).					
	14. Defektai, kuriuos pastebėjo statinio techninės priežiūros vykdytojas;					
Neatitiktinio produkto valdymas	15. Defektai, kuriuos pastebėjo vartotojas;					
	16. Smulkūs neužbaigimai, maži netikslumai, neužbaigimai, ištepimai ir pan., dėl kurių vartotojas nesiskundžia, tačiau nėra patenkintas;					
	17. Defektai, kilę garantinės priežiūros metu;					
	18. Defektai, išryškėję po garantinės priežiūros					
Kaina	19. Kainos dydis palyginus su konkurentais					
	20. Kainos ir kokybės santykis					

4. Įvertinkite statybos paslaugos, kurią teikė UAB“Statranga“valdymo lygį  
 Įvertinkite suteiktospaslaugos lygį nuo 1 balo (labai blogai) iki 5 balų (labai gerai):

Vartotojų poreikiai	Teiginiai	Poreikių lygio vertinimas				
		1 Labai blogai	2 blogai	3 Iš dalies gerai	4 gerai	5 Labai gerai
Bendravimas su vartotoju	1. Atsiliepimo į užsakovų užklaimus greitis;					
	2. Reagavimo į užsakovų poreikių pokyčius greitis					
	3. Supažindinimas su statybos eiga					
Terminų atitikimas	4. Projekto įgyvendinimas laiku					
	5. Subrangovo darbų atlikimas laiku					
Kompetencijos lygis	6. Gebėjimas vykdyti techniškai sudėtingus projektus;					
	7. Gebėjimas vykdyti su kultūros paveldu susijusius projektus.					
Aplinkos apsauga ir darbuotojų sauga bei sveikata	8. Bendrovės elgsena aplinkos atžvilgiu (aplinkos teršimas);					
	9. Bendrovės elgsena aplinkos atžvilgiu (statybos aikštelių tvarkingumas);					
	10. Bendrovės elgsena aplinkos atžvilgiu (aplinkos tvarkymas)					
	11. Bendrovės elgsena darbuotojų atžvilgiu (jaunų asmenų darbas).					
	12. Bendrovės elgsena darbuotojų atžvilgiu (darbuotojų aprūpinimas asmeninėmis apsaugos priemonėmis).					
	13. Bendrovės elgsena darbuotojų atžvilgiu (darbo drausmės pažeidimų valdymas).					
	14. Defektai, kuriuos pastebėjo statinio techninės priežiūros vykdytojas;					
Neatitiktinio produkto valdymas	15. Defektai, kuriuos pastebėjo vartotojas;					
	16. Smulkūs neužbaigimai, maži netikslumai, neužbaigimai, ištepimai ir pan., dėl kurių vartotojas nesiskundžia, tačiau nėra patenkintas;					
	17. Defektai, kilę garantinės priežiūros metu;					
	18. Defektai, išryškėję po garantinės priežiūros					
Kaina	19. Kainos dydis palyginus su konkurentais					
	20. Kainos ir kokybės santykis					

## II. Informacija apie respondentus:

<b>20. Įmonės juridinė forma</b>	<b>21. Anketą pildžiusio įmonės atstovo pareigos</b>

