

**Severina Lazdauskienė**

El. paštas: severina.lazdauskiene@ef.vu.lt

Darbo vadovas: **Asist. Darius Ruželė**

## LEAN VADYBOS SISTEMOS TAIKYMO ĮTAKA BANKO VEIKLOS GERINIMUI

*Straipsnyje analizuojamas vienas iš kokybės vadybos įrankių – Lean vadybos sistema, kuri gali užtikrinti organizacijos efektyvų darbą, nuolatinį ir nenutrūkstamą jos veiklos tobulėjimą ir tvarių rezultatų pasiekimą. Vieno stipriausių bankų Šiaurės Europoje filiale Lietuvoje (toliau – bankas) buvo atliktas autorinis tyrimas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti, kokią įtaką Lean sistema turi banko veiklos gerinimui. Banko darbuotojams buvo pateiktas anketinis klausimynas, kuris padėjo identifikuoti organizacijos stipriąsias vietas, lygiai taip pat padėjo nustatyti organizacijos tobulintinas sritis. Respondentai geriausiai įvertino stipriąsias banko veiklos sritis, atspindinčias banko kasdieninės veiklos ir procesų tobulinimą, banko veiklos kokybę ir vadovų dėmesį padalinių rodikliams ir veiklos gerinimui. Nustatyta, kad priklausomai nuo Lean metodų ir principų naudojimo gerėja beveik visi banko rezultatai. Taip pat buvo nustatytos Lean naudojimo spragos, kad Lean vadybos sistema banke naudojama nesistemiškai ir vienintelis principas Komandinis darbas neturi jokios įtakos banko rezultatams. Buvo pateikti siūlymai, organizacijai daugiau dėmesio skirti darbuotojų nuolatiniam mokymui bei ugdyti suvokimą apie Lean vadybos sistemos teikiamas naudas ir atlikti tyrimą, kuris galėtų atskleisti darbuotojų nuomonę apie Lean vadybos sistemos įtaką organizacijos vidinės aplinkos elementams (kultūrai, žmonėms).*

**Pagrindiniai žodžiai:** *Lean vadybos sistema, banko veiklos gerinimas, Lean įtaka banko rezultatams.*

### Įvadas

Šiuolaikinėse organizacijose verslo tobulumo siekimas, greita ir kokybiška orientacija į kliento poreikius suprantami, kaip esminiai kriterijai padedantys išsilaikyti konkurencinėje kovoje (Niederkorn *et al.*, 2008) Lietuvoje, Europoje, taip pat ir visame pasaulyje. Daugelis organizacijų bando surasti geriausius būdus, kaip dramatiškai pagerinti paslaugų efektyvumą – neišleidžiant daug pinigų – naudojant pažangias vadybos sistemas ir priemones (Gebre *et al.*, 2012).

Viena iš naujausių kokybės vadybos požiūrių, priemonių ir filosofijų yra Lean

vadybos sistema, kurios technika pirmiausia buvo sukurta – ir apskritai geriausiai žinoma – gamybos kontekste. Šiandien Lean vadybos sistema yra taikoma daugelyje paslaugų sektorių, kuriuose matomi stebinantys pokyčiai, todėl sekant jų pavyzdžiu Lean plačiu mastu pradėta taikyti ir finansinių paslaugų sektoriuje (Niederkorn *et al.*, 2008).

Igyvendinus neeilinius pasiekimus paslaugose, administravime, projektavime, inžinerinėje veikloje ir sveikatos apsaugoje nauja vadybos paradigma, vadinama Lean vadybos sistema, veržiasi į bankininkystę. Lean pagrindinė koncepcija, adaptuojant

procesus iš gamybos srities į bankinę sritį, yra suvokti, kad gamyboje pagaminti produktai gali būti fiziškai apčiuopiami, transformuojami ir perduodami, tuo tarpu bankinės paslaugos yra fiziškai neapčiuopiamos, kuriamos, transformuojamos ir perduodamos (Oppenheim, 2015).

Niederhorn ir Ruffini (2008) įsitikinimu, dabar atėjo laikas kalbėti apie Lean vadybos sistemos tobulinimą bankininkystėje nepaisant to, kad šiuo metu net ir stipriausieji bankai yra priversti galvoti apie savo egzistenciją iš esmės ir bankų vadovams atrodo, kad dabar ne pats geriausias laikotarpis jaudintis būtent dėl veiklos procesų tobulinimo. Tačiau bankai, kurie orientuoti į veiklos tobulinimą yra labiau linkę atsižvelgti į puikią klientų patirtį, derinti produktų projektavimo ir pristatymo lankstumą ir valdyti produktyvumą, kaip konkurencinio pranašumo šaltinį.

Nichols (2015) teigimu, Lean palaipsniui įgauna pasitikėjimą ir bankai, kurie siekia savo veikloje optimalaus produktyvumo, turi rimtai susimąstyti apie Lean taikymą savo veikloje. Daugelis bankų didžiąją savo darbo laiko dalį praleidžia renkant, analizuojant ir teikiant informaciją, kuri nėra susijusi su tiesiogine banko veikla – kreditų rizikos vertinimu. Eliminavus švaistymus ir restruktūrizavus neefektyvius procesus, bankai gali sutaupyti 35 procentus procesams skirto laiko.

Lean vadybos sistema buvo sukurta gamybos sektoriuje, įprasta manyti, kad Lean taikymas labiausiai pasiteisina gamybos įmonėse. Tačiau Lean vis daugiau pradedama diegti paslaugas teikiančiose organizacijose ir pasiekama apčiuopiamų rezultatų (Duncan *et al.*, 2014). Tikslinga ištirti Lean taikymo įtaką banko veiklos gerinimui, nes ši sritis nepakankamai išnagrinėta mokslinėje literatūroje.

*Tyrimo objektas* – bankas savo veikloje taikantis Lean vadybos sistemą.

*Straipsnio tikslas* – išanalizuoti, kokią įtaką daro Lean vadybos sistema banko veiklos gerinimui.

*Tyrimo metodai*: a) mokslinės literatūros analizė; b) asmeninis interviu su banko Lean ekspertais; c) banko darbuotojų anketinė apklausa. Respondentų atsakymų į klausimus vertinimui buvo pasirinkta Likert'o 5 balų skalė. Tyrimo rezultatai buvo statistiškai įvertinti naudojant duomenų kaupimo ir analizės SPSS 20.0 statistinių programų paketą ir pateikti naudojant Pareto diagramas.

## **Lean kultūra, principai ir metodai**

Lean vadybos sistema gali būti taikoma plačiame organizacijų spektre. Tačiau norint, kad Lean diegimas būtų sėkmingas, reikia suprasti Lean vadybos esmę, tikslus ir mąstymą ir atlikti tinkamus pasirinkimus, kurie atitiktų specifinius organizacijos tikslus ir reikalavimus (Garvin, 2015). Organizacijos tobulėja tik tada, kai pradeda nuolatos ieškoti ir spręsti savo problemas. Daugumai tai reiškia didelį kultūrinį pokytį, kuris turi būti inicijuojamas ir prasidėti nuo organizacijos aukščiausios vadovybės (Jacquemont, 2014, p. 110).

Lean – tai ne tik metodų ir principų diegimas, jo pagrindas ir širdis yra žmonės (Bhasin, 2012). Lean diegimas veikia tik Lean kultūroje, todėl esminis šio procesinio valdymo pokytis – ne metoduose bet mąstymo būde, t.y. mūsų vidinėse nuostatose, kasdieninėje praktikoje ir elgsenoje (Pascal, 2007, p. 146)

Lean kultūroje svarbu kiekvieno darbuotojo išitraukimas į organizacijos veiklos gerinimą padedantis pasiekti bendrus organizacijos rezultatus. Vadovaujantis Lean principais, kuriuos Shah *et al.*, 2007

ir Womack *et al.*, 2003 pateikia kaip Lean penkių žingsnių pritaikymo seką, mes nuolatatos kuriame pridėtinę vertę organizacijai ir klientui. Vertės kūrimo žingsniai yra kildinami iš gamybos ir literatūra šiuo klausimu paslaugų srityje išlieka negausi (Carlborg *et al.*, 2013). Eilės tvarka pateikiami Lean pagrindiniai principai: 1. vertės klientui nustatymas; 2. švaistymo eliminavimas; 3. nenutrūkstamo proceso kūrimas; 4. pačiu laiku (angl. – Just in Time) principas; 5. nuolatinis tobulinimas (Shah *et al.*, 2007; Womack *et al.*, 2003).

Oppenheim (2015) pateikia Lean šešis principus taikomus bankininkystėje: 1) kliento išsakytos užduoties ar proceso vertės užfiksavimas; 2) vertės srauto kūrimas ir švaistymų eliminavimas; 3) darbo eiga, naudojant suplanuotą ir supaprastintą vertę kuriančią veiksmų seką; 4) komandinis darbas; 5) procesų tobulumo siekimas – nuolatinis tobulinimas; 6) pagarba darbuotojams.

Straipsnyje pateikti keturi principai naudojami tiriamo banko veiklai gerinti: 1) komandinis darbas; 2) nuolatinis veiklos tobulinimas; 3) nereikalingų veiklų (nuostolių) šalinimas; 4) pačiu laiku principas.

Niederhorn *et al.*, (2008) teigimu bankai, palaipsniui diegiantys Lean metodus, gali sumažinti savo išlaidas apie 30 procentų ir klaidų kiekį apie 80 procentų, taip pat sutrumpinti paslaugų įgyvendinimo terminus, bei padvigubinti laiką skirtą pardavimams ir padidinti pardavėjų našumą.

Tam, kad Lean veiktų organizacijoje rezultatyviai, reikia sukurti savo organizacijos individualią sistemą, kuri atitiktų specifinius organizacijos poreikius. Todėl straipsnyje žemiau pateikti metodai naudojami tiriamo banko veiklai gerinti.

**Penki „Kodėl?“** – problemos sprendimo būdas per penkis klausimus „Kodėl?“. Pen-

kis kartus pakartojus „Kodėl?“ ir kas kartą atsakius į jį, nustatoma tikroji problemos priežastis, kuri dažnai yra pasislėpusi už labiau akivaizdžių simptomų, ir pašalinama (Ohno, 2005, p. 45-46).

**Demingo ratas** – kitaip dar vadinamas PDCA ciklu, tai problemų sprendimo technika arba pastovaus tobulinimo modelis, susidedantis iš logiškos keturių žingsnių sekos: Planuoti (angl. *Plan*), Įgyvendinti (angl. *Do*), Patikrinti (angl. *Check*), Įtvirtinti/Priderinti (angl. *Act/Adjust*) (Pascal, 2007, p. 146 - 149).

**A3** – problemų sprendimo ir situacijų gerinimo metodas naudojamas organizacijoje kiekvienai kylančiai problemai pateikti vieno lapo ataskaitoje. Taip, kad kiekvienas galėtų suvokti ir įvertinti problemą vienodai ir surasti geriausią problemos sprendimo būdą. Vieno lapo A3 ataskaitą dažniausiai sudaro standartinės dalys, tačiau kiekviena organizacija jas gali koreguoti atsižvelgiant į tam tikrą problemą (Shook, 2001).

**„Žuvies kaulo diagrama“** – kitaip vadinama K. Ishikawos diagrama arba priežasties – pasekmės diagrama, skirta problemos priežastims nustatyti Womack *et al.*, (1990). Priežastys grupuojamos į bendras kategorijas, kad būtų galima nustatyti šių priežasčių šaltinius. Tipiškai šios kategorijos apima: žmones, metodus, techniką, priemones, matavimus, aplinką (Gifu *et al.*, 2014).

**Veiklos rodiklių eskalacija** – (angl. KPI – Key Performance Indicator – pagrindiniai veiklos rodikliai) atspindi pačius svarbiausius organizacijos veiklos aspektus, kurie turi didžiausią įtaką organizacijos ateičiai ir veda ją sėkmės link. Organizacija privalo nusistatyti esminius rodiklius ir juos sekti, nes jie pasako, ką daryti, kad veiklos efektyvumas pasikeistų iš esmės. Jie yra suderinti su strateginiais organizacijos tikslais ir eskaluojami nuo aukščiausios va-

dovybės iki padalinių ar konkrečių asmenų atsakomybės (Parmenter, 2015).

**Kompetencijų matrica** – tai įrankis, kuris padeda organizacijos vadovams nuosekliai dirbti su savo padaliniais: įvertinti žmonių stiprybes, identifikuoti tas sritis, kurias reikia stiprinti. Tai metodas, kuris iliustruoja visų padalinio darbuotojų kompetencijas ir galimybes vienoje vietoje. Naudojamas, kai siekiama darbuotojų skatinimą susieti su jų žiniomis ar sugebėjimais ir tikslingai ugdyti darbuotojus numatant, kokių įgūdžių organizacijai reikės ateityje (Nylund, 2013).

**Problemų sprendimas** – metodas dažniausiai naudojamas vizualiai vadybai ant kanban lentų. Pateikiamas A3 formatu, kurį sudaro pagrindiniai elementai: sprendžiama problema, jos data, numatomi sprendimo veiksmai, atsakingas asmuo, laikotarpis iki kada planuojama problemą išspręsti ir Demingo ratas tam, kad būtų galima fiksuoti problemos sprendimo stadijas.

**Idėjų filtras** – (angl. Cost-Benefit Matrix – kaštų vertės matrica) sprendimų priėmimo metodas, leidžiantis palyginti pasiūlytos naujos idėjos sąnaudas (neigiami rezultatai) su teikiama nauda (teigiami rezultatai). Sąnaudos gali apimti darbo jėgą, įrangą, priemones ir laiką, naudos dažniausiai apima didesnę klientų pasitenkinimą, padidėjusias pajamas, sumažintas sąnaudas ir sumažintą procesų trukmę.

## Pagrindiniai autorinio tyrimo rezultatai

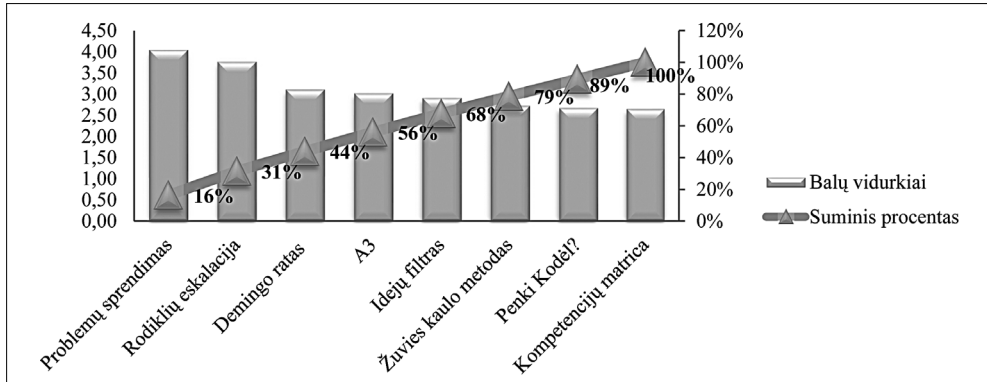
Tyrimui atlikti pasirinktas vieno stipriausių bankų Šiaurės Europoje filialas Lietuvoje (toliau – bankas) vykdamas Lean vadybos sistemos tobulinimo programą, nukreiptą į banko veiklos gerinimo, pelningumo bei klientų aptarnavimo kokybės didinimą.

2015 m. gegužės mėn. buvo atlikta banko darbuotojų anketinė apklausa, kuria siekta

nustatyti, kaip darbuotojai vertina, kokią įtaką daro Lean vadybos sistema banko veiklos gerinimui. Anketinis klausimynas interviu metu buvo suderintas su banko Lean ekspertais. Buvo siekiama patikrinti, ar anketoje suformuluotų klausimų skaičius yra optimalus tyrimo tikslui pasiekti, ar klausimai suformuluoti aiškiai ir ar darbuotojai galės pateikti atsakymus į pateiktus klausimus. Straipsnio autorės anketa buvo sudaryta teoriniu pagrindu, Lean ekspertų praktinės žinios padėjo papildyti anketą iš praktikos kylančiais klausimais ir teiginiais.

Tyrimui atlikti reikalingi duomenys buvo surinkti patalpinus iš anksto paruoštą klausimyną į internetinėje erdvėje veikiančią tinklalapį [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt). Nuoroda su internetine apklausa buvo siunčiama elektroniniu paštu visiems banko darbuotojams, kurią darbuotojai gavo savo elektroniniuose darbo paštuose. Gautą atsaką sudarė 81 anketa (kas sudaro 30,7 proc. nuo visų dirbančiųjų skaičiaus). Remiantis imties dydžio formule su 95% patikimumu ir 9% atrankos paklaida, gautas tyrimui reikiamas imties dydis – 80.

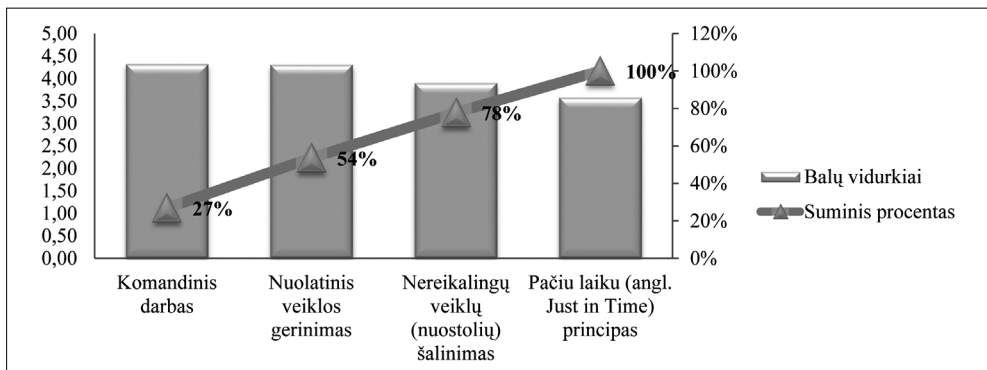
Atliekant tyrimą, respondentams buvo pateikti organizacijoje naudojamų Lean vadybos sistemos metodų ir principų sąrašai. Respondentai turėjo pasirinkti, kaip dažnai išvardinti metodai ir principai yra taikomi jų veikloje. Panaudojus blokuotų vertinimų dispersinę analizę, paaiškėjo, kokius metodus respondentai išskiria kaip dažniausiai naudojamus. Atlikus blokuotų vertinimų dispersinę analizę, paaiškėjo, kad respondentai nevienodai naudoja Lean vadybos sistemos metodus, nes Greenhouse-Geisser  $F = 15,368$ ,  $p = 0,000$ . Papildomai atlikus Bonferroni testą, buvo nustatyta, kad respondentų dažniausiai naudojamas metodas – problemų sprendimas (vertinimo vidurkis 4,05). Rečiausiai naudojamas – kompetencijų matrica (vertinimo vidurkis 2,65). Duomenys Pareto grafike pavaizduoti 1 pav.



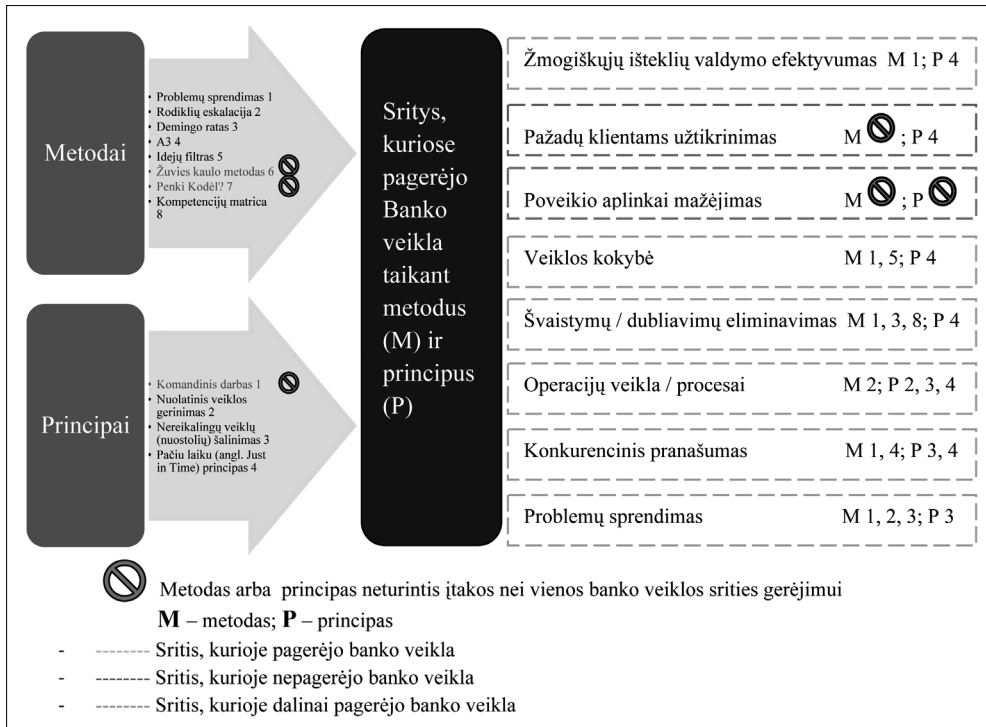
1 pav. *Lean vadybos sistemos metodų naudojimo balų vidurkiai*  
(Sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Panaudojus blokuotų vertinimų dispersinę analizę, paaiškėjo, kokius principus respondentai išskiria kaip dažniausiai naudojamus. Atlikus blokuotų vertinimų dispersinę analizę, paaiškėjo, kad respondentai nevienodai naudoja Lean vadybos sistemos principus. Tai atsispindi Greenhouse-Geisser  $F = 13,557$ ,  $p = 0,000$ . Papildomai atlikus Bonferroni testą, buvo nustatyta, kad respondentų dažniausiai naudojami principai – komandinis darbas (vertinimo vidurkis 4,32) ir nuolatinis veiklos gerinimas (vertinimo vidurkis 4,31). Rečiausiai naudojamas – pačiu laiku principas (vertinimo vidurkis 3,58). Duomenys Pareto grafike pavaizduoti 2 pav.

Atlikus Lean vadybos sistemos metodų ir principų naudojimo analizę, buvo tiriama, ar metodų naudojimas priklauso nuo to, ar darbuotojas savo veikloje vadovaujasi Lean vadybos sistemos principais. Pirmą, buvo tikrinama priklausomybė tarp dažniausiai naudojamų metodų ir principų. Atlikus Crosstabs  $\chi^2$  testą paaiškėjo, kad priklauso, nes nustatytas reikšmingas ryšys tarp problemų sprendimo ir komandinio darbo  $\chi^2=37,733$ ,  $p=0,010$  ir tarp problemų sprendimo ir nuolatinio veiklos gerinimo  $\chi^2=35,528$ ,  $p=0,017$ . Antra, išanalizavus priklausomybę tarp dažniausiai naudojamų principų ir mažiausiai naudojamo metodo – kompetencijų matricos ir atlikus Crosstabs



2 pav. *Lean vadybos sistemos principų naudojimo balų vidurkiai*  
(Sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)



3 pav. Lean vadybos sistemos principų ir metodų įtaka banko veiklos rezultatams

(Sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

$\chi^2$  testą paaiškėjo, kad nėra reikšmingo ryšio tarp kompetencijų matricos naudojimo ir komandinio darbo  $\chi^2=14,406$ ,  $p=0,809$  ir tarp kompetencijų matricos naudojimo ir nuolatinio veiklos gerinimo  $\chi^2=14,898$ ,  $p=0,782$ . Apibendrinant gautus analizės rezultatus, galima teigti, kad banke Lean vadybos sistema naudojama nesistemiškai t.y. darbuotojai taikantys savo darbe Lean principus, taiko ir metodus. Tie kurie netaiko metodų, netaiko ir principų.

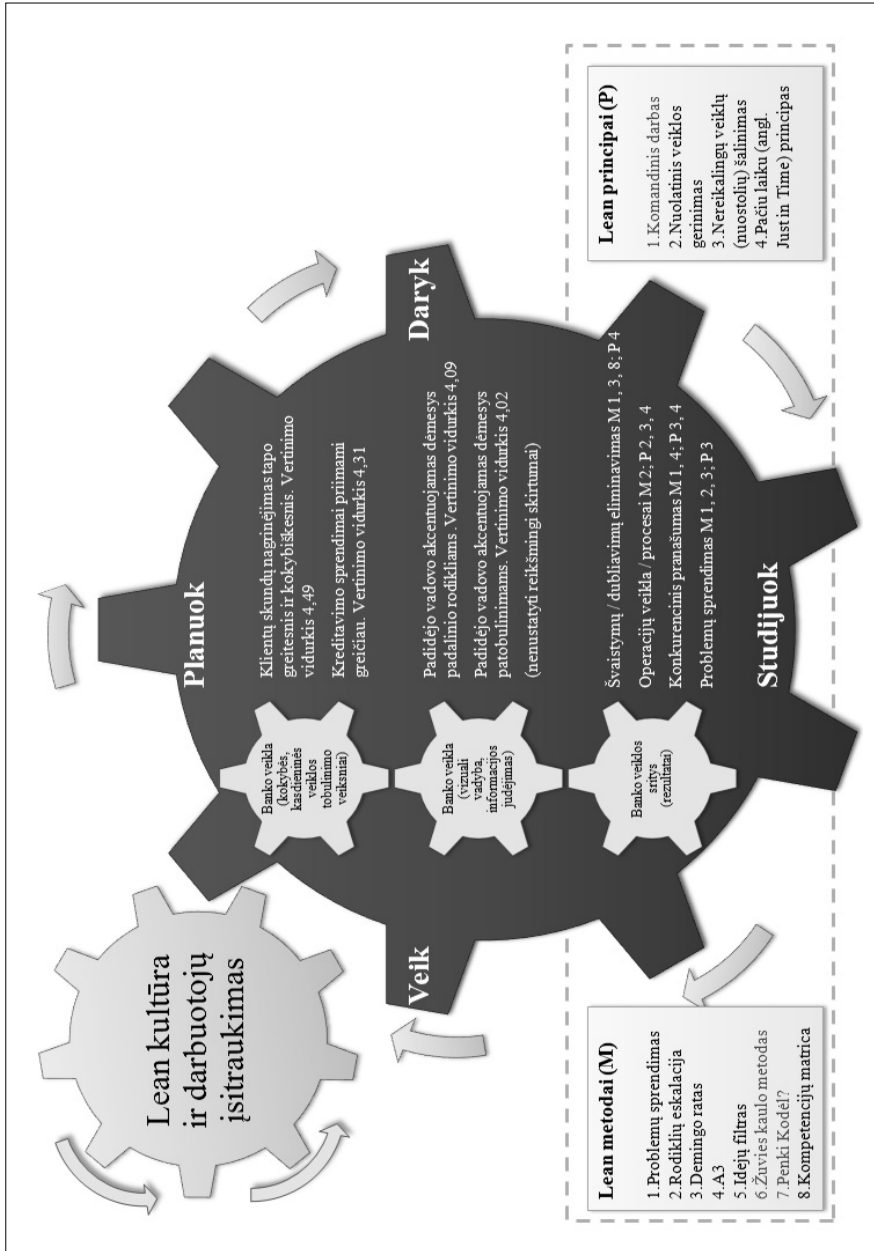
Tiriant respondentų nuomonę, kaip jie įvertino teiginius apie banko veiklos rezultatus, buvo siekiama išsiaiškinti, kuriose srityse pagerėjo banko veikla taikant Lean vadybos sistemos principus ir metodus. Lean vadybos sistemos principų ir metodų įtaka banko veiklos rezultatams pavaizduota 3 pav.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad banko veiklos rezultatai gerėja beveik visose srityse priklausomai nuo to, ar darbuotojas savo veikloje vadovaujasi Lean vadybos sistemos principais ir naudoja Lean metodus. Respondentų nuomone, banko veiklos rezultatams gerinti vienintelis principas – komandinis darbas neturi jokios įtakos, taip pat metodų ir Penki „Kodėl“ ir žuvies kaulas naudojimas neturi jokios įtakos.

Remiantis mokslinės literatūros analize ir atliktu autoriniu tyrimu, buvo parengtas Lean vadybos sistemos įtakos banko veiklos gerinimui modelis, kuriame integruoti gauti tyrimo rezultatai (žr. 4 pav.).

Į modelį integruoti autorinio tyrimo metu gauti esminiai rezultatai, tai trys mažesni ratai dideliame rate:





4 pav. Lean vadybos sistemos įtakos banko veiklos gerinimui modelis

(Šaltinis: parengta autorės)

1. Viršuje esantis mažasis ratas atspindi respondentų vertintus banko veiklos veiksnius susijusius su kokybe ir kasdienės veiklos tobulinimu. Respondentų nuomone, įdiegus Lean, išskiriami labiausiai pagerėję du veiksniai: klientų skundų nagrinėjimas tapo efektyvesnis (vertinimo vidurkis 4,49) ir kreditavimo sprendimai priimami greičiau (vertinimo vidurkis 4,31). Tai pagrindžia blokuotų vertinimų dispersinė analizė, kurią atlikus buvo nustatyta, kad respondentai skirtingai įvertino Lean vadybos sistemos įtaką banko veiklos veiksniams ir išskyrė šiuos du veiksnius svarbesnius už kitus, nes Greenhouse-Geisser  $F = 9,203$ ,  $p=0,000$ .
2. Viduryje esantis mažasis ratas atspindi respondentų vertintus banko veiklos veiksnius susijusius su vizualia vadyba ir informacijos judėjimu. Respondentų vertinimu, taikant Lean, išskiriami labiausiai pagerėję du veiksniai: padidėjo vadovo akcentuojamas dėmesys padalinio rodikliams (vertinimo vidurkis 4,09) ir padidėjo vadovo akcentuojamas dėmesys patobulinimams (vertinimo vidurkis 4,02). Tačiau atlikus blokuotų vertinimų dispersinę analizę, paaiškėjo, kad respondentai neišskiria veiksnių svarbesnių už kitus, tai pagrindžia Greenhouse-Geisser  $F = 1,330$ ,  $p=0,243$ .
3. Apačioje esantis mažasis ratas atspindi respondentų vertintas banko veiklos sritis, kuriose pagerėjo banko rezultatai taikant Lean principus ir metodus. Lean principų ir metodų įtaka banko veiklos rezultatams išsamiai pavaizduota 3 pav. Respondentų nuomone, didžiausia principų ir metodų įtaka buvo nustatyta švaisytiųjų / dubliavimų eliminavimui, operacijų veiklai / procesams, konkurenciniam pranašumui, problemų sprendimui.  
Į modelį, didžiajame rate, papildomai integruotas Demingo ratas, susidedantis iš

logiškos keturių žingsnių sekos (Planuok – Atlik – Studijuok – Veik), posistemis. Modelis rodo, kad organizacijos veiklos ir rezultatų tobulinimas taikant Lean vadybos sistemą turėtų vykti nuolatos. Modelis rodo, jog veiklos veiksmingumas priklauso nuo organizacijoje nusistovėjusios Lean kultūros ir darbuotojų išitraukimo. Priklausomai nuo to, kiek darbuotojai išitraukia į veiklos gerinimą, turėtų gerėti organizacijos veikla ir rezultatai.

## Išvados ir pasiūlymai

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad Lean – tai ne tik metodų ir principų diegimas, bet jo pagrindas organizacijos darbuotojai, metodai ir principai veikia tik Lean kultūroje. Daugelis autorių pateikia esminius Lean principus, tačiau bankininkystėje taikomi išsiskiria keliais papildomais principais – pagarba darbuotojams ir tiesiogiai su klientu bendraujančių darbuotojų skatinimu kurti vertę. Lean apima aibę metodų, kurių praktinis pritaikymas konkrečiai organizacijai, padeda sukurti efektyviai veikiančią individualią sistemą.
2. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad bankas savo veiklos gerinimui taiko Lean principus: 1) komandinį darbą, 2) nuolatinį veiklos gerinimą, 3) nereikalingų veiklų (nuostolių) šalinimą, 4) pačiu laiku principą bei Lean metodus: 1) problemų sprendimą, 2) veiklos rodiklių eskalaciją, 3) Demingo ratą, 4) A3, 5) idejų filtrą, 6) Žuvies kaulo metodą, 7) penki „Kodėl“, 8) kompetencijų matricą, tačiau šie Lean metodai ir principai yra taikomi nesistemiškai. Gavus tokius rezultatus, galima teigti, kad bankas pagerinęs ir padidinęs metodų ir principų naudojimą, kuris apjungtų visą organizaciją, galėtų pagerinti savo veiklos efektyvumą bei rezultatus. Siūloma organizacijai daugiau



- dėmesio skirti darbuotojų nuolatiniam mokymui bei ugdyti suvokimą apie Lean vadybos sistemos teikiamas naudas.
3. Remiantis tyrimo metu surinktais duomenimis, galima daryti išvadą, kad Lean vadybos sistema daro teigiamą įtaką banko veiklai, nes klientų skundų nagrinėjimas tapo efektyvesnis, kreditavimo sprendimai priimami greičiau, padidėjo vadovo akcentuojamas dėmesys patobulinimams ir padalinio rodikliams bei banko rezultatams, nes labiausiai pagerėjo švaistymų / dubliavimų eliminavimas, operacijų veikla / procesai, konkurencinis pranašumas, problemų sprendimas.
  4. Tyrimas atskleidė, kad banko darbuotojų nuomone Lean principas „komandinis darbas“ neturi teigiamos įtakos banko veiklos rezultatams. Ši darbuotojų nuomonė nurodo sritį, į kurią organizacija turėtų atkreipti dėmesį, nes principai turi veikti visi ir visada.
  5. Autorės teikiamas Lean vadybos sistemos įtakos banko veiklos gerinimui modelis, integruoja svarbiausius tyrimo rezultatus ir atskleidžia svarbiausias Lean teikiamas naudas, organizacijoje taikomus metodus ir principus. Į modelį integruotas darbuotojų įsitraukimas, kuris rodo, kad priklausomai nuo darbuotojų įsitraukimo į veiklos gerinimą, gerėja banko veikla ir rezultatai.
  6. Siūlomos tolesnių mokslinių tyrimų kryptys: Lean vadybos sistemos taikymo įtaka žmogiškajam kapitalui. Lean vadybos sistemos įtaka organizacijos vidinės aplinkos elementams (kultūrai, žmonėms).

## LITERATŪROS ŠARŠAS

1. Bhasin, S. (2012). Prominent obstacles to lean. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61, Iss. 4, p. 403 – 425.
2. Carlborg, P., Kindström, P., Kowalkowski, Ch. (2013). A lean approach for service productivity improvements: synergy or oxymoron? *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 23, Iss. 4, p. 291 – 304.
3. Duncan, E., Ritter R. (2014). Next frontiers for lean. *McKinsey & Company*.
4. Garvin, W. (2015). Lean in six steps. The right best practices can drive a company's complete transformation. *Industrial Engineer*, Vol. 47, No. 5.
5. Gebre, B., Hallman, P., Minukas, M., O'Brien, B. (2012). Transforming government performance through lean management, *McKinsey & Company*.
6. Gifu, D., Ionescu, D., Teodorescu, M. (2014). Design of a Stable System by Lean Manufacturing. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, Iss. 17, p. 61 – 69.
7. Jacquemont, D., (2014). *The Lean Management Enterprise. A system for daily progress, meaningful purpose, and lasting valu.* McKinsey & Company. Printed in the United States of America.
8. Nichols, C. (2015). Banking with Lean Six Sigma. *Industrial Engineer*, Vol. 47, No. 2, p. 15.
9. Niederkorn, M., Ruffini, C. (2008). Banking on lean for competitive edge, *McKinsey & Company*.
10. Nylund, J. (2013). *Improving Processes Through Lean Management.* Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.
11. Ohno, T. (2005). *Toyotos gamybos sistema. Tolyne nuo masinės gamybos.* Vilnius.
12. Oppenheim, B. W. (2015). Working smarter. *Independent Banker*, Vol. 65, Iss. 5, p. 98 – 99.
13. Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing and using winning KPIs.* 3rd edition. United States: John Wiley & Sons.
14. Pascal, D. (2007). *Lean Production Simplified. A Plain Language Guide to the World's Most Powerful Production System.* 2nd edition. New York.
15. Shah, R., Ward, P.T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 4, p. 785 – 805.
16. Shook, J. (2001). *Vadovauti – reiškia mokyti.* Leidykla: Lean mokykla.