



Baltijos
Programinė Įranga

**VERSLO
PROCESŲ
VALDYMO
PRAKTIKA** | 2010

VERSLO PROCESŲ VALDYMO PRAKTIKA 2010

Konferencijos metu savo patirtimi dalinsis ekspertai iš gerai žinomų Lietuvos organizacijų, atstovaujančių įvairius verslo sektorius

Spalio 20 d.,
Crowne Plaza viešbutis,
Vilnius

Dalyvavimo kaina:
iki spalio 1 d. - 290 Lt
nuo spalio 1 d. - 390 Lt



Šiuo interaktyviu renginiu siekiama atkreipti dėmesį į pasaulyje sparčiai populiarėjančią verslo procesų valdymo praktiką, kuri taikoma kryptingai optimizuoti įmonių veiklą ir leidžia pasiekti geresnių rezultatų su mažesnėmis sąnaudomis.

2007-2009 metais UAB „Baltijos programinė įranga“ organizavo seminarus ir forumus verslo procesų valdymo tematika, kurie susilaukė aukštų įvertinimų ir gerų atsiliepimų. Prieš tai organizuoti seminarai buvo orientuoti į ilgesnes nedidelio skaičiaus pranešėjų vedamas moko-mojo pobūdžio sesijas, tuo tarpu nuo šių metų pradėdame organizuoti konferenciją, kuri orientuota į dalinimąsi praktine patirtimi. Konferencija pasižymės didesne pranešėjų įvairove ir trumpesnėmis sesijomis – numatomi 9 pranešimai po 30 minučių ir vienos valandos diskusijų sesija.

Konferencija, kurią ketiname rengti kasmet, bus puiki galimybė susirinkti Lietuvos verslo procesų valdymo praktikams ir pasidalinti patir-timi, šios dienos aktualijomis bei ateities planais verslo procesų valdymo srityje.

Konferencijos programa

08:30	Registracija
09:00	Atidarymas <i>Dr. Darius Šilingas, UAB „Baltijos programinė įranga“</i>
Verslo procesų specifikuavimas	
09:30	Organizacijos procesų valdymas diegiant ISO 9000 kokybės vadybos sistemas <i>Doc. Dr. Mantas Vilkas, Kauno Technologijos Universitetas</i>
10:00	Verslo procesų valdymo pokyčiai Danske Banke: nuo tekstinių dokumentų prie vizualių modelių <i>Tadas Karkalas, Danske Bank A/S Lietuvos filialas</i>
10:30	Verslo procesų modeliavimas: nuo dažniausių klaidų link geriausių praktikų <i>Dr. Darius Šilingas, UAB „Baltijos programinė įranga“</i>
11:00	Kavos pertraukėlė
Veiklos procesų valdymas Lietuvos viešajame sektoriuje	
11:30	Veiklos procesų valdymas LR krašto apsaugos sistemoje <i>Vaidas Bernotas, Krašto apsaugos ministerija</i>
12:00	Veiklos procesų valdymas LR Valstybės kontrolėje <i>Mindaugas Macijauskas, LR Valstybės kontrolė</i>
12:30	SoDRA veiklos procesų tobulinimas, įvedant e-paslaugas <i>Dr. Mindaugas Strumskis, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie SADM (SoDra)</i>
13:00	Pietūs
Verslo procesų tobulinimas	
14:00	Verslo procesų tobulinimas: kaip pasiekti ir įvertinti naudą <i>Vytis Ciemnolonskis, „Swedbank“, AB</i>
14:30	Kodėl verslo procesų automatizavimas ne visada duoda gerų rezultatų? <i>Airidas Laugalis, UAB „Sprendimų idėjos“</i>
15:00	Pasikeitė procesas. Ar pasikeitė darbuotojo elgesys? <i>Tadas Žibūda, UAB „OVC Consulting“</i>
15:30	Kavos pertraukėlė
16:00	Diskusijų sesija: Kaip sėkmingai įgyvendinti veiklos procesų valdymą? Diskusijos ekspertai – visi pranešėjai, klausimai pateikiami iš auditorijos Diskusijos moderatorius – Dr. Darius Šilingas, UAB „Baltijos programinė įranga“
17:00	Diskusijos prie vyno

Atsiliepimai:

UAB „Baltijos programinė įranga“ organizuojamos konferencijos ir seminarai išsiskiria savo aktua-lia tematika bei kompetentingais pranešėjais, visada įdomiai, kon-centruotai ir išsamiai pateikiančiais praktiškas žinias.

Logiškai sugrupuoti pranešimai bei puiki dienotvarkė kiekvienam leidžia pasirinkti tai, kas svarbiausia, aktualiausia ar ką įdomu sužinoti, ne tik IT, bet ir susijusių sričių profesijų atstovams.

Galimybė atsinaujinti savo įgūdžius bei žinias, proga pabendrauti su kitais IT profesionalais ir pasidalinti geraja praktika, atrasti naujas tobulėjimo ar efektyvumo didinimo kryptis bei pasisemti naujų idėjų yra tai, dėl ko lankausi „Baltijos programinė įranga“ renginiuose.

Martynas Urbonas
IT architektas
UAB „Omnitel“

„Teigiamai vertiname UAB „Balti-jos programinė įranga“ specialistų teorines ir praktines žinias bei pasirengimą mokymams, todėl reguliariai lankomės jų organizuo-jamuose seminaruose.

Verslo procesams modeliuoti nau-dojame BPMN kalbą, o seminarų metu gautus praktinius patarimus pritaikome kasdieninėje veikloje.“

Darius Lebedzinskas
Direktorius
UAB „Net Frequency“

⏻ Verslo procesų specifikavimas

09:30

Organizacijos procesų valdymas diegiant ISO 9000 kokybės vadybos sistemas

Organizacijos diegiasi kokybės vadybos sistemas, siekdamos padidinti savo operacinį efektyvumą. Procesų valdymas (procesų identifikavimas, tobulinimas ir standartizavimas) yra vienas iš pagrindinių kokybės vadybos sistemų elementų. Pranešimo metu bus apibendrinama autoriaus patirtis identifikuojant, tobulinant bei standartizuojant organizacijų procesus diegiant ISO 9000 ir kitas kokybės vadybos sistemas. Pagrindinis dėmesys skiriamas veiksnių, lemiančių skirtingas procesų identifikavimo, tobulinimo ir standartizavimo prieigas, identifikavimui, iliustruojant juos praktiniais pavyzdžiais iš Lietuvos organizacijose atliktų ISO 9000 diegimo projektų.



Doc. dr. Mantas Vilkas

Kauno technologijos universitetas

Mantas Vilkas yra KTU, Ekonomikos ir vadybos fakulteto docentas. Pagrindinė specializacija - organizacijų operacinio efektyvumo didinimas, taikant kompleksines tobulinimo praktikas (nuolatinio tobulinimo sistemas, lean systems, šeši sigma) ar tiesiog analizuojant ir tobulinant atskirus organizacijų procesus. Mantas dėsto ekonomikos ir vadybos magistrantams paskaitas ir vykdo tyrimus procesų valdymo tema, konsultuoja organizacijas, diegiančias kokybės vadybos sistemas ir kitus tobulinimo metodus.

10:00

Verslo procesų valdymo pokyčiai Danske Banke: nuo tekstinių dokumentų prie vizualių modelių

Banke visi pagrindiniai verslo procesai yra privalomai aprašyti - elektroninėje dokumentų valdymo sistemoje saugomos tvarkos, instrukcijos, įsakymai. Tai yra neatsiejama tiek formalios (kiek reikalinga pagal galiojančius įstatymus bei Banko vidines taisykles), tiek ir neformalios organizacinės kultūros dalis. Tačiau dėl įvairių trūkumų, kuriuos turi tekstiniai procesų aprašymai, grupės vidurinio lygio vadovų iniciatyva pradėtas kitokios verslo procesų valdymo kultūros diegimas. Pagrindinis šio pokyčio tikslas yra vizualizuoti verslo procesus, padaryti juos skaidresniais, atrasti neišnaudotus efektyvumo didinimo šaltinius. BPMN pasirinktas kaip aiškus, nesunkiai suprantamas procesų vizualizavimo standartas. Pranešime pristatomas organizacijos kelias diegiant „procesinį mąstymą“ – nuo poreikio keistis suvokimo iki konkrečių veiksmų, nukreiptų į praktinį verslo procesų modeliavimo taikymą visuose Banko padaliniuose. Taip pat įvardinami pagrindiniai trūkščiai siekiant užsibrėžto tikslo bei planuojamos priemonės jiems įveikti.



Tadas Karkalas

Danske Bank A/S Lietuvos filialas

Tadas Karkalas nuo 2005 metų dirba Danske banko Verslo plėtros padalinyje, turi poros metų patirtį parduodant verslo valdymo sistemas ir CRM sprendimus, daugiau nei 7 metų individualaus verslo patirtį parduodant mobiliojo ryšio sprendimus. Jis yra įgijęs BMI International Executive MBA, VDU vadybos ir verslo administravimo magistro, KTU vadybos magistro bei verslo administravimo bakalauro laipsnius. Taip pat mokėsi KTU socialinių mokslų doktorantūroje, kur gilinosi į žinių vadybos disciplinos problematiką. Jo patirtis ir atsakomybių sritys Banke peržengia atskirų padalinių ribas pradedant nuo klientų analitikos, segmentavimo, verslo procesų automatizavimo ir verslo analitikos projektų įgyvendinimo, Banke vykdomų IT vystymo projektų portfelio valdymo, ir baigiant verslo planavimu, dalyvavimu kuriant ir įgyvendinant Banko strategiją.

10:30

Verslo procesų modeliavimas: nuo dažniausių klaidų link geriausių praktikų

Verslo procesų valdymas neįmanomas be verslo procesų modeliavimo. Kaip sėkmingai pavyks reglamentuoti, analizuoti ar automatizuoti verslo procesą, labai priklauso nuo jo modelio sudarymo ir pateikimo. Pasaulinėje praktikoje verslo procesai dažniausiai specifikuojami naudojant modeliavimo kalbą BPMN. Šiame pranešime perteiksime praktinę patirtį, kuri susikaupė konsultuojant įvairių valstybių ir pramonės sektorių organizacijas, kaip taikyti BPMN efektyviam verslo procesų modeliavimui. Identifikuosime pagrindines dažniausiai daromas klaidas bei pateiksime pasiūlymus, kaip jas išspręsti, panaudojant geriausias praktikas. Pranešimas bus grindžiamas konkrečiais verslo proceso modelių pavyzdžiais.



Dr. Darius Šilingas

UAB "Baltijos programinė įranga"

Darius Šilingas yra UAB "Baltijos programinė įranga" mokymų skyriaus vadovas bei pagrindinis dėstytojas-konsultantas. Jis pavedė virš 100 modeliavimo mokymų ir konsultacijų sesijų žinomose organizacijose 19 valstybių. Viena iš pagrindinių mokymų ir konsultacijų tematikų - verslo procesų modeliavimas, naudojant BPMN modeliavimo kalbą. Darius yra išlaikęs OMG Certified Expert in BPM sertifikata. Jis dažnai skaito pranešimus modeliavimo tematika tarptautinėse konferencijose bei kasmet organizuoja verslo procesų valdymo seminarus Lietuvoje.

🔊 Veiklos procesų valdymas Lietuvos viešajame sektoriuje

11:30

Veiklos procesų valdymas LR krašto apsaugos sistemoje



Plk. Itn. Vaidas Bernotas

LR Krašto apsaugos ministerija

Plk. Itn. Vaidas Bernotas yra Veiklos procesų vadybos skyriaus vedėjas Krašto apsaugos ministerijoje. Jo patirtis apima tarnybą įvairiose pozicijose Lietuvos kariuomenėje, susijusiose su logistikos sritimi, o taip pat NATO operacijų vadavietėje Belgijoje.

12:00

Verslo procesų valdymas LR Valstybės kontrolėje



Mindaugas Macijauskas

LR Valstybės kontrolė

Mindaugas Macijauskas yra LR Valstybės kontrolės Audito plėtros departamento direktoriaus pavaduotojas. LR Valstybės kontrolėje dirba nuo 2002 m., pradėjęs valstybės tarnautojo karjerą nuo veiklos auditoriaus, vėliau buvo atsakingas už veiklos audito metodikos tobulinimą ir informacinių sistemų diegimą ir taikymą audito procese, šiuo metu vadovauja institucijos strateginiam veiklos planavimui, veiklos procesų analizės ir tobulinimo procesui, veiklos rizikos valdymo sistemos diegimui. Mindaugas dalyvauja tarptautinėse aukščiausiųjų audito institucijų darbo grupėse, skaito pranešimus įvairiomis temomis.

12:30

SoDRA veiklos procesų tobulinimas, įvedant e-paslaugas



Dr. Mindaugas Strumskis

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie SADM (SoDra)

Dr. Mindaugas Strumskis anksčiau yra dirbęs Valstybinėje mokesčių inspekcijoje prie Finansų ministerijos, o pastaruosius 8 metus dirba SoDra. Tiesiogiai dalyvavo kuriant bei diegiant informacines sistemas, iš esmės pakeitusias šių institucijų galimybes, veiklos procesus, bendravimą su klientais. Šiuo metu Mindaugas eina SoDra direktoriaus pavaduotojo pareigas.

🔌 Verslo procesų tobulinimas

14:00

Verslo procesų tobulinimas: kaip pasiekti ir įvertinti naudą

Verslo procesų valdymas yra priemonė pasiekti organizacijos tikslus. Kaip ir bet kurios kitos priemonės, verslo procesų valdymas organizacijai kainuoja, tad kiekvieną kartą susiduriame su klausimu, kokią tai suteikia jai naudą ir kaip tai įvertinti. Šiame pranešime pateiksime praktinę patirtį, su kokiais etapais susiduriame nuo momento, kai imamės tobulinti konkretų procesą iki galutinio momento, kai reikia įvertinti apčiuopiamą naudą organizacijai. Įvardinsime dažniausias daromas klaidas bei pasiūlymus jų išvengti paslaugų ir kitokio tipo procesų, kuriuose didelį patobulinimo potencialą sudaro darbuotojų darbo laiko sutaupymai, pavyzdžiu.



Vytis Ciemnolonskis

„Swedbank“, AB

Vytis Ciemnolonskis diegia veiklos tobulinimo iniciatyvą „Swedbank“, kurios pagrindiniai tikslai – pasiekti didesnę veiklos efektyvumą, klientų bei darbuotojų patenkinimą nuolat tobulinant įmonės procesus. Procesų valdymo srityje aktyviai dirba daugiau kaip septynerius metus, sukaupė patirties Lean 6 Sigma metodologijos taikymo, procesų modeliavimo, modeliavimo įrankių naudojimo bei kūrimo srityse.

14:30

Kodėl verslo procesų automatizavimas ne visada duoda gerų rezultatų?

Sudėtingų problemų paprasti sprendimai labai gundo. Verslo pasaulyje svarbu mokėti greitai spręsti problemas ir judėti pirmyn. Kai darbo nepavyksta atlikti greitai, pasirodo, kad jį galima automatizuoti! Per paskutinius 50 metų, darbo automatizavimas yra pasiekęs tobulumo viršūnes. Šiandien automatizuojama beveik viskas: apskaita, planavimas, atsargų ir dokumentų valdymas. Todėl susidūrus su valdymo ir našumo problemomis, pirmiausia kyla noras įsigyti automatizuotą problemos sprendimą. Bet labai dažnai automatizavimo rezultatas nuvilia. Kodėl taip atsitinka ir ką reikėtų daryti, kad proceso automatizavimas pateisintų lūkesčius, yra šio pristatymo tema.



Airidas Laugalis

UAB „Sprendimų idėjos“

Airidas Laugalis yra verslo valdymo sprendimus teikiančios UAB „Sprendimų idėjos“ direktorius. Jis konsultuoja verslo procesų valdymo klausimais nuo 2001 m. Buvo pagrindinis konsultantas daugiau nei 10 projektų. Sukaupė patirtį įgyvendinant verslo procesų valdymą Lietuvos bei tarptautinėse gamybos ir paslaugų įmonėse.

15:00

Pasikeitė procesas. Ar pasikeitė darbuotojo elgesys?

Valdydami procesus iš esmės siekiame, kad darbuotojai darytų darbus konkrečiu būdu. Taigi, kiekvienas proceso patobulinimas siekia keisti darbuotojo elgesį. Iš patirties žinome, kad pakeitus procesą popieriuje, iššūkis tik prasideda – kaip iš tiesų pakeisti darbuotojų elgesį? Pasisakyme bus pristatyta OVC Consulting patirtis dirbant ne su procesais, o su žmonėmis procese. Kokie būdai padeda „parduoti“ ir įtvirtinti naują darbuotojų elgesį. Ko reikėtų tikėtis ir reikalauti iš procesų valdymo padalinio, vadovų ar konsultantų, tobulinančių procesus.



Tadas Žibūda

„OVC Consulting“

Tadas Žibūda yra OVC Consulting partneris. Dirba organizacijų tobulinimo konsultantu ir seminarų vedančiuoju nuo 2002 metų. Pagrindinės sritys yra šios: organizacijų veiklos nefinansinis auditas, struktūros optimizavimas, procesų aprašymas ir jų valdymas, įmonės veiklos strateginis planavimas, darbo užmokesčio sistemos, tikslų sistemos bei tiekimo grandinės tobulinimas, LEAN metodų taikymas. Tadas turi praktinio darbo patirties Teo LT, kur dirbo personalo valdymo departamente. Verslo vadybos ir ekonomikos bakalauro bei magistro laipsnius įgijo SSE Riga, Latvijoje ir RSM Erasmus University, Olandijoje.

Verslo procesų valdymas: kas tai, kodėl ir kaip?

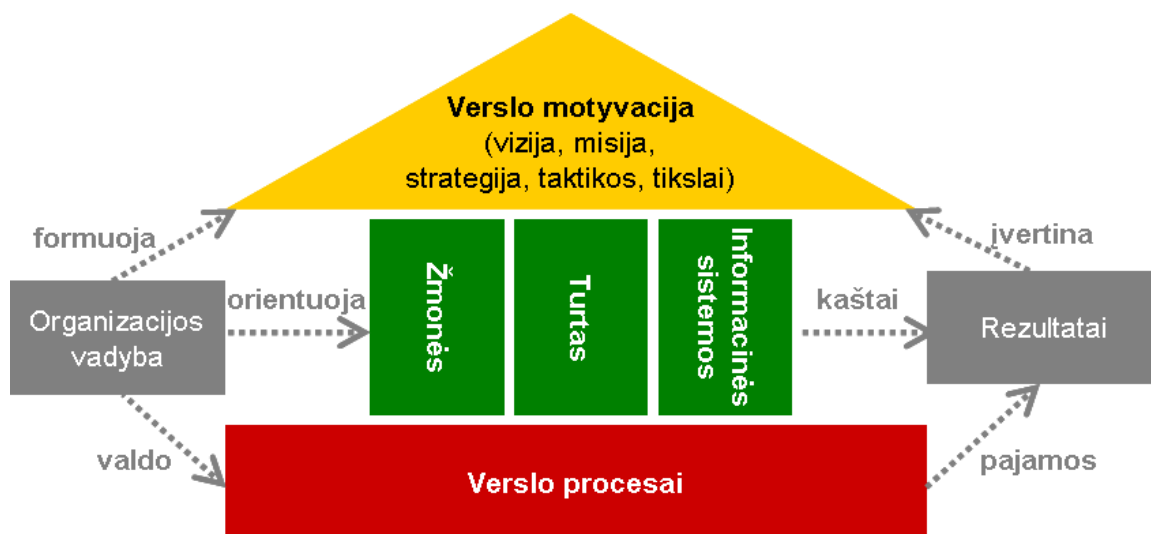
Dr. Darius Šilingas, Baltijos programinė įranga
Airidas Laugalis, Sprendimų idėjos

Įvairiuose informacijos šaltiniuose publikuojami pastebėjimai, kad Lietuvos organizacijos, lyginant su užsienio organizacijomis, dirba neefektyviai. Tai parodo ir pagrindiniai ekonominiai rodikliai – vidutiniškai vieno darbingo žmogaus per vieną darbo valandą generuojamas bendras vidaus produktas Lietuvoje yra žemiausias tarp visų(!) Europos Sąjungos narių. Šis pastebėjimas ypač aktualus dabartinio ekonomikos nuosmukio metu, kada daugybė organizacijų stengiasi restruktūrizuoti savo veiklą ir išgyventi krizės laikotarpį. Dauguma tiek valstybiniame, tiek komerciniame sektoriuje taikomų restruktūrizavimo būdų – darbuotojų atleidimai, algų mažinimas, investicijų stabdymas – leidžia pasiekti tik trumpalaikį teigiamą efektą, bet dažnai turi ilgalaikes neigiamas pasekmes. Nemažą dalį organizacijų tokios krizės paskatina iš esmės peržiūrėti savo veiklą, aiškiai įvardinti tikslus bei nustatyti, kaip juos pasiekti su sumažėjusiais resursais.

Pasaulinėje organizacijų vadybos praktikoje didesnio našumo dažnai pasiekama taikant verslo procesų valdymą, kurio suvokimas ir taikymas Lietuvoje dar nėra brandus. Tokią vadybos praktiką tik pradeda taikyti stambios, dažniausiai užsienio investuotojų valdomos organizacijos: bankai, telekomunikacijų įmonės, stambūs statybos darbų rangovai, gamybos organizacijos. Tačiau verslo procesų valdymas neabejotinai svarbus ir smulkioms bei vidutinio dydžio organizacijoms. Šiame straipsnyje supažindinsime su šios vadybos praktikos principais, aptarsime, kodėl ji padeda pasiekti didesnio našumo, bei patarsime, kaip ją įgyvendinti Lietuvos verslo organizacijose.

Kiekviena organizacija turi savo vidinę verslo architektūrą (žr. pav. 1), kurios svarbiausi elementai yra verslo motyvacijos modelis (vizija, misija, strategija, taktikos, tikslai) ir organizacijos vykdomi verslo procesai, naudojantys įvairius resursus: žmones, turtą, informacines sistemas. Būtent verslo procesai leidžia pasiekti tikslus, nustatytus verslo motyvacijos modelyje.

Paveikslas 1. Organizacijos architektūros modelis



Verslo procesas – susijusių veiksmų seka, kurianti vertę bei įgyvendinanti verslo tikslus.

Verslo procesų valdymas – vadybos praktika, siekianti apibrėžti, reglamentuoti, analizuoti bei nuolat tobulinti verslo procesus, siejant juos su organizacijos siekiamais tikslais.

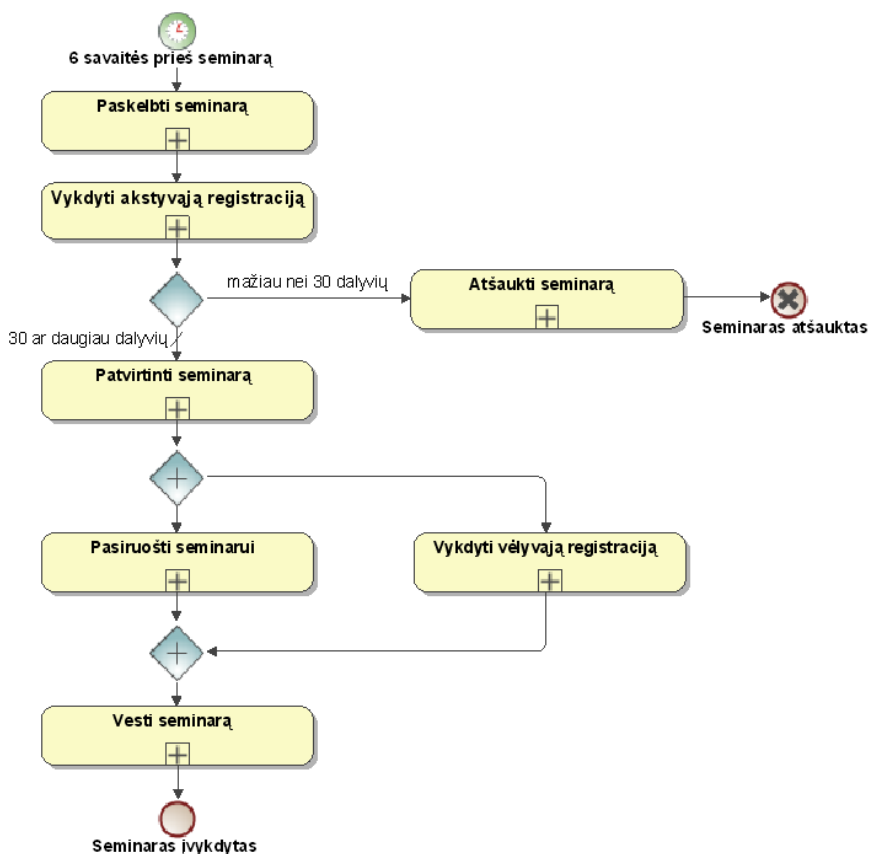
Dažnoje organizacijoje nėra aiškaus supratimo, kokius verslo procesus ir kaip ji vykdo. Tai stipriai riboja organizacijos gebėjimus užtikrinti paslaugų ar gaminių kokybę, analizuoti procesų vykdymo rezultatus bei kaštus ir, remiantis analizės duomenimis, optimizuoti procesus, siekiant geresnių rezultatų. Verslo procesų valdymas siekia perorientuoti organizacijas nuo tradicinio funkcinio požiūrio („žmogui ieškoma darbo“) prie procesinio požiūrio („darbui ieškoma žmogaus“).

Nemažai organizacijų su verslo procesų valdymu susipažino diegdamos Lietuvoje populiarią ISO 9000 kokybės valdymo standartų sistemą. ISO 9000 sertifikavimui reikia tiksliai apibrėžti ir reglamentuoti pagrindinius organizacijos verslo procesus. Dauguma sertifikavimui besiruošiančių

organizacijų aprašo verslo procesus, naudojamos tam nepritaikytus programinės įrangos įrankius – tekstinį redaktorių Microsoft Word, laisvos formos diagramų redaktorių Microsoft Visio, prezentacijų redaktorių Microsoft PowerPoint ar atitinkamas programas iš Open Office programinės įrangos paketo. Tokios veiklos rezultatas yra gana detalus dabartinių verslo procesų aprašymas. Tačiau kuriant ir diegiant būsimus verslo procesus, tokius aprašymus yra labai sudėtinga palaikyti, kadangi informacija yra netiksli, nestruktūrizuota, nėra semantinių informacijos ryšių. Todėl labai dažnai ši iniciatyva greitai numiršta – organizacijos pradeda dirbti kitaip, verslo procesų aprašymai lieka neatnaujinti, o gautas ISO 9000 sertifikatas naudojamas tik marketingo tikslams.

Siekiant įgyvendinti verslo procesų valdymą, reikėtų naudoti specializuotus įrankius, tokius kaip verslo procesų valdymo aplinkos Aris, Lombardi, Tibco, Intalio, MagicDraw. Pastarasis įrankis kuriamas Lietuvoje, tačiau dauguma jo vartotojų – užsienio organizacijos (licenzijų parduota daugiau nei 70 šalių). Renkantis įrankį, labai svarbu pasirinkti tokį, kuris palaiko praktikoje taikomus standartus. Užsienio organizacijose de facto standartu jau laikoma sparčiai populiarėjanti verslo procesų modeliavimo kalba BPMN (Business Process Model and Notation), žr. pav. 2. BPMN suteikia galimybes specifiškai modeliuoti procesus, naudojant grafinį žymėjimą, kuris yra paprastas, tačiau vienareikšmis ir pakankamai tikslus – tinkamai paruoštus BPMN modelius galima automatiškai ar pusiau automatiškai transformuoti į informacinių sistemų servisu. BPMN modelį lengviau detalizuoti, analizuoti ir keisti. Todėl jis atveria galimybes tolesniems verslo procesų valdymo žingsniams: proceso vykdymo duomenų analizei, neefektyvių proceso vietų identifikavimui ir optimizavimui, naujų procesų modelių simuliacijai ir diegimui.

Paveikslas 2. BPMN kalba aprašytas verslo proceso „Vykdymo atvirą seminarą“ pavyzdys. Kiekvienas iš proceso žingsnių reprezentuoja atskirą procesą, kuris atvaizduojamas detalesne BPMN diagrama.



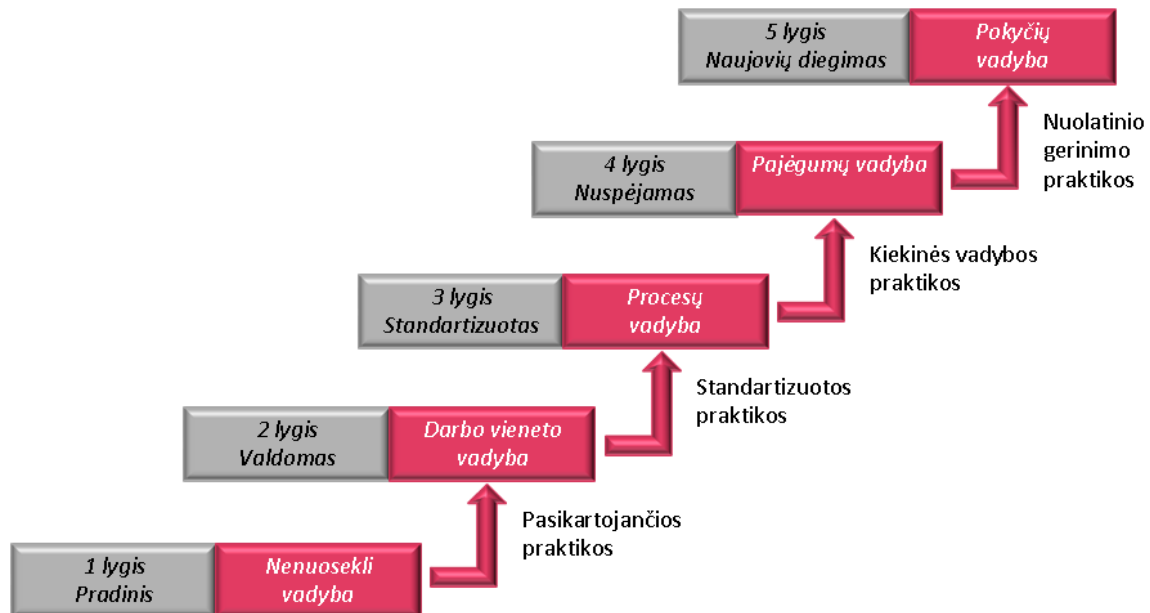
BPMN kalbą vysto organizacijų susivienijimas OMG (Object Management Group). OMG taip pat pasiūlė ir verslo procesų valdymo brandumo modelį, apibrėžiantį penkis brandumo lygius (pav. 3):

1. **Pradinis**, kuriame taikoma nenuosekli vadyba, paremta asmeninėmis darbuotojų savybėmis.
2. **Valdomas**, kuriame taikoma darbo vieneto vadyba, panaudojanti pasikartojančias praktikas ir jų pagrindu apibrėžianti skyrių ir darbuotojų kompetencijas, atsakomybes, darbo taisykles.
3. **Standartizuotas**, kuriame jau pradedama taikyti procesų vadyba, reikalaujanti apibrėžti ir reglamentuoti verslo procesus, siekiant kokybiškai teikti paslaugas ar gaminti produktus.
4. **Nuspėjamas**, kuriame atsiranda pajėgumų vadyba, naudojanti kiekinės vadybos praktikas – kaupiami ir analizuojami verslo procesų

vykdymo duomenys, kuriais remiantis galima prognozuoti ateities rezultatus, simuliuoti naujus modelius bei vertinti pokyčių įtaką.

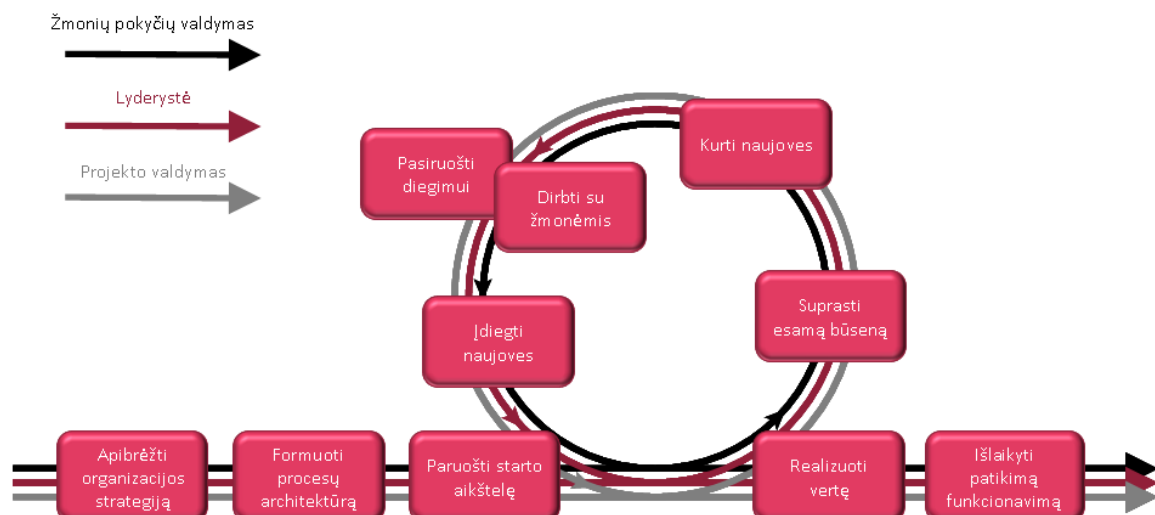
5. **Naujovių diegimas**, kuriame vyksta pokyčių vadyba, taikanti nuolatinio gerinimo praktikas – verslo procesai yra reguliariai peržiūrimi ir keičiami, siekiant geresnių rezultatų.

Paveikslas 3. Verslo procesų valdymo brandumo modelis, pasiūlytas OMG organizacijos.



Skirtinguose organizacijos gyvavimo etapuose reikalingas skirtingas verslo procesų brandumo lygis. Organizacijos gyvavimo pradžioje reikia dinamiškai ir lanksčiai reaguoti į verslo aplinką, todėl griežtai reglamentuoti verslo procesai gali ne tik nepadėti, bet netgi trukdyti. Tačiau augant organizacijai, turi augti ir verslo procesų valdymo brandumas. Jeigu plečiantis veiklai ir kolektyvui nėra reglamentuojami verslo procesai, organizacijos vadovai dažniausiai tampa „gaisrininkais“ – jie sprendžia dažnas darbuotojų problemas užuot susikoncentravę į organizacijos veiklos analizę ir optimizavimą. Dauguma organizacijų pereina šį etapą, kuriame įvyksta svarbus pokytis – subręsta poreikis verslo procesų valdymui dėka nepasitenkinimo esama situacija. Tai lūžio taškas, kuriame parodytą iniciatyvą galima paversti verslo procesų valdymo diegimo projektu. Rekomenduojamą tokio projekto vykdymo eigą apibūdina žemiau pateikta schema ir jos nurodytų žingsnių aprašymas.

Paveikslas 4. Verslo procesų valdymo diegimo projekto eigos schema.



1. **Apibrėžti organizacijos strategiją:** aiškiai suformuoti organizacijos verslo viziją, nustatyti ilgalaikius tikslus bei kaip jų planuojama siekti.
2. **Formuoti procesų architektūrą:** nustatyti pagrindines veiklos sritis, verslo procesus bei darbuotojų pareigybės.
3. **Paruošti starto aikštelę:** pasirinkti veiklos sritį, kurioje reikalingi pakeitimai, įvardinti siekiamus tikslus ir suformuoti pirmąjį verslo procesų valdymo diegimo projektą.
4. **Suprasti esamą būseną:** išanalizuoti, kaip dirbama šiandien, identifikuoti kritines verslo procesų vietas, kuriose reikalingi pokyčiai.
5. **Kurti naujoves:** įvardinti reikiamus pokyčius, kurie padės pasiekti užsibrėžtus tikslus.
6. **Pasiruošti diegimui:** paruošti visas reikiamas priemones pokyčių įgyvendinimui.
7. **Dirbti su žmonėmis:** supažindinti darbuotojus su artėjančiais pokyčiais, aiškiai perteikti, kokią vertę suteiks naujovės, bei užtikrinti jų palaikymą.
8. **Įdiegti naujoves:** įgyvendinti numatytus pokyčius organizacijos veikloje.
9. **Realizuoti vertę:** šis žingsnis tęsiamas ankstesniais projekto etapais, bet pabaigoje turi būti užakcentuojama, kokia vertė gauta.
10. **Išlaikyti patikimą funkcionavimą:** projekto metu pasiekti rezultatai neturi suprastėti perėjus į kasdieninį režimą.

Kaip ir kiekvienam projektui, verslo procesų valdymo diegimui reikalinga pastovi projekto valdymo veikla, tačiau taip pat reikia užsitikrinti verslo procesų valdymo lyderystę organizacijoje bei daug dėmesio skirti žmonių pokyčių valdymui.

„Žmonės, susitelkę bendram tikslui, tačiau nepaklūstantys gerai sudaryto proceso tvarkai nieko nepasieks ... panašiai ir geriausiai sukurtas procesas neturi jokių galimybių išlikti, jeigu žmonės nesusitelkę tam procesui ir jo tikslams.“

Michael Hammer

Verslo procesų valdymas tai sudėtinė organizacijos vadybos dalis. Vadovams svarbu įsisąmoninti, kad nėra finišo linijos, tobulinant verslo procesus. Tai veikla, kuri vykdoma nuolat, ir kurios dėka pasiekiami organizacijos tikslai.

Užbaigiant straipsnį, norime akcentuoti šias pagrindines mintis:

- ❖ Verslo procesų valdymas atveria galimybes sėkmingam organizacijų vystymui;
- ❖ Verslo procesų modelis suteikia galimybes struktūriškai analizuoti ir optimizuoti veiklą;
- ❖ Verslo procesų valdymo diegimo projektus būtina pritaikyti konkretiems įmonės tikslams įgyvendinti ir parodyti gaunamą vertę;
- ❖ Renkantis įrankius ir sprendimus, reikia atsižvelgti į standartus ir ateities perspektyvas – visų pirma nepamiršti, kad verslo procesai turės keistis;
- ❖ Žmogus iškelia tikslus, o vadybos praktikos ir įrankiai tik padeda juos pasiekti, todėl verslo procesų valdymo sėkmei būtina lyderystė ir aktyvus darbas su žmonėmis.

Autoriai lauks skaitytojų atsiliepimų, komentarų bei klausimų e-paštu: darius.silingas@bpi.lt ir airidas.laugalis@sprendimuidejos.lt