

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Agnė SEMAŠKIENĖ
Kokybės vadybos programa

MAGISTRO DARBAS

POKYČIŲ VALDYMAS LEAN VADYBOS SISTEMAŲ DIEGIANČIOJE
PASLAUGŲ ORGANIZACIJOJE

MANAGING CHANGE IN LEAN SERVICE ORGANIZATION

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Asist. **D. Ruželė**

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2016

TURINYS

ĮVADAS.....	3
1. LEAN SISTEMOS TAIKYMO PASLAUGŲ ORGANIZACIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI.....	6
1.1. Trumpa Lean sistemos apžvalga	6
1.2. Lean sistemos poreikis paslaugų organizacijose.....	8
1.3. Lean sistemos kūrimo paslaugų įmonėse modeliai.....	13
2. POKYČIŲ VALDYMO LEAN SISTEMAŲ TAIKANČIOSE PASLAUGŲ ORGANIZACIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI.....	18
2.1. Pokyčių valdymo teoriniai aspektai	18
2.2. Pokyčių valdymas Lean sistemą taikančiose paslaugų įmonėse.....	20
3. POKYČIŲ VALDYMO LEAN VADYBOS SISTEMAŲ DIEGIANČIOJE PASLAUGŲ ORGANIZACIJOJE MODELIS	25
3.1. Organizacinių pokyčių metaforos ir požiūriai.....	25
3.2. Tyrimui naudojamam Pokyčių valdymo paslaugų organizacijoje, diegiančioje Lean modelio aprašymas	28
4. EMPIRINIS POKYČIŲ VALDYMO TYRIMAS PASLAUGŲ ORGANIZACIJOJE, DIEGIANČIOJE LEAN SISTEMAŲ.....	33
4.1. Esamos situacijos nagrinėjamoje organizacijoje aprašymas.....	33
4.2. Empirinio tyrimo metodika	35
4.3. Empirinio tyrimo rezultatai	40
4.4. Empirinio tyrimo rezultatų panaudojimas modelio tobulinimui.....	49
IŠVADOS.....	54
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	56
SANTRAUKA	59
SUMMARY	61

ĮVADAS

Pasaulis, mus supanti aplinka nuolat keičiasi. Daugelyje organizacijų vyksta nuolatiniai pokyčiai. Ankstesniais laikais pokyčiai nebuvo tokie dramatiški ir spartūs, jie buvo gana lėti ir jų įtaka organizacijoms nebuvo tokia reikšminga. Pastaruoju metu pokyčiai organizacijose tapo labai dinamiški, o daugelis parametrų keičiasi labai sparčiai ir iš esmės. Kad sėkmingai suvaldyti intensyvius pokyčius ir jų įtaką organizacijai, labai svarbu yra pokyčių numatymas, galimų neigiamų pasekmių eliminavimas ir teigiamų privalumų panaudojimas. Visa tai apima pokyčių valdymą, kuris tampa vis svarbesniu organizacijų vadybos komponentu (Zakarevičius, 2006).

Pokyčiai įmonėje gali būti evoliuciniai, kurie paprastai vyksta pamažu arba transformaciniai, kurie dažniausiai vyksta greitai ir iš esmės keičia organizaciją (Laumenskaitė et al., 2006). Šiame darbe transformaciniai pokyčiai suprantami, kaip organizaciniai pokyčiai, keičiantys ne tik darbo struktūrą, bet ir darbuotojų mąstymo būdą. Vienas iš transformacinių pokyčių pavyzdžių - naujos vadybos sistemos diegimas organizacijoje. Tokia vadybos sistema, kuri iššaukia transformacinius pokyčius organizacijoje yra Lean. Todėl labai svarbu suprasti, kaip tie pokyčiai palies organizaciją ir jos darbuotojus bei kaip tuos pokyčius suvaldyti.

Lean sistema – tai ne tik įvairių metodų naudojimas ar keli pakeitimai darbo procese – tai sistema, kuri kardinaliai keičia visą organizaciją - įmonės valdymą, vadovų elgesį, eilinių darbuotojų kasdienius darbo įpročius (Melton, 2005). Organizacija, pradėjusi diegti Lean sistemą, turi suprasti, kad Lean sistemos diegimas reiškia, kad organizacijos darbuotojams reikės ne tiesiog prisitaikyti prie pokyčių, bet keisti savo mąstymo būdą.

Temos aktualumas ir naujumas

Lean sistema buvo sukurta automobilių pramonėje ir pirmiausia išpopuliarėjo tarp gamybos įmonių. Ilgą laiką tarp mokslininkų vyravo diskusija, ar šią sistemą galima taikyti paslaugų sektoriaus įmonėse (Bowen *et al.*, 1998). Šiuo metu pasirodo vis daugiau mokslinių publikacijų, kurių autoriai teigia, kad paslaugų įmonės gali sėkmingai taikyti Lean sistemą ir pasiekti akivaizdžių rezultatų (Allway *et al.*, 2002; Arbos, 2002; Bowen *et al.*, 1998; Hadid, 2014; Kundu *et al.*, 2014; Piercy *et al.*, 2009; Womack *et al.*, 2003 ir kt.). Šie autoriai teigia, kad Lean vadybos metodai yra universalūs ir taip pat sėkmingai juos galima naudoti ir paslaugas teikiančiose organizacijose bei viešajame sektoriuje.

Lean sistemos diegimas organizacijoje yra didžiulis transformacinis pokytis, paliečiantis visą organizaciją iš esmės, todėl kartais būna sunku priimti šiuos pokyčius (Allway *et al.*, 2002). Keičiasi ne tik darbo struktūra ir darbo metodai, keičiasi ir darbuotojų mąstymas, organizacijos kultūra, vertybės (Maleyeff, 2006, Bhasin *et al.*, 2006). Tokie pokyčiai negali būti palikti likimo valiai, pokyčiai turi būti valdomi. Pokyčių valdymas tampa labai svarbiu vadybos elementu (Zakarevičius, 2006).

Nors paslaugų organizacijų susidomėjimas Lean praktika yra pakankamai didelis ir turi tendenciją augti, moksliniai tyrimai Lean paslaugų srityje vis dar yra savo ankstyvojoje stadijoje (Malmbrandt *et al.*, 2013). Daug autorių pabrėžia, kad pokyčių valdymo procesas yra labai svarbus organizacijoje, diegiančioje Lean sistemą (Allway *et al.*, 2002; Bhasin *et al.*, 2006; Hadid *et al.*, 2014; Hamid, 2011; Maleyeff, 2006; Smeds, 1994), tačiau nėra išsamių studijų, nagrinėjančių pokyčių valdymą Lean paslaugų organizacijoje. Suvokiant pokyčių valdymo svarbą diegiant transformacinius pokyčius, atsiranda poreikis išsiaiškinti, kaip turi būti valdomi pokyčiai Lean sistemą diegiančioje paslaugų organizacijoje.

Mokslinė problema - nėra išsamiai ištirta, kaip turi būti valdomi pokyčiai, susiję su Lean sistemos diegimu paslaugų organizacijoje.

Magistro darbo tikslas - parengti pokyčių valdymo Lean vadybos sistemą diegiančioje paslaugų organizacijoje modelį.

Remiantis magistro darbo tikslu, buvo suformuluoti **magistro darbo uždaviniai**:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie Lean sistemos taikymą paslaugų sektoriaus įmonėse bei mokslinę literatūrą apie pokyčių valdymą;
2. Išanalizuoti mokslinę literatūrą ir pateikti pokyčių valdymo Lean sistemą taikančiose organizacijose pagrindinius teorinius aspektus;
3. Remiantis teorinėje dalyje išnagrinėta moksline literatūra, pasiūlyti Pokyčių valdymo Lean sistemą diegiančioje paslaugų organizacijoje modelio I variantą;
4. Siekiant patikrinti, ar modelyje išvardinti pokyčių valdymo žingsniai gali būti taikomi paslaugų organizacijoje, diegiančioje Lean sistemą, ir ar galima modelį papildyti, atlikti empirinį tyrimą.
5. Remiantis apibendrintais tyrimo rezultatais, papildyti pasiūlytą Pokyčių valdymo Lean diegiančioje paslaugų organizacijoje modelį;

Tyrimo objektas - pokyčių valdymas Lean diegiančioje paslaugų organizacijoje.

Tyrimo ribos - darbe buvo ištirta viena paslaugų organizacija.

Darbo metodologija - darbe buvo taikyti tokie metodai:

1. mokslinės literatūros analizė – buvo išnagrinėtos Lietuvos ir užsienio mokslininkų publikacijos bei knygos Lean diegimo paslaugų sektoriuje ir pokyčių valdymo tematika;
2. apklausos metodas - duomenų surinkimui pasirinktas vienas iš apklausos metodo instrumentų - interviu;
3. turinio kokybinės analizės metodas - surinkti kokybiniai duomenys buvo sugrupuojami ir interpretuojami;
4. sintezės metodas – apibendrinus mokslinės literatūros analizę ir tyrimo duomenų analizę, parengtas pokyčių valdymo Lean vadybos sistemą diegiančioje paslaugų organizacijoje modelis.

Darbo struktūra - magistro darbą sudaro įvadas, keturi skyriai, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Pirmame ir antrame skyriuje pateikiama literatūros analizė. Pirmajame skyriuje pateikiama bendra Lean sistemos apžvalga ir Lean sistemos diegimo paslaugų organizacijose teoriniai aspektai bei modeliai. Antrajame skyriuje analizuojama mokslinė literatūra apie pokyčių valdymą bei aptariami pokyčių valdymo Lean diegiančiose paslaugų organizacijose teoriniai aspektai. Trečiajame skyriuje pateikiamas pokyčių valdymo Lean vadybos sistemą diegiančioje paslaugų organizacijoje modelio I variantas, sudarytas remiantis literatūros analize. Ketvirtajame skyriuje pateikiama empirinio tyrimo metodologija, apibendrinami ir interpretuojami atlikto empirinio tyrimo metu gauti rezultatai bei aprašomas jų panaudojimas modelio tobulinimui, taip pat pateikiamas pokyčių valdymo Lean diegiančioje paslaugų organizacijoje modelio II variantas.

Darbo apimtis. 62 puslapiai, 10 lentelių, 8 paveikslai, 31 literatūros šaltinių nuoroda.

1. LEAN SISTEMOS TAIKYMO PASLAUGŲ ORGANIZACIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI

Lean vadybos sistema susiformavo XX a. Japonijos automobilių gamykloje Toyota. Dėl savo išpūdingų rezultatų gamybos efektyvumui, Lean sistema tapo labai populiari tarp gamybos įmonių. Tačiau pastebėta, kad Lean vadybos metodai yra universalūs ir taip pat sėkmingai juos galima naudoti ir paslaugas teikiančiose organizacijose bei viešajame sektoriuje (Arbos, 2002). Šiame skyriuje, remiantis įvairių autorių darbais, bus apžvelgtas Lean sistemos aktualumas paslaugų įmonėse bei Lean sistemos kūrimo modeliai.

1.1. Trumpa Lean sistemos apžvalga

Bendrinį terminą Lean išpopuliarino šios sistemos pagrindiniai šalininkai, tarptautinės motorinių transporto priemonių programos (angl. international motor vehicle programme) mokslininkai iš Masačusetso technologijos instituto. Jų projekto, trukusio penkerius metus, dėmesys buvo sutelktas į reikšmingą atotrūkį tarp Vakarų ir Japonijos automobilių pramonės ir apėmė 52 gamyklas 14-oje šalių (Bhasin *et al.*, 2006).

Liker davė pradžią tolesniems Lean moksliniams tyrinėjimams, taip apibūdindamas Lean supratimą: „tai filosofija, kurią įgyvendinus sutrumpėja laikas nuo kliento užsakymo iki jo pristatymo, eliminuojant švaistymo šaltinius gamybos sraute“ (cituojama iš Bhasin *et al.*, 2006).

Toyota sukurta gamybos sistema buvo paremta nuostata, kad tik maža dalis viso laiko ir pastangų, skirtų pagaminti produktą, sukuria pridėtinę vertę galutiniam vartotojui. Šis požiūris buvo priešingas tam, kuo rėmėsi Vakarų pasaulis – čia vyravo masinės produkcijos filosofija, kuriai pradžią davė Henry Ford idėjos, t.y. didelės apimties standartizuotų produktų gamyba (Melton, 2005). Masinės produkcijos ir Lean sistemų palyginimas pateiktas 1 lentelėje.

1 lentelė. Gamybos sistemų palyginimas

(šaltinis: Melton, 2005).

	Masinė produkcija	Lean
Pradininkas	Henry Ford	Toyota
Darbuotojų profilis	Siaura darbuotojų kvalifikacija	Multifunkcinės komandos visuose organizacijos lygiuose
Įranga	Brangūs vienos paskirties įrengimai	Mechaninės ir automatizuotos sistemos, kurios gali gaminti dideles produktų apimtis ir didelę įvairovę
Gamybos metodai	Gaminti dideles apimtis standartizuotų produktų	Gaminti produktus, kuriuos užsako klientas
Organizacinė filosofija	Hierarchinė – atsakomybę prisiima vadovai	Įvairūs darbuotojų įtraukimo lygiai, atsakomybės padalijimas
Tikslas	Tikslas – būti „pakankamai geru“	Tikslas – siekti tobulumo

Įgyvendinant Lean sistemą organizacijoje, neužtenka įdiegti vieną ar kelis atskirus Lean metodus. Bhasin *et al.* (2006) siūlo šiuos pagrindinius Lean metodus ir įrankius, kurių daugumą ar net visus turėtų praktikuoti Lean taikančios organizacijos:

- *Nuolatinis tobulinimas (jap. Kaizen)*. Nuolatinis siekis gerinti kokybę, pristatymą, dizainą, mažinti sąnaudas.
- *Modulinė gamyba (angl. Cellular manufacturing)*. Itin svarbu kad visi įrengimai, reikalingi pagaminti produktą (ar susijusią produktų grupę), būtų išdėstyti šalia vienas kito, kad sumažinti transportavimo, laukimo ir gamybos laiką.
- *Vertės srauto žemėlapis braižymas*. Vertės srauto žemėlapis braižymas padeda analizuoti ir planuoti procesų ir informacijos srautus bei nustatyti, kur klientui kuriama vertė, o kur generuojami nuostoliai.
- *Permainos (jap. kaikaku)*. Esminiai patobulinimai, siekiant eliminuoti švaistymus (švaistymai - tai vertės nekuriančios veiklos, nuostoliai).
- *Nuolatiniai santykiai su tiekėjais*. Organizacija turi aktyviai plėtoti ryšius su tiekėjais ir glaudžiai su jais bendradarbiauti, siekiant abipusės naudos.
- *Tiekėjų skaičiaus mažinimas*. Pastangos sumažinti tiekėjų kiekį, su kuriais organizacija bendradarbiauja.
- *5s ir vizuali vadyba*. Metodai, padedantys sumažinti netvarką ir neefektyvumą tipinėje gamybos ir biuro aplinkoje.

- *Vertė ir septyni švaistymai.* Vertės apibrėžimo esmė – tai sugebėjimas tiekti tai, ko nori klientas, tinkamu laiku ir tinkama kaina. Septyni švaistymai yra šie:
 - Perprodukcija;
 - Laukimas;
 - Transportavimas;
 - Netinkamas gaminių perdirbimas;
 - Perteklinės atsargos;
 - Pertekliniai judesiai;
 - Defektai.

1.2. Lean sistemos poreikis paslaugų organizacijose

Lean sistema visų pirma buvo siejama su gamybinėmis įmonėmis, o Lean metodai - pritaikyti optimizuoti gamybai. Lean sistema paslaugų organizacijose (angl. Lean service) yra nesena koncepcija, palyginus su plačiai naudojama Lean gamybos įmonėse (ang. Lean manufacturing arba Lean production). Womack ir Jones (2003) išplėtė terminą Lean gamyba ir 1996 m. pasiūlė naują terminą Lean mąstymas (angl. Lean thinking). Autoriai atskyrė Lean nuo gamybos įmonių ir teigė, kad Lean gali būti pritaikyta visose organizacijose. Lean mąstymas yra *“lieknas”* (angl. lean - lieknas), nes suteikia galimybę padaryti vis daugiau su vis mažiau resursų, mažiau žmogiškųjų išteklių, mažiau laiko ir mažiau vietos ir vis arčiau prie tikrųjų klientų poreikių.

Terminas Lean paslaugos buvo pirmą kartą paminėtas mokslinėje literatūroje Bowen ir Youngdahl (1998) publikacijoje. Autorių nuomone, gamybos įmonėse taikomas požiūris ir praktika yra tinkama ir turėtų būti perkeliama į paslaugų įmones. Paslaugų įmonės gali gauti apčiuopiamą naudą “pasiskolindamos” racionalų valdymo principą, kurį puikiai taiko gamybinės įmonės.

Dar 1980-1990 m.m. buvo laikomasi požiūrio, kad gamybos įmonėse taikomi principai negali būti taikomi paslaugų įmonėse, nors atvirkštinis procesas, t.y. paslaugose taikomų principų perkėlimas į gamybos įmones, buvo palaikomas. Buvo teigiama, kad gamybinė logika ir praktika netinka paslaugų įmonėse, nes paslaugų paklausa yra nenuspėjamo pobūdžio, kyla pavojus paslaugas teikiančius darbuotojus padaryti “robotais” ir pan. Tačiau jau 1990 m. antroje pusėje atsirado nuomonė teigianti, kad toks požiūris yra pasenęs. Pradedama skleisti nuomonė, kad paslaugų organizacijos turėtų atsigręžti į gamybos įmonėse taikomus modelius ir sėkmingai juos taikyti (Bowen and Youngdahl, 1998).

Verslą bendrąją prasme galime suprasti kaip gamybą ir paslaugų teikimą, tačiau akivaizdu, kad gamybinės įmonės daugeliu aspektų, o ypač savo gaminamu produktu, labai skiriasi nuo paslaugas teikiančių įmonių. Galime išskirti tokius aspektus, kuo paslaugos skiriasi nuo gamybinėse įmonėse gaminamų produktų (remiantis Arbos, 2002):

- Paslauga yra procesas, skirtingai nuo gaminių, ji neturi nuosavybės ir pačios paslaugos negalima perduoti.
- Gamybinės įmonės gamina materialius gaminius. Paslaugos paprastai yra neapčiuopiamos, kita vertus, gali apimti ir materialių produktų naudojimą.
- Pramoniniai gaminiai gali būti sandėliuojami, o paslaugos ne. Tačiau tai nereiškia, kad negalima sukaupti atsargų paslaugoms. Paslaugų įmonėse taip pat gali būti materialių gaminių atsargos arba tai gali būti darbuotojų atsargos, tai priklauso nuo paslaugų rūšies.
- Pramoniniai gaminiai yra daug labiau standartizuoti, nei paslaugos. Paslauga, kuri puikiai tinka vienam klientui gali pasirodyti netinkama kitam. Paslaugas sudėtinga standartizuoti ir pritaikyti visų klientų poreikiams.
- Paslaugų kūrime, skirtingai nei pramonėje, kliento dalyvavimas yra būtinas. Pramoninį gaminį galima pagaminti be kliento, o paslaugos neįmanoma.

Akivaizdu, kad verslo valdymo procesas gamybos įmonėse skiriasi nuo verslo valdymo proceso paslaugas teikiančiose įmonėse. Neišvengiamai kyla klausimas, ar galima pritaikyti tą pačią vadybos sistemą tiek gamybinėse, tiek paslaugų įmonėse? Nepaisant šių skirtumų, paslaugų organizacijos, taip pat kaip ir gamybinės įmonės, siekia tų pačių tikslų: vykdyti procesus, kurie kuria pridėtinę vertę su atitinkamais ištekliais (Arbos, 2002).

Paslaugų organizacijos, imdamos pavyzdį iš gamybos sektoriaus, galėtų ženkliai patobulinti savo veiklą ir susidorotų su pagrindiniais iššūkiais paslaugų sferoje: augančiais klientų lūkesčiais, didėjančia konkurencija, didėjančiomis išlaidomis, spaudimu uždirbti daugiau ir didėjančia kontrole ir reguliavimu (Allway *et al.*, 2002).

Egzistuoja keletas aspektų, kurie patvirtina Lean požiūrio tinkamumą paslaugų įmonių kontekste, pavyzdžiui: Lean požiūrio taikymas administracinėse procedūrose gamybos įmonių pertvarkymo procese, procesų žemėlapių kūrimas vartojimo sektoriuje, prekybos apimčių didėjimo ataskaitos Lean požiūrį taikančiuose paslaugų procesuose (Piercy *et al.*, 2009).

Bowen ir Youngdahl (1998) apibūdino Lean sistemos paslaugų organizacijose charakteristikas, kurios sutampa su charakteristikomis gamybos sektoriuje (žr. 2 lentelę).

Autorių teigimų, daug pažangių principų buvo tiesiogiai perkelta iš gamybos į paslaugų sektorių, kas faktiškai tapo spartesnės paslaugų organizacijų pažangos priežastimi.

2 lentelė. Lean sistemos paslaugų organizacijose charakteristikos

(šaltinis: Bowen ir Youngdahl, 1998)

Veiklos kompromisų sumažinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientacija tiek į vidinį efektyvumą, tiek į lankstumą klientų atžvilgiu
Vertės srauto kūrimas ir „kaip tik laiku“ (JIT, angl. Just in Time) principas	<ul style="list-style-type: none"> • Užtikrinti sklandų gamybos srautą • „Kaip tik laiku“ principo naudojimas visuose gamybos lygiuose
Orientacija į vertės grandinę	<ul style="list-style-type: none"> • Taikyti paslaugų planavimą ir vertės analizę, siekiant pašalinti pridėtinės vertės nekurančią veiklą.
Didesnis dėmesys klientui ir mokymams	<ul style="list-style-type: none"> • Įtraukti klientą į paslaugų paketo dizainą • Mokyti darbuotojus klientų aptarnavimo įgūdžių ir elgsenos • Mokyti klientus, kaip prisidėti prie kokybės gerinimo
Darbuotojų įgalinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Ženklios investicijos į darbuotojus (įgūdžių tobulinimas, komandos formavimas, darbuotojų įtraukimas) • Įgalinti darbuotojus aktyviai dalyvauti vertės klientui kūrimo procese

Nors paslaugų organizacijų susidomėjimas Lean praktika yra pakankamai didelis ir turi tendenciją augti, moksliniai tyrimai Lean paslaugų srityje vis dar yra savo ankstyvojoje stadijoje (Malmbrandt *et al.*, 2013). Įvairūs autoriai moksliniuose darbuose pagrindžia Lean tinkamumą paslaugų sektoriui daugiausiai nagrinėdami konkrečias organizacijas, t.y. atlikdami atvejo tyrimo (ang. case study) analizę. Piercy ir Rich (2009) tyrė Lean taikymą skambučių centro paslaugas teikiančiose įmonėse. Autoriai atskleidė teigiamą požiūrį apie Lean teikiamą naudą šio paslaugų sektoriaus įmonėse. Maleyeff (2006) teigia, kad Lean požiūris vidinių paslaugų sistemoje užtikrina, kad klientui svarbi informacija teikiama greitai ir veiksmingai. Jones *et al.* (1999) išanalizavo Lean mąstymo poveikį ryšių tiekėjams. Tie ryšių tiekėjai, kurie taiko šią filosofiją, gali pasiekti teigiamų rezultatų, kaip, pavyzdžiui,

pagerinti klientų aptarnavimą, sumažinti kaštus, prisitaikyti ir padidinti lankstumą tiekti naujas paslaugas. Ir daugelis kitų autorių savo moksliniuose darbuose pateikia įrodymų, kad Lean sistemą galima efektyviai perkelti iš gamybos į paslaugų organizacijas. Tuo tarpu Kundu *et al.* (2014) pasiūlė įrankį, kuriuo galima išmatuoti Lean sistemos tinkamumą paslaugų organizacijoje. Lean sistemos principus ir metodus autoriai suskirstė į 13 dimensijų (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Lean sistemos dimensijos paslaugų organizacijose ir taikomi metodai

(Šaltinis: Kundu *et al.*, 2014)

Dimensija	Lean praktika/metodas
Organizacijos reikšmė ir kultūra	<ul style="list-style-type: none"> • Bendros vertybės • Kokybė iš pirmo karto • Darbuotojai kaip turtas • Kompetencijos ugdymas • Aiškūs tikslai
Dėmesys klientui	<ul style="list-style-type: none"> • Vertė iš kliento perspektyvos • Tiesioginis ryšys su klientu
Darbo standartizavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Standartizuotos darbo operacijos • Vertės grandinės ir švaistymų identifikavimas • Darbo procesų pertvarkymas • Darbo krūvio subalansavimas • Stabilūs, pakartojami ir nuspėjami procesai • Nuolatinis tobulinimo įrankis, siekiant identifikuoti pagrindines nesėkmių priežastis
Darbo aplinka	<ul style="list-style-type: none"> • Saugios darbo vietos kūrimas • Darbo vietos organizavimas
Nuolatinis darbo srautas	<ul style="list-style-type: none"> • Automatinis problemų signalizavimas • Skaidrūs procesai
Nuolatinio tobulinimo kultūra	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemini problemų sprendimas • Moksliniai tobulinimo metodai • Kiekybiškai išmatuojami tikslai, nustatomi proceso pokyčiams • Darbuotojų įtraukimas į problemų sprendimą • Mentorius paskyrimas
Problemų sprendimas	<ul style="list-style-type: none"> • Apsaugos sistemos kaip prevencinė priemonė • Problemų sprendimo įgūdžių ugdymas • Problemų sprendimo palaikymo sistema

3 lentelės tęsinys. Lean sistemos dimensijos paslaugų įmonėse ir taikomi metodai

(Šaltinis: Kundu *et al.*, 2014)

Dimensija	Lean praktika/metodas
Problemų sprendimas (tęsinys)	<ul style="list-style-type: none"> • Vaizdinė įspėjimo sistema • Atsakomybės paskirstymas • Vadovybės parama • Tobulinimas remiantis išmatuojamais rodikliais • Aukščiausios vadovybės įtraukimas
Sprendimų priėmimas	<ul style="list-style-type: none"> • Alternatyvus vertinimas • Sprendimo priėmimas bendru sutarimu • Greitas sprendimų įgyvendinimas • Ilgalaikė perspektyva
Žinių vadyba	<ul style="list-style-type: none"> • Atsiliepimų rinkimas • Mokymosi praktikos įgyvendinimas • Neišreikštos žodžiais informacijos rinkimas
Technologijų naudojimas	<ul style="list-style-type: none"> • Patikimos technologijos • Patikrintos technologijos
Darbuotojų ugdymas	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė mokytis problemų sprendimo • Išsamus supratimas apie darbą • Gebėjimas mokytis • Lyderių radimas įmonės viduje • Darbuotojų valdymo įgūdžiai • Įgūdžių ugdymo mokymai • Multifunkcinės komandos • Komandos formavimo mokymai • Multifunkcinių įgūdžių ugdymo mokymai
Tiekėjų partnerystė	<ul style="list-style-type: none"> • Pagarbus elgesys • Ilgalaikė perspektyva
Visuali kontrolė	<ul style="list-style-type: none"> • Vizuali kontrolė, kad problema būtų skaidri • Vizualūs rodikliai, kad aptikti nukrypimus • Vizuali sistema, palaikanti sklandų srautą

Egzistuoja ir priešinga nuomonė, teigianti, kad, tiesioginis Lean metodų perkėlimas iš gamybos į paslaugas teikiančias įmones negalimas, nes tarp gamybos ir paslaugų įmonių egzistuoja tokie esminiai skirtumai (Leyer *et al.*, 2014):

- *Prekių ir paslaugų pobūdžio skirtumai*: paslaugų procesai paprastai yra nematerialūs, todėl nėra aiškios ribos tiek klientams, tiek darbuotojams.
- *Paslaugų teikimo procesas*: paslaugos dažnai gali būti teikiamos nepriklausomai nuo konkrečios vietos. Darbo pobūdis skiriasi nuo gamybos, kur paprastai yra surenkamas apčiuopiamas produktas.
- *Klientų įtraukimas*: teikiant paslaugas dažnai yra būtinas kliento dalyvavimas. Paslaugų teikimo procesą teks atidėti, jei kliento dalyvavimas negalimas laiku.

Nors dauguma autorių teigia, kad Lean filosofija yra universali ir jos principai gali būti taikomi bet kuriame pramonės sektoriuje, egzistuoja ir priešinga nuomonė. Pettersen (2009) teigia, kad jei Lean sistema būtų universali, tai būtų logiška, kad japonai šiuos principus būtų pritaikę visoje Japonijos pramonėje, tačiau taip neatsitiko. Vieninteliai Lean metodų propaguotojai Japonijoje yra automobilių pramonė, tuo tarpu kitos pramonės sritys veiklą vykdo panašiai kaip ir Vakarų pasaulio konkurentai.

1.3. Lean sistemos kūrimo paslaugų įmonėse modeliai

Mokslinėje literatūroje galima rasti skirtingus Lean sistemos modelius. Tikriausiai vienas iš populiariausių ir dažniausiai minimų antriniuose šaltiniuose modelių **Womack ir Jones** (2003, p. 16-36) pasiūlytas modelis. Autoriai įvardina Lean sistemą ne kaip metodų rinkinį, bet kaip filosofiją, mąstymo būdą (angl. Lean thinking). Jie akcentuoja vertės kūrimą ir švaistymo (jap. muda) eliminavimą. Autorių pasiūlytas modelis susideda iš penkių etapų:

1. *Nustatyti vertę* (angl. Specify value) - identifikuoti savo klientus ir nuolat klausti savo klientų, kas jiems yra vertė ir ko jie nori.
2. *Identifikuoti vertės grandinę* (angl. Identify Value Stream) - vertės grandinė - tai visų būtinų veiklų rinkinys, skirtas sukurti tam tikrą produktą (prekę arba paslaugą). Identifikuoti vertės grandinę, nurodančią vertės srautą kiekvienam produktui ar produktų grupei yra įrankis, kuris atskleidžia vertės nesukuriančių veiklų (švaistymo arba kitaip muda) mastą organizacijoje. Šiame žingsnyje eliminuojamos vertės nesukuriančios veiklos.
3. *Sukurti vertės srautą* (angl. Flow) - perorientuoti organizacijos procesus taip, kad būtų sklandus darbo srautas. Darbus turi būti lengva atlikti ir lengva stebėti ir matuoti pasiektus rezultatus.
4. *Ištraukimo principas* (angl. Pull) - gaminti tik tai, ko nori klientas tik tada, kai jis to nori. Šis principas taip pat dar žinomas kaip "kaip tik laiku" principas JIT (angl. Just In Time).
5. *Tobulumo siekimas* (angl. Perfection) - tai principas, kuris pabrėžia nuolatinį tobulėjimą.

Šis modelis yra universalus, apimantis įmonę kaip visumą. Siūloma pereiti nuo termino „liesa gamyba“ (angl. Lean Production) prie „liesa įmonė“ (angl. Lean Enterprise). Lean principai gali būti taikomi visose pramonės šakose.

Allway ir Corbett (2002) požiūriu, visos organizacijos, tiek gamybinės, tiek paslaugų, yra operacijų ir procesų, kurie galiausiai sukuria vertę klientui, visuma. Lean požiūris akcentuoja vertės nesukuriančių veiklų eliminavimą iš įmonės procesų, taikant įvairius Lean metodus. Kad organizacija galėtų sėkmingai taikyti Lean metodus, yra būtinos šios sąlygos:

- Nustatyti visus organizacijoje vykstančius procesus.
- Nustatyti, suprasti ir valdyti sąlyčio taškus su klientais visuose procesų srautuose.
- Identifikuoti vertę klientui ir kiekvienam procesui parengti aiškius veiklos tikslus.
- Nuolat stebėti procesų veiklos rezultatus ir turėti supratimą apie klientų, paslaugų ir kainodaros santykį.
- Valdyti procesus kaip Lean gamybos srautus ir naudotis moderniausiomis vadybos priemonėmis (Lean metodais).
- Plėtoti komunikaciją ir grįžtamąjį ryšį, kad sukurti organizacijoje nuolatinio mokymosi aplinką, kuri stumtų organizaciją link optimalaus darbo rezultato.
- Įtraukti darbuotojus į nuolatinio tobulino procesą, matuojant jų darbo rezultatus ir naudojant rezultatų korteles.

Autoriai taip pat išskyrė 5 Lean transformacijos paslaugų įmonėse etapus:

1. Pirmas etapas: *įvertinti esamą padėtį*. Organizacijos turėtų įvertinti esamų kompetencijų lygį, nustatyti esamus švaistymus ir veiklos tobulinimo galimybes. Šiame žingsnyje projektuojami procesų srautai, įvertinami resursai ir tiesioginės išlaidos kiekviename proceso žingsnyje; taip pat renkami esamos padėties rodikliai, vertinamas bedras proceso efektyvumas.
2. Antras etapas: *nustatyti laukiamą rezultatą*. Šiame etape reikalaujama, kad organizacija suprastų savo verslo strategiją ir reikalavimus, nustatytų atitinkamus pagrindinius veiklos rodiklius (ang. key performance indicators) visiems organizacijos lygiams, nustatytų trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus, sukurtų aukšto lygio veiksmų planą (aukščiausios vadovybės lygmenyje) ir efektyviai komunikuotų planą visoje organizacijoje.
3. Trečias etapas: *stabilizuoti operacijas*. Kad organizacijos rezultatai pajudėtų laukiama kryptimi, reikalinga sustabdyti judėjimą į neigiamą pusę. Tai galima padaryti faktų analizės būdu ir struktūriniu problemų sprendimu, kad atskleisti egzistuojančias neefektyvumo priežastis, nustatyti ir įgyvendinti sprendimus ir vertinti pažangą.
4. Ketvirtas etapas: *optimizuoti galimybes*. Kai transformacijos procesas pajuda į

optimizavimo etapą, organizacijoje pradedamas jausti pridėtinės vertės poveikis. Čia faktais paremta analizė atskleidžia galimybes, kurios pradeda stumti organizaciją link numatytų tikslų, o ne tik šalina problemas. Šis etapas apima eilę iniciatyvų, kuriomis siekiama pagerinti fizinį dizainą ir vertės srautą.

5. Penktas etapas: *įtvirtinti Lean požiūrį*. Lean turi tapti organizacijos mantra, Lean sistema turi būti įtvirtinta kartu su nuolatinio tobulėjimo praktika. Šio etapo svarbiausi elementai: pajėgumų spragų numatymas, rinkti ir sisteminti išmoktas pamokas, tęstinis stebėjimas, aukštesnių prioritetų modeliavimas, veiklos rezultatų komunikavimas organizacijoje.

Tuo tarpu **Swank** (2003) siūlo tokį Lean sistemos diegimo paslaugų įmonėje modelį, kurio pagrindiniai principai:

1. *Susijusius procesus išdėstyti vieną šalia kito*. Lean gamyboje šis principas reiškia, kad visi žingsniai vertės grandinėje turi būti išdėstyti šalia vienas kito. Paslaugų įmonėse turėtų taip pat būti laikomasi šio principo, pavyzdžiui, susijusios darbo grupės išdėstytos viena šalia kitos.

2. *Standartizuoti procedūras*. Organizacijos, leidžiančios darbuotojams patiems organizuoti savo darbo metodus, susiduria su problemomis, jei darbuotojas negali atvykti į darbą ar jo darbą reikia perduoti kitam žmogui. Darbo procedūrų standartizavimas leidžia išvengti šios problemos.

3. *Eliminuoti švaistymus*. Darbo grąžinimas vienu žingsniu atgal paprastai sukuria delsimus.

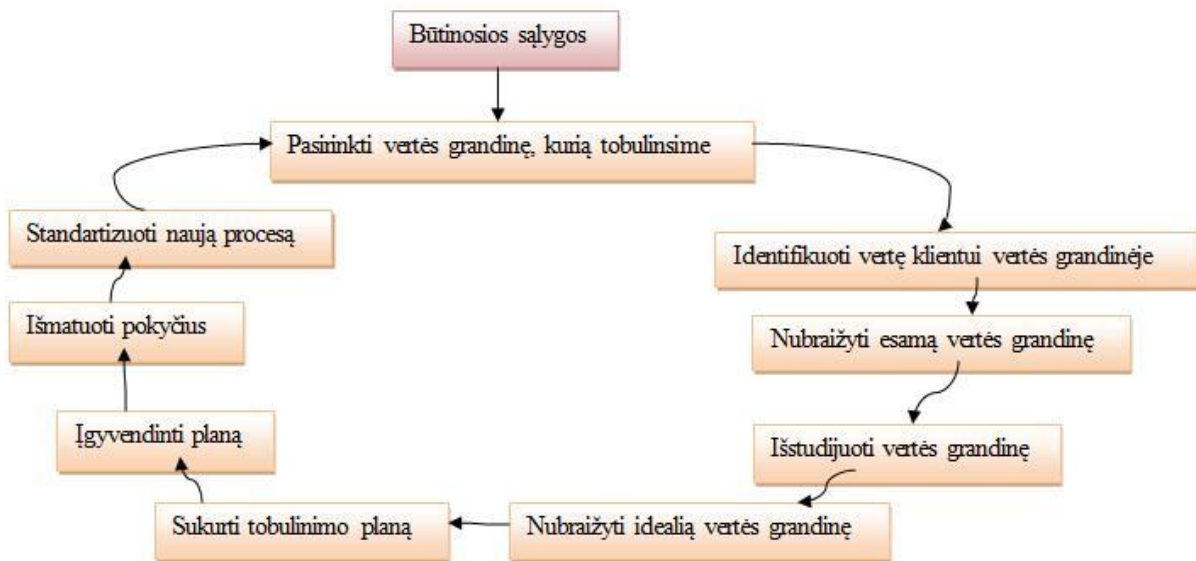
4. *Nustatyti bendrą tempą*. Taikant takto laiko sąvoką, galima išlyginti darbo srautą. Takto laiko sąvoka kilusi iš vokiško žodžio muzikos metras. Ji nurodo darbo ritmo sureguliuojimą pagal kliento poreikius.

5. *Subalansuoti darbo krūvį*. Lean sistema leidžia tolygiai paskirstyti darbo krūvį tarp organizacijos darbuotojų. Šios praktikos didžiausias privalumas tas, kad tolygiai paskirsčius darbo krūvį galima išvengti nereikalingų delsimų.

6. *Išskirti sudėtingumą*. Kad sėkmingai atskirti sudėtingumus, reikia sugrupuoti užduotis pagal sudėtingumo lygius į atskiras grupes ir nustatyti joms atskirus veiklos tikslus.

7. *Skelbti veiklos rezultatus*. Darbuotojų rezultatai turi būti viešai skelbiami, siekiant paskatinti darbuotojus aktyviai siekti iškeltų tikslų. Geri darbo rezultatai privalo būti apdovanojami.

Tischler (2006) Lean sistemos įgyvendinimo procesą prilygino Stewhart ciklui planuok-daryk-studijuok-veik (angl. plan-do-study-act). Autoriaus pasiūlytas Lean diegimo ciklas pavaizduotas 1 paveiksle. Būtiniosios sąlygos – tai sąlygos, kurios turi būti išpildytos prieš diegiant Lean organizacijoje, pavyzdžiui: aukščiausio vadovo pritarimas ir parama, kvalifikuotas darbuotojas, kuris padėtų įgyvendinti procesą, poreikio keistis identifikavimas. Šio modelio trūkumas – jame atsispindi tik vertės grandinės kūrimo ir tobulinimo procesas, bet ne visos sistemos diegimo procesas.



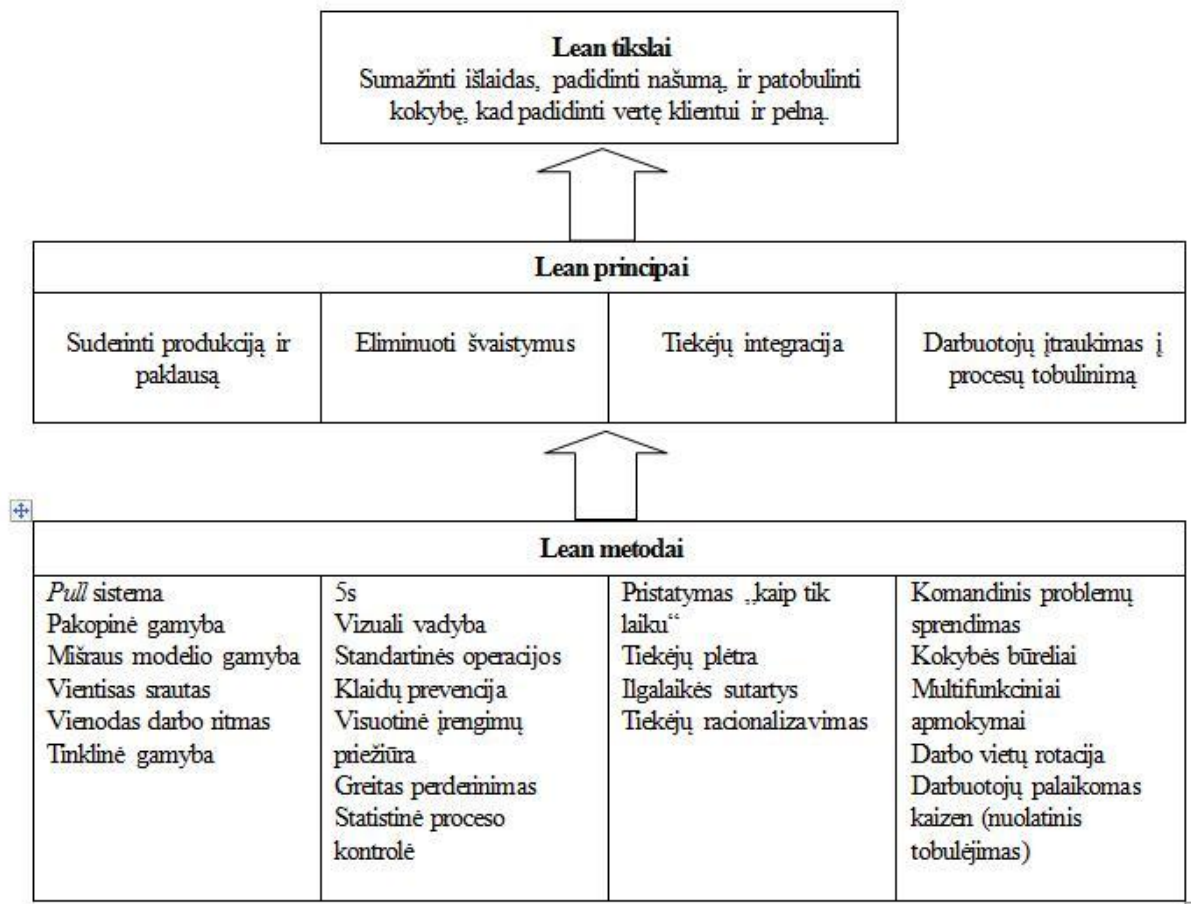
1 pav. Lean diegimo ciklas

(šaltinis: Tischler, 2006)

Lyons *et al.* (2013) pasiūlė Lean mąstymo struktūrą (žr. 2 pav.). Keturi pagrindiniai Lean mąstymo principai:

1. Suderinti produkciją ir paklausą;
2. Eliminuoti švaistymus;
3. Tiekėjų integracija;
4. Darbuotojų įtraukimas.

Išvardinti principai tarpusavyje yra glaudžiai susiję viena kitą papildančiomis idėjomis. Gamybos suderinimas su paklausa yra grindžiamas antruoju principu - švaistymų eliminavimu. Švaistymų eliminavimas padeda sumažinti išlaidas ir suderinti visą vertę kuriančią veiklą į veiksmingą sistemą, kuri užtikrina sklandų gamybos srautą su minimaliais stabdymais, vėlavimais ir pokyčiais. Šis procesas yra svarbus užtikrinant pirmąjį principą - gamybos ir paklausos suderinimą. Viena iš būtinų sąlygų sėkmingam verslui yra organizacijos gebėjimas minimizuoti organizacinę inerciją ir derinti veiklas reaguojant į kliento poreikius. Lean mąstymo terminais, tokios reakcijos pasiekimo priemonės yra gamyba, atsižvelgiant į kliento paklausos tempą, ir srauto tobulinimas, sistemingai eliminuojant vertės nekuriančias veiklas. Tam būtina sąlyga yra trečias principas – tiekėjų integracija. Norint suderinti gamybą su paklausa, būtina užtikrinti glaudų ryšį su tiekėjais. Tiekėjai privalo užtikrinti nuolatinį žaliavų pristatymą mažais kiekiais tiesiogiai į gamybos vietą. Darbuotojų įtraukimas į procesų tobulinimą yra labai svarbus švaistymo eliminavimo principui. Bendras darbuotojų įsitraukimas ir bandymas išlaisvinti talentus ir kūrybiškumą yra Lean varomoji jėga (Lyons *et al.*, 2013).



2 pav. Lean mąstymo struktūra

(šaltinis: Lyons *et al.*, 2013)

2. POKYČIŲ VALDYMO LEAN SISTEMĄ TAIKANČIOSE PASLAUGŲ ORGANIZACIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI

Pokyčiai organizacijose vyksta nuolat, bet pastaruoju metu jie tapo ypač spartūs ir vis labiau spartėja. Lėtiems pokyčiams pasipriešinimas paprastai būna mažesnis, nei spartiems. Strateginiai pokyčiai organizacijoje kyla iš inovacinio pobūdžio strateginių tikslų, kurių siekiant neišvengiamai reikia keisti nusistovėjusią tvarką organizacijoje (Laumenskaitė *et al.*, 2006).

Organizacija, kuri nusprendžia diegti Lean sistemą, kartu pradeda ir transformacijos procesą, kuris neišvengiamai palies visą organizaciją. Norint sėkmingai įgyvendinti bet kokius pokyčius, svarbu iš anksto numatyti, kaip pokyčiai gali paveikti visus organizacijos elementus.

Šiame skyriuje apžvelgsime mokslinę literatūrą apie pokyčių valdymą bendrai ir pokyčių valdymą paslaugų įmonėse, taikančiose Lean sistemą.

2.1. Pokyčių valdymo teoriniai aspektai

Pokyčiai organizacijose yra nuolatinis procesas. Ankstesniais laikais pasikeitimai buvo gana lėti ir jų įtaka organizacijos valdymui ir rezultatams nebuvo labai didelė. Šiais laikais pasikeitimai tapo labai dinamiški, intensyvūs, veiklos parametrai nuolat keičiasi, pokyčiai dažnai būna esminiai. Dėl šios priežasties pokyčių valdymas: jų numatymas, trūkumų eliminavimas ir privalumų panaudojimas, tampa vis svarbesniu organizacijos vadybos elementu (Zakarevičius, 2006).

Organizaciniai pokyčiai – tai paprastai stambūs pokyčiai, kurie vyksta organizacijoje ir kurie paliečia visus organizacijos elementus. Kartais tokie pokyčiai būna dideli ir dramatiški: misijos, vizijos pokyčiai, organizacijos reorganizavimas, naujų sistemų ar technologijų diegimas ir kt. (Lodienė, 2005).

Siekiant išvengti pasipriešinimo pokyčiams ir vidinių prieštaravimų, bei sėkmingai reaguoti į vykstančius pokyčius, bet kokie pokyčiai organizacijoje turi būti valdomi. Galima išskirti 3 esminius dalykus, kurie būtini pokyčių valdyme (Lodienė, 2005):

1. Žinios – tai yra supratimas, kas ir kodėl yra keičiama
2. Noras (troškimas) keisti ir ketinimas (valia) keisti
3. Įgūdžiai, gebėjimai, kurie parodo, kaip keisti.

Visi trys elementai yra vienodai svarbūs. Jei trūksta nors vieno iš šių komponentų, pokyčiai negali sėkmingai vykti.

Sėkmingi pokyčiai – tai pokyčiai, kurie atnešė laukiamų rezultatų su numatytais kaštais ir nustatytu laiku (Klimas *et al.* 2009). Kotter (1995) išskyrė 8 žingsnius, kurie veda prie sėkmingo pokyčių įgyvendinimo organizacijos transformacijos procese. Pokyčių procesas – tai eilė etapų, kurie užima tam tikrą laiko tarpą. Praleidus nors vieną žingsnį, sukuriama iliuzija, kad procesas vyksta greičiau, tačiau tai niekuomet neatneš laukiamo rezultato:

1. žingsnis. Sukurti jausmą, kad pokyčiai yra būtini
2. žingsnis. Sukurti galingą vadovaujančią grupę
3. žingsnis. Sukurti ir plėtoti viziją ir pokyčių strategiją
4. žingsnis. Komunikuoti viziją ir strategiją
5. žingsnis. Įgalinti kitus veikti vizijos pagrindu
6. žingsnis. Planuoti ir kurti trumpalaikius laimėjimus (siekiant ilgalaikių tikslų)
7. žingsnis. Įtvirtinti patobulinimus ir skatinti tolimesnius pokyčius
8. žingsnis. Įtvirtinti pokyčius organizacijoje

Pokyčiai organizacijoje neatsiejami nuo organizacijos kultūros, pokyčiai kultūrą keičia ir formuoja. Organizacijos kultūrą reikėtų vertinti kaip labai svarbų pokyčių valdymo faktorių, todėl labai aktualus yra kultūros formavimo ir kaitos klausimas. Pagrindinės priemonės ir būdai keisti organizacijos kultūros turinį yra šie (Zakarevičius, 2004):

1. Vertybės: organizacijai svarbių vertybių deklaravimas ir kasdienis tų vertybių praktinio veiksmingumo ir naudingumo demonstravimas, tuo siekiant įtikinti darbuotojus, kad šios vertybės yra reikšmingos jų gyvenime.
2. Atmosfera: reikiamos atmosferos ir mikroklimato kūrimas, sudarant elgsenos principų, nuostatų, normų kodeksą, kurio nepaisymas sukeltų darbuotojui diskomforto jausmą.
3. Tobulinimosi sistema: tobulinimosi sistemos, kuri apimtų ne tik kompetencijos kėlimą, bet ir vertybinių nuostatų ugdymą, kūrimas.
4. Sociopsichologinės priemonės: priemonių, ugdančių pasididžiavimą savo organizacija ir jos pasiekimais, atskirų narių rezultatais, realizavimas.
5. Emocinės priemonės: tradicijų kūrimas, tradicijų puoselėjimas, nusipelnusių darbuotojų pagerbimas, simbolių svarbos pabrėžimas.

Pokyčiai organizacijoje neišvengiami, jie sąlygoja organizacijos strategijos, struktūros, proceso koregavimą ir pertvarkymą. Vykstant tokiems pertvarkymams, neišvengiamai paliečiama ir organizacijos kultūra, kuri taip pat kinta. Šio keitimo nereikėtų palikti savieigai, tai turėtų būti sąmoningai, tačiau jautriai reguliuojamas procesas (Zakarevičius, 2004).

Organizacijai ruošiantis strateginiams pokyčiams, pirmiausia turi būti analizuojamos tuos pokyčius lemiančios priežastys. Jas nustatius, atsiranda galimybė lengviau ir efektyviau išspręsti problemas, kylančias organizacijai keičiant savo veiklos strateginę kryptį. Kiekvienos organizacijos pokyčių priežastys yra individualios ir gali labai skirtis, tačiau galima išskirti visoms organizacijoms bendrų priežasčių, iš kurių svarbiausios yra šios: aplinka, verslo santykiai, technologija, nauji darbuotojai, ypač – naujas vadovas (Tichy, 1983, cituojama iš Laumenskaitė *et al.*, 2006).

Kad strateginių pokyčių valdymas būtų sėkmingas, svarbu tuos pokyčius apibrėžti kaip transformacinius. Transformaciniai pokyčiai savo pobūdžiu, sparta ir radikalumu labai skiriasi nuo evoliucinių pokyčių (Laumenskaitė *et al.*, 2006).

2.2. Pokyčių valdymas Lean sistemą taikančiose paslaugų įmonėse

Lean požiūris paslaugų įmonėse akcentuoja vertės nesukuriančių veiklų eliminavimą iš įmonės procesų. Paslaugų įmonės, kurios nusprendžia diegti Lean metodus, gauna apčiuopiamą naudą savo klientams ir pačiai organizacijai. Bet, prieš pradėdant transformaciją, svarbu įsisamontinti ir suprasti, kaip pokyčiai palies organizaciją (Allway *et al.*, 2002).

Noras išbandyti naujoves ir priimti pokyčius yra kritiniai transformacijos procese, tačiau problema slypi tame, kad pokyčiai ne visada yra lengvai suprantami ir žmonėms dažnai būna sunku priimti įvykusius pasikeitimus (Allway *et al.*, 2002).

Gamybos įmonėse pokyčiai dažniausiai yra fizinės transformacijos, tuo tarpu pokyčiai, kurie vyksta paslaugų organizacijose apima fiziologines, informacines, darbo aplinkos transformacijas. Dažnai paslaugų organizacijos vienu metu vykdo keletą transformacijų, todėl prisitaikyti prie pokyčių gali tapti iššūkiu visai organizacijai (Maleyeff, 2006).

Egzistuoja keletas kritinių sėkmės veiksnių, diegiant Lean metodus paslaugų organizacijoje. Galima išskirti keletą veiksnių, kurie yra svarbūs Lean metodus diegiančioje organizacijoje ir yra glaudžiai susiję su įmonės darbuotojais. Šie veiksniai apima darbuotojų įtraukimą, pripažinimą, motyvavimą, komunikaciją, mokymus, komandinį darbą. Kritiniai sėkmės veiksniai, norint sėkmingai diegti Lean paslaugų organizacijoje (Hamid, 2011):

Vidiniai organizaciniai veiksniai:

- Aukščiausia vadovybė – kuri apima tvirtą vadovavimą, aukščiausių vadovų paramą, aukštesniųjų vadovų įtraukimą ir vadovavimo kokybę.
- Darbuotojų mokymai – apima dalinimąsi patirtimi ir informacija, mokymą techninių ir valdymo įgūdžių, gerinimo iniciatyvų mokymąsi.
- Mąstymo keitimas – Lean požiūrio diegimas, Lean mąstymo diegimas.
- Darbuotojai – apima darbuotojų įtraukimą ir dalyvavimą, komaninį darbą, pripažinimą ir apdovanojimą.
- Darbo kultūra – apima darbo aplinką, pokyčių valdymą ir kliūtis keistis.
- Komunikacija – susideda iš komunikacijos tarp aukščiausių vadovų ir gerinimo iniciatyvų komunikavimo.
- Ištekliai – finansiniai ir laiko ištekliai
- Verslo planavimas – apima strateginį požiūrį, vizijos kūrimą ir tikslų nustatymą.

Išoriniai organizaciniai veiksniai:

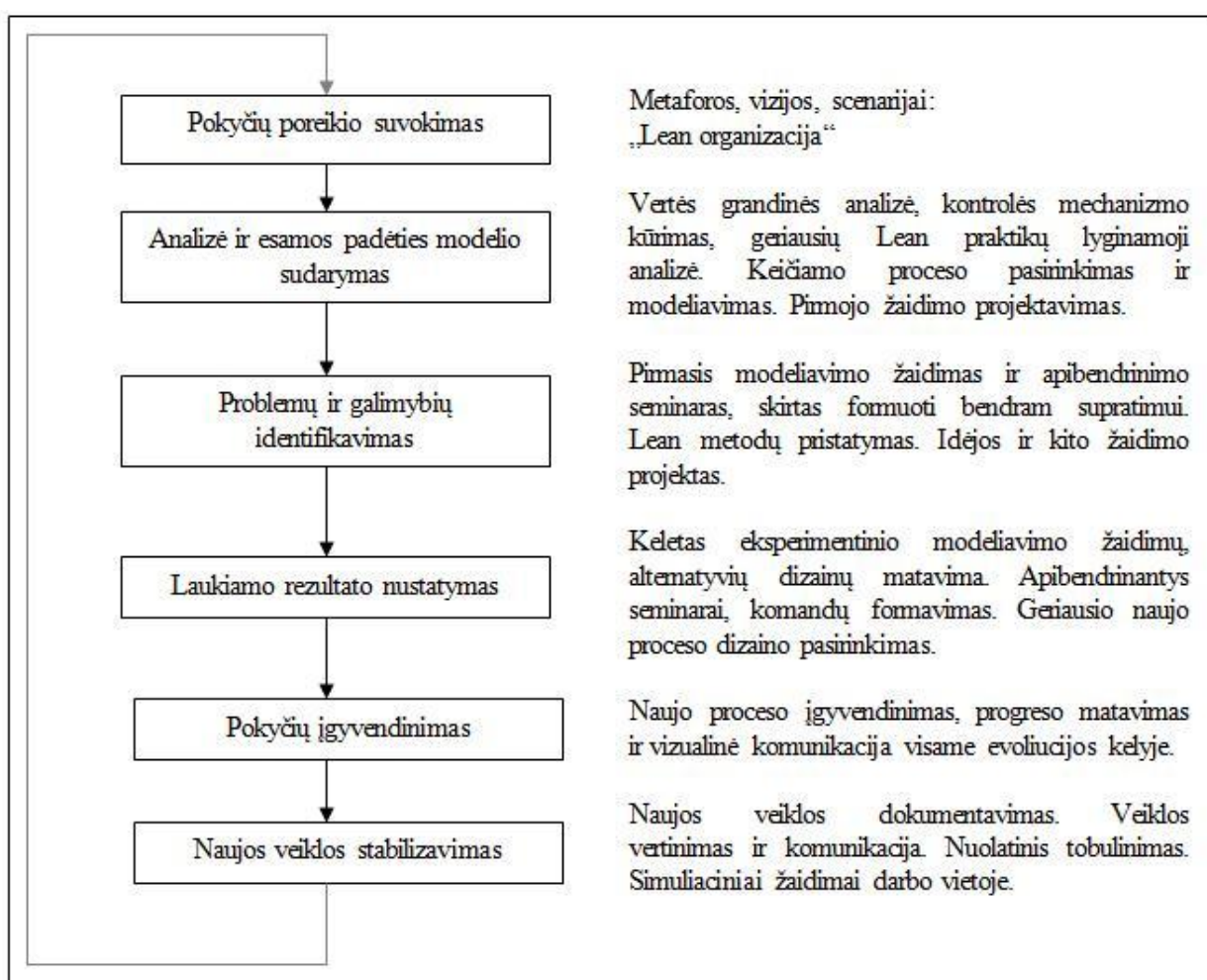
- Dėmesys klientui – apima santykius su klientais ir klientų lojalumą.
- Politiniai veiksniai – susideda iš vyriausybės politikos, politinių pokyčių vyriausybės paramos

Šalia techninės Lean sistemos (Lean metodų), egzistuoja ir socialinė Lean sistema, kuri apima įmonės darbuotojų dalyvavimą Lean diegimo procese. Techninė ir socialinė Lean sistemos (žr. 3 pav.) yra glaudžiai tarpusavyje susijusios ir sąveikauja tarpusavyje bei daro įtaką organizacijos rezultatams (Hadid *et al.*, 2014).



3pav. Socio-techninės teorijos mechanizmas Lean paslaugų sistemoje
(šaltinis: Hadid *et al.*, 2014)

Smeds (1994) pasiūlė pokyčių valdymo struktūrą, kuri prasideda nuo strateginės vizijos ir bendros strategijos, kuri sujungia atskirus pokyčių projektus. Tolesni pagrindiniai pokyčių valdymo etapai: analizė ir esamos padėties modeliavimas, problemų ir galimybių identifikavimas, laukiamo rezultato nustatymas, pokyčių įgyvendinimas ir stabilizavimas. Į šį pokyčių valdymo modelį yra integruota nuolatinio tobulinimo idėja: kai stabilizavimo etape įtvirtinami pokyčiai pasiekia laukiamų rezultatų kritinę ribą, procesas vėl pradedamas iš pradžių. Taip sukuriama organizacinio mokymosi spiralė. Pokyčių valdymo struktūra pavaizduota 4 paveiksle. Šalia pagrindinių pokyčių valdymo etapų pateiktas detalesnis etapo aprašymas.



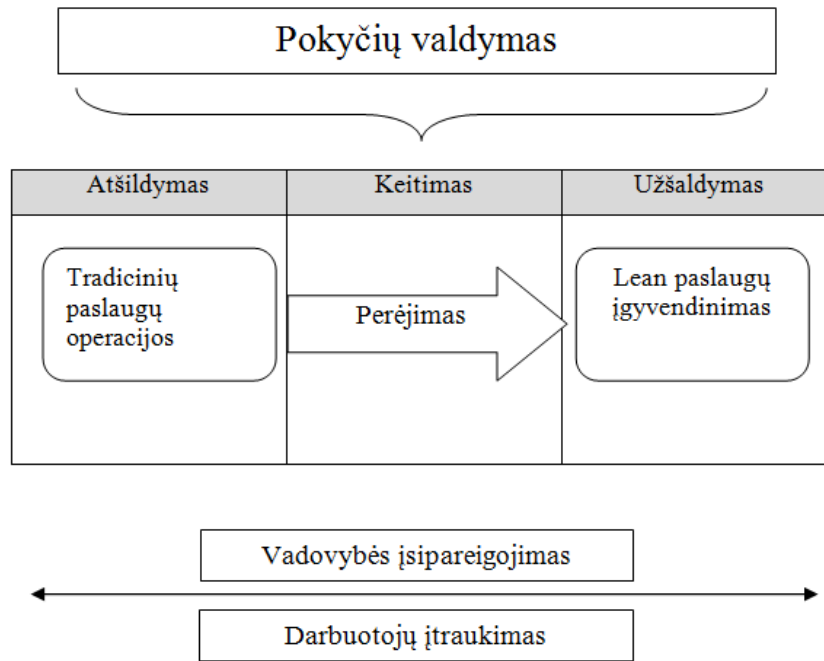
4 pav. Bendroji pokyčių valdymo struktūra Lean organizacijoje

(šaltinis: Smeds, 1994)

Lean sistemos diegimas įmonėje yra ne tik naujų metodų įgyvendinimas. Tai yra procesas, kuris keičia visą organizacijos kultūrą. Todėl atsiranda poreikis (Bhasin *et al.*, 2006):

1. Komunikuoti aiškia viziją, kokių rezultatų organizacija tikisi, kai transformacija bus baigta.
2. Užtikrinti pokyčių strategiją, pagal kurią organizacija komunikuos, kaip bus pasiekti išskelti tikslai.
3. Paskirstyti atsakomybes per visą organizaciją ir paskelbti, kas yra pagrindinis programos lyderis.
4. Plėtoti santykius su tiekėjais, pagrįstus abipusiu pasitikėjimu ir įsipareigojimu. Tai gali būti vertinama pagal santykių egzistavimo laiką ir pirkimų pagal ilgalaikius susitarimus procentą.
5. Puoselėti nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo aplinką.
6. Sistemingai ir nuolat koncentruoti dėmesį į klientą.
7. Skatinti Lean vadovavimą visuose organizacijos lygiuose.
8. Įvertinti organizacijos darbuotojų Lean naudojimo lygį.
9. Stebėti organizacijos padalinių, taikančių Lean dalį.
10. Pokyčių įgyvendinimui reikia skirti pakankamai daug laiko. Vidutinio dydžio įmonė gali užtrukti nuo trejų iki penkerių metų, kad pradėtų įgyvendinti Lean filosofiją.

Autoriai Asnan *et al.* (2015) teigia, kad pokyčių valdymas Lean diegiančioje paslaugų organizacijoje yra labai svarbus. Organizacija, kuri keičiasi iš tradicinės valdymo formos į Lean, patiria pereinamąjį etapą. Pereinamajame etape visiems reikia suprasti ir priimti pokyčius, susijusius su Lean diegimu. Tik po to galima įgyvendinti Lean, kaip naują būdą dirbti. Štai kodėl pokyčių valdymas yra reikalingas pereinamajame Lean diegimo etape. Tinkamai nevaldant pokyčių galima susidurti su nesėkme diegiant Lean sistemą. Pagrindinė pereinamojo etapo problema ta, kad žmonėms yra sunku priimti pokyčius. Vadovai turi spręsti šią problemą ir, tinkamai vadovaujant, žmonės priims pokyčius. Pokyčių programa turi prasidėti darbuotojus ruošiant priimti pokyčius. To galima pasiekti suteikiant informaciją ir reikiamas žinias. Kiekvienas turi žinoti esamas problemas ir kas turi būti nuveikta. Pokyčių programa turi įtraukti darbuotojus ir būti remiama aukščiausios vadovybės visame pokyčių diegimo procese. Pokyčių programos įgyvendinimas gali padėti užtikrinti, kad Lean diegimo procesas paslaugų sektoriaus organizacijoje bus sklandus ir sėkmingas. Autorių siūloma pokyčių valdymo koncepcija pavaizduota 5 pav.



5 pav. Pokyčių valdymo koncepcija Lean diegiančioje paslaugų organizacijoje
(šaltinis: Asnan *et al.*, 2015)

Galima sutikti, kad pokyčių valdymas yra esminis pereinamajame etape, tačiau ne tik jame. Pokyčių valdymas turi būti nenutrūkstamas procesas, nes Lean diegimas yra nuolatinis tobulinimo procesas. Pokyčių valdymas turi būti integruota šio proceso dalis.

3. POKYČIŲ VALDYMO LEAN VADYBOS SISTEMĄ DIEGIANČIOJE PASLAUGŲ ORGANIZACIJOJE MODELIS

Šiame skyriuje apžvelgiami organizacinių pokyčių teoriniai aspektai ir Lean diegimo bei pokyčių valdymo modeliai, kurie bus naudojami rengiant pokyčių valdymo Lean vadybos sistemą diegiančioje paslaugų organizacijoje modelį. Taip pat pateikiamas modelio I variantas.

3.1. Organizacinių pokyčių metaforos ir požiūriai

Morgan identifikuoja organizacines metaforas, iš kurių Cameron ir Green (2012) išskiria 4 kaip pagrindines, kurios dažniausiai sutinkamos praktikoje ir kurios teikia daugiausiai įžvalgų tyrinėjant organizacinių pokyčių procesą (cituojuama iš Cameron *et al.*, 2012, p. 108-110). Šios metaforos yra:

- Organizacijos kaip mechanizmai - tai tokios organizacijos, kuriose vyrauja griežta struktūra, funkcinis valdymas, darbo standartizavimas;
- Organizacijos kaip politinės sistemos - tai požiūris į organizacijas, pabrėžiantis organizacijos valdymo stilių (pvz. demokratinis, autokratinis, anarchija ir t.t.);
- Organizacijos kaip organizmai - ši metafora apibūdina organizaciją kaip gyvą, prie aplinkos prisitaikančią sistemą;
- Organizacijos kaip srautas ir transformacija - šiuo požiūriu organizacijos traktuojamos kaip neatskiriama jas supančios aplinkos dalis. Tokiose organizacijose pokyčiai nebūna valdomi, o tiesiog atsiranda iš aplinkos.

Šiame darbe pasirinkta organizaciją nagrinėti pagal metaforą organizacijos kaip organizmai, nes manoma, kad ši metafora labiausiai atitinka tiriamos organizacijos pobūdį. Ši organizacinio gyvenimo metafora apibūdina organizaciją kaip gyvą, prisitaikančią prie aplinkos sistemą. Ši metafora pristato organizaciją kaip "atvirą sistemą". Organizacijos - tai tarpusavyje susijusios sistemos, sukurtos suderinti aplinkos reikalavimus su vidiniais grupių ir individų poreikiais. Šis požiūris reiškia, kad kurdami organizacijas mes visuomet turime galvoti apie mus supančią aplinką. Akcentuojamas aplinkos tyrinėjimas ir prisitaikymas prie išorinio pasaulio. Individuali, grupinė ir organizacinė sveikata ir laimė yra pagrindiniai šios metaforos ingredientai. Daroma prielaida, kad, jei socialiniai individų ir grupių poreikiai organizacijoje yra patenkinti, ir organizacija yra suprojektuota taip, kad atitiktų aplinkos

poreikius, tai yra didžiausia tikimybė, kad visa sistema sugebės prisitaikyti ir gerai funkcionuoti (Cameron *et al.*, 2012, p. 115-116).

Pagrindinės nuostatos:

- Nėra vieno geriausio būdo kurti ir valdyti organizaciją;
- Informacijos srautai tarp įvairių organizacijos dalių ir ją supančios aplinkos yra raktas į organizacijos sėkmę;
- Labai svarbu yra maksimizuoti atitikimą tarp individualių, komandos ir organizacijos poreikių.

Tai veda prie šių prielaidų apie organizacinius pokyčius:

- Poreikis pokyčiams kyla kaip atsakas į išorinės aplinkos pokyčius (o ne naudojant vidinį akcentą);
- Individai ir grupės turi būti psichologiškai pasiruošę ir suprasti pokyčių poreikį, kad galėtų sėkmingai prisitaikyti;
- Atsakas į aplinkos pokytį gali būti suprojektuojamas ir išdirbamas.
- Dalyvavimas ir psichologinė pagalba yra būtinos priemonės, siekiant sėkmės.

Šios metaforos apribojimai: organizacijos, kaip prisitaikančios sistemos idėja yra ydinga. Organizacija nėra vien tik prisitaikantis vienetas, priklausantis nuo savo aplinkos. Realybėje organizacija gali formuoti aplinką, bendradarbiaudama su bendruomenėmis ar kitomis organizacijomis, ar sukurdamą naują produktą ar paslaugą, kuris gali reikšmingai pakeisti aplinką. Be to, idealizuotas požiūris į darną ir srautus tarp funkcijų ir organizacijos elementų dažnai yra nerealistinis. Kartais skirtingos organizacijos dalys veikia savarankiškai dėl tam tikrų objektyvių priežasčių. Pavyzdžiui, tyrimų skyrius gali veikti labai skirtingu būdu ir visiškai atskirai nuo gamybos skyriaus (Cameron *et al.*, 2012, p.116).

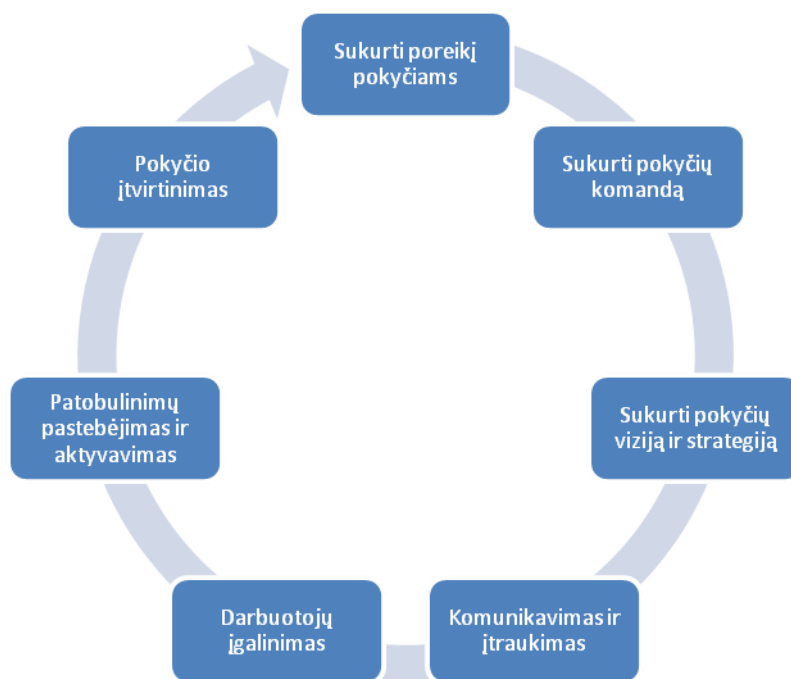
Kitas svarbus šio požiūrio apribojimas, pažymėtas Morgan, susijęs su pavojumi, kad ši metafora gali tapti ideologija. Tokia ideologija teigia, kad individai turi būti visiškai integruoti į organizaciją. Tai reiškia, kad darbas turi būti suprojektuotas taip, kad žmonės įgyvendintų savo asmeninius poreikius per organizaciją, kas gali tapti nesutarimų tarp “tikinčių” ir “netikinčių” priežastimi (cituojama iš Cameron *et al.*, 2012, p. 116).

Cameron ir Green (2012) aptaria įvairių autorių sukurtus organizacinių pokyčių modelius, remdamasis organizacinėmis metaformis. Šiame darbe autorė nagrinėja ir remiasi Kotter (1995) 8 žingsnių modeliu, kuris, pasak Cameron ir Green (2012), asocijuojasi su organizacijos, kaip organizmo metafora Kotter (1995) išskyrė 8 žingsnius, kurie veda prie

sėkmingo pokyčių įgyvendinimo organizacijos transformacijos procese (šio modelio aprašymas yra šio darbo p.18). Pokyčių procesas – tai eilė žingsnių, kurie užima tam tikrą laiko tarpą. Praleidus nors vieną žingsnį, sukuriama iliuzija, kad procesas vyksta greičiau, tačiau tai niekuomet neatneš laukiamo rezultato.

Kotter “8 žingsniai kaip transformuoti savo organizaciją” eina šiek tiek toliau nei pagrindinė organizacijos, kaip mechanizmo metafora. Kotter 8 žingsnių modelis kilo iš analizės daugiau kaip 100 įmonių, kurias jis konsultavo ir kurios išgyveno pokyčių procesą. Jo tyrimai išryškino aštuonias svarbiausias pamokas ir jis konvertavo tas žinias į naudingą 8 žingsnių modelį. Modelyje sprendžiami svarbūs klausimai pokyčių procese, pabrėžiama “pajausto poreikio” pokyčiams svarba organizacijoje ir pabrėžiama būtinybė komunikuoti viziją ir išlaikyti itin aukštą komunikacijos lygį visame procese (cituojuama iš Cameron *et al.*, 2012, p. 125-126).

Cameron ir Green (2012) patobulino Kotter modelį (žr. 6 pav.), remdamiesi tuo, kad Kotter modelyje didžiausias dėmesys ir daugiausiai energijos skiriama pirmiesiems žingsniams, tačiau mažiau 7 ir 8 žingsniuose. Po 5 žingsnio tokie žodžiai, kaip “planuoti”, “įtvirtinti” ir “sustiprinti” sukelia įspūdį, kad tai yra tiesiog paprastas procesas, tačiau, pasak Green, pokyčių procesas yra sudėtingas ir įdomus visame kelyje. Green pasiūlytas pokyčių modelis turi glaudžias paraleles su Kotter 8 žingsnių modeliu, tačiau pokyčių procesas modeliuojamas kaip nepertraukiamas ciklas, o ne kaip tiesinis procesas. Taip pat pabrėžiama vadovų dėmesio svarba visuose proceso etapuose.



6 pav. Cameron ir Green patobulintas pokyčių modelis.

(šaltinis: Cameron *et al.*, 2012)

Apibendrinant vertėtų pažymėti, kad patobulintas pokyčių modelis gali būti pritaikomas šiuolaikinėse organizacijose, kuriose pokyčiai vyksta nuolat ir dažniausiai greitai. Siekiant nuolatinio kokybės gerinimo, pokyčių procesas taip pat turi būti nuolatinis, pasikartojantis ciklais.

3.2. Tyrimui naudojamą Pokyčių valdymo paslaugų organizacijoje, diegiančioje Lean modelio aprašymas

Lean požiūris paslaugų organizacijose akcentuoja vertės nesukuriančių veiklų eliminavimą iš įmonės procesų. Paslaugų organizacijos, kurios nusprendžia diegti Lean metodus, gauna apčiuopiamą naudą savo klientams ir pačiai organizacijai. Bet, prieš pradedant transformaciją, svarbu įsisamoninti ir suprasti, kaip pokyčiai palies organizaciją. Pokyčiai ne visada yra lengvai suprantami ir žmonėms dažnai būna sunku priimti įvykusių pasikeitimų.

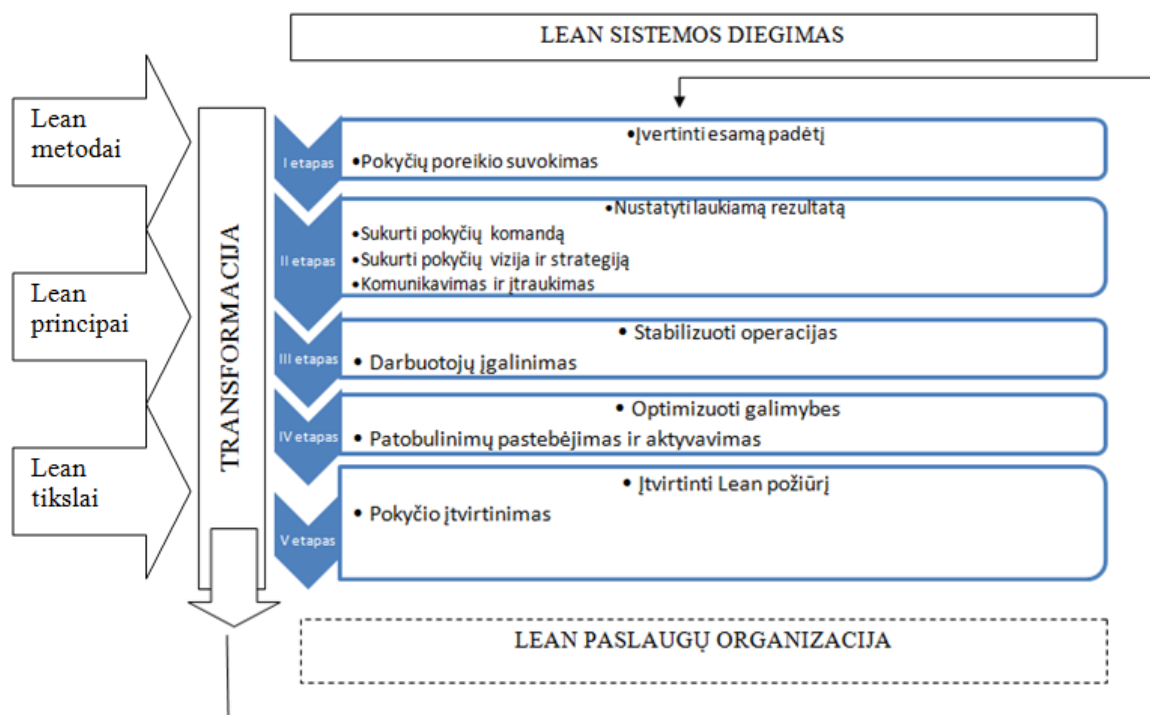
Gamybos įmonėse pokyčiai dažniausiai yra fizinės transformacijos, tuo tarpu pokyčiai, kurie vyksta paslaugų organizacijose apima fiziologines, informacines, darbo aplinkos transformacijas. Dažnai paslaugų organizacijos vienu metu vykdo keletą transformacijų, todėl prisitaikyti prie pokyčių gali tapti iššūkiu visai organizacijai.

Kyla klausimas, kaip valdomi pokyčiai paslaugų organizacijoje, diegiančioje Lean sistemą. Lean sistemos kūrimas yra nenutrūkstamas procesas, siekiant nuolatinio tobulėjimo. Šis procesas labai primena Demingo ciklą planuoti-daryti-tikrinti-veikti. Allway ir Corbett (2002) akcentuoja Lean diegimą, kaip nuolatinio tobulinimo procesą. Autoriai pateikia Lean transformacijos paslaugų įmonėse 5 etapų modelį, kuris yra tiesinis, tačiau iš esmės galime įžvelgti cikliškumą, nes yra siekiama nuolatinio tobulėjimo (šio modelio aprašymas yra šio darbo p.13).

Cikliškumas stebimas ir aukščiau aptartame Green patobulintame organizacinių pokyčių modelyje. Kadangi Lean diegimas neišvengiamai iššaukia transformacinius pokyčius organizacijoje, pokyčių valdymas turi būti neatsiejama šios transformacijos dalis. Iš to kyla poreikis sukurti integruotą Lean diegimo ir pokyčių valdymo modelį, kuris padėtų paslaugų organizacijoms, diegiančioms Lean sistemą geriau valdyti pokyčius kiekviename diegimo etape.

Pokyčių valdymo Lean diegiančioje paslaugų organizacijoje modelio I variantas (žr. 6 pav.) sudarytas autorės, remiantis Allway ir Corbett (2002) *Lean transformacijos paslaugų įmonėse 5 etapų modeliu* ir Cameron ir Green (2012) patobulintu *Kotter 8 žingsnių, kurie veda prie sėkmingo pokyčių įgyvendinimo organizacijos transformacijos procese*,

modeliu. Kiekviename Lean diegimo etape reikia atlikti tam tikrus pokyčių valdymo žingsnius, kad sėkmingai valdyti transformacijos procesą.



7 pav. Pokyčių valdymo Lean diegiančioje paslaugų organizacijoje modelio I variantas.

(šaltinis: parengta autorės, remiantis Allway *et al.* 2002, Cameron *et al.*, 2012)

Allway ir Corbett 5 *Lean transformacijos paslaugų įmonėse etapų modelis* pasirinktas, nes jis yra pritaikytas paslaugų organizacijoms, diegiančioms Lean sistemą. Lean sistemos diegimas pavaizduotas kaip nesibaigiantis tobulėjimo procesas, nes organizacijoms, siekiančioms tobulėti ir prisitaikyti prie greitai besikeičiančios aplinkos, reikia nuolat keistis ir gerinti savo procesus.

Modelyje Lean diegimo procesas pateikiamas kaip transformacinis procesas, kuris kuriamas ir palaikomas diegiant Lean metodus, laikantis Lean principų ir siekiant Lean iškeltų tikslų. Verta priminti, kad šiame darbe transformaciniai pokyčiai apibrėžiami, kaip organizaciniai pokyčiai, keičiantys ne tik darbo struktūrą, bet ir darbuotojų mąstymo būdą. Diegdama Lean sistemą, organizacija pamažu transformuojasi į nuolat tobulėjančią Lean paslaugų organizaciją, kurioje procesai organizuojami laikantis Lean principų, o darbuotojai perima Lean mąstymo būdą.

Lean sistema organizacijoje diegiama remiantis 5 Lean diegimo etapais. Kiekviename etape atliekami tam tikri pokyčių valdymo žingsniai, siekiant sėkmingai valdyti transformacijos procesą:

1. Pirmas Lean diegimo etapas: įvertinti esamą padėtį. Organizacijos turėtų įvertinti esamų kompetencijų lygį, nustatyti esamus švaistymus ir veiklos tobulinimo galimybes. Šiame žingsnyje projektuojami procesų srantai, įvertinami resursai ir tiesioginės išlaidos kiekviename proceso žingsnyje; taip pat renkami esamos padėties rodikliai, vertinamas bedras proceso efektyvumas.

Pirmame etape akcentuojamas pokyčių poreikio suvokimas. Šis pokyčių valdymo žingsnis yra vienas esminių pokyčių valdymo procese, nes tik suvokus pokyčių poreikį įmanomas sėkmingas ir efektyvus pokyčių diegimas.

2. Antras Lean diegimo etapas: *nustatyti laukiamą rezultata*. Šiame etape reikalaujama, kad organizacija suprastų savo verslo strategiją ir reikalavimus, nustatytų atitinkamus pagrindinius veiklos rodiklius (ang. key performance indicators) visiems organizacijos lygiams, nustatytų trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus, sukurtų aukšto lygio veiksmų planą (aukščiausios vadovybės lygmenyje) ir efektyviai komunikotų planą visoje organizacijoje.

Antrame etape turėtų būti atlikti šie pokyčių valdymo žingsniai:

- sukurti pokyčių komandą, kurios pagrindiniai uždaviniai būtų pokyčių palaikymas ir pokyčių planavimas bei vykdymas;
- sukurti pokyčių viziją ir strategiją, kad būtų aiškūs pokyčių tikslai ir ko organizacija siekia, pradėdama pokyčių procesą;
- komunikavimas ir įtraukimas. Tai labai svarbus žingsnis, nes pokyčius vykdo organizacijos darbuotojai. Be organizacijos darbuotojų palaikymo joks pokyčių procesas neįmanomas. Darbuotojams turi būti komunikuojama visa informacija, susijusi su pokyčiais ir jie turi būti įtraukti į pokyčių procesą, jaustis proceso dalimi.

3. Trečias etapas: *stabilizuoti operacijas*. Kad organizacijos rezultatai pajudėtų laukiama kryptimi, reikalinga sustabdyti judėjimą į neigiamą pusę. Tai galima padaryti faktų analizės būdu ir struktūriniu problemų sprendimu, kad atskleisti egzistuojančias neefektyvumo priežastis, nustatyti ir įgyvendinti sprendimus ir vertinti pažangą.

Trečio etapo pokyčių valdymo žingsnis - darbuotojų įgalinimas. Darbuotojams suteikiama daugiau atsakomybės už pokyčių procesą, jiems suteikiama galimybė priimti sprendimus. Būtent darbuotojai yra geriausiai susipažinę su darbo procesais ir

gali labai prisidėti prie problemų identifikavimo ir sprendimo radimo bei įgyvendinimo, o taip pat identifikuoti darbo proceso neefektyvumo priežastis.

4. Ketvirtas etapas: *optimizuoti galimybes*. Kai transformacijos procesas pajuda į optimizavimo etapą, organizacijoje pradedamas jausti pridėtinės vertės poveikis. Čia faktais paremta analizė atskleidžia galimybes, kurios pradeda stumti organizaciją link numatytų tikslų, o ne tik šalina problemas. Šis etapas apima eilę iniciatyvų, kuriomis siekiama pagerinti fizinį dizainą ir vertės srautą.

Ketvirtame etape, siekiant valdyti pokyčius, reikia pastebėti patobulinimus, kurie duoda teigiamų rezultatų ir juos aktyvuoti. Darbuotojai, matydami pokyčių atneštus rezultatus, kuriuos, didžiąja dalimi jiems patiems pavyko pasiekti, nepraras motyvacijos toliau dirbti ta pačia linkme.

5. Penktas etapas: įtvirtinti Lean požiūrį. Lean turi tapti organizacijos mantra, Lean sistema turi būti įtvirtinta kartu su nuolatinio tobulėjimo praktika. Šio etapo svarbiausi elementai: pajėgumų spragų numatymas, rinkti ir sisteminti išmoktas pamokas, tęstinis stebėjimas, aukštesnių prioritetų modeliavimas, veiklos rezultatų komunikavimas organizacijoje.

Penktame etape atsiranda dar vienas labai svarbus pokyčių valdymo žingsnis - pokyčio įtvirtinimas. Sėkmingi patobulinimai, identifikuoti Lean diegimo procese, turėtų tapti darbo proceso dalimi.

Organizacija, perėjusi per visus 5 Lean diegimo etapus, turėtų iš naujo įvertinti esamą padėtį. Kadangi organizacija stengiasi prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, atsiranda poreikis naujiems pokyčiams.

Lean diegimo procesas nebūtinai turi būti vykdomas visoje organizacijoje iš karto. Didelės organizacijos gali pasirinkti Lean diegti etapais, pavyzdžiui, iš pradžių diegti tik vieną metodą, arba pasirinkti vieną ar kelias pilotines grupes, kuriose bus diegiamas Lean. Tokiu atveju galima atrinkti geriausią, labiausiai pasiteisinusią praktiką ir pritaikyti ją kitose grupėse ir išvengti pasikartojančių klaidų.

Nepaisant to, ar Lean bus diegiamas visoje organizacijoje iš karto, ar bus pasirinkta kitokia taktika, pokyčių valdymas išlieka labai svarbiu transformacijos elementu. Lean sistema, dažnai dar vadinama Lean mąstymo būdu, turi būti darbuotojų įsisąmoninta kaip neišvengiamas pokytis ne tik eilinėse darbo operacijose, bet ir žmonių mąstyme. Taigi Lean keičia darbuotojų mąstymą. Šis pokytis yra vienas sunkiausiai darbuotojų priimanų

pokyčių. Jis paliečia visą organizaciją, darbuotojus, organizacijos kultūrą. Toks pokytis negali būti paliktas savieigai, o turi būti švelniai kontroliuojamas (Zakarevičius, 2004).

Pokyčių valdymo Lean diegiančioje paslaugų organizacijoje modelis gali padėti paslaugų organizacijoms, kurios nusprendžia diegti Lean sistemą, sklandžiai suderinti Lean diegimo etapus su pokyčių valdymo žingsniais. Tokiu būdu galima užtikrinti, kad pokyčiai organizacijoje, susiję su Lean diegimu, vyks sklandžiai. Darbuotojai supras pokyčių poreikį ir jiems pritaris bei ims juos įgyvendinti.

Modelis sudarytas remiantis teorine literatūros apžvalga. Tačiau neišvengiamai kyla klausimas, ar modelis galėtų būti pritaikytas paslaugų organizacijoje, kuri diegia Lean sistemą. Siekiant tai išsiaiškinti buvo atliktas empirinis tyrimas vienoje Lean diegiančioje paslaugų organizacijoje.

4. EMPIRINIS POKYČIŲ VALDYMO TYRIMAS PASLAUGŲ ORGANIZACIJOJE, DIEGIANČIOJE LEAN SISTEMA

Mokslinės literatūros analizės metu išsiaiškintas pokyčių valdymo poreikis ir svarba Lean sistemą diegiančiose paslaugų įmonėse. Autorė, remdamasi nagrinėta moksline literatūra, parengė ir pasiūlė Pokyčių valdymo Lean sistemą diegiančioje paslaugų organizacijoje modelį. Tačiau iškilo poreikis įvertinti, ar modelyje pasiūlyti pokyčių valdymo žingsniai yra tinkami organizacijoje, diegiančioje Lean sistemą. Taip pat bus siekiama įvertinti kitus svarbius veiksnius, kurie gali daryti įtaką pokyčių valdymui Lean diegiančioje organizacijoje. Iš čia kyla **tyrimo klausimas** - ar modelyje išvardinti pokyčių valdymo žingsniai gali būti taikomi paslaugų organizacijoje, diegiančioje Lean sistemą ir ar galima modelį papildyti?

Manant, kad tyrimo klausimas yra pakankamai jautri tema, kurią atskleisti reikia įsigilinti į esamą situaciją, buvo pasirinkta atlikti taikomąjį tyrimą paslaugas teikiančioje organizacijoje, diegiančioje Lean sistemą. Tyrimui atlikti pasirinkta viena paslaugas teikianti organizacija (toliau - organizacija) kuri, darbo autorės prašymu, sutiko dalyvauti tyrimo procese ir atsakyti į rūpimus klausimus. Organizacija teikia draudimo ir finansines paslaugas. Organizacijoje dirba daugiau kaip 300 darbuotojų. Šioje organizacijoje Lean vadybos sistema pradėta diegti 2011 m. ir palaipsniui diegiama iki šiol. Organizacija pasirinkta tyrimui, nes atitinka pagrindinį kriterijų - organizacijoje diegama Lean sistema. Be to, šis procesas organizacijoje prasidėjo palyginus neseniai ir yra tebevykstantis, todėl manoma, kad atrinkti ekspertai geriau prisimins ir sugebės atsakyti į tyrimo klausimus, geriau įvertins ir palygins padėtį prieš Lean sistemos diegimą ir proceso eigoje, geriau įvertins pokyčius, kuriuos sąlygoja Lean sistemos diegimas organizacijoje.

4.1. Esamos situacijos nagrinėjamoje organizacijoje aprašymas

Siekiant išsiaiškinti esamą situaciją organizacijoje, kuri buvo pasirinkta tyrimui atlikti, buvo nuspręsta nuvykti į organizaciją prieš atliekant empirinį tyrimą ir apklausti keletą darbuotojų, kurie galėtų papasakoti apie Lean sistemos diegimą šioje organizacijoje. Manant, kad geriausiai apie Lean sistemos diegimą ir pokyčių valdymą galėtų papasakoti Lean ekspertai, buvo nuspręsta pirmiausia kontaktuoti būtent su jais. Organizacijos Lean ekspertai - tai 2 darbuotojai, organizacijoje atsakingi už Lean metodų diegimą. Kadangi prieš pokalbį su

Lean ekspertais nebuvo žinoma esama situacija organizacijoje, buvo pasirinktas nestruktūruotas interviu metodas. Šis apklausos būdas buvo pasirinktas, nes iš anksto nebuvo paruošta konkrečių klausimų, tik pokalbio tema.

Pokalbio tema - Lean diegimo niuansai organizacijoje ir darbuotojų pasiruošimas priimti pokyčius.

Interviu vyko 2015 m. gegužės 14 d. Pavyko apklausti abu organizacijoje dirbančius Lean ekspertus, kurie maloniai sutiko papasakoti apie Lean sistemos diegimą organizacijoje. Interviu metu svarbiausios išsakytos ekspertų mintys buvo protokoluojamos raštu. Toliau pateikiami svarbiausi faktai, kuriuos pavyko išsiaiškinti susitikimo metu:

1. Lean diegimas organizacijoje vyksta sklandžiai ir sėkmingai. Pagrindiniai Lean diegimo etapai:
 - a) 2011 m. įdiegti rytiniai Lean susitikimai, kuriuos galima būtų pavadinti pastovaus tobulinimo susirinkimais. Jų metu aptariamas darbų pasidalinimas, peržiūrimi darbų rezultatai ir rodikliai bei aptiriamos problemos bei jų sprendimo būdai bei tobulinimo galimybės.
 - b) Kitas etapas buvo Lean ekspertų samdymas. Lean ekspertai dirba su tobulinimo projektais. Tokiu būdu ne tik gerina atskirus procesus, bet ir apmoko grupes ar skyrius darbo su Lean metodika.
 - c) Šiuo metu visos grupės gavo užduotį nusipiešti procesų žemėlapius ir tai bus kitas žingsnis, norint aktyviau dirbti su pagerinimais naudojant Lean įrankius ir mąstymo būdą (švaistymų šalinimas, darbo atlikimas pagal klientų poreikius ir t.t.)
2. Kiekvienas organizacijos skyrius yra individualus ir dirba su skirtingomis užduotimis, todėl kiekvienam skyriui parenkami Lean metodai, kurie atitinka skyriaus darbo pobūdį ir poreikius.
3. Didžiausias sunkumas, kylantis diegiant Lean paslaugų sektoriuje, yra tinkamai identifikuoti pagerinimo projektus. Paslaugų sferoje įgyvendinimas yra gana specifinis ir jam dažnai netinka tie metodai, kurie tinka gamyboje.
4. Organizacijoje dirba daug jaunų darbuotojų, kurie teigiamai vertina ir pasiruošę priimti vykstančius pokyčius.
5. Tarp organizacijos darbuotojų nėra baimės prarasti darbą dėl diegiamų pokyčių. Jei bus atliktas pagerinimas ir neberekės vieno darbuotojo, jam visada atsiras kita darbo vieta.
6. Už Lean sistemos diegimą skyriuose ir pokyčius, susijusius su Lean taikymu, organizacijoje yra atsakingi skyrių vadovai.

Šiame pokalbyje atskleisti teiginiai padės toliau suformuoti empirinio tyrimo temas ir parinkti respondentus, kurie galėtų geriausiai atskleisti tyrimo esmę. Po šio pokalbio tapo aišku, kad organizacija yra Lean diegimo procese. Lean sistema diegiama ne visoje organizacijoje iš karto, bet palaipsniui, kiekviename skyriuje parenkant metodus, kurie geriausiai atitiktų skyriaus darbo specifiką. Už Lean diegimą organizacijoje yra atsakingi skyrių vadovai, todėl būtų tikslinga juos įtraukti į empirinį tyrimą.

4.2. Empirinio tyrimo metodika

Tyrimo tikslas - ištirti, ar į modelį įtraukti pokyčių valdymo veiksniai gali būti taikomi Lean diegiančioje paslaugų organizacijoje ir, apibendrinus tyrimo rezultatus, papildyti pasiūlytą Pokyčių valdymo Lean diegiančioje paslaugų organizacijoje modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atrinkti respondentus, kurie geriausiai atsakytų į tyrimo klausimą;
2. Parengti interviu klausimyną;
3. Suorganizuoti susitikimus su respondентаis ir atlikti interviu;
4. Surinkti, susisteminti ir apdoroti pirminius duomenis;
5. Remiantis tyrimo rezultatais, papildyti Pokyčių valdymo Lean diegiančioje paslaugų organizacijoje modelį;

Tyrimo ribos ir apribojimai - tyrimas buvo atliktas vienoje Lean sistemą diegiančioje paslaugų organizacijoje, gauti rezultatai ir išvados buvo pagrįsti atvejo analize. Darbe yra nagrinėjama Lean įtaka pokyčiams organizacijoje ir pokyčių valdymui, tačiau neatsižvelgiama į kitų veiksnių, tokių kaip aplinkos, politikos įtaka organizacijos pokyčiams.

Buvo pasirinkta atlikti **kokybinį tyrimą** - atvejo analizę. Pagal Kardelį (2002), kokybinis tyrimas gali būti apibūdinamas kaip sistemingas, nestruktūrizuotas atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimas natūralioje aplinkoje. Kokybinis tyrimas siekiama suprasti tiriamus reiškinius, bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą. Taigi, kokybinis tyrimas leidžia suvokti tiriamą objektą kaip vientisą sistemą (holistinis požiūris), remiantis tyrime dalyvaujančių ekspertų nuomone ir įžvalgomis.

Pirminių duomenų rinkimo metodo pasirinkimas

Ekspertų vertinimo metodas pasirinktas, nes jis yra palyginti paprastas. Šiuo metodu dažniausiai formuluojamos mokslinės sąvokos, siekiama mokslinio objektyvumo, prognozuojamos reiškinių kitimo tendencijos ir t.t. Ekspertų vertinimo metodas - tai yra grupės žmonių, kuri buvo specialiai parinkta, nes išmano tam tikrą sritį, specifinės rūšies apklausa. Tokiomis apklausomis siekiama mokslinio objektyvumo (Tidikis, 2003).

Duomenų surinkimui pasirinktas vienas iš dažniausiai taikytinų kiekybinių tyrimų metodų socialiniuose moksluose - apklausa. Tyrimui pasirinktas atlikti **asmeninis interviu**. Buvo atsisakyta anketinės apklausos (klausimyno), manant, kad interviu metodas leis pašnekovui geriau atsakyti į rūpimus klausimus ir suteiks laisvę daugiau papasakoti apie Lean ir pokyčių valdymo ypatumus organizacijoje. Buvo pasirinktas tiesioginis bendravimas "akis į akį", nes buvo nuspręsta, kad tiesioginis bendravimas leis geriau įsigilinti į situacijos esmę ir leis gauti tikslesnę informaciją. Pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, kuriame bus numatyti konkretūs klausimai ir jų pateikimo seka, tačiau tyrimo eigoje bus galima užduoti papildomų klausimų, neįrašytų plane. Toks būdas pasirinktas, nes respondentų imtis bus nedidelė, todėl galima skirti daugiau laiko apklausti kiekvieną respondentą, kad geriau atskleisti respondento nuomonę ir atsakymą į tyrimo klausimą. Papildomus klausimus, neįtrauktus į interviu planą, bus galima užduoti, jei interviu metu bus pastebėta, kad numatytieji klausimai nepadengia visų svarbių tyrimo temų. Taip pat, jei respondentas nepilnai atsako į pateiktus klausimus, ar pastebima, kad respondentui nepatogu/nenori atsakyti į pateiktą klausimą. Tokiu atveju prie jautraus klausimo bus bandoma sugrįžti pateikiant jį kita formuluote (Berg, 2001). Interviu klausimus bus stengiamasi suformuluoti taip, kad respondentas juos teisingai suprastų, galėtų pasirinkti adekvatų atsakymą ir galėtų teisingai žodžiais išreikšti pasirinktą atsakymą.

Tyrimo respondentai - pagal Tidikį (2003), naudojant ekspertų vertinimo metodą, paprastai sudaroma grupė iš 5-7 žmonių. Siekiant geriau išanalizuoti probleminius klausimus, buvo pasirinkta apklausti įmonės darbuotojus iš kelių sričių. Kadangi organizacija Lean diegia dar pakankamai neseniai, tyrimo respondentams buvo keliamas reikalavimas, kad patirtis, susijusi su Lean diegimu organizacijoje būtų ne mažiau kaip vieneri metai. Organizacijos struktūra yra horizontali, yra tik keli vadovų lygiai. Vadovų ir pavaldinių santykiai yra grįsti pasitikėjimo ir bendradarbiavimo kaip lygus su lygiais principais. Kaip buvo išsiaiškinta anksčiau, vadovai tiesiogiai atsakingi už Lean sistemos diegimą

organizacijoje, todėl buvo pasirinkta į ekspertų grupę įtraukti du skyrių vadovus. Taip pat buvo pasirinkta įtraukti departamento vadovą, kuris taip pat turi pakankamai kvalifikacijos tyrimo problemos nagrinėjimais klausimais. Į ekspertų grupę taip pat įtraukti įmonėje dirbantys Lean ekspertai.

Tyrimo respondentų charakteristika. Tyrimo respondentų sociodemografinių charakteristikų spektras nėra platus, manant, kad tai neturi įtakos siekiant iširti tyrimo problematiką. 4 lentelėje pateikiama informacija apie tyrimo dalyvių lytį, užimamas pareigas ir patirtį (metais) organizacijos veikloje, susijusioje su Lean sistemos diegimu. Tyrimo metu apklausiant respondentus buvo pastebėta, kad organizacija yra labai homogeniška ir respondentų atsakymai ir nuomonės kartojasi, todėl buvo nuspręsta, kad respondentų skaičius pakankamas.

4 lentelė. Kokybinio tyrimo ekspertų sociodemografinės charakteristikos.

(šaltinis: sudaryta autorės)

Eksperto kodas	Lytis	Užimamos pareigos	Patirtis (metais), susijusi su Lean diegimu organizacijoje
A1	mot.	Departamento vadovas	2
A2	mot.	Skyriaus vadovas	1
A3	mot.	Skyriaus vadovas	1
A4	vyr.	Lean ekspertas	3
A5	mot.	Lean ekspertas	3

Interviu temos ir klausimai

Remiantis pokyčių valdymo Lean diegiančioje paslaugų organizacijoje modeliu buvo pasirinktos pagrindinės interviu temos ir klausimai. Pateikti klausimai yra orientacinio pobūdžio, galintys padėti atskleisti nagrinėjamą temą. Tyrimo eigoje, atsižvelgiant į respondento pateiktus atsakymus, galėjo būti pateikti papildomi klausimai. Taip pat pašnekovas galėjo laisvai diskutuoti nagrinėjama tema ir išsakyti savo nuomonę, net jei ji šiek tiek nukrypo nuo pagrindinės temos. Pagrindinės temos buvo pasirinktos atsižvelgiant į 5 Lean diegimo etapus:

1. **Pirmas Lean diegimo etapas** - esamos padėties vertinimas. Pokyčių valdymo žingsniai - pokyčių poreikio suvokimas. Diskutuojama tema:

Kaip organizacija įsivertina esamą padėtį ir suvokia pokyčių poreikį.

Diskutuojant šia tema, bus siekiama išsiaiškinti, iš ko kilo poreikis organizacijoje diegti Lean sistemą. Taip pat bus siekiama suprasti, kaip pokyčių poreikį suvokė organizacijos darbuotojai. Kad tai išsiaiškinti, buvo suformuluoti tokie klausimai:

- i. Kodėl atsirado poreikis diegti Lean sistemą?
- ii. Trumpai apibūdinkite, kaip darbuotojai priėmė ir suprato poreikį diegti Lean sistemą. Kaip darbuotojai priėmė žinią apie pokyčius?

2. **Antras Lean diegimo etapas** - laukiamo rezultato nustatymas. Pokyčių valdymo žingsniai - sukurti pokyčių komandą, sukurti pokyčių viziją ir strategiją, komunikavimas ir įtraukimas. Diskutuojama tema:

Kaip organizacija kuria ir komunikuoja pokyčių strategiją bei įtraukia darbuotojus.

Diskutuojant šia tema bus siekiama aptarti, kaip organizacija įtraukia darbuotojus į pokyčių procesą, bei kaip suteikia informaciją apie pokyčių strategiją ir tikslus. Kad būtų lengviau atskleisti šią temą, buvo suformuluoti tokie klausimai:

- iii. Kas buvo atsakingas už Lean diegimo procesą ir ar buvo sukurta pokyčių komanda, kas ją sudarė? Koks buvo pagrindinis šių pokyčių tikslas?
- iv. Kaip buvo komunikuojamas Lean diegimo procesas? Ar buvo užtektinai informacijos apie proceso eigą?

3. **Trečias Lean diegimo etapas** - stabilizuoti operacijas. Pokyčių valdymo žingsniai - darbuotojų įgalinimas. Diskutuojama tema:

Kaip organizacija išjudina pokyčius teigiama linkme ir įgalina darbuotojus dalyvauti pokyčių procese.

Šiame etape svarbiausia yra darbuotojų įsitraukimas į pokyčių procesą. Suteikiant darbuotojui laisvę pačiam daryti tam tikrus sprendimus ir įgalinant visapusiškai dalyvauti pokyčių procese, galima padėti darbuotojams geriau įsigilinti ir suprasti pokyčių teikiamą naudą. Nagrinėjant šią temą buvo suformuluoti šie klausimai:

v. Kaip darbuotojai buvo įtraukti į Lean diegimo procesą? Kaip darbuotojai galėjo įtakoti Lean diegimo procesą, kiek jiems buvo suteikta sprendimų ir veiksmų laisvės?

4. **Ketvirtas Lean diegimo etapas** - optimizuoti galimybes. Pokyčių valdymo žingsniai - patobulinimų pastebėjimas ir aktyvavimas. Diskutuojama tema:

Kaip organizacija pastebi naujas galimybes ir patobulinius ir aktyvuoja juos.

Kad pokyčių procesas netaptų tiesiog dar vienu darbu, darbuotojai turi matyti naujas galimybes ir patobulinius ir kokią naudą jie atneš. Diskutuojant šia tema bus užduodami šie klausimai:

vi. Kas pasikeitė įmonėje, pradėjus naudoti Lean? Kaip buvo išnaudotos galimybės ir patobulinimai, atsiradę Lean diegimo procese?

5. **Penktas Lean diegimo etapas** - įtvirtinti Lean požiūrį. Pokyčių valdymo žingsniai - pokyčio įtvirtinimas. Diskutuojama tema:

Kaip organizacija įtvirtina pasiektus laimėjimus.

Pasiekti laimėjimai neatneš laukiamo ilgalaikio rezultato, jei nebus imtasi priemonių, kad įtvirtinti naujus atrastus patobulinius ir galimybes. Taip pat labai svarbus pokyčio įtvirtinimas darbuotojų "galvose" - darbuotojų mąstymo pasikeitimas. Šioje temoje buvo suformuluoti tokie klausimai:

vii. Kaip pasikeitė darbuotojų požiūris, pradėjus naudoti Lean, lyginant su pirmine reakcija?

viii. Kaip pavyko įtvirtinti pokyčius kasdienėje įmonės veikloje? Kaip darbuotojai prisitaikė prie pokyčių?

Tyrimo eiga. Su respondentais buvo iš anksto susitarta dėl interviu laiko ir jiems buvo pristatytas interviu tikslas ir pagrindinė diskutuojama tema - pokyčių valdymas Lean diegiančioje organizacijoje, bei trumpai apibūdintos diskutuotinos temos. Interviu buvo atlikti 2015 m. gruodžio mėn. Interviu metu respondentams klausimai buvo užduodami iš eilės, tačiau respondentai nebuvo varžomi išsakyti savo minčių, kurios jiems kilo, net jei tai ir nebuvo konkrečiai susiję su diskutuojama tema. Buvo stengtasi su respondentais užmegzti draugišką pokalbį, raginant juos išsikalbėti ir išsakyti savo nuomonę. Interviu buvo baigiamas tada, kaip respondentai išsakydavo viską ir informaciją pradėdavo kartoti. Prieš interviu

repondentų buvo paprašta leidimo fiksuoti audio duomenis, tačiau 2 respondentai tai padaryti atsisakė, todėl interviu su jais metu duomenys buvo fiksuojami raštu ant popieriaus. Audio duomenys, kurie buvo įrašyti interviu su sutikusiais tai padaryti respondentais, vėliau buvo transkribuoti (svarbiausi komentarai buvo suvesti kaip tekstas į MS Word dokumentą) ir paruošti analizei.

4.3. Empirinio tyrimo rezultatai

Surinkti duomenys yra kokybiniai, teksto pavidalo. Tokius duomenis sunku analizuoti naudojant statistinius duomenų analizės įrankius. Todėl buvo naudojamas teksto prasmės suvokimas ir interpretavimas. Duomenų analizė remiasi hermeneutine idėja. Hermeneutika - filosofinė kryptis, supratimą traktuojanti kaip esminę žmogaus ir jo socialinės būties ypatybę. Tai praktinis menas supratimo sunkumams įveikti ir įvairiems, tarp jų ir moksliniams, tekstams aiškinti (Tidikis, 2003). Interviu metu surinkti duomenys buvo analizuojami taikant turinio kokybinės analizės metodą: buvo išskirti svarbiausi respondentų pasisakymai bei sugrupuoti pagal tarpusavio ryšius ir sąsajas su teorinės analizės metu sukurtu modeliu. Buvo sukurtos kategorijos - teiginiai ir pagal prasmę padalintos į smulkesnes subkategorijas. Taip sugrupavus tyrimo metu surinktus duomenys į lenteles, tapo patogiau juos analizuoti ir interpretuoti. Buvo stengiamasi tekste naudoti respondentų išsakytas citatas, tačiau kai kur tekstas pateiktas subendrinus visų respondentų pasisakymus. Vertėtų pabrėžti, kad toliau pateikiamas tekstas ir kokybiniai duomenys nėra autorės asmeninė nuomonė, bet užrašyti ir apibendrinti remiantis respondentų pasisakymais ir autorės supratimu.

4.3.1. Organizacijos esamos padėties vertinimas ir pokyčių poreikio suvokimas

Tiriamoje organizacijoje vyrauja didelis užduočių ir skirtingų procesų kiekis. Ekspertų teigimu, iš čia kilo poreikis pokyčiams. Organizacija suprato, kad *"reikia efektyvinti procesus"* (A4). Šis *"poreikis rėmėsi įmonės strategija"* (A1), kad *"procesai turi būti ekonomiškai efektyvus ir draugiški klientui"* (A4).

Organizacijoje vykstantis procesai buvo tinkami, tačiau atsirado poreikis peržiūrėti procesus ir rasti vietas, kuriose būtų galima sumažinti kaštus ir efektyvinti procesus.

Taip pat organizacijoje *"buvo poreikis suvaldyti didelį kiekį užduočių"* (A2). Netinkamai valdomos užduotys sąlygojo dažnesnius darbų atlikimo delsimus ir vėlavimus. Pokyčių įgyvendinimui buvo pasirinkta Lean sistema. Ekspertų nuomone, Lean - *"tai vienas iš būdų efektyvinti procesus"* (A3).

Organizacijos darbuotojai žinią apie pokyčių poreikį priėmė įvairiai. *"Vienuose skyriuose pokyčiai buvo priimti geriau, kituose - blogiau"* (A1). Tai priklausė ir nuo skyriaus vadovo, ir nuo pačios informacijos apie būsimus pokyčius pateikimo. Kuomet žinia apie pokyčius yra pateikiama kaip privalomas dalykas, tuomet tai gali darbuotojų būti suprasta kaip *"<...>darbuotojų apkrovimas"* (A2). Darbuotojų įtraukimas į pokyčių planavimo procesą, galimybė dalyvauti pačiame planavime ir išsamus informacijos pateikimas, mažina neigiamą darbuotojų pirminę reakciją į laukiančius pokyčius.

Iš esmės darbuotojai žinią apie *"pokyčius priėmė teigiamai, nes gavo daug informacijos ir suprato pokyčių naudą"* (A3) ir *"<...>pokyčiai reiškė problemų sprendimą"* (A4), tačiau tik tuomet, kai šie pokyčiai buvo suprantami, kaip liečiantys visą grupę. Tačiau darbuotojai *"priėmė neigiamai pokyčius, kurie lietė darbuotoją asmeniškai"* (A5). *"Suasmeninimas buvo priimtas neigiamai"* (A3), nes tai reiškė, kad bus vertinimas asmeninis darbuotojo indėlis į pokyčio procesą, bus išskiriamos kiekvieno darbuotojo pastangos, o ne visos grupės rezultatas.

5 lentelė. Organizacijos esamos padėties vertinimas ir pokyčių poreikio suvokimas.

(šaltinis: sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Organizacijos pokyčių poreikio vertinimas ir suvokimas	Organizacijos poreikio diegti Lean suvokimas	5	<p>"Poreikis rėmėsi įmonės strategija"(A1)</p> <p>"Buvo poreikis suvaldyti didelį kiekį užduočių"(A2)</p> <p>"Tai yra vienas iš būdų efektyvinti procesus" (A3)</p> <p>"Reikia efektyvinti procesus"(A4)</p> <p>"Procesai turi būti ekonomiškai bei draugiški klientui"(A5)</p>
	Organizacijos darbuotojų pokyčių poreikio suvokimas	7	<p>"Vienuose skyriuose pokyčiai buvo priimti geriau, kituose - blogiau"(A1)</p> <p>"Pirma mintis - darbuotojų apkrovimas" (A2)</p> <p>"Galime pabandyti, žiūrėsime, kaip gausis" (A2)</p> <p>"Pokyčius priėmė teigiamai, nes gavo daug informacijos ir suprato pokyčių naudą" (A3)</p> <p>"Suasmeninimas buvo priimtas neigiamai" (A3)</p> <p>"Pokyčius priėmė teigiamai, nes pokyčiai reiškė problemų sprendimą" (A4)</p> <p>"Priėmė neigiamai pokyčius, kurie palietė darbuotoją asmeniškai" (A5)</p>

Pokyčių poreikis organizacijoje turi kilti iš organizacijos strategijos. Remiantis ekspertų nuomone, galima teigti, kad pradiniam pokyčių planavimo ir suvokimo etape yra labai svarbu suteikti darbuotojams kuo daugiau informacijos ir teorinių žinių apie būsimus pokyčius. Taip pat labai svarbu pabrėžti, kokią naudą atneš diegiami pokyčiai organizacijai ir darbuotojui, siekiant, kad darbuotojų pokyčio suvokimas būtų teigiamas.

4.3.2. Pokyčių strategijos komunikavimas ir darbuotojų įtraukimas

Organizacijoje *"pagrindinė atsakomybė [už pokyčių procesą - aut. pastaba] tenka vadovui, bet įtraukiami visi darbuotojai"* (A1). Pradžioje pokyčių komunikavimas vyksta išskirtinai per vadovą, bet *"vėliau buvo įtraukti visi darbuotojai"*(A2). Kai darbuotojai susipažįsta su teorine informacija, galimi keli keliai tolesniam pokyčių įgyvendinimui: pavyzdžiui, *"identifikavus, ką norime pagerinti, kiekvienam pagerinimui buvo priskirtas atsakingas žmogus"* (A2), kitas kelias buvo apibūdintas taip: *"visi susipažino su teorine informacija, projektuose dalyvavo savanoriai"* (A3). Visi kalbinti ekspertai vienareikšmiškai pabrėžė, kad *"vadovas turi prisiimti daug atsakomybės"* (A3), tačiau kai kuriuose etapuose atsakomybė buvo perduodama darbuotojams, kad darbuotojai patys galėtų priimti sprendimus, įsitraukti į pokyčių procesą ir nesijaustų taip, tartum šis pokyčių diegimo procesas yra priverstinis. Gaudami daugiau atsakomybės darbuotojai gali pasijausti pokyčių proceso dalimi. Pokyčių komanda organizacijoje sukurta nebuvo.

Interviu metu kalbinti ekspertai vieningai sutiko (žr. 6 lentelę), kad komunikacijos apie pokyčius ir Lean diegimo procesą buvo pakankamai. *"Pačios informacijos ir teorijos buvo gana daug"*(A2), tačiau čia išryškėjo kitas aspektas, kad *"informacijos suteikta pakankamai, bet žmonės yra linkę pamiršti"* (A3). Tai reiškia, kad pokyčių proceso eigoje *"informaciją reikia pakartoti"* (A5). Tai ypač aktualu tuomet, kai vykdam pokytį iš karto nesimato rezultatų ir po kurio laiko darbuotojai nusivilia ir pamiršta, kodėl jie vykdo šiuos pokyčius ir kokią naudą tai atneš. Taip pat labai svarbu darbuotojams pabrėžti, kad *"įvykdytas pokytis nėra galutinis sprendimas - galima pasakyti, kas netinka ir daryti pakeitimus"* (A3). Kai tai nėra aiškiai komunikuojama darbuotojams, atsiranda problema, kad darbuotojai *"kiekvieną pokytį priima kaip galutinį sprendimą"* (A3). Darbuotojai dėl vienu ar kitu priežasčių neišsako savo nuomonės, susitaiko su pasiūlytu sprendimu, nors jam ir nepitaria. Todėl labai svarbu rasti būdą, kaip paklausti darbuotojų nuomonės po kiekvieno pokyčio.

6 lentelė. Pokyčių strategijos komunikavimas ir darbuotojų įtraukimas.

(šaltinis: sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Pokyčių strategijos komunikavimas ir darbuotojų įtraukimas	Darbuotojų įtraukimas į pokyčių procesą	5	<p>"Pagrindinė atsakomybė tenka vadovui, bet įtraukiami visi darbuotojai"(A1)</p> <p>"Pradžioje buvo atsakingas vadovas, vėliau buvo įtraukti visi darbuotojai"(A2)</p> <p>"Identifikavus, ką norime pagerinti, kiekvienam pagerinimui buvo priskirtas atsakingas žmogus" (A2)</p> <p>"Visi susipažino su teorine informacija, projektuose dalyvavo savanoriai" (A3)</p> <p>"Vadovas turi prisiimti daug atsakomybės" (A3)</p>
	Lean diegimo proceso komunikavimas	4	<p>"Pačios informacijos ir teorijos buvo gana daug"(A2)</p> <p>"Informacijos suteikta pakankamai, bet žmonės yra linkę pamiršti" (A3)</p> <p>"Komunikacija vykdoma per vadovą" (A4)</p> <p>"Informaciją reikia pakartoti" (A5)</p>

Pokyčių diegimo procese svarbiausias "pokyčio koordinatorius" yra vadovas. Vadovas atsakingas už komunikaciją ir paskirsto atsakomybes tarp darbuotojų. Labai svarbu, kad vadovas ne tik komunkiuotų informaciją, bet ir pastebėtų, kada darbuotojai pradeda tą informaciją pamiršti ir ją pakartotų. Taip pat, jei yra norima, kad darbuotojai ne tiesiog prisitaikytų prie pokyčio, bet jam pritartų, reikia po kiekvieno pakeitimo išsiaiškinti darbuotojų nuomonę ir kartu rasti sprendimus, kaip galima situaciją keisti, kad darbuotojai būtų motyvuoti ir patenkinti.

4.3.3. Darbuotojų įgalinimas dalyvauti pokyčių procese

Iš ekspertų pasisakymų (žr. 7 lentelę) galime teigti, kad organizacijoje labai svarbus darbuotojų įtraukimas į pokyčių procesą. *"Be darbuotojų joks pokytis neįvyks"* (A3). *"Stengiamasi įtraukti visus darbuotojus"* (A1), tačiau dėl asmeninių savybių, darbo organizacijoje patirties ir dėl to, kad ne visada įmanoma įtraukti visus darbuotojus vienodai, darbuotojų įtraukimo lygis gali labai skirtis. Tačiau, siekiant, kad pokytis būtų ne vien organizacijos ir vadovo siekiamybė, stengiamasi darbuotojus įtraukti kuo labiau, o *"bent du darbuotojai buvo įtraukti tikrai stipriai"* (A3).

Darbuotojų įtraukimas padeda jiems suvokti pokyčių reikšmę tiek darbuotojams asmeniškai, tiek visai organizacijai. Taip pat padeda geriau matyti pokyčių naudą, nes darbuotojai *"turi manyti, kad tai yra naudinga, nes Lean metodiką jie [darbuotojai - aut. pastaba] turi naudoti."* (A3). Vienas iš būdų įtraukti darbuotojus - darbuotojams suteikti sprendimo laisvę. Pavyzdžiui, nustatyti tikslus, o *"darbuotojai patys nustato, kiek nori jų siekti"* (A3). Darbuotojų įtraukimas yra vienas svarbiausių pokyčių valdymo elementų, nes *"jeigu neįtrauksim [darbuotojų - aut. pastaba], nieko nepasieksim"* (A3).

7 lentelė. Darbuotojų įgalinimas dalyvauti pokyčių procese.

(šaltinis: sudaryta autorės)

Kategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Darbuotojų įgalinimas dalyvauti pokyčių procese	4	<i>"Stengiamasi įtraukti visus darbuotojus"</i> (A1) <i>"Be darbuotojų joks pokytis neįvyks"</i> (A3) <i>"Bent du darbuotojai buvo įtraukti tikrai stipriai"</i> (A3) <i>"Labai įtraukiami visi darbuotojai"</i> (A4, A5)

Taigi darbuotojų įtraukimas į pokyčių procesą yra vienas esminių pokyčių valdymo elementų. Be darbuotojų įsitraukimo į pokyčių procesą, neverta tikėtis gerų rezultatų. Darbuotojai turi suprasti pokyčių naudą, ką gali padaryti įsitraukę į procesą ir matydami bei geriau suvokdami rezultatus. Taip pat sprendimų ir veiksmų laisvės suteikimas tam tikrose srityse įtraukia darbuotojus į patį procesą, padeda suvokti, savo asmeninį indėlį šiame procese.

4.3.4. Naujų galimybių ir patobulinimų išnaudojimas

Tiriama organizacija yra dar labai "jauna" Lean požiūriu. Lean buvo pradėtas diegti palyginti neseniai ir kol kas dar ne visi skyriai vienodai daug naudoja Lean sistemą. Nepaisant to, išryškėjo pagrindiniai pokyčiai įdiegus Lean patobulinius. Visų pirma, Lean diegimas leido peržiūrėti organizacijoje vykdomus procesus, juos išgryninti ir rasti silpnąsias vietas, su kuriomis galima dirbti pagerinimų srityje. Skyriai, pradėję diegti Lean *"pamatė didžiausias problemas, kur stringa"* (A4). Dar vienas teigiamas pokytis, kad *"Palengvinta komunikacija tarp žmonių"* (A2). Nubraižius procesų žemėlapius ir priskyrus šeiminkus, išryškėjo kas ką daro ir kas yra už ką atsakingas skyriuje. Kita vertus, Lean sistemos diegimas *"leido suprasti, kad procesas yra komplikotas ir limituotas pagerinimų kiekis"* (A2).

Tai, kaip pasikeitė darbuotojų požiūris, pradėjus naudoti Lean, lyginant su pirmine reakcija, *"priklauso nuo skyriaus ir to, kas buvo keičiama"* (A1). Vienas ekspertas, kalbėdamas apie darbuotojų požiūrio pokytį, nurodė, kad darbuotojų požiūris *"Pablogėjo. [Pradžioje - aut. pastaba] buvo teigiamas, tada neutralus, tada neigiamas, dabar artėja vėl prie neutralaus"* (A3). Tokį darbuotojų pokyčio pasikeitimą sąlygojo tai, kad pradžioje jie buvo gerai informuoti apie laukiamus pokyčius ir suprato tų pokyčių naudą, tačiau eigoje, pokyčių proceso metu, jie tiesiog pamiršo, koks yra šių pokyčių tikslas, o nematydami gerų greitų rezultatų, tiesiog nusivylė pokyčiais. *"Kad būtų teigiamas požiūris, reikia rezultatų"* (A3), *"kai rezultatas geras, ateina ir teigiamas požiūris"* (A3). Todėl labai svarbu priminti darbuotojams, kodėl pokyčiai yra naudingi, koks yra laukiamas rezultatas ir kada jis bus matomas.

Taip pat, ekspertų nuomone, *"Atsirado pokytis [darbuotojų - aut. pastaba] mąstyme"* (A5). Lean sistemos diegimas padėjo darbuotojams labiau įsitraukti į organizacijos veiklą, atsirado *"Didesnis procesų suvokimas, darbuotojai suvokė, kad turi įtaką keisti"* (A5)

8 lentelė. Naujų galimybių ir patobulinimų išnaudojimas.

(šaltinis: sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Naujų galimybių ir patobulinimų išnaudojimas	Pagrindiniai pokyčiai	3	<p><i>"Palengvinta komunikacija tarp žmonių"(A2)</i></p> <p><i>"Leido suprasti, kad procesas yra komplikotas ir limituotas pagerinimų kiekis" (A2)</i></p> <p><i>"Pamatė didžiausias problemas, kur stringa" (A4)</i></p>
	Darbuotojų požiūrio pokytis, pradėjus naudoti Lean	6	<p><i>"Priklauso nuo skyriaus ir to, kas buvo keičiama"(A1)</i></p> <p><i>"Kiekvienas suprato, kad tai yra svarbu, norint kažką pakeisti" (A2)</i></p> <p><i>"Pablogėjo. Buvo teigiamas, tada neutralus, tada neigiamas, dabar artėja vėl prie neutralaus" (A3)</i></p> <p><i>"Kad būtų teigiamas požiūris, reikia rezultatų" (A3)</i></p> <p><i>"Atsirado pokytis mąstyme" (A5)</i></p> <p><i>"Didesnis procesų suvokimas, suvokė, kad turi įtaką keisti"(A5)</i></p>

Lean sistemos diegimas padeda organizacijai išgryninti problemas. Patobulinimai padeda optimizuoti procesus. Taip pat labai svarbu, kad darbuotojai matytų gerus rezultatus, kad nenusiviltų pokyčiais, neišblėstų entuziazmas. Jeigu gerų rezultatų iš karto nesimato, o pokyčio diegimo procesas yra pakankamai ilgas, darbuotojams būtina priminti, kodėl šitas pokytis vyksta ir koks yra laukiamas rezultatas, kad pastiprinti jų norą ir siekimą keisti.

4.3.5. Pasiektų laimėjimų įtvirtinimas

Organizacijoje Lean sistema diegiama dar labai neseniai, bet pradėti naudoti metodai jau įsitvirtino organizacijoje. Ne visus pokyčius pavyko įgyvendinti, nes *"kai kuriems pokyčiams įtvirtinti nėra pakankamai resursų"* (A1). Lean sistema buvo sukurta ir pritaikyta visų pirma gamybos sektoriui. Paslaugų organizacijose, norinčiose diegti Lean savo procesų gerinimui, kai kuriuos metodus reikia adaptuoti. Tačiau tai ne visada įmanoma su turimais resursais, todėl *"ne visus pokyčius pavyko pritaikyti 100 proc."* (A3).

"Kad įtvirtinti pokyčius, labai svarbu, kad darbuotojai suprastų, kam jie reikalingi" (A5). Įmonės darbuotojai yra tie žmonės, kurie naudos Lean metodus savo organizacijoje, todėl jų supratimas ir pritarimas pokyčiams yra be galo svarbūs. Darbuotojų mąstymo keitimas ir teigiamas požiūris į pokyčius padeda įtvirtinti pasiektus laimėjimus. Ne visi organizacijos darbuotojai priėmė pokyčius iš karto, tačiau *"po truputėlį suprato, kad tai yra naudinga"* (A2), tam prireikė šiek tiek laiko, kad darbuotojai galėtų matyti pasiektus rezultatus ir suprastų, kokią naudą atnešė pokytis.

Kad sėkmingai įtvirtinti pasiektus laimėjimus, pokytis neturi būti staigus ir neturi būti didelės apimties. *"Daug pokyčių diegimas vienu metu neveikia"* (A3). Tai turėtų būti laipsniškas perėjimas nuo vieno pokyčio prie kito. T.y. Idealiausias variantas yra tada, kai įtvirtinamas vienas Lean metodas, darbuotojai su juo susigyvena ir priima kaip savaime suprantamą dalyką, nes naudoja kasdienėje veikloje, o tuomet jau pereinama prie kito Lean metodo diegimo.

9 lentelė. Pasiektų laimėjimų įtvirtinimas.

(šaltinis: sudaryta autorės)

Kategorija	Nuomonių skaičius	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Pasiektų laimėjimų įtvirtinimas	4	<i>"Kai kuriems pokyčiams įtvirtinti nėra pakankamai resursų"</i> (A1) <i>"Po truputėlį suprato, kad tai yra naudinga"</i> (A2) <i>"Ne visus pokyčius pavyko pritaikyti 100 proc."</i> (A3) <i>"Kad įtvirtinti pokyčius, labai svarbu, kad darbuotojai suprastų, kam jie reikalingi"</i> (A5)

Ekspertai atskleidė, kad ne visus pokyčius pavyko įgyvendinti. Daugiausiai tam įtakos turi riboti įmonės resursai. Taip pat labai svarbus aspektas yra tas, kad daug pokyčių diegimas vienu metu neatneša laukiamo rezultato, nes darbuotojams per sunku adaptuotis, kai daug kas keičiasi. Geriausia pirma įtvirtinti vieną pasiektą laimėjimą, o tuomet eiti prie kito.

4.4. Empirinio tyrimo rezultatų panaudojimas modelio tobulinimui

Pokyčių valdymo Lean sistemą diegiančioje paslaugų organizacijoje modelio I variantas buvo parengtas remiantis vien mokslinė literatūros analize ir teorinėmis išvalgomis. Empirinio tyrimo metu buvo siekiama įvertinti, ar į modelį įtraukti pokyčių valdymo žingsniai gali būti taikomi Lean diegančioje paslaugų organizacijoje. Tiriama organizacija netaikė pokyčių valdymo kaip atskiro vadybos elemento, tačiau galima pastebėti, kad beveik visi teoriniame modelyje išvardinti pokyčių valdymo žingsniai atsispindi ir šios organizacijos Lean diegimo procese.

Apibendrinant ir interpretuojant empirinio tyrimo metu surinktus duomenis, galima daryti išvadą, kad modelyje pasiūlyti pokyčių valdymo žingsniai su tam tikrais pataisymais ir papildymais gali būti taikomi organizacijoje, diegiančioje Lean sistemą. Į modelį įtraukti pokyčių valdymo žingsniai atsispindėjo tiriamoje organizacijoje, buvo minimi respondentų ir taikomi praktikoje. Toliau pateikimas išsamus pataisymų ir papildymų, kurie siūlomi įtraukti į modelį, aprašymas.

Atliktas empirinis tyrimas padėjo atskleisti elementus, kurie nebuvo įtraukti į pirmąjį modelio variantą, tačiau yra pakankamai svarbūs Lean diegimo ir pokyčių valdymo procesuose. Šie elementai buvo paminėti vieno ar kelių respondentų, tačiau taip pat buvo aptarti teorinėje darbo dalyje, todėl būtų tikslinga juos įtraukti į modelį.

Interviu metu buvo paminėta, kad poreikis pokyčiams turi kilti iš organizacijos strategijos. Pokyčiai turi būti suderinti su visos organizacijos strategija. Organizacijos strategijos svarba yra minima ir įvairių autorių ir aprašyta šio darbo literatūros apžvalgoje. Atsižvelgiant į tai siūloma įtraukti šį elementą į modelį.

Taip pat interviu metu buvo paminėta, kad kai kuriems pokyčiams įgyvendinti ne visada užtenka turimų resursų. Apie būtinybę įsivertinti resursus pirmame etape buvo kalbama ir Allway ir Corbett (2002) 5 *Lean transformacijos paslaugų įmonėse etapų* modelyje. Prieš diegdama bet kokius pokyčius, organizacija turėtų įvertinti, ar jai užteks turimų resursų tiems pokyčiams įgyvendinti. Taip pat ne mažiau svarbu įvertinti, ar pokytis

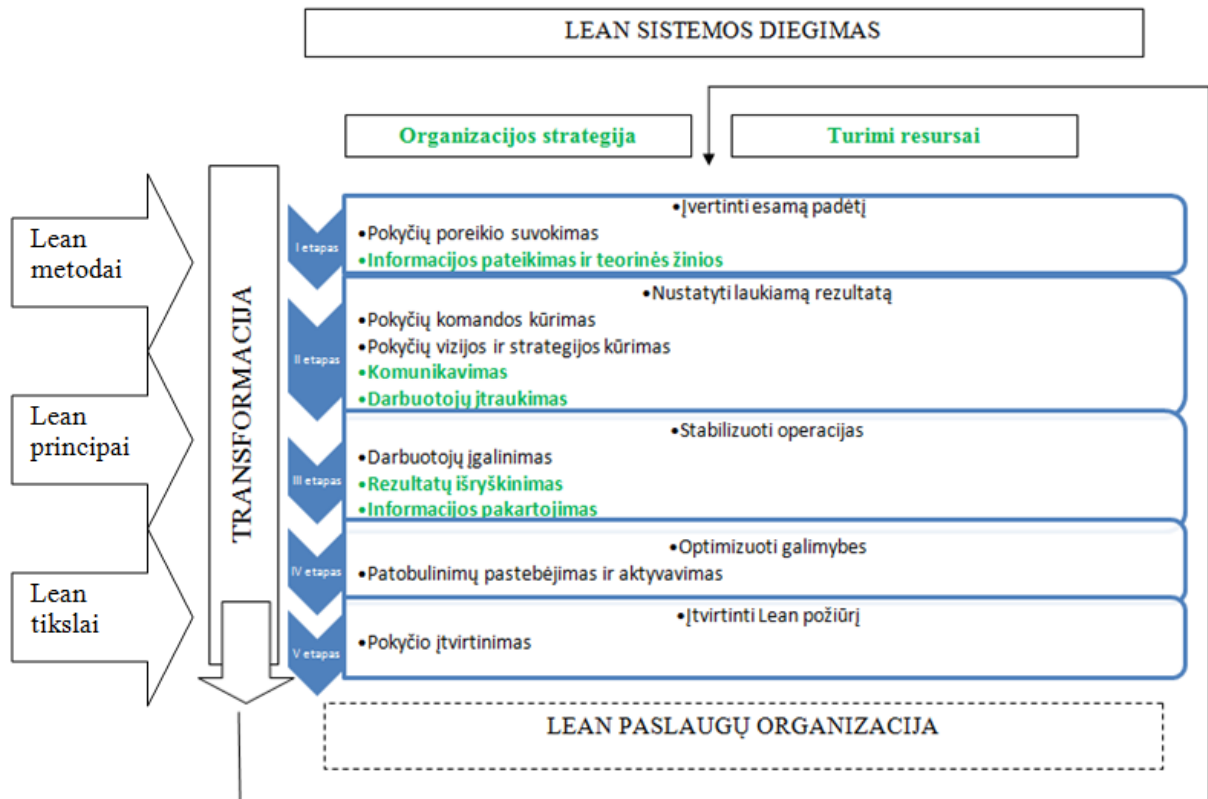
nepareikalaus daugiau resursų, nei bus gauta realios naudos. Manant, kad turimi resursai yra labai svarbus elementas ir diegiant Lean sistemą, siūloma juos įtraukti į modelį kaip atskirą elementą.

Pirmame Lean diegimo etape buvo išskirtas pokyčių valdymo žingsnis - pokyčių poreikio suvokimas. Organizacija aiškiai apibrėžė, kodėl kilo poreikis diegti pokyčius. Iš ekspertų pasisakymų buvo galima suprasti, kad darbuotojams buvo sunkiau suvokti pokyčių poreikį, ypač jei pokyčiai reiškė, kad darbuotojas bus paliestas asmeniškai. Respondentai, kurie teigė, kad pokyčiai buvo priimti teigiamai, paminėjo, kad darbuotojai gavo daug informacijos ir suprato pokyčių naudą. Čia išryškėjo dar vienas svarbus aspektas, kuris siūlomas įtraukti į modelį kaip pokyčių valdymo žingsnis - informacijos pateikimas ir teorinės žinios. Informacija - tai, ką darbuotojai turi žinoti apie pokyčius, kaip jie bus vykdomi ir kokią naudą atneš organizacijai ir jos darbuotojams. Teorinės žinios - tai teoriniai Lean metodų mokymai, paaiškinantys jų naudojimo esmę ir prasmę.

Antrame Lean diegimo etape buvo išskirtas pokyčių valdymo žingsnis - pokyčių komandos kūrimas. Tiriamoje organizacijoje pokyčių komanda kuriama nebuvo, tačiau buvo paskiriami asmenys, atsakingi už Lean diegimo proceso tam tikrus žingsnius. Atsižvelgiant į tai, kad šis žingsnis turi ir teorinį pagrindimą, nuspręsta palikti jį modelyje. Pokyčių vizijos ir strategijos kūrimas taip pat nebuvo diskutuojamas su tyrimo respondentais, nes organizacija netaikė pokyčių valdymo kaip atskiro vadybos elemento. Tačiau, remiantis modelio kūrimui naudota mokslinė literatūra, nuspręsta šį žingsnį palikti.

Taip pat šiame etape buvo įtrauktas pokyčių valdymo žingsnis komunikavimas ir įtraukimas. Interviu su ekspertais metu išryškėjo, kad abu šie elementai yra labai svarbūs tiriamoje organizacijoje. Darbuotojai gali būti įtraukti į Lean diegimo procesą ne vienodu lygiu, tačiau komunikacija turi būti visiems vienoda ir užtikrinanti tinkamą žinių pateikimo lygį. Siūloma atskirti šiuos elementus kaip atskirus pokyčių valdymo žingsnius.

Trečiame Lean diegimo etape, siekiant stabilizuoti operacijas, labai svarbu, kad darbuotojai nepamirštų pokyčių tikslų ir naudos. Šiame etape svarbu vertinti pažangą, darbuotojai turi matyti pasiektus rezultatus. Empirinio tyrimo metu respondentai išsakė nuomonę, kad darbuotojai turi matyti pokyčių rezultatus, kad nekiltų nusivylimas. Jei rezultatai dar nėra matomi, darbuotojams reikia priminti pokyčių teikiamą naudą, siekiant išvengti nusivylimo pokyčiais. Tai būtina, nes žmonės yra linkę informaciją pamiršti. Į modelį siūloma įtraukti rezultatų išryškavimo ir informacijos priminimo žingsnius.



8 pav. Pokyčių valdymo paslaugų organizacijoje, diegiančioje Lean sistemą modelio II variantas.

(šaltinis: parengta autorės, remiantis Allway *et al.* 2002, Cameron *et al.*, 2012)

8 pav. pavaizduotas autorės parengtas pokyčių valdymo paslaugų organizacijoje, diegiančioje Lean sistemą modelio II variantas. Pakeisti ar papildyti modelio elementai paryškinti žalia spalva. Parengtame modelyje pokyčių valdymo žingsniai yra suderinti su Lean diegimo procesu paslaugų organizacijoje.

Parengto modelio palyginimas su kitų autorių darbais

Mokslinėje literatūroje nebuvo rasta daug darbų pokyčių valdymo Lean diegiančioje organizacijoje tema. Žemiau pateikiamas parengto pokyčių valdymo Lean diegiančioje paslaugų organizacijoje modelio (toliau - parengtas modelis) palyginimas su keliais panašiais modeliais. Taip pat skirtumai ir panašumai glaustai pateikti 10 lentelėje.

Autorių Asnan *et al.* (2015) pasiūlytoje pokyčių valdymo koncepcijoje (žr. p. 23) išskiriama pokyčių valdymo svarba tik pereinamajame Lean diegimo paslaugų organizacijoje etape. Taip pat šie autoriai nenurodo jokių konkrečių pokyčių valdymo veiksmų, kurių turi būti imtasi Lean diegimo procese. Šiame darbe parengtame modelyje Lean diegimo procesas pavaizduotas kaip nenutrūkstantis tobulinimo ir kokybės gerinimo

ciklas, o pokyčių valdymas - integruota šio proceso dalis. Todėl pokyčių valdymo žingsniai, išdėstyti parengtame modelyje yra svarbūs kiekviename Lean diegimo etape.

Bhasin *et al.* (2006) išdėstyti žingsniai, kurių turi būti imtasi diegiant Lean sistemą (žr. p. 23). Dauguma žingsnių koreliuoja su pokyčių valdymo žingsniais, įtrauktais į šiame darbe parengtą modelį. Didžiausias skirtumas tas, kad autoriai išvardina žingsnius ir priemones, kurių turi būti imtasi, o parengtame modelyje ne tik pateikti pokyčių valdymo žingsniai, bet ir suskirstyti pagal Lean diegimo etapus. Tokiu būdu tampa lengviau naudotis parengtu modeliu, kaip pokyčių valdymo įrankių Lean diegimo procese.

Smeds (1994) pasiūlyta pokyčių valdymo struktūra (žr. p. 22) apima pokyčių valdymo etapus, šalia pateikiant Lean diegimo etapo aprašymą. Skirtingai nuo šiame darbe parengto modelio, pokyčių valdymo struktūroje pateikiami labai konkretūs metodai, tokie kaip modeliavimo ir simuliaciniai žaidimai, seminarai ir pan. Parengtame modelyje buvo atsiribota nuo konkrečių metodų siūlymo, manant, kad kiekviena organizacija pati gali nuspręsti, koks būdas jai labiausiai tinka. Pateikiamos tik Lean diegimo etapų gairės.

10 lentelė. Parengto modelio palyginimas su kitų autorių darbais.

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Asnan *et al.*, 2015, Bhasin *et al.* 2006, Smeds, 1994)

Modelis	Panašumai	Skirtumai
Asnan <i>et al.</i> (2015) pokyčių valdymo koncepcija	Pokyčių valdymas pažymimas, kaip labai svarbus elementas paslaugų organizacijose, diegiančiose Lean sistemą	Pokyčių valdymo svarba išskiriama tik pereinamajame Lean diegimo etape, o ne visame nenutrūkstamame procese, nenurodomi pokyčių valdymo žingsniai
Bhasin <i>et al.</i> (2006) žingsniai, kurių turi būti imtasi diegiant Lean sistemą	Pateikti žingsniai glaudžiai koreliuoja su parengtame modelyje išdėstytais pokyčių valdymo žingsniais	Parengtame modelyje ne tik pateikti pokyčių valdymo žingsniai, bet ir suskirstyti pagal Lean diegimo etapus
Smeds (1994) pokyčių valdymo struktūra	Išvardinti pokyčių valdymo etapai, šalia pateikiant Lean diegimo etapo aprašymą	Lean diegimo etapai labai konkretizuojami, pateikiant tikslų naudojamų metodų aprašymą

Parengto modelio panaudojimo galimybės

Šiame darbe parengtas modelis galėtų būti naudojamas organizacijose, kurios nusprendžia diegti Lean sistemą. Kaip jau buvo aptarta, Lean sistemos diegimas yra didelis transformacinis pokytis, keičiantis ne tik darbo struktūrą, bet ir darbuotojų mąstymo būdą. Šiame darbe parengtas modelis buvo sukurtas siekiant organizacijoms padėti kuo sklandžiau pereiti per visus Lean diegimo etapus ir užtikrinti, kad pokyčiai vyks sklandžiai ir kontroliuojamai, o ne bus palikti savieigai.

Organizacijoje, kuri buvo pasirinkta empiriniame tyrime, pokyčių valdymas nebuvo išskirtas kaip atskiras vadybos elementas. Interviu metu išaiškėjo, su kokiomis problemomis susiduria organizacija, diegdama Lean sistemą. Parengtas modelis galėtų būti tinkamas įrankis, siekiant identifikuoti galimas problemas ir parengti integruotą Lean diegimo ir pokyčių valdymo strategiją ir viziją.

Parengtas modelis skiriasi nuo ankstesnių darbų, nes jame yra suderinti Lean diegimo etapai su pokyčių valdymo žingsniais ir pabrėžiama nuolatinio tobulinimo svarba. Šis įrankis yra patogus naudoti, nes aiškiai išdėstoma, kokie pokyčių valdymo žingsniai turėtų būti atlikti kiekviename Lean diegimo etape. Organizacija, naudodami šį modelį, galėtų padėti darbuotojams geriau suprasti pokyčių poreikį ir identifikuoti pokyčių naudą, tuo padėdama savo darbuotojams keisti mąstymo būdą, kas yra pats sunkiausias žingsnis šiame transformacijos procese.

IŠVADOS

1. Mokslinėje literatūroje įvardijama, kad Lean vadybos sistema pirmiausia buvo sukurta gamybos sektoriuje, tačiau Lean filosofija ir mąstymo būdas gali būti taikomi ir paslaugų sektoriaus organizacijose, siekiant tų pačių tikslų, kaip ir gamyboje: sumažinti išlaidas, padidinti našumą ir patobulinti kokybę, kad padidinti vertę klientui ir pelną.
2. Lean vadybos sistemos diegimas paslaugų organizacijoje - tai didelis transformacinis pokytis, keičiantis žmonių mąstymo būdą. Prieš pradedant transformaciją svarbu įsisamontinti ir suprasti, kaip pokyčiai palies organizaciją. Pokyčių supratimas ir tinkamas valdymas gali padėti užtikrinti, kad Lean diegimo procesas paslaugų sektoriaus įmonėje bus sklandus ir sėkmingas.
3. Remiantis Allway ir Corbett *5 Lean transformacijos paslaugų įmonėse etapų* modeliu bei Cameron ir Green (2012) patobulintu Kotter *8 žingsnių, kurie veda prie sėkmingo pokyčių įgyvendinimo organizacijos transformacijos procese*, modeliu, buvo parengtas ir pasiūlytas *Pokyčių valdymo Lean diegiančioje paslaugų organizacijoje* modelis, kuris atskleidžia, kaip pokyčių valdymas gali būti suderintas ir įtrauktas į Lean sistemos diegimo paslaugų organizacijoje procesą.
4. Parengtas *Pokyčių valdymo Lean diegiančioje paslaugų organizacijoje* modelis susideda iš 5 Lean diegimo etapų, kurie įgyvendinami organizacijoje nustatant Lean tikslus, taikant Lean principus ir priemones. Kiekviename etape siūlomi pokyčių valdymo žingsniai:
 - 4.1 Pirmame, esamos padėties vertinimo, etape - pokyčių poreikio suvokimas.
 - 4.2 Antrame, laukiamo rezultato, etape - pokyčių komandos kūrimas, pokyčių vizijos ir strategijos kūrimas, komunikavimas ir įtraukimas.
 - 4.3 Trečiame, operacijų stabilizavimo, etape - darbuotojų įgalinimas.
 - 4.4 Ketvirtame, galimybių optimizavimo, etape - patobulinimų pastebėjimas ir aktyvavimas.
 - 4.5 Penktame, Lean požiūrio įtvirtinimo, etape - pokyčio įtvirtinimas.
5. Empirinio tyrimo metu buvo surinkti kokybiniai duomenys, kuriuos analizuojant ir interpretuojant buvo atskleista, kad į modelį įtraukti pokyčių valdymo žingsniai atsispindėjo tiriamoje organizacijoje. Pasiūlyti pokyčių valdymo žingsniai galėtų būti taikomi paslaugų organizacijoje, kuri diegia Lean sistemą.

6. Analizuojant ir interpretuojant empirinio tyrimo metu surinktus duomenis, buvo atskleisti elementai, kurie turi ir teorinį pagrindimą, tačiau iš pradžių nebuvo įtraukti į modelį. Manant, kad šie elementai yra svarbūs ir į juos būtina atkreipti dėmesį prieš pradedant diegti Lean sistemą, į modelį įtraukti organizacijos strategija ir turimi resursai.
7. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, šiame darbe parengtas modelis buvo patobulintas, įtraukiant šiuos pokyčių valdymo žingsnius:
 - 7.1 Pirmame etape įtrauktas informacijos pateikimas ir teorinės žinios.
 - 7.2 Antrame etape išskirti komunikavimas ir darbuotojų įtraukimas kaip du atskiri pokyčių valdymo žingsniai.
 - 7.3 Trečias etapas papildytas tokiais žingsniais: rezultatų išryškėjimas ir informacijos pakartojimas.
8. Parengtas *Pokyčių valdymo paslaugų organizacijoje, diegiančioje Lean sistemą* modelis galėtų būti naudojamas organizacijose, kurios siekia geriau valdyti pokyčius, kylančius iš Lean sistemos diegimo bei padėti savo darbuotojams geriau suprasti ir prisitaikyti prie pokyčių. Šis įrankis yra patogus naudoti, nes aiškiai išdėstoma, kokie pokyčių valdymo žingsniai turėtų būti atlikti kiekviename Lean diegimo etape.
9. Parengtas modelis skiriasi nuo ankstesnių darbų, nes jame yra suderinti Lean diegimo etapai su pokyčių valdymo žingsniais. Taip pat modelyje pabrėžiama nuolatinio tobulėjimo svarba ir pokyčių valdymo poreikis kiekviename Lean diegimo etape.

Pasiūlymai

1. Paslaugų organizacijoms, kurios nusprendžia diegti Lean vadybos sistemą, siūloma įtraukti pokyčių valdymą, kaip atskirą vadybos elementą, kuris padėtų kontroliuoti pokyčių procesą.
2. Paslaugų organizacijoms, diegiančioms Lean sistemą siūloma pasiremti šio darbo rezultatais ir taikyti pasiūlytus pokyčių valdymo žingsnius Lean diegimo procese.
3. Siūloma atlikti didesnės apimties tyrimus ir ištirti parengto modelio taikymo galimybes kitose paslaugų sektoriaus organizacijose, diegiančiose Lean sistemą.

Siūlomos tolimesnės mokslinių tyrimų kryptys

1. Transformacinių pokyčių poveikis Lean paslaugų organizacijose.
2. Nuolatinio tobulėjimo vaidmuo Lean vadybos sistemą naudojančiose paslaugų organizacijose.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Allway M., Corbett S. (2002). Shifting to Lean Service: Stealing a Page from Manufacturers' Playbooks. *Journal of Organizational Excellence*, Vol. 21, No. 2, p. 45-54. doi: 10.1002/npr.10019
2. Arbos L.C. (2002). Design of a rapid response and high efficiency service by lean production principles: Methodology and evaluation of variability of performance. *International Journal of Production Economics*, Vol. 80, p. 169-183. doi: 10.1016/S0925-5273(02)00316-X
3. Asnan R., Nordin N., Othman S.N. (2015). Managing Change on Lean Implementation in Service Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 211, p. 313 – 319. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.040
4. Berg B.L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences, 4thEd.* Massachusetts: A Pearson Education Company.
5. Bhasin S., Burcher P. (2006). Lean viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology*, Vol. 17, No. 1, p. 56-72. doi: 10.1108/17410380610639506
6. Bowen D.E., Youngdahl W.E. (1998). „Lean“ service: indefence of a production-line approach. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 3, p.207-225, doi: 10.1108/09564239810223510.
7. Cameron E, Green M. (2012). *Making Sense of Change Management. 3rdEd.* London: Kogan Page.
8. Čiegis R., Grunda R. (2007). Įmonės transformavimo į darnią įmonę procesas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 44, p. 19-34. Prieiga per internetą: <http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=4&id=89c12ab1-387f-4a23-8068-e0ab44ec3810> (žiūrėta 2015 m. gegužės 28 d.).
9. Hadid W., Mansouri S.A. (2014). The lean-performance relationship in services: a theoretical model. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 34, No. 6, p. 750-785. doi: 10.1108/IJOPM-02-2013-0080
10. Hamid R.A. (2011). Factors influencing the success of Lean services implementation: conceptual framework. 2nd *International Conference on Business and Economic Research*, p. 1496-1509. Prieiga per internetą: http://www.internationalconference.com.my/proceeding/icber2011_proceeding/272-2nd%20ICBER%202011%20PG%201496-1509%20Lean%20Services%20Implementation.pdf (žiūrėta 2015 m. gegužės 28 d.)
11. Jones C., Medlen N., Merlo C., Robertson M., Shepherdson J. (1999) The lean enterprise. *BT Technology Journal*, Vol. 17, No. 4, p. 15-22. doi: 10.1023/A:1009634706576
12. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis.* Kaunas.
13. Klimas D., Ruževičius R. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*, t. 4, p. 72-87. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4cb20686-8a18-4081-92d7-7378b6ae03d0%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4214> (žiūrėta 2015 m. gegužės 28 d.)

14. Kotter J.P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* March-April 1995, p. 59-67. Prieiga per internetą: <http://www.sykehusapoteket.no/Upload/Topplederprogrammet/Litteratur/2.1%20Leading%20Change%20-%20Why%20Transformation%20Efforts%20Fail%20by%20JP%20Kotter.pdf> (žiūrėta 2015 m. gegužės 27 d.).
15. Kundu G.K., Bairi J. (2014). A scale for measuring the applicability of lean practices in IT support services. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 27, No. 5, p. 623-643. doi: 10.1108/JEIM-02-2013-0005
16. Laumenskaitė E., Vasiliauskas A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. *Pinigų studijos*, Nr. 1, p. 23-35. Prieiga per internetą: https://www.lb.lt/laumenskaite_5 (žiūrėta 2015 m. gegužės 26 d.).
17. Leyer M., Moormann J. (2014). How lean are financial service companies really? Empirical evidence from a large scale study in Germany. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 34., No. 11, p. 1366-1388. doi: 10.1108/IJOPM-06-2013-0296
18. Lodienė D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 33, p. 99-109. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367182257127/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> (žiūrėta 2015 m. gegužės 27 d.).
19. Lyons C.A., Vidamour K., Jain R., Sutherland M. (2013). Developing and understanding of lean thinking in process industries. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, Vol. 24, No. 6, p. 475-494. doi: 10.1080/09537287.2011.633576
20. Maleyeff J. (2006). Exploration of internal service systems using lean principles. *Management Decision*, Vol. 44, No. 5, p. 674-689. doi: 10.1108/00251740610668914
21. Malmbrandt M., Ahlstrom P. (2013). An instrument for assessing lean service adoption. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 33, No. 9, p. 1131-1165. doi: 10.1108/IJOPM-05-2011-0175
22. Melton T. (2005). The Benefits of Lean Manufacturing: What Lean Thinking has to Offer the Process Industries. *Chemical Engineering Research and Design*, Vol. 83, No. 6, p. 662-673. doi: 10.1205/cherd.04351
23. Pettersen J. (2009). Defining lean production: some conceptual and practical issues. *The TQM Journal*, Vol. 21, No. 2, p. 127-142. doi: 10.1108/17542730910938137
24. Piercy N., Rich N. (2009). Lean transformation in the pure service environment: the case of the call service centre. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29, No. 1, p. 54-76. doi: 10.1108/01443570910925361
25. Smeds R. (1994). Managing Change towards Lean Enterprises. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, No. 3, p. 66-82. doi: 10.1108/01443579410058531
26. Swank C. K. (2003). The Lean Service Machine. *Harvard Business Review*, Vol. 81 No. 10, pp. 123-129. Prieiga per internetą: <http://www.pcb.org.za/upload/files/the-lean-service-machine.pdf> (žiūrėta 2015 m. gegužės 27 d.)
27. Tidikis R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis*. Vilnius: LTU.

28. Tischler L. (2006). Bringing Lean To the Office. *Quality Progress*; Vol 39, No. 7, p 32-38. Prieiga per internetą: https://www.pdx.edu/fadm/sites/www.pdx.edu.fadm/files/Bringing_Lean_to_the_Office.pdf (žiūrėta 2015 m. gegužės 27 d.).
29. Womack J.P., Jones D.T. (2003). *Lean Thinking. Banish Wasteand Create Wealth in Your Corporation*. New York: Free Press.
30. Zakarevičius P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 30, p. 201-209. Prieiga per internetą: <http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=4&id=bf928278-e119-4900-abcc-ae28223cc0a5> (žiūrėta 2015 m. gegužės 28 d.)
31. Zakarevičius P. (2006). Pokyčių organizacijose kliūtys ir jų priežastys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 38, p. 183-194. Prieiga per internetą: <http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=4&id=9bae2317-3471-4d0e-90e1-9cd1a1cbe3a7> (žiūrėta 2015 m. gegužės 28 d.)

POKYČIŲ VALDYMAS LEAN VADYBOS SISTEMAŲ DIEGIANČIOJE PASLAUGŲ ORGANIZACIJOJE

Agnė SEMAŠKIENĖ

Magistro darbas

Kokybės vadybos programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra

Darbo vadovas: asistentas D. Ruželė

Vilnius, 2016

SANTRAUKA

62 puslapiai, 10 lentelių, 8 paveikslai, 31 literatūros šaltinių nuoroda.

Magistro darbo tikslas - parengti pokyčių valdymo Lean vadybos sistemą diegiančioje paslaugų organizacijoje modelį.

Darbe buvo panaudoti tokie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė - buvo išnagrinėtos Lietuvos ir užsienio mokslininkų publikacijos bei knygos Lean diegimo paslaugų sektoriuje ir pokyčių valdymo tematika. Tyrimo duomenų surinkimui buvo naudojamas apklausos metodas - interviu. Surinkti kokybiniai duomenys buvo analizuojami ir interpretuojami turinio kokybinės analizės būdu. Modeliui sukurti buvo remtasi mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo rezultatų sintezės metodu.

Magistro darbą sudaro keturios pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje pateikiama bendra Lean sistemos apžvalga ir Lean sistemos diegimo paslaugų organizacijose teoriniai aspektai bei modeliai. Antroje dalyje analizuojama mokslinė literatūra apie pokyčių valdymą bei aptariami pokyčių valdymo Lean diegiančiose paslaugų organizacijose teoriniai aspektai. Trečioje dalyje, pateikiamas pokyčių valdymo Lean vadybos sistemą diegiančioje paslaugų organizacijoje modelio I variantas, sudarytas remiantis literatūros analize. Ketvirtoje dalyje pateikiama empirinio tyrimo metodologija, apibendrinami ir interpretuojami atlikto empirinio tyrimo metu gauti rezultatai bei aprašomas jų panaudojimas modelio tobulinimui, taip pat pateikiamas pokyčių valdymo Lean diegiančioje paslaugų organizacijoje modelio II variantas.

Mokslinė literatūros analizė atskleidė, kad, nors Lean sistema buvo sukurta gamybos sektoriuje, tačiau jos pagrindiniai principai ir mąstymo būdas gali būti perkelti į paslaugų

organizacijas. Lean sistemos diegimas organizacijoje neišvengiamai iššaukia didelius pokyčius, todėl labai svarbu įsisąmoninti ir suprasti, kaip pokyčiai palies organizaciją.

Remiantis Allway ir Corbett (2002) *5 Lean transformacijos paslaugų įmonėse etapų* modeliu bei Cameron ir Green (2012) patobulintu Kotter *8 žingsnių, kurie veda prie sėkmingo pokyčių įgyvendinimo organizacijos transformacijos procese*, modeliu, buvo parengtas ir pasiūlytas *Pokyčių valdymo Lean diegiančioje paslaugų organizacijoje* modelis, kuris atskleidžia, kaip pokyčių valdymas gali būti suderintas ir įtrauktas į Lean sistemos diegimo paslaugų organizacijoje procesą.

Analizuojant ir interpretuojant empirinio tyrimo metu surinktus duomenis, parengtas modelis buvo papildytas naujais elementais ir pokyčių valdymo žingsniais, kurie nebuvo įtraukti rengiant modelio I variantą. Parengtas modelis skiriasi nuo ankstesnių darbų, nes jame yra suderinti Lean diegimo etapai su pokyčių valdymo žingsniais ir pabrėžiama nuolatinio tobulinimo svarba. Jis galėtų būti taikomas paslaugų organizacijose, diegiančiose Lean vadybos sistemą, kad padėti organizacijoms kuo sklandžiau pereiti per visus Lean diegimo etapus ir užtikrinti, kad pokyčiai vyks sklandžiai ir kontroliuojamai, o ne bus palikti savieigai.

Reikšminiai žodžiai - Lean, Lean diegimas, Lean vadybos sistema, pokyčių valdymas, Lean paslaugų organizacija, Lean diegimas paslaugų sektoriuje.

MANAGING CHANGE IN LEAN SERVICE ORGANIZATION

Agnė SEMAŠKIENĖ

Paper for the Master's degree

Quality Management Master's program

Vilnius University, Faculty of Economics, Management Department

Supervisor - aist. D. Ruželė

Vilnius, 2016

SUMMARY

62 pages, 10 charts, 8 pictures, 31 references.

The main purpose of this master thesis is to create a model of change management in Lean service organization.

The paper consist of four main parts: (1) the analysis of literature about Lean implementation in service sector organizations, (2) the analysis of literature about change management and managing change in Lean service organizations, (3) the model of change management in Lean service organization based on literature analysis and (4) the research and its results use in model improvement, conclusions and recommendations.

Literature analysis revealed that although the Lean system was created in the manufacturing sector, its basic principles and way of thinking can be transferred to service organizations. Implementation of Lean in service organization causes a big change, so it is very important to be aware of and understand how the changes will affect the organization.

The model of change management in Lean service organization was created according to Allway and Corbett (2002) *5 phases of transformation to Lean service organization* and Kotter *8 steps that lead to the successful implementation of changes in transformation process* improved by Cameron and Green (2012). This model reveals how change management can be integrated into the implementation of Lean in service organization.

The performed research revealed the new elements and change management steps that have not been involved in the proposed model. The model is different from previous studies because it reveals how to integrate Lean implementation in service organization and change management in every phase of Lean transformation. It could be applied to service

organizations that are implementing Lean. The model could help such organization to go smoothly through all the Lean transformation phases and to ensure that the changes will be controlled and managed.

Key words: Lean, Lean implementation, Lean management system, change management, Lean service organization.