

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62603S107

Eglė Gudinavičienė

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS VEIKLOS GERINIMAS TAIKANT
NAJUS KOKYBĖS VADYBOS METODUS**

Kaunas 2011

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Eglė Gudinavičienė

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS VEIKLOS GERINIMAS TAIKANT
NAUJUS KOKYBĖS VADYBOS METODUS**

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2011

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

TQM – (Total Quality Management) procesų tobulinimo priemonės;

SSGG – stiprybių – silpnybių – galimybių ir grėsmių analizė.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Besimokančios organizacijos sąmpratų palyginimas	14
2 lentelė Besimokančios organizacijos bruožai	15
3 lentelė Six Sigma ir Lean procesų tobulinimo metodikų palyginimas	23
4 lentelė Kokybės vadybos sistemų įdiegimo rezultatų palyginimas	27
5 lentelė Keturių valstybių duomenų palyginimo santrauka.....	34
6 lentelė Susistemintų tyrimo duomenų lentelė	36
7 lentelė Ekspertinio tyrimo rezultatai.....	43
8 lentelė Ekspertinio tyrimo rezultatai.....	44
9 lentelė AB „Kauno Baldai“ SSGG, įtakojančios Lean vadybos metodo įgyvendinimą	53
10 lentelė AB „Kauno Baldai“ vidinės aplinkos tyrimo rezultatai	55

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Besimokančios organizacijos veiklos gerinimo modelis	38
2 pav. Kaizen patobulinimų skaičius.....	62
3 pav. Kaizen patobulinimų sutaupymas	63
4 pav. Organizacijos veiklos gerinimo modelis	65

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	7
1. BESIMOKANTI ORGANIZACIJA ŠIUOLAIKINIŲ VADYBOS TEORIJŲ KONTEKSTE	10
1.1 Besimokančios organizacijos sąvokos ir jų traktavimo teoriniai aspektai	10
1.2 Besimokančios organizacijos bruožai	15
1.3 Šiuolaikinių kokybės vadybos teorijų taikymo vaidmuo besimokančių organizacijų veikloje	16
1.4 Six Sigma, Lean procesų tobulinimo metodikos	19
2. KOKYBĖS VADYBOS TEORIJŲ EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS	25
2.1. Kokybės vadybos teorijų aspektai užsienio ir Lietuvos besimokančiose organizacijose	25
2.2. Besimokančios organizacijos veiklos gerinimo modelis	38
3. LEAN KOKYBĖS VADYBOS METODO TAIKYMO PRAMONĖS ĮMONĖJE TYRIMAS	40
3.1. Besimokančių organizacijų perspektyvų ekspertinis tyrimas	42
3.2. AB „Kauno Baldai“ vidinės aplinkos tyrimas	49
3.2.1 Apie AB „Kauno Baldai“	49
3.2.2 AB „Kauno Baldai“ proceso diegimo aprašymas	50
3.2.3 AB „Kauno Baldai“ SSGG, įtakojančios Lean vadybos metodo įgyvendinimą analizė	53
3.2.4 AB „Kauno Baldai“ vidinės aplinkos tyrimas prieš įdiegiant Lean vadybos metodą ir po Lean vadybos metodo įdiegimo	55
3.2.5 AB „Kauno Baldai“ veiklos, diegiant besimokančios organizacijos principus tobulinimo mechanizmas	64
IŠVADOS	67
SANTRAUKA (anglų kalba)	69
LITERATŪRA	70
PRIEDAI	75

ĮVADAS

Vienas esminių XXI a. bruožų – nesibaigiantys pokyčiai, kurie, tapę gyvenimo norma, kuo toliau, tuo labiau darosi spartesni. Kinta vartotojų poreikiai ir lūkesčiai, keičiasi ir tobulėja produktai, paslaugos, jų sukūrimo būdai, auga verslui keliami reikalavimai. Visa tai veikia organizacijų valdymą ir keičia jų vadovų vaidmenį (Barsėnaitė ir kt., 2006).

Šiais laikais kiekviena organizacija veikia nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Puikiai dirbančios įmonės įvardijamos, kaip besimokančios organizacijos, turinčios daug priemonių ir nusistovėjusią, neleidžiančią sustabarėti vadybos praktiką. Besimokančios organizacijos vis labiau įsitvirtina kaip stiprios modernaus verslo vertybės. Nuolat besikeičiančios ir einančios į priekį kompanijos, tampa pažangesnės, efektyviau išnaudojančios resursus, išauga klientų pasitenkinimas tų kompanijų paslaugų kokybe.

Greitas ir efektyvus organizacijos reagavimas į pokyčius skatina konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones. Į tokias organizacijas stengiasi lygiuotis ir būti panašiomis ir kitos organizacijos, kurias neįvardija savęs kaip besimokančios. Įmonės, kurios įvardijamos kaip besimokančios, daugiau eksperimentuoja ir skatina savo narius daugiau mėginti. Pastebėta, jog išlieka tik tos organizacijos, kurios pasikeitimus sugeba priimti kaip galimybę tobulėti ir siekti užsibrėžtų tikslų bei naujų darbo eigoje atsirandančių organizacijos tikslų. Organizacijų vadovai jau ima suprasti, kad norint išlikti konkurencingiems, reikia keistis.

Labai svarbu ieškoti naujoviškų, modernių organizacinių formų, kurios padėtų adaptuotis ir klestėti šiais pokyčiais pasižyminčioje globalioje rinkoje.

Taigi šiuolaikinė visuomenė ir modernios organizacijos yra orientuotos į nuolatinę kaitą. Todėl norint neatsilikti ir pirmauti savo veikloje organizacija privalo mokytis ir tapti nuolat besimokančia.

Darbo aktualumas – šis darbas aktualus tuo, kad jame bus analizuojamos perspektyvios XXI amžiaus įmonės, įvardijamos, kaip besimokančios organizacijos. Besimokančios organizacijos dar nėra pakankamai išsamiai analizuotos Lietuvos moksliniuose šaltiniuose. Nors jau yra aptinkama autorių tyrusių ir tebetiriančių besimokančias organizacijas, tačiau darbų, kuriuose būtų tirta besimokančių organizacijų veiklos gerinimas taikant naujus kokybės vadybos metodus, nepavyko rasti. Pastebėta, kad besimokančios organizacijos koncepcijos idėjos yra aktualios verslo ir paslaugų srityje dirbančioms kompanijoms.

Problemos ištyrimo lygis – užsienio ir Lietuvos mokslininkai tokie kaip (Senge, 1990; Simonaitienė, 2001; Balvočiūtė, 2005; Peters, Waterman, 1982; Garalis, 1999; Fulmer, Gibbs, Keys,

1998) tyrė ir tebetiria besimokančias organizacijas įvairiais aspektais – sampratos, bruožų, strategijos kūrimo ir kt. Besimokančios organizacijos pagrindines idėjas ir bruožus nuosekliai atskleidė (Simonaitienė, 2003; Markvaldienė, 2007). Apie kokybės vadybos modelius ir jų taikymą organizacijos veiklos tobulinimui tyrinėjo (Rudzevičius, 2006; Kaziliūnas, 2007). Apie Lean ir Six Sigma taikymo pagrindinius principus ir koncepcijas tyrinėjo ir analizavo (Schroeder, Zacher, Choo, 2003; McCanon, 2006; Wolmark, Jones, 2005; Uleckas, 2007).

Darbo objektas – besimokančios organizacijos Lietuvoje.

Darbo tikslas – parengti organizacijos veiklos gerinimo teorinį modelį, taikant naujus vadybos metodus šiuolaikinėje besimokančioje organizacijoje.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis Lietuvos ir užsienio autorių literatūros šaltiniais išanalizuoti besimokančios organizacijos sampratą, bei pateikti savo traktavimą;
2. Išanalizuoti pagrindinius besimokančios organizacijos bruožus;
3. Atskleisti šiuolaikinių kokybės vadybos teorijų ir metodų taikymo vaidmenį besimokančių organizacijų veikloje;
4. Išanalizuoti Six Sigma ir Lean procesų tobulinimo metodikas, tikslu atskleisti šių metodikų privalumus;
5. Išanalizuoti kokybės vadybos teorijų empirinį ištyrimo lygį Lietuvos ir užsienio besimokančiose organizacijose;
6. Atlikti empirinį tyrimą, tikslu pagrįsti organizacijos veiklos gerinimo procesą, įdiegus naują vadybos metodą besimokančioje organizacijoje;
7. Suformuluoti organizacijos veiklos gerinimo modelį.

Darbo metodika – pirmoje darbo dalyje, remiamasi mokslinės literatūros šaltinių, straipsnių analize, gauti duomenys analizuojami, sisteminami ir apibendrinami, pateikiamos tarpinės išvados. Antroje darbo dalyje analizuojami jau atlikti Lietuvos ir užsienio autorių empiriniai tyrimai nagrinėjama tema. Remiamasi mokslinės literatūros šaltinių, straipsnių analize. Aptikti tyrimai analizuojami, gauta informacija apibendrinama, pateikiamos tarpinės išvados. Trečioje darbo dalyje pateikiamas kompleksinis tyrimas, kuris sudarytas iš dviejų dalių: ekspertinio tyrimo ir atvejo analizės įmonėje. Trečioje dalyje gauti duomenys apdorojami, sisteminami, apibendrinami, pateikiama gautų duomenų kiekybinė analizė.

Darbo struktūra – darbą sudaro įvadas, 3 dalys, išvados. Pirmojoje dalyje nagrinėjama besimokančios organizacijos samprata ir jos traktavimo teoriniai aspektai. Analizuojama įvairių užsienio ir Lietuvos autorių nuomonės apie besimokančias organizacijas išskiriami pagrindiniai besimokančios

organizacijos bruožai. Apžvelgiamos ir analizuojamos teoriškai naujos, pasaulyje plačiai naudojamos šiuolaikinės kokybės vadybos sistemos. Antroje dalyje nagrinėjami Lietuvos ir užsienio autorių atlikti empiriniai tyrimai. Trečioje dalyje pateikiamas kompleksinis tyrimas, kurio metu aiškinamasi, kokią įtaką organizacijos veiklos gerinimui turi naujų kokybės vadybos metodų taikymas. Gauta informacija analizuojama, formuluojamos tarpinės išvados.

Medžiaga pateikta 83 puslapiuose, įskaitant 10 lentelių, 4 paveikslus ir 2 priedus. Literatūros aprašą sudaro 54 šaltiniai.

1. BESIMOKANTI ORGANIZACIJA ŠIUOLAIKINIŲ VADYBOS TEORIJŲ KONTEKSTE

Šioje darbo dalyje apžvelgsime įvairių Lietuvos ir užsienio autorių, pateiktus besimokančios organizacijos sampratų traktavimo aspektus, išskirsime pagrindinius besimokančios organizacijos bruožus, išanalizuosime šiuolaikinių vadybos teorijų vaidmenį besimokančios organizacijos veikloje, bei aptarsime Six Sigma ir Lean procesų tobulinimo metodus.

1.1 Besimokančios organizacijos sąvokos ir jų traktavimo teoriniai aspektai

Besimokančios organizacijos koncepcija yra sąlyginai naujas reiškinys ir ypač aktyviai diskutuojamas paskutinius dešimtmečius, kaip itin svarbus ir reikšmingas verslo, švietimo ir visuomeninių organizacijų vadyboje. Besimokančios organizacijos fenomenas yra konceptualiai nauja paradigma, pakeitusi biurokratinę paradigmą, „triumfavusią“ vakarų civilizacijoje paskutinius 200 metų (Simonaitienė, 2001, p. 45).

Augantis mokymosi poreikis organizacijose yra viena iš dabartiniu metu literatūroje apie vadybą dažniausiai nagrinėjamų problemų. Gebėjimai mokytis, tikintis ateityje kompanijoms sukurti pagrindinį konkurencinį pranašumą ir pats mokymasis yra suprantamas kaip esminė prielaida šiuolaikinių organizacijų išlikimui. Mokymasis organizacijoje užtikrina kompetencijų, būtinų organizacijos prisitaikymui, specifinių technologijų naudojimui bei efektyviam valdymui įgijimą (Ališauskas, Balvočiūtė, 2005, p. 377).

Kaip galime pastebėti iš autorių nuomonių, besimokančios organizacijos sąvoka pakankamai naujas, tačiau šių dienų verslui itin aktualus reiškinys. Abi autorės sutinka, kad mokymosi poreikis organizacijoje dabartiniu metu tampa vis aktualesnis.

Kaip teigia Kudokienė (2005): „Mokymasis yra didžiausia besimokančios organizacijos vertybė, nuo kurios gali priklausyti organizacijos elgsena, efektyvumas bei kultūra. Todėl mokymasis akcentuojamas bene visuose besimokančios organizacijos apibrėžimuose“.

Manytina, kad šiuo metu dauguma organizacijų siekdamas ekonomiškai efektyvios veiklos kintančioje aplinkoje, turėtų vadovautis besimokančios organizacijos idėja, t.y. kurti ir palaikyti bendrą mokymosi kultūrą, skatinti darbuotojų asmeninį meistriškumą, atvirą bendravimą, bendradarbiavimą, skatinti darbuotojus dalytis patirtimi ir veikti nebijant suklysti (Skunčikienė ir kt., 2009, p. 64).

Mokymasis, kuris gali būti apibūdinamas kaip žinių įsisavinimas, suvokimas ir pritaikymas, yra reikšmingas potencialas žinias paverčiant realiais žinių aktyvais. Organizacijos sugebėjimai suvokti pasaulį, kuriame ji veikia, priklauso nuo sugebėjimo mokytis (Ališauskas, Balvočiūtė, 2005, p. 377).

Kaip galima pastebėti, daugelis autorių teigia, kad mokymasis suteikia organizacijai ekonominį efektyvumą, padeda ugdyti personalo meistriškumą, skatina komandinę darbuotojų veiklą, bei bendradarbiavimą.

Remiantis besimokančios visuomenės koncepcija, mokymasis turi vykti nuolatos, visą gyvenimą, apimti tiek atskirą individą tiek visą organizaciją (Peters, Waterman, 1982, p. 321).

Sudėtingomis veiklos globalizavimo, internacionalizavimo bei konkurencinėmis sąlygomis sėkmingai gyvuoti galės tik tos organizacijos, kurios nuolat didins savo vidinį žmoniškąjį potencialą. Nepalaujamas šio potencialo didinimas sąlygoja būtinybę organizacijos personalui nuolat tobulintis. Organizacijos, kuriose personalo nuolatinio tobulinimosi procesas vyksta nenutrūkstamai, vadinamos nuolat besimokančiomis organizacijomis (Markvaldienė, 2007, p. 13)

Kaip manoma ateityje pirmaus tik tos organizacijos, kurių vadovai sugebės mobilizuoti žmoniškuosius išteklius, visų pirma ne personalui, o sau kels asmeninius tobulėjimo standartus ir griežtai jų laikysis, tobulins saviugdos kultūrą bei filosofiją (Garalis, 1999).

Kaip teigia Garvin, Edmonson ir Gino (2008, p. 2): „Dėl padidėjusios konkurencijos, technologijų pažangos, ir pasikeitusių vartotojų lūkesčių, šiandien svarbiau nei bet kada, kad kompanijos taptų besimokančiomis organizacijomis“.

Apibendrinant autorių nuomones galima būtų teigti, kad mokymasis labai svarbus ir reikšmingas kiekvienam individui tiek ir pačiai organizacijai ir ateityje gyvuos ir išliks tik tos įmonės, kurios be perstojo, nenutrūkstamai mokysis ir skatins mokytis kitus. Kitaip tariant ateities įmonė – nuolat besimokanti, pažangi įmonė.

Terminas besimokanti organizacija vis dažniau aptinkamas tiek Lietuvos tiek užsienio autorių moksliniuose darbuose, tačiau tai dar yra naujas reiškinys šiandieninėje įmonių praktikoje ir veikloje. Vadybos literatūroje aptinkama ir kitų panašių sąvokų tokių kaip mokymasis organizacijoje, moksloji organizacija, besimokanti įmonė, tačiau mums priimtinesnis terminas besimokanti organizacija, kuri mes ir naudosime savo darbe.

Pirmą kartą frazė „organizacinis mokymasis“ buvo panaudota prieš 25 metus. Kompanijos suprato, kad jos gauna konkurencinį pranašumą iš organizacijos mokymosi bei pačių mokymo priemonių ir metodų. Organizacinio mokymosi raida tęsiasi, ir mes matome, kad esamos mokymosi priemonės dažniau naudojamos naujiems tikslams ir kitų mokymosi priemonių kūrimui, siekiant didinti įmonių konkurencinį pranašumą. Kaip nurodo valdymo teoretikai ir praktikai, organizacinis mokymasis

gali būti kaip vienintelis ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltinis, išaugintas organizacinio mokymosi priemonėmis (Fulmer, Gibbs, Keys, 1998).

Apibendrinant autorių nuomones galima būtų teigti, kad pirmą kartą sąvoka besimokanti organizacija aptikta prieš 25 metus, ji tapo plačiai naudojama ir analizuojama. Organizacinis mokymasis yra vienintelis ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltinis. Akivaizdu, kad organizacijos suvokė, kad organizacijos, kurios mokosi turi pranašumą prieš tas organizacijas, kurios nesimoko.

Daugelis mokslininkų besimokančią organizaciją traktuoja, kaip organizacinę erdvę, kurioje vyksta ir yra įgalinamas individų, grupių ar net visos organizacijos mokymosi procesai (Jucevičienė 2009, p. 48).

Kalbant apie besimokančias organizacijas verta paminėti, kad besimokančios organizacijos termino pradininku vis tik laikomas P. Senge, kuris savo darbuose didelį dėmesį skiria besimokančios organizacijos idėjos vystymui.

Anot Senge (1990): „Besimokančios organizacijos yra tokios organizacijos, kuriose žmonės be perstojo didina savo kompetenciją, siekdami rezultatų, kurių iš tiesų trokšta, kur yra sukuriami nauji ir atviri mąstymo modeliai, kur laisvai plečiami komandiniai siekiai, ir kur žmonės be perstojo mokosi pamatyti visumą. Pagrindiniu besimokančios organizacijos teorijos pagrindu laikomas mokymasis per veikimą, kai mokymasis vyksta įgyvendinant savo praktiką, ją apgalvojant, įgyjant naujos patirties, ją valdant bei sukuriant naujas mokymosi galimybes“.

Kudokienė (2005, p. 185) teigia, kad: „Besimokanti organizacija – tai organizacija, kuri skatina mokytis savo narius ir mokosi pati, nuolat apmąsto ir tiria savo perspektyvas bei patirtį, gautus duomenis transformuoja į žinias, prieinamas visiems organizacijos nariams, reikšmingas ugdymo tikslams pasiekti. Viena pagrindinių vertybių yra mokymasis, o kiekvienas organizacijos narys mokymąsi ir saviugdą suvokia kaip teisę ir pareigą“.

Jucevičienė (2009, p. 34) priėjo išvados, kad: „Besimokančią organizaciją tikslinga apibrėžti, kaip individualų nuolatinio organizacinio mokymosi, vykstančio individualiame ir kolektyviniame (grupių, organizacijos padalinių, struktūrų ir visos organizacijos) lygmenyse bei jų sąveikoje, aplinką, kurią įgalina pati organizacija, šitaip užtikrindama efektyvią veiklą nuolat kintančiomis sąlygomis“.

Pedler, Burgoyone, Boydell (1991) savo darbuose pažymi, kad: „Besimokančios organizacijos, tai tokios organizacijos, kurios skatina žmones mokytis, kiekviena užduotis priimama kaip galimybė mokytis, kiekvienas organizacijos narys mokymąsi ir saviugdą suvokia kaip teisę ir pareigą“.

Pasak Vasiliauskienės (2005, p. 207): „Besimokanti organizacija pasižymi lankstumu, sugebėjimu sukurti, įgyti ir pritaikyti naujas žinias, keisti savo verslą, įvertinti naujas žinias bei perspektyvas, į žmoniškąjį išteklių pritraukimą žvelgia naujai, t.y. ne tik sieja darbuotojų valdymą su

strateginiais tikslais bei uždaviniais, bet ir kuria kultūrą, kuri didelį dėmesį skiria žmogui, bendradarbiavimui, puoselėja žinias, naujoves, sugebėjimą vystyti kompetenciją ir nusiteikimą nuolatiniam mokymuisi“.

Sakalas (2007, p. 65) besimokančią organizaciją traktuoja: „Kaip nuolat kintančią, lanksčią, antreprenerišką ir panašiai apibūdinamą organizaciją, kurios kiekvienai būdingas bendras bruožas – nuolatinis mokymasis individualiame, kolektyviniame ir organizaciniame lygyje. Nuolatinis mokymasis keičia tiek įmonę, tiek patį darbuotoją, kolektyvą. Darbuotojai turi būti įsisavinę mokymuisi tinkamas filosofines nuostatas, jiems įmonė turi sudaryti tinkamą komunikavimo, reiškimosi įmonėje, motyvavimo sistemą“.

Kaip teigia Garalis (2003): „Besimokančių organizacijų darbuotojų įgūdžiai ir žinios nuolat atnaujinami“.

Daugelio autorių teigimu (Pedler, Burgoyne, Boydel, 1991; Kreither ir Kinicki, 1995): „Mokymasis keičia organizacijos elgseną, ji tobulėja. Organizacijai mokantis didėja gebėjimas atlikti efektyvius veiksmus, nes klaidų ir atradimų metodas yra per brangus ir rizikingas šių dienų kaitos procesuose, nuolatinis mokymosi būvis padeda išvelgti ir pasirinkti efektyviausią sprendimą“.

Kaip teigia Jucevičienė (2009, p. 34): „Tapimo besimokančia organizacija sudėtingumas priklauso nuo organizacinio pobūdžio ir veiklos specifikos. Organizacijos veiklos sėkmę lemia sugebėjimai valdyti vystymosi procesus“.

Vasiliausienė (2005, p. 207) priėjo išvados, kad: „Besimokanti organizacija pasižymi lankstumu, sugebėjimu sukurti, įgyti ir pritaikyti naujas žinias, keisti savo verslą, įvertinti naujas žinias bei perspektyvas, į žmoniškųjų išteklių pritraukimą žvelgia naujai, t.y. ne tik sieja darbuotojų valdymą su strateginiais tikslais bei uždaviniais, bet ir kuria kultūrą, kuri didelį dėmesį skiria žmogui, bendradarbiavimui, puoselėja žinias, naujoves, sugebėjimą vystyti kompetenciją ir nusiteikimą nuolatiniam mokymuisi“.

Apibendrinant autorių nuomones galima teigti, kad besimokančios organizacijos termino pradininku laikomas P. Senge. Galima būtų daryti prielaidą, kad besimokančios organizacijos sąvokas kiekvienas autorius interpretuoja savaip. Išanalizavus daugelio autorių nuomones galima pastebėti, kad daugelio mokslininkų darbuose ši sąvoka traktuojama, kaip nuolatinio tobulėjimo, lankstumo, organizacijos veiklos gerinimo, naujų žinių ir įgūdžių taikymo organizacijoje.

Glauštai sąvokų apibūdinimai pateikiami 1 lentelėje.

Besimokančios organizacijos sampratų palyginimas

Šaltinis	Metai	Besimokančios organizacijos apibrėžime akcentuojama
P. Senge	1990	Kompetencijos ugdymas, aukštų rezultatų siekimas, netradicinis mąstymas, išplėsti komandiniai siekiai, veiklumas per praktiką
Pedller M., Burgoyone J., Boydel T.	1991	Mokymasis kaip teisė ir pareiga
A. Garalis	2003	Nuolat atnaujinamos darbuotojų žinios ir įgūdžiai
L. Vasiliauskienė	2005	Puoselėja žinias, naujoves, sugebėjimą vystyti kompetenciją ir nusiteikimą nuolatiniam mokymuisi
N. Kudokienė	2005	Pagrindinė vertybė komandos narių mokymasis, kurie gautus duomenis transformuoja į žinias
A.Sakalas ir R. Venskus	2007	Kintanti, motyvuota, lanksti, komunikatyvi organizacijos veikla
P.Jucevičienė	2009	Efektyvi veikla nuolat besikeičiančiomis sąlygomis

Šaltinis: sudaryta autorės.

Iš pateiktos lentelės galime daryti išvadą, kad besimokančios organizacijos apibrėžimuose aiškiai atsiskleidžia vadybai būdingi procesai – motyvavimas, skatinimas, mokymasis kaip teisė ir pareiga, organizavimas, planavimas ir veikimas nuolat besikeičiančiomis sąlygomis. Visų autorių šaltiniuose besimokančios organizacijos sąvokai būdingi tam tikri panašumai. Daugumoje apibrėžimų akcentuojamas reagavimas į pokyčius, nuolatinis mokymasis, pastovus bei nuolatinis organizacinis ir komandinis vystymasis, naujų žinių rinkimas, įsisavinimas ir panaudojimas veikloje. Taip pat akcentuojamas svarbiausias bruožas tai komandinis darbas, kuris yra didžiulė vertybė šiuolaikinės organizacijos raidoje.

Besimokančiose organizacijose darbuotojai nuolat kuria, įgyja ir perduoda žinias, padeda savo bendrovei prisitaikyti prie neprognozuojamų rinkos pokyčių greičiau nei tai gali konkurentai. Tačiau tik nedaugelis įmonių turi pasiekę šį tikslą. Kodėl? Vadovai nežino tikslių žingsnių kuriant besimokančias organizacijas. Ir jie neturi įrankių įvertinti, ar jų komandos yra besimokančios ir kaip mokymasis yra naudinga bendrovei.

Todėl Garvin, Edmonson ir Gino (2008) siūlo sprendimą pasistengti suprasti tris pagrindinius dalykus, reikalingus sukurti besimokančią organizaciją: palankią aplinką, konkrečius mokymosi procesus, vadovybę, kuri skatintų mokytis.

1.2 Besimokančios organizacijos bruožai

Išanalizavus besimokančios organizacijos sampratą įvairiais jos traktavimo aspektais, trumpai apžvelkime pagrindinius besimokančios organizacijos bruožus, kurie dar labiau leis suvokti kas būdinga šiuolaikinei besimokančiai organizacijai.

Taigi Markvaldienė (2007, p. 164) savo straipsnyje išanalizavus (Senge, 1999; Flood, 1993; Fullan, 1998; Fink ir Stool, 1996; Laužackas, 2005) sąvokų apibrėžimus, priėjo išvados, kad besimokančiai organizacijai yra būdingi tokie pagrindiniai bruožai:

- visos veiklos organizacijoje traktuojamos kaip mokymosi procesas;
- akcentuojamas bendradarbiavimas, kaip galimybė mokytis;
- svarbus tampa darbas su informacija (rinkimas, analizė, sklaida);
- besimokančios organizacijos turi pasižymėti atvirumu, lankstumu;
- mokymasis turi tapti organizacijos kultūros vertybe.

Dar plačiau ir įvairius besimokančios organizacijos bruožus perteikia ir įvardija (Simonaitiene, 2003) remdamasi įvairių užsienio autorių šaltiniais.

2 lentelė

Besimokančios organizacijos bruožai

Pedler, Burgoyne, Boydell	Leithwood	Adlesson	DiBella, Nevis, Gould	Senge, Ross, Smith, Roberts, Kleiner
Strategijos kūrimas – mokymosi procesas. Politikos formavimas įtraukiant visus organizacijos narius. Lanksčios organizacijos struktūros. Informacijos apie išorinę organizacijos aplinką rinkimas. Skatinanti mokymąsi organizacijos	Investicijos į savo ateitį šviečiant ir lavinant organizacijos narius. Kartu su organizacijos žmonėmis kuriama bendra vizija ir prisiimama misija. Integruojamas darbas ir mokymasis, harmoningai derinant su pageidaujama mokymosi	Santykiai ir bendradarbiavimas lemia besimokančios organizacijos bruožus. Esminis dalykas yra žmonių požiūris ar nuostata kitų žmonių atžvilgiu.	Veiklos vertinimas ir tyrimas. Eksperimento rizika. Atvirumo aplinka (debatų ir konfliktų galimybė). Nuolatinis mokymasis visais lygiais. Darbo atlikimo būdų įvairovė, interpretacijos laisvė. Idėjų skleidėjų gausa.	Sisteminis mąstymas. Asmeninis meistriškumas. Mąstymo modeliai. Bendrai kurta vizija. Komandų mokymasis.

2 lentelės tęsinys

Pedler, Burgoyne, Boydel	Leithwood	Addleson	DiBella, Nevis, Gould	Senge, Ross, Smith, Roberts, Kleiner
aplinka. Tobulinimosi galimybės visiems.	stiliumi. Reaguojama į visuomenės ir aplinkos poreikius.			

Šaltinis: Simonaitienė, B. Mokykla – besimokanti organizacija, Monografija, 2003, p. 19.

Lyginant tiek vienos autorės tiek kitos pateiktus besimokančios organizacijos pagrindinius bruožus matyti, kad besimokančiai organizacijai būdingas bendras bruožas nuolatinis mokymosi procesas. Pastebimi kiti svarbūs akcentai santykiečiai ir bendradarbiavimas, lemiantys besimokančios organizacijos bruožus. Akcentuojamos investicijos į ateitį šviečiant ir lavinant organizacijos narius.

Veličkaitė, Lapinskienė (2007, p. 124) išskiria tokius pagrindinius besimokančios organizacijos bruožus: akcentuojamas reagavimas į pokyčius bei pastovus nenutrūkstamas organizacijos vystymasis; visais lygiais nenutrūkstamai vyksta žinių rinkimas bei dalinimasis jomis; akcentuojamas iniciatyvumas, nenutrūkstamas visų lygių darbuotojų mokymasis ir asmenybės saviugda; sąveikaujant su darbuotojais ir išorinės aplinkos darbuotojais yra nustatoma labiausiai organizacijos tikslus atitinkanti strategija, taktiniai ir operatyviniai planai; akcentuojamas komandinis darbas bei komandinis mokymasis; dėmesys yra kreipiamas ne tik į vidinę, bet į išorinę aplinką.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad šiuolaikinės organizacijos turi būti besimokančios, kurios į atsiradusių problemų sprendimą įtrauktų kiekvieną savo kolektyvo narį, jį motyvuotų nepertraukiamam profesiniam mokymuisi ir asmenybės ugdymui bei tobulėjimui. Tokioje įmonėje kiekvienas darbuotojas užsiima problemų identifikavimu ir jų sprendimu, sudarant galimybę nepertraukiamai eksperimentuoti, tobulėti ir sėkmingiau pasiekti tikslus, sudarant galimybes kiekvienam darbuotojui naudotis visa jiems reikiama informacija. Besimokančiose organizacijose kiekvienas darbuotojas stengiasi identifikuoti problemas, kurių bendras sprendimas padeda suprasti specifinius vartotojų poreikius ir rasti vienintelį bei geriausią jų patenkinimo būdą.

1.3 Šiuolaikinių kokybės vadybos teorijų taikymo vaidmuo besimokančių organizacijų veikloje

Hiperkonkurencinėje aplinkoje įmonės negali turėti nuolatinio konkurencinio pranašumo, jos turi nenutrūkstamai plėtotis naujomis kryptimis, kurti ir diegti naujoves (Liepė, 2008, p. 79).

Kaip teigia Baronienė (2005): „Svarbiausias iššūkis organizacijai šiandien – kelti konkurenciją valstybiniame ir tarptautiniame lygyje. Technologijos ir vadybinės inovacijos yra naudojamos pasiekti šį tikslą. Organizacijos siekia persitvarkyti – virtuali, mobili, besimokanti, besikeičianti organizacija. Bet tai, ar iš tiesų skirtingi aspektai atnaujinantys organizaciją iki aukštesnio lygio yra tikslingas kelias įgyvendinti vieną iš svarbiausių kokybės vadybos principų – besitęsiančio tobulėjimo“.

Šiandieninėje ypač sparčiai besikeičiančioje aplinkoje, organizacijoms nepakanka tik kaupti duomenis, informaciją ar žinias, siekiant užtikrinti greitą reagavimą į aplinkos pokyčius. Konkurencinį pranašumą įgyja tos organizacijos, kurios geba greičiau mokytis, nei konkurentai ir efektyviau panaudoti savo turimus intelektualinius išteklius. Vadinasi, nuolat kintant žinioms, individo ir organizacijos gebėjimams mokytis, aptikti naujas žinias, generuoti naujas idėjas, pritaikyti jas veikloje greičiau nei varžovai daro įtaką konkurenciniam pranašumui ir tampa pagrindine plėtros prielaida (Tubutienė, 2008).

Daugelis besimokančių organizacijų pasitelkia individualias mokymosi galimybes. Tačiau vien individualaus mokymosi nepakanka, jei siekiama organizacijos, kaip visumos kaitos (Anužienė, Anužis, Čepas, 2004, p. 60).

Žiniomis pagrįstas požiūris į kompetencijas pabrėžia, kad organizacija, siekdama konkurencinio sėkmingumo, turi skatinti žinių atnaujinimą, modeliuoti žinių vadybos procesus, kuriais skirtingų individų sukauptos organizacinės žinios, patirtis būtų implikuojamos į organizacijos veiklą tobulesniems produktams, paslaugoms sukurti (Atkočiūnienė, 2010, p. 21).

Siekdamos gerinti veiklos ir produktų kokybę vis daugiau organizacijų yra priverstos operatyviai pertvarkyti savo veiklą, atsisakyti nepelningų sričių, optimizuoti veiklą ir atlikti veiksmingas reorganizacijas (Klimas, 2009, p. 73).

Anot Andriuščenkos (2009): „Paieška ir spartus naujų pokyčių valdymo formų ir metodų taikymas įmonėse yra svarbi vadybos problema“.

Apibendrinant autorių nuomones galima teigti, kad šiandieninei besimokančiai organizacijai nepakanka vien kaupti ir įsisavinti naujas žinias, tobulinti įgūdžius, rinkti informaciją, pritaikyti naujas idėjas. Tačiau organizacijai yra svarbu be perstojo plėsti organizacijos veiklą diegiant ir kuriant naujoves, didelį dėmesį skiriant vadybinėms ir technologinėms inovacijoms. Siekiant konkurencinio pranašumo besikeičiančioje aplinkoje, svarbu suderinti tiek mokymąsi, tiek naujų inovacijų diegimą organizacijoje.

Priklausomai nuo organizacijos, kaip ūkio subjekto pasirinktos veiklos specifikos bei galimybių, atskira institucija pasirenka vienokį ar kitokį mokymosi metodų rinkinį. Lietuvos įmonės

bei korporacijos turi realias galimybes susipažinti su pasauline praktika šioje sferoje bei suvokti savas tobulėjimo perspektyvas (Šavarenkienė ir kt., 2005).

Pagrindinė priežastis, lemianti valdymo efektyvumo didinimo Lietuvoje išskirtinį aktualumą yra tai, jog šalyje vykstančių transformacijų sąlygomis kinta vertybių prioritetai, susiformuoja ir pasklinda naujos politinės, socialinės, ekonominės, technologinės orientacijos, atsiranda naujų poreikių ir naujų galimybių juos patenkinti. Valdymas turi būti lankstus, inovatyvus ir turi gebėti persitvarkyti reaguojant į naujai kylančius reikalavimus bei naujas sąlygas (Bosas, 2003, p. 46).

Kompanijų gyvavimo trukmės tyrimai leido nustatyti bendras jų ilgaamžiškumo charakteristikas:

- didelis dėmesys, „jautrumas“ išorinei aplinkai ir jos pokyčiams;
- organizacijos kultūrai būdingas didelis sutelktumas ir identitetas;
- tolerancija naujovėms, veiklos būdams, didinantiems organizacijos atvirumą mokymuisi;
- konservatyvus finansavimas siekiant sumažinti korporacinių investicijų riziką.

Įmonės, kurioms būdingos minėtos charakteristikos sėkmingai dirba ilgiau, nei toks, kurių pagrindinis (dažniausiai ir vienintelis) tikslas yra akcininkų pelno didinimas (Ališauskas, Balvočiūtė, 2005).

Besimokančių organizacijų vadovai jau seniai suprato, kad pirmasis žingsnis žengiant link panašios organizacijos sukūrimo yra efektyviai funkcionuojanti organizacijos vadybos sistema, kuri yra nuolat tobulinama atsižvelgiant į pokyčius ir visuomenės poreikius (Kudokienė, 2005).

Kaip teigia Ramanauskienė (2005, p. 85): „Ateities vadybininkas, bus kitoks. Vadybininkai savo vaidmenį vis dažniau matys per komandos lyderystės prizmę, įteisintą darbuotojų susitarimu, bus veikiami smarkiai dominuojančios kultūros“.

Taigi kaip matyti iš autorių nuomonių galima teigti, kad tapimas besimokančia organizacija priklauso ir nuo įmonės veiklos specifikos, o pačią veiklos sėkmę lemia vadovų sugebėjimas valdyti vystimosi procesus, turi efektyviai funkcionuoti įmonės vadybos sistema. Vadovai turi pasirinkti atitinkamą, aiškią, nuoseklią ir apibrėžtą savo veiklos vystymo strategiją.

Vienas iš svarbiausių šiuolaikinio pasaulio ekonomikos vystimosi dalykų yra kokybė plačiausia šios sąvokos prasme ir prielaidos jai vystyti (Bertašius, 2007, p. 3.).

Kokybė kelis tūkstantmečius buvo sudedamoji viso pasaulio kultūrų dalis, tačiau ypatingo tyrėjų ir verslo organizacijų dėmesio susilaukė tik XX amžiuje, kai ženkliai didėjo gamybos mastai, tarptautinė prekyba ir konkurencija. Didėjanti konkurencija lėmė vis didėjančius reikalavimus kokybei.

Vienas iš pagrindinių dalykų, gerinant sistemą, tai nuolat gerinama kokybė ir didinamas organizacijos vartotojų pasitenkinimas (Mickaitis, Zasčinskienė ir kt., 2009, p. 1078).

Anot Rudzevičius (2006, p. 21): „Kai kurie autoriai kokybės sąvokas grupuoja remdamiesi sudarytais tam tikrais kriterijais. Tačiau ir čia galima pastebėtinam tikrų panašumų – vartotojų reikalavimų patenkinimas, atitiktis standartams, produkto tinkamumas naudoti, tam tikra vertė už pinigus ir kt.“.

Valiukevičiūtė, Žiogevičiūtė (2006, p. 45) savo straipsnyje pateikia tokią kokybės vadybos sampratą: „Kokybės vadyba – organizacijos vadybos dalis, kuria siekiama sistemingo poveikio visiems veiksniams, turintiems įtakos produkto ir / ar paslaugos kokybei“.

Dar vieną apibrėžimą savo knygoje pateikia Kaziliūnas (2007, p. 16), anot autoriaus „Kokybės vadyba – (angl. quality management) – koordinuoti veiksmai, kreipiantys ir valdantys organizacijos veiklą, susijusią su kokybe“. Veiklų, susijusių su kokybe, nukreipimas ir valdymas dažniausiai susideda iš kokybės politikos ir kokybės tikslų nustatymo, kokybės planavimo, kokybės valdymo, kokybės užtikrinimo, kokybės gerinimo. Apskritai kokybės vadyba gali būti traktuojama kaip mokslas, filosofija ar kaip veikla. Pastaroji apima veiksmus valdant organizacijos veiklą, susietą su kokybe.

Be to organizacijos, siekdamos gerinti veiklą ir atsakyti į rinkos spaudimą, turėtų remtis procesų vadyba, kadangi tai mechanizmas, kuriuo galima įgyti konkurencinių pranašumų, pateisinti vartotojų lūkesčius teikiant geresnį ir patikimesnį aptarnavimą. Procesų vadybos pagrindas – procesų valdymas organizacijoje (Lodienė, 2005).

Apibendrinant autorių nuomones galima daryti išvadą, kad nuo XX a. organizacijose didelio dėmesio susilaukė kokybė. Didėjant konkurenciniam pranašumui įmonėse, keliami vis didesni reikalavimai kokybei. Kokybė vartotojui asocijuojasi su preke, kuri tinkama naudoti – kokybiška prekė, vertė, kuri perkama už pinigus, arba standartų atitikimu.

1.4 Six Sigma, Lean procesų tobulinimo metodikos

Siekiant susikurti besimokančios organizacijos aplinką, gali būti naudojami įvairūs modeliai ir priemonės. Per komandinio darbo organizavimo formas įgyvendinama visa eilė naujos vadybos paradigmos elementų, padedančių organizacijai laipsniškai keisti savo filosofiją, bei tapti besimokančia organizacija (Šavarenkienė, Matuzienė, 2005, p. 479).

Stiprėjant konkurencijai auga būtinybė didinti ir įmonių veiklos efektyvumą, kuris tampriai susijęs su atskirų pokyčių organizacijose įgyvendinimu. Tad organizacijos, norėdamos išsilaikyti, turi naudoti efektyvesnes sistemas. XX a. buvo sukurtos galingos procesų tobulinimo metodikos, tokios kaip

Kaizen, Liekna gamyba (Lean Manufacturing), Šešios sigma (Six Sigma) ir kt. Įmonėms norint atlaikyti tokią konkurenciją, reikia greitai bei kruopščiai optimizuoti pagrindines užduotis, spėti su besikeičiančia aplinka. Verslo procesų valdymo sistemos sistemingai valdo organizacijos procesus: paleidžia procesus, analizuoja rezultatus, padeda juos pagerinti (Blusevičius, 2008, p. 26).

Daugelis organizacijų susiduria su poreikiu pertvarkyti savo veiklos procesus, siekdamas sutrumpinti darbų atlikimo laiką, sumažinti kainą ir pagerinti vartotojų poreikių tenkinimą. Veiklos procesai gali būti sistemingai ir nuosekliai nuolat tobulinami arba gali būti imtasi drastiškų priemonių, kai radikalčiai pertvarkomas visas procesas (ar net visi pagrindiniai procesai) ir, pasitelkus verslo pertvarkymo principus ir metodus, sukuriamas naujas procesas, kuris vėliau įtraukiamas į nuolatinę priežiūrą bei tobulinimą. Pokyčių ir jų sąlygojamų pertvarkytų procesų įgyvendinimo sėkmę lemia sistemos „pokyčiai – vadovybė, – organizacijos bendruomenė“ darna (Klimas, 2009, p. 84).

Kaip pastebime, daugelis autorių priėjo išvados, kad norint išlikti šiandieninėje konkurencinėje kovoje vien mokymosi nepakanka. Lygiagrečiai su mokymusi organizacijoje turi būti imtasi priemonių, tikslu padidinti organizacijos veiklos efektyvumą. Tai galima būtų pasiekti savo veikloje naudojant efektyvesnes sistemas, naujus kokybės vadybos metodus. Kurie padėtų prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, bei suteiktų galimybę pasiekti geresnių rezultatų organizacijoje.

Pagrindinės procesų tobulinimo priemonės ir technikos buvo sukurtos Japonijoje 1950 – 1970 metais (žinomos Total Quality Management (TQM) vardu ir leido šios šalies kompanijoms pasiekti iki tol neregėtą procesų efektyvumo ir kokybės lygį. Pagrindiniai metodologijos „ideologai“ buvo E. Demingas ir J. Juranus. Devintajame XX a. dešimtmetyje TQM metodologija buvo patobulinta (reikšmingas indėlis tobulinant šią metodiką buvo JAV kompanijos General Electric ir Motorola) ir paplito iš pradžių JAV, o vėliau ir Vakarų Europoje Six Sigma vardu. Tai metodologija leidžianti kontroliuoti kokybės gerinimo procesą. Taikydami šią metodologiją tiksliai nustatome silpniausias procesų vietas ir padedame sutelkti ribotus organizacijos išteklius šioms vietoms sustiprinti (Jankauskienė, Rudnickas, Vasarienė ir kt., 2008, p. 93).

Kaip teigia Povilaitis (2008, p. 246): „Six Sigma teorija yra paremta šiuo cikliniu penkių etapų procesų matavimu:

- nustatomi silpniausi įmonės procesai, siektini rezultatai, bendra strategija ir panašiai;
- procesai tiksliai apibrėžiami, išskiriant matavimui tinkamus rodiklius, pradedama rinkti statistika;
- gauti rezultatai analizuojami, (ieškoma prastos darbo, produkcijos ar paslaugų kokybės pavyzdžių);

- procesas optimizuojamas (remiantis prieš tai gautais rezultatais);
- procesas kontroliuojamas. Pastarasis etapas turi tapti nuolatiniu (nesibaigiančiu), o jį pasiekus procesą galima kartoti nuo pirmojo etapo, gerinti kitus veiklos etapus.

Kaip teigia Janušonis (2006, p. 4): „Šešių sigma metodologija – tai kokybės filosofija, integruotas požiūris į kokybę. Ji teikia įrankius, metodus ir fundamentalias žinias kokybei gerinti. Tai bazinė kokybės gerinimo koncepcija, nukreipta į procesų standartizaciją, leidžiančią taupyti medžiagas, laiką, bei pagaminti produktų ar paslaugų naudojant mažiau žmonių ir įrangos“.

Pasak Linderman, Schroeder, Zaheer, Choo (2003, p. 194): „Six Sigma gerinimo projektai dažnai naudoja aiškius tikslus, kurie skatintų efektyvumą. Šie tikslai gali sukurti iliuziją, kad tikslo nustatymas yra tik techninis klausimas, kurį naudoja vadovai, tiesiog nustatyti tikslus, kad pasiekti norimo lygio veiklą. Tačiau tikslo teorija rodo, kad veiksmingo tikslo nustatymas reikalauja motyvuoto elgesio. Jei tikslo nustatymas buvo grynai techninis klausimas, tada sunkių tikslų nustatymas visada pagerintų veiklos efektyvumą. Tikslų suvokimas kaip pernelyg sunkių, gali lemti organizacijos narių žemesnio lygio išipareigojimą, o tai savo ruožtu mažina efektyvumą. Tikslų teorija nušviečia elgsenos svarbą, kurią įtakoja tikslo nustatymo reikšmė, ir apskritai siūlo platesnį socialinės ir psichologinės svarbos supratimą Six Sigma reiškinuose. Organizacijų vadovai turi žinoti, kad sėkmingai įdiegti Six Sigma reikalinga ne tik techninis supratimas, bet ir elgsenos išvalga“.

Pasak Kaziliūno (2004, p. 42): „Planuojant produkto gamybą ar paslaugos teikimą, nėra nieko svarbesnio už išankstinį žinojimą, kad procesai pajėgs išlaikyti leidžiamus nukrypimus ir klientai bus tiksliai patenkinti. Tai paaiškina Six Sigma koncepcija – proceso geba. Proceso gebos informacija naudinga daugeliu požiūrių: prognozuoja proceso kintamumo dydį, ši gebos informacija patekusi specialistams, suteikia būtinų žinių nustatyti realias proceso valdymo ribas; įgalina iš kelių procesų pasirinkti tinkamiausią, tiksliausiai tenkinantį vartotojų poreikius; suteikia galimybę planuoti vienas paskui kitą vykstančių procesų tarpusavio sąveiką, suderinant jų racionalias ribas; suteikia kiekybinės informacijos, reikalingos nustatyti proceso periodinį tikrinimą ir reguliavimo dažnumą; sudaro pagrindus kelti aiškius techninius reikalavimus perkamai įrangai, kurią numatoma naudoti procese“.

Daugelis autorių sutinka, kad Six Sigma metodologija, kuri pasižymi kokybės gerinimo politika, leidžianti efektyviau naudoti tokius resursus, kaip medžiagos, laikas, personalas ir įrengimai. Ko pasekoje gerėja ekonominiai rodikliai organizacijoje. Sukuriama didesnė pridėtinė vertė klientui.

Kalbant apie Lean koncepciją, Lean terminas išpopuliarėjo 1980-iais ir 1990-iais kaip apimantis įvairius požiūrius į gamybos įmonių valdymo metodus, pabrėžiant gamybos sistemų sugebėjimą pagaminti tai, ko klientas nori, mažiausiomis sąnaudomis ir be atliekų.

„Lean“ filosofija lietuviškai aiškinama kaip lankstus, taupus, efektyvus verslo valdymas. „Toyota Motor“ bendrovei pasiekus neįtikėtinų rezultatų, JAV ir Europoje pradėta domėtis jos sėkmės priežastimis. Ši filosofija pasirodė beesanti universali ir transformuojama. Pagrindinius principus įmonės pradėjo taikyti ne tik automobilių pramonėje, bet ir kituose pramonės, paslaugų bei aptarnavimo sektoriuose, sveikatos priežiūros paslaugų srityje, viešajame administravime ir daugelyje kitų veiklos sričių (Skrudupaitė, 2009).

Daug idėjų sukūrė „Toyota“ po Antrojo pasaulinio karo. Jų teikiama pirmenybė, buvo ir tebėra, didinti pelningumą mažai arba visai neaugančiose rinkose. Šis „sisteminis“ metodas turi reikšmę visai organizacijai, ypač sistemos našumo matavimo lygmeniu, o ne padalinio, kuriame pagrindinis dėmesys skiriamas globalioms valdymo pastangoms ar jo veiklos efektyvumui. Dirbti Lean aplinkoje reikia kultūros, kuri remia nuolatinį gerinimą ir sąnaudų mažinimą sistemoje (McCaron, 2006, p. 1). Anot autoriaus: „Pagrindinė Lean idėja yra patraukliai paprasta, yra tai, kad organizacija turėtų būti liguistai sutelkta į efektyviausias priemones, kuriant vertę savo klientams. Lean naudojanti organizacija kaip iššūkį turės šias problemas: taikant 5 – is Lean pagrindinius principus; sutelkiant dėmesį į nuostolių ir vertės supratimą jų darbe ir darbuotojų, kurie atlieka ir valdo darbo procesą, mokymus, kaip pagerinti komandą siekiant paskatinti teigiamus pokyčius“. Penki Lean principai yra:

- apibrėžti kas yra vertė klientui. Tam reikali suvokti konkrečius kliento poreikius;
- suprasti vertės srautą. Vertės srautas yra tokia veikla, kai padaryta teisingai ir teisinga eilės tvarka, pagamina produktą ar paslaugą, kurią vertina klientas;
- pagerinti srautą. Lean organizacijos darbas turėtų vykti nuolat ir be pertraukų nuo vienos pridėtinės vertės sukūrimo ar tos vertės kūrimo palaikymo veiklos į kitą;
- reagavimas į kliento poreikius;
- veiklos tobulinimas, kai pirmieji 4 punktai bus įgyvendinti.

Savo straipsnyje apie Lean panaudojimą (Poppiendieck, 2002), papildomai nustatė šešis principus, apie tai ką jie vadina Lean panaudojimu, kurie glaudžiai atitinka Lean principus:

- pilnai išspręsti kliento problemą, užtikrinant, kad visos prekės ir paslaugos tinkamos ir dirba kartu;
- nešvaistyti klientų laiko;
- pateikite ko tiksliai klientas nori;
- tai ko klientas nori pateikite ten, kur jis pageidauja;
- teikti ko nori, kur jis nori, tiksliai kada jis nori;
- nuolat ieškoti bendrų sprendimų, kaip sumažinti klientų laiką ir pastangas.

Šie naujai išdėstyti tradiciniai Lean mąstymo principai verčia mus pažvelgti kliento akimis į mūsų teikiamas paslaugas. Tokiu būdu perrašius Lean principus, galima lengviau suprasti ir taikyti juos paslaugoms.

Uleckas (2007, p. 450) Lean koncepciją apibrėžė kaip įmonės vadovavimo paradigimą, kaip reikiamu laiku reikiamoje vietoje reikiamo kiekio minimaliomis išlaidomis valdyti turtą tuo laikotarpiu būti lankstiems ir atviriems naujovėms, pokyčiams. Trumpai tariant tai filosofija, kaip mažiausiomis sąnaudomis gauti didžiausią naudą ilguoju laikotarpiu. Lean įmonę galime traktuoti kaip verslo sistemą, organizuojančią valdančią produkto gamybą ir platinimą taip, kad produktas duotų kuo didesnę naudą vartotojui. Lean procedūros ir priemonės leidžia gaminti kokybiškesnę produkciją naudojant mažiau kapitalo, laiko, žmonių pastangų nei tradicinė masinė gamyba.

Analizuojant Six Sigma ir Lean metodus, galima atlikti šių metodų lyginamąją analizę ir pasižiūrėti kuo šie kokybės tobulinimo metodai skiriasi vienas nuo kito ir kuo jie yra panašūs. Palyginimas pateikiamas 3 lentelėje.

3 lentelė

Six Sigma ir Lean procesų tobulinimo metodikų palyginimas

Six Sigma	Lean
1. Metodologija skirta išspręsti kokybės problemas (3,4 defekto iš 1 000 000 gaminių)	1. Lean procedūros ir priemonės leidžia gaminti kokybiškesnę produkciją
2. Koncepcija leidžia taupyti medžiagas, laiką, gamyba naudojant mažiau žmonių ir įrangos	2. Koncepcija valdanti gamybą taip, kad teiktų kuo didesnę naudą vartotojui
3. Į veiklos organizavimą įtraukiama ne tik įmonių vadovai, bet ir darbuotojai	3. Kokybiškesnė produkcija, naudojant mažiau kapitalo, laiko, žmonių
4. Orientuota į klientų poreikių patenkinimą	4. Didina pelningumą mažai arba visai neaugančiose rinkose
5. Griežta kontrolė ir nuolatinis procesų tobulinimas	5. Aktyviai dalyvauja ir vadovai ir gamybos operatoriai
6. Metodika paremta 5 ciklinėmis fazėmis	6. Veikia pagal 5-is Lean principus

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip matome iš 3 lentelės, tiek Six Sigma, tiek Lean kokybės koncepcijos yra tarpusavyje labai panašios. Abi metodologijos orientuotos tiek į kokybės gerinimą, tiek ir į vartotojų poreikių patenkinimą. Galima paminėti, kad abi koncepcijos leidžia sutaupyti tiek organizacijos kaštus, gamybos medžiagas, gamyba vyksta naudojant mažiau žmonių darbo jėgos, bei naudojama mažiau įrangos. Visame veiklos procese turi dalyvauti ne tik vadovai, bet įtraukiamas ir visas organizacijos personalas, nuo administracijos iki gamybos operatorių. Abu procesai turi griežtą kontrolę ir nuolatinį

procesų tobulinimą. Nuolatos ieškoma silpniausių grandžių, kurios analizuojamos, tobulinamos, šalinami trūkumai, procesas vyksta nuolat. **Esminis skirtumas**, kad Six Sigma metodologija taikoma gamyboje kokybei gerinti, o Lean metodologija nukreipta į pačių procesų valdymą ir nuolatinį jų tobulinimą.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad tiek Six Sigma, tiek ir Lean koncepcijos skirtos organizacijų veiklos tobulinimui. Kiekviena įmonė turi pasirinkti, kas jai yra tinkama ir tai efektyviai pritaikyti įmonės veikloje.

Verslo ekspertų teigimu, Lietuvoje taikančių „Lean“ principus kompanijų kol kas yra vienetai. Šiuo metu priskaičiuojama šiek tiek virš 10 Lietuvos pramonės įmonių, turinčių mažesnę ar didesnę Lean principų įgyvendinimo praktikoje įdirbį jų tarpe, UAB „Arginta“, UAB „Boen Lietuva“, UAB „Dailinta“, UAB „Fermentas“, UAB „Mars Lietuva“, UAB „Philip Morris Lietuva“, UAB „Schmitz Cargobull Baltic“, UAB „Stansefabrikken Automotive“, UAB „Vilniaus baldai“ ir kt. Efektyviais verslo procesų valdymo būdais domisi finansinių paslaugų sektoriaus atstovai bei kitose verslo srityse dirbančios kompanijos (Skrudupaitė, 2009).

Kaip matome tiek Six Sigma tiek Lean yra metodologijos, leidžiančios gerinti kokybės valdymo procesus. Taikydami šias metodologijas ir Lietuvos organizacijose įvairiose produktų ar paslaugų sferose galėtume tiksliai nustatyti silpniausias procesų vietas ir sutelktume visą dėmesį į ribotus organizacijos išteklius šioms vietoms sustiprinti.

Taigi galima daryti prielaidą, kad šias metodologijas sėkmingai taikytų besimokančios organizacijos Lietuvoje, siekiant pakelti įmonių konkurencingumą ir pridėtinę vertę klientams. O organizacijos valdymas turėtų būti orientuotas į nuolatinį sistemų ir procesų tobulinimą, kuris būtų paremtas bendra įmonės filosofija. Todėl akivaizdu, kad jei užsienio kompanijų šių kokybės vadybos modelių pagalba gali pasiekti gerų rezultatų, tai jas galėtų pritaikyti ir besimokančios organizacijos Lietuvoje.

2. KOKYBĖS VADYBOS TEORIJŲ EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Šioje darbo dalyje apžvelgsime įvairius užsienio ir Lietuvos mokslininkų atliktus empirinius tyrimus, susijusius su kokybės vadybos modelių taikymu besimokančių organizacijų veikloje, siekiant pasinaudoti išanalizuota ir susisteminta informacija tolimesnėje darbo eigoje.

2.1 Kokybės vadybos teorijų aspektai užsienio ir Lietuvos besimokančiose organizacijose

Per paskutiniuosius metus padaugėjo ir teorinių, ir empirinių tyrimų, kuriais siekiama aprašyti pasikeitusį darbo profilį, ekonomikos (plačiąją prasme, įvertinant įvairių veiklos sričių plėtrą) poreikius atitinkantį orientavimąsi į mokymąsi, sąlygų jam sudarymą (Zuzevičiūtė, 2008).

Organizacijų virsmo besimokančia organizacija realus procesas nėra toks spartus kaip galima buvo tikėtis. Naujoji vadybos paradigma kaip ir daugelis kitų naujovių sunkiai skinasi kelią Lietuvos pramonėje ir versle (Šavareikienė, 2005).

Todėl būtų tikslinga panagrinėti jau atliktus tyrimus nagrinėjama tema, remiantis Lietuvos ir užsienio autorių moksliniais šaltiniais.

Kalbant apie besimokančią organizaciją, buvo atliktas besimokančios organizacijos kaip mokymosi aplinkos bruožų tyrimas. Tyrimo tikslas buvo atskleisti mokymosi aplinkos, būdingos besimokančiai organizacijai bruožus. Tyrimo metu buvo apklausti 237 respondentai, dirbantys įvairaus dydžio ir tipo organizacijose (Skuncikiene, 2009).

Analizuojant ir interpretuojant empirinio tyrimo duomenis, buvo nustatyti keturi statistikai pagrįsti besimokančios organizacijos kaip mokymosi aplinkos veiksniai: organizacinis mokymosi aplinkos palaikymas; bendradarbiavimas ir pasidalijimas žiniomis; aukšta bendravimo kultūra, materialinis tobulėjimo skatinimas. Nustatyta, kad organizacinės mokymosi sąlygos labiau nei materialinis tobulėjimo skatinimas lemia tokius aplinkos komponentus kaip mokymąsi iš patirties ir bendradarbiavimą (Skuncikiene, 2009).

Besimokančios organizacijos kūrimo prielaidas šiuolaikiniame besikeičiančiame pasaulyje empiriškai išnagrinėjo (Zuzevičienė, 2008). Tyrimas atliktas 2007 metais. Jame dalyvavo 399 respondentai. Atliktas empirinis tyrimas atskleidžia, kad daugelis organizacijų vis dar nesuvokia mokymosi svarbos siekiant išlikti konkurencingame Lietuvos ir globaliame ūkyje ar kitose veiklos srityse. Net 30 proc. organizacijų darbuotojų nesidomi, neturi nuomonės ar mano, kad mokymosi sąlygos jų organizacijose nesudaromos arba, paprasčiau tariant, neturi ar nenori turėti galimybių

mokytis. Svarbu pastebėti, kad likę organizacijos nariai, kurie mano, kad sąlygos mokymuisi jų organizacijoje yra sudaromos, negauna kokybiškos informacijos (Zuzevičienė, 2008).

Empirinio tyrimo duomenys taip pat rodo, kad poreikį mokytis organizacijose lemia keli veiksniai: išsilavinimas, darbo patirties trukmė ir statusas organizacijoje. Aukštesnio išsilavinimo ir daugiau darbo patirties turintys nariai labiau linkę tobulėti, tačiau svarbiausia atkreipti dėmesį į trečią veiksnių – darbuotojo statusą organizacijoje. Anot tyrimo, aukštesnį statusą užimantys darbuotojai mato daugiau galimybių tobulėti negu tokioje pozicijoje nedirbantys. Tai sąlygoja mažesnes nevadovaujančių asmenų karjeros galimybes, o svarbiausia, neprisideda prie besimokančios organizacijos kūrimo (Zuzevičienė, 2008).

Kadangi trečioje darbo dalyje bus atliekamas tyrimas susijęs su besimokančia organizacija ir tokios organizacijos veiklos gerinimu taikant naujus kokybės vadybos metodus, todėl yra labai svarbu remiantis pirmuoju tyrimu nustatyti ir identifikuoti besimokančios organizacijos aplinkos bruožus, kurie leistų tiksliau įvardinti ir apibūdinti besimokančią organizaciją. **Analizuojant tyrimo duomenis, buvo išskirti keturi pagrindiniai besimokančiai organizacijos aplinkai būdingi bruožai:** organizacinio mokymosi aplinkos palaikymo; bendradarbiavimo ir pasidalijimo žiniomis; taip pat aukštos bendravimo kultūros, materialinio tobulėjimo skatinimo. Akivaizdu, kad išskirti besimokančiai organizacijai būdingi bruožai tipiškai atitinka tuos bruožus, kurie tiktų pritaikyti besimokančiai organizacijai.

Kita autorė savo tyrime kalbėdama apie besimokančios organizacijos kūrimo prielaidas atskleidžia, kad daugelis organizacijų ypač Lietuvoje dar nesupranta organizacijos mokymosi svarbos, nepaisant to, kad yra nepaprastai sunku išlikti ir sėkmingai konkuruoti su kitomis Lietuvos ir užsienio valstybių kompanijomis. Lietuvos organizacijos dar nėra pakankamai pasirengę priimti šiuolaikines naujoves susijusias su organizacijos veiklos tobulinimu. Tai be abejo lemia neryžtingas, abejojantis tiek vadovų, tiek organizacijos narių požiūris į naujoves. Nesudaromos elementarios mokymosi sąlygos organizacijos nariams. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad nepaisant to, kad sąlygos mokytis tokiose organizacijose nesudaromos, pusė narių organizacijoje vis tiek siekia mokytis ir tai daro savarankiškai, tas žinias pritaikydami savo organizacijos veikloje.

3 lentelėje pateiktas atliktas tyrimas Lietuvos ir užsienio įmonių mastu, kuriame atspindi kokybės vadybos sistemų įdiegimo rezultatų palyginimas. Anot Rudzevičiaus (2006): „Veiksminga kokybės sistema padeda sumažinti nekokybiškų produktų kiekį bei klientų nusiskundimus, sudaro sąlygas darbuotojams geriau atlikti savo darbą, pagerina komunikaciją, išmoko taikyti KS subrangovų atrankos metodologiją, komandinio darbo ypatumų ir kt.“.

Kokybės vadybos sistemų įdiegimo rezultatų palyginimas

Europos komisijos tyrimas	Lloyds tyrimas	Ispanijos įmonių tyrimas	Lietuvos įmonių tyrimas
1. Pagerėjęs kokybės svarbos suvokimas	1. Pagerėjusi valdymo kontrolė	1. Sumažėjęs klaidų ir defektų skaičius	1. Geresnis pareigų ir įgaliojimų žinojimas
2. Aiškesnės darbuotojų pareigos	2. Pastovumas / nuoseklumas visoje organizacijoje	2. Garantuotas užsakymų atlikimas	2. Sumažėjęs neatitikčių skaičius
3. Platesnis darbuotojų įsitraukimas į darbą	3. Pagerėjęs klientų aptarnavimas	3. Sumažėjusios kokybės išlaidos	3. Didesnis klientų pasitikėjimas
4. Klientų pasitikėjimas	4. Padidėjęs efektyvumas	4. Padidėjęs pasitenkinimas darbu	4. Sumažėję klientų nusiskundimai
5. Vidinio efektyvumo padidėjimas	5. Sumažėjusios atliekos	5. Sumažėję klientų nusiskundimai	5. Pagerėjusi komunikacija tarp darbuotojų
6. Įvaizdžio pagerėjimas	6. Pagerėjusi darbuotojų motyvacija	6. Išaugusi rinkos dalis	6. Laimėti užsakymų konkursai

Šaltinis: Rudzevičius, J. Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklos tobulinimui, 2007, p. 117.

Analizuojant pateiktą lentelę, kurioje buvo atliktas tyrimas Lietuvos ir užsienio įmonių mastu, galima būtų teigti, kad pagrindė akcentuojami tokie kokybės vadybos sistemų įdiegimo pagrindiniai privalumai, kaip padidėjęs įmonės veiklos efektyvumas, pagerėjęs klientų aptarnavimas, atsiradusi galimybė geriau tenkinti klientų poreikius, įmonės konkurencingumo didinimas, gerinamas įmonės įvaizdis ir prestižas.

Kalbant apie tyrimus, kuriuose nagrinėjama situacija Lietuvos ir užsienio besimokančiose organizacijose, buvo aptiktas dar vienas aktualus tyrimas, kuris buvo susijęs su regioninių įmonių centrų kūrimu, kuriame aptariama, kaip elgiasi į įmonę atėję dirbti europiečiai ir koks skirtumas, kai suteikiama galimybė integruotis vakariečiams.

Nuo 1966 metų, kai „YKK“ ir „Pentel“ investavo į savo gamybą Jungtinėje Karalystėje ir Prancūzijoje, mes galėjome stebėti laipsnišką Japonijos gamybos įmonių skaičiaus didėjimą. Atkreiptinas dėmesys į tendencijas kurti regioninius įmonių centrus, kurie koordinuotų ir kontroliuotų „vietines“ operacijas Europoje. Taigi buvo nuspręsta atlikti tyrimą apie problemas, kurias patiria Europos regioniniai įmonių centrai (Kidd, 1995).

Remiantis 1992 ir 1993 metais atliktų Europos regioninių įmonių centrų apklausų rezultatų duomenimis, galime teigti, kad Europos regioniniai įmonių centrai paprastai yra „globalios“ organizacijos ir tik keli siekia tapti „internacionaliniais“ arba „transnacionaliniais“.

Toliau aptariama mokymosi, apmokymo, tinklų kūrimo, taip pat kultūros aspektai.

Vienas iš įmonės vadovų siekių buvo personalo mokymasis apie tai, kaip veikia įmonės kultūra, stengiantis paaiškinti Japonijos įmonės kultūros mechanizmą grįstą individualiu mokymusi, būdingu Euro – JAV žmogui. Nors kai kurie dalykai jau buvo minėti, manytina, kad yra svarbu kalbėti apie „organizacinį mokymąsi“ (Kidd, 1995).

Į įmonę atėję dirbti europiečiai naujokai paprastai yra nelinkę ieškoti informacijos apie įmonę kaip visumą, bet naudojami tik tais duomenimis, kurie jiems padeda išgyventi ir atlikti savo darbo krūvį. Žinoma, mes manome, kad tai gera pradinė strategija, bet vadovo rūpestis buvo, kad tokiu būdu bus pernelyg stipriai prisirišta prie individualaus mokymosi, kuris trukdo teirautis ir taip sužinoti daugiau apie įmonę kaip visumą. Priešingai, japonų vadovai, kurie yra aukštesniame organizacijos lygmenyje, žvelgia į organizaciją plačiai ir gali sėkmingai naudotis tiek duomenimis iš cecho, tiek informacija apie konkurentus ar ekonomiką. Jie žino, kad tai yra svarbu ne tik jiems, bet ir jų vadovaujamai organizacijai. Todėl vadovas stengėsi rasti mechanizmą, kuris padėtų individualistams įgyti holistinį „organizacijos pojūtį“ (Kidd, 1995).

Kaip matome iš pateiktos informacijos, kompanijos naujokai ypač europiečiai buvo nesuinteresuoti domėtis plačiau apie savo kompanijos veiklą plačiąja prasme. Jie koncentruodavosi tik į tai, kas liečia jų darbo vietą. Priešingai negu darbuotojai, jų vadovai žinodavo ir stengdavosi tą informaciją perduoti savo darbuotojams. Šį apibūdinimą galima būtų susieti su (Zuzevičienės, 2008) atliktu tyrimu, kuriame kalbama apie tai, kad ne visi darbuotojai organizacijose linkę mokytis.

Vakariečiams integruotis yra sunkiau dėl dviejų priežasčių. Pirmiausia jie prastai kalba japoniškai, arba iš viso nemoka šios kalbos. Todėl vakariečiai nesupranta vyresniojo personalo sakomų viešųjų kalbų, kuriose jie išdėsto savo filosofiją ir įmonės misiją. Antra, vyresniojo personalo aiškinimai paprastai būna dviprasmiški / netiesioginiai ir juos nėra lengva suprasti net ir ilgai dirbusiems japonų tarnautojams. Taigi, kai kalba vyresniojo personalo atstovas, galima pastebėti, kaip japonų personalas užsirašinėja. Jie renka bet kokias užuominas apie galimus krypties pokyčius. Kol kas pagrindinė priežastis yra ta, kad vakariečiai nori girdėti įprastą kalbą, o ne plačias abstrakcijas (Kidd, 1995).

Duomenys parodė, kad pernelyg stiprus tikslų vykdymas išilgai vienos iš dviejų ašių yra neprotingas: tai yra, griežtas standartų laikymasis neišsaugojant gerų darbo rezultatų kriterijaus, arba atvirkščiai. Pavyzdžiui, pasaulyje dabar visi nori atitikti ISO 9000 serijos standartus (arba Jungtinėje

Karalystėje, BS 5750). Manoma, kad audito nuostatų vykdymo stebėjimas ar atitinkamų dokumentų vidaus analizė padės padidinti kokybės suvokimą: bet tai nereiškia, kad „suvokimas“ yra tas pats, kas aukštų kokybės standartų „įgyvendinimas“. Atkreipiame dėmesį, kad biurokratinė aplinka yra ta, kuri laikosi taisyklių (taigi yra šalia „standartų“ ašies). Priešingai, politinė aplinka yra šalia „veiklos“ ašies, nes jai svarbiau ne „kas“, bet „kaip“. Mes manome, kad kitaip nei atsitiktinis šių dviejų (naudingų) sričių mišinys, pernelyg didelis susikoncentravimas ties viena iš jų gali būti žalingas organizacijai. Paprastų strategijų vykdymas veda prie „vienkilpio“ mokymosi, kada išmokstama atlikti gerai tam tikras konkrečias užduotis, bet ištiktųjų netobulėjama. Šios temos šalininkai ginčytų, kad didžioji pažanga įmonėje bus pasiekta tik per „dvikilpį“ mokymąsi (Kidd, 1995).

Apie „vienkilpį“, „dvikilpį“ ir „trikilpį“ mokymąsi organizacijoje analizavo (Tubutienė, 2008). Autorės nurodomi „vienkilpis“, „dvikilpis“ ir „trikilpis“ organizacinio mokymosi lygiai, kurie skiriasi savo sudėtingumu ir inovatyvumu (Tubutienė, 2008). Autorė atliko tyrimą, tikslu atskleisti organizacinių mokymosi modelių įvairovę ir jų derinimo svarbą šiuolaikinei organizacijoj. Tyrimas atliktas Šiaulių universitete, tuo parodoma, kad įvairius sudėtingus ir inovatyvius mokymosi modelius jau galima taikyti ne tik šiuolaikinėje verslo organizacijoje, bet ir įvairiose mokslo įstaigose, kurios patenka į besimokančios organizacijos lygmenį.

Autorė priėjo išvados, kad priešingai nei „vienkilpio“ mokymosi modelis, „dvikilpis“ mokymasis yra ypatingas tuo, kad naudojamas siekiant prisitaikyti prie nuolat kintančių sąlygų ir dėl šios priežasties keičiasi pati organizacija, jos prioritetiniai tikslai, strategija politika ir panašiai (Tubutiene, 2008).

Žemesnio lygmens „vienkilpis“ mokymasis apima ryšius tarp poelgių (pagrįstus išreikštinomis žiniomis ir įgūdžiais) ir pasekmių. Šios rūšies mokymasis suteikia įmonei galimybę įgyvendinti pagrindinius tikslus ir funkcionuoti kaip verslo įmonei (McGinn, 2001 p. 5).

„Dvikilpis“ mokymasis susiformuoja išreikštinių žinių pagrindu, kuriant interpretavimo schemas, siekiant suprasti ar paaiškinti tam tikras situacijas. Aukštesnio lygmens mokymosi procesas dažnai yra intuityvus ir remiasi įžvalga, todėl jį sunku įsprausti į kokią nors programą. Tai leidžia organizacijai labiau prisitaikyti prie kintančios aplinkos (McGinn, 2001 p. 6).

Kaip matome tiek Kidd (1995) tiek Tubutiene (2008) savo tyrimuose naudoja „vienkilpio“ ir „dvikilpio“ mokymosi modelius. Jų svarbą supranta ir nagrinėja tiek Lietuvos tiek užsienio autoriai moksliniuose literatūriniuose šaltiniuose. Tačiau nėra nustatyta vieningo „vienkilpio“ ir „dvikilpio“ mokymosi apibrėžimų. Kadangi kiekvienas mokslininkas šias sąvokas interpretuoja savaip.

Apibendrinant išanalizuotus tyrimus galima būtų teigti, kad trečioje darbo dalyje – tyrimo metu, bus galimybė pritaikyti besimokančios organizacijos aplinkai priskiriamus bruožus, atsižvelgiant į tai,

bus lengviau identifikuoti būtent tas organizacijas, kurios dar nepasiruošę tapti besimokančiomis. Remiantis tuo požiūriu, bus paprasčiau nustatyti mums rūpimas, reikalingas tyrimo faktams atskleisti besimokančias organizacijas.

Aptarta ir išanalizuota tyrimo informacija, kurioje buvo kalbama apie regioninių įmonių centrų kūrimą, tolesniame darbe manau nebus taikoma ir aktuali, kadangi Lietuvoje nėra tokio masto įmonių, ypač tokių, kuriose dirba tiek vakarietiškos kultūros, tiek Europos piliečiai.

Atsižvelgiant į tai, kad tolimesnėje darbo eigoje bus tiriamos besimokančios organizacijos, kurios savo veikloje taiko įvairius kokybės vadybos modelius, todėl aktualu sekančiuose žemiau pateiktuose tyrimuose rasti konkrečių, naudingų, tyrimui aktualių modelių efektyvaus taikymo būdų.

Daroma prielaida, kad šiuos būdus padės atskleisti tokie atlikti kitų autorių tyrimai, kaip pramonės įmonių vadybos sistemų efektyvumo vertinimas (Bertašius, 2007), taip pat „CHINT group“ įmonės praktika, bei keturių besivystančių valstybių, tokių kaip Pietų Korėja, Brazilija, Kinija ir Indija atliktas tyrimas, kuris susijęs su automobilių pramone.

Pramonės įmonių vadybos sistemų efektyvumo vertinimą, pagal užsienio valstybių patirtį ištyrė (Bertašius, 2007). Užsienio šalių tyrimų duomenimis, diegti standartizuotas vadybos sistemas organizacijose labiausiai paskatino klientų pageidavimas, tokias sistemas turintys įsidiegę konkurentai, taip pat buvo svarbūs sąnaudų mažinimo,ėjimo į naujas rinkas, įvaizdžio gerinimo tikslai (Bertašius, 2007).

Šis tyrimas, atliktas remiantis užsienio valstybių įmonių praktika, pateikia išvadas, kaip įvairiose pasaulio rinkose dirbančioms organizacijoms sekasi praktiškai pritaikyti teorinius kokybės vadybos metodus ir principus, pasinaudoti šių metodų teikiamomis galimybėmis ir pasižiūrėti, kaip tai paveikia jų kasdieninę veiklą (Bertašius, 2007).

Atlikto tyrimo metu prieita išvadų, kad įvairūs kokybės gerinimo metodai organizacijai sudaro ne tik kokybės valdymo, bet bendros valdymo, verslo vadybos sistemos pagrindą. Tai priemonė organizacijai įgyvendinti savo misiją ir tikslus. Jie valdo procesus, koncentruojantis į tikslus, suformuotus atsižvelgiant į klientų bei kitų suinteresuotų grupių poreikius (Bertašius, 2007).

Remiantis autoriaus pateiktomis išvadomis, galima teigti, kad labai svarbų vaidmenų organizacijoje atlieka įvairaus lygio kokybės gerinimo metodai. Jie padeda gerinti ne tik organizacijos teikiamų paslaugų ar prekių kokybės valdymą, bet ir sudaro viso verslo vadybos sistemos esmę. Atsižvelgiant į tai galima daryti prielaidą, kad tai organizacijai padeda tapti pažangia, siekiančia konkurencinio pranašumo besimokančia organizacija.

Kalbant apie atvejo tyrimą, susijusį su sėkmingu Lean koncepcijos įgyvendinimu atliko „CHINT Group“. „CHINT Group“ yra viena iš pirmaujančių pramoninės elektros tiekėjų Kinijoje. Per

pastarąjį dešimtmetį, tarptautinėje rinkoje „CHINT“ vykdė agresyvią strategiją ir 2006 m. „CHINT“ bendra eksporto apimtis pasiekė 400 milijonus RMB (40 milijonai EUR). 2006 m. „Forbes“ žurnalas įvertino visas privačias įmones Kinijoje ir paskyrė „CHINT“ 15-tą vietą tarp 100 geriausių įmonių. Per pastaruosius 22 metus „CHINT“ išsiplėtė nuo namų dirbtuvės iki pirmaujančios elektrotechnikos gaminių gamintojos su aštuoniais specializuotais padaliniais, virš 800 specializuotais partneriais ir 16,000 darbuotojų (Pingyu, 2010).

„CHINT“ yra viena greičiausiai augančių įmonių Kinijoje, tačiau kiekvieną vystymosi procesą gali ištikti krizė. Be to, didelis „CHINA“ gamyklų skaičius rodo, kad 2005 metais nebuvo pakankamai erdvės gamybos apimties didinimui (Pingyu, 2010).

2005 vasarį „GE Consumer Products & Industrial Products Group“ („General Electric“ vartojimo produktų ir pramonės produktų grupė) ir Džedziango „CHINT Electric Co. Ltd.“ (UAB „CHINT Electric“) kartu įkūrė Venzu „GE CHINT“ Electric Product Co., Ltd. (UAB „General Electric CHINT Electric Product“). „GE“ buvo sėkmingai įgyvendinta liesa gamyba, kuri turėjo didelį poveikį. Bendradarbiavimas su „GE“ leidžia „CHINT“ vadovams aptikti dideles spragas valdymo lygmenyje tarp „CHINT“ ir „GE“ ir suteikia „CHINT“ geriausias galimybes mokytis liesos gamybos iš „GE“.

Tada, kartu su „NM1“ gamyklos greitu plėtimusi / vystymusi, ji patyrė daug sunkumų: gamybos ploto perpildymas, per daug nepabaigtų gaminių, ilgas pristatymas, darbuotojų stygius ir ilgas gaminamo produkto pakeitimo laikas. Tačiau „Industrial Zone“ („Pramoninės zonos“) apribojimais neleidžia išplėsti gamyklos ploto ir ši problema negali būti greitai išspręsta (Pingyu, 2010).

Taigi „NM1“ gamyklai reikėjo kuo greičiau išspręsti ploto problemą ir įgyvendinti liesos gamybą. Laimei, 2006 m. vasarį „NM1“ tapo bandomuoju „CHINT“ fabriku įgyvendinusi liesą gamybą (Pingyu, 2010).

2006 metų vasarį, po liesos gamybos įgyvendinimo, „NM1“ gamykla pasiekė įspūdingus rezultatus. Žemiau pateikti skaičiai yra iš „CHINT“ žurnalo.

Pirmiausia, iki 2007 metų rugsėjo pabaigos „NM1“ gamykla pabaigė septynias „DZ15“ liesos gamybos linijas. Todėl kiekvienai linijai priklausantis personalas sumažėjo nuo 26 iki 23; gamybos periodas sutrumpėjo nuo 4 dienų iki 20 minučių; nebaigta gamyba sumažėjo nuo 1,3 milijono iki 453 vienetų; buvo sutaupyta 306 m² ploto.

Antra, 2007 metų rugsėjį „NM1“ gamykla pabaigė dviejų „NL18“ liesos gamybos linijų transformaciją / pakeitimą. Dėl to kiekvienos linijos personalas sumažėjo nuo 23,5 iki 21; gamybos periodas sutrumpėjo nuo 1,5 dienų iki 20 minučių; nebaigta gamyba sumažėjo nuo 4000 iki 80 vienetų; buvo sutaupyta 40 m² ploto.

Trečia, iki 2008 metų kovo, 16 liesos gamybos linijų, tokių kaip DZ20, DZ20L, NM10 ir kt., buvo sujungta su NM. Sutaupyta apie 600 m² ploto (Kidd, 1995).

Šiuo metu NM1 serijos automatinių grandinių pertraukiklių yra parduodama 200 milijonų į metus ir vertė viršija 300 milijonų RMB.

Be to, įgyvendindama liesą gamybą „CHINT“ pagerino savo reputaciją. Daugelis įmonių mokosi iš „CHINT“ liesos gamybos įgyvendinimo patirties. Sėkmingas liesos gamybos įgyvendinimas „CHINT“ paskatino kitas įmones taip pat imtis šios gamybos įgyvendinimo.

Atlikto atvejo tyrimo metu buvo prieita tokių išvadų ir rekomendacijų:

1) Atlikto tyrimo metu pastebėta, kad Lean koncepsijos įgyvendinimas padeda atlikti kompanijoje eilę reformų, taip pat aktyviai dalyvauja kuriant besimokančią organizaciją.

2) Liesos gamybos įgyvendinimas apima tiek strategijų kūrimą, tiek konkrečių darbų atsakomybę visuose verslo veiklos aspektuose. „CHINT“ dirbantys žmonės tiki, kad valdymo / vadybos / vadovybės revoliucija bus įgyvendinta tik tada, kai jie gerai atliks savo darbą kiekviename verslo аспекte.

3) Siekiant įgyvendinti liesos gamybos įmonę, privalu stebėti, ar gerėja personalo gebėjimai, ar procesai ir operacijos tampa sudėtingesni ir ar visi personalo nariai susirūpinę atliekų mažinimu. Dėl to „CHINT“ įvairioms pareigoms sukūrė detalius techninius standartus.

4) Be to, „CHINT“ ragina personalą ieškoti trūkumų gamybos procese, valdymo / vadybos struktūroje ir personalo kompetencijoje. Taip pat „CHINT“ skatina personalą daryti svarius pasiūlymus (Pingyu, 2010).

Šiame tyrime analizuojamas visas „CHIN group“ organizacijos Lean vadybos koncepcijos įgyvendinimas. Parodoma kokia teigiama šio proceso įdiegimo nauda, akivaizdūs per trumpą laiką gauti įspūdingi rezultatai. Kiekviena, o ypač stambi gamybinė įmonė dažniausiai susiduria su įvairaus masto problemomis įskaitant ir gamybinių plotų problemas, aktualius klausimas yra darbuotojų skaičiaus. Taip pat kiekvienai gamybinei įmonei aktualūs yra darbų atlikimo terminai. Atsižvelgiant į įmonės konkurentus, kurie tą pačią produkciją pagamina per žymiai trumpesnę laiką. Visas šias problemas ir išsprendžia įmonėje įdiegta Liesos gamybos praktika, kuri rodo akivaizdžius rezultatus.

Toliau analizuojamas tyrimas apimantis automobilių pramonę besivystančios ekonomikos šalyse. Yra lyginama Pietų Korėjos, Brazilijos, Kinijos ir Indijos šalys.

Šiuo metu automobilių pramonė Pietų Korėjoje, Brazilijoje, Kinijoje ir Indijoje gyvena įspūdingą augimą. Visų šių šalių valdžia / vyriausybė vaidino pagrindinį vaidmenį automobilių pramonės raidoje. Gana vėlai įžengusi į automobilių pramonę Pietų Korėja padarė pačią didžiausią pažangą ir šiuo metu eksportuoja automobilius į išsivysčiusias ekonomikos šalis. Tai vienintelė

valstybė kuri investavo į mokslinius tyrimus ir plėtrą (R&D), išsaugojo valdžią bendrose įmonėse su tarptautinėmis korporacijomis (MNC) ir turi ambicingų eksporto planų. Brazilijos pramonė yra senesnė nei Pietų Korėjos, bet vietinių produktų gamybos galimybės yra nepakankamos, o gamybos konkurencingumas yra ribotas nors ir visa pramonė yra kontroliuojama MNC. Sparčiai auganti ir didžiausią MNC skaičių turinti Indijos pramonė šiuo metu išgyvena perversmą. Kinijos pramonė taip pat sparčiai auga nors ir yra labai fragmentiška. Mes sekame šių pramonių raidą augančiose rinkose ir ieškome sąsajų tarp vyriausybės politikos, įmonės valdymo laipsnio / lygio / apimties ir tose valstybėse esančių galimybių bei konkurencingumo (Mukherjee, 1996).

Šiose augančios ekonomikos šalyse liesos gamybos įgyvendinimo mastai skiriasi. Pietų Korėjos įmonės tvirtina, kad liesa gamyba gali būti sėkminga tik esant dideliems gamybos kiekiams. Kadangi Pietų Korėjos įmonių gamybos kiekiai yra sąlyginai maži, jos neįgyvendino liesos gamybos. „JIT“ nėra vykdomas / praktikuojamas dėl mažų gamybos kiekių, kurie būtų transportuojami, taip pat dėl prastos kokybės detalių tiekėjų, ir proceso nestabilumo, kuris atsiranda dėl naujų modelių įvedimo bei spartus augimo. Kiti liesos gamybos elementai kaip kelių kvalifikacijų apmokymai darbininkams arba galimybė darbininkams sustabdyti surinkimo liniją / konvejerį nėra praktikuojamos turbūt todėl, kad didesnis dėmesys yra skiriamas gamybos apimties didinimui ir eksportavimui. Tačiau jie supranta, jog liesa gamyba turi privalumų ir jos įgyvendinimas yra vienas artimiausios ateities tikslų (Mukherjee, 1996).

Kalbant apie Lean diegimą ir įgyvendinimą, klaidinga būtų sutikti su šiais minimais autoriaus teiginiais, kad Lean vadybos elementai gali būti įgyvendinami tik esant dideliems gamybos kiekiams. Tolimesnėje šio darbo eigoje bus tiriami ir analizuojami šie faktai ir bandysime įrodyti, kad „Liekna“ gamyba gali būti įgyvendinta bet kurioje stambesnėje paslaugų ar gamybinėje įmonėje.

Liesos gamybos įgyvendinimo eksperimentas Brazilijoje davė rezultatų. Nepaisant tokių kultūrinių faktorių, kaip didelis galios atstumas ir autoritarinio socializmo struktūra, kurie slopina liesos produkcijos plėtimąsi / skleidimąsi, Brazilijos pramonė sugebėjo pasinaudoti motyvuota ir apmokyta darbo jėga liesos gamybos metodų propagavimui. Liesa gamyba yra paremta komandinio darbu, mokymusi, aktyvumu, darbo jėgos dalyvavimu ir įsipareigojimu, padidėjusiu bendravimu ir decentralizacija, problemų sprendimu, kokybės patikrų sumažinimu, ir plokščių struktūrų įvedimu mažinant valdymo ir kontrolės sluoksnius. Liesos gamybos įgyvendinimo rezultatai – sumažėjęs inventorių ir gamybos laikas, sumažėjęs defektų skaičius, padidėjęs produktyvumas (Mukherjee, 1996).

Kadangi Indijos pramonė pasiekė didesnes gamybos apimtis tik 1980-ųjų viduryje, atėjus Maruti, perėjimas prie liesos gamybos užtruks. Kadangi į Indijos automobilių rinką įžengia vis nauji

automobilių gamintojai, liesa gamyba bus įgyvendinta. Liesos gamybos sėkmė šioje pramonėje priklauso ne tik nuo gamintojų pastangų, bet ir nuo tiekėjų, taip pat institucinių ir kultūrinių veiksnių. Didelė liesos gamybos įgyvendinimo kliūtis yra ta, kad nauji rinkos dalyviai didelę dalį komponentų importuoja CKD / SKD komplektais / rinkiniais. Paprastai atstumai tarp surinkėjų ir tiekėjų yra dideli. Dėl mažo tiekėjų skaičius jie (tiekėjai) turi didelę derybinę galią. Jie priima tik didelius užsakymus. Dauguma analitikų pranašauja pramonės reorganizavimą po kurio liesos gamybos įgyvendinimas pagreitės.

Kinijoje yra mažai informacijos apie liesos gamybos panaudojimo skleidimąsi / plėtimąsi. Tačiau atsižvelgiant į šios pramonės išsisklaidymą ir žemas gamybos apimtis, manoma, kad Kinijai reiks nueiti ilgą kelią, kol liesa gamyba taps pramonės paradigma (Mukherjee, 1996).

Apibendrinant galima teigti, kad daugiausiai rezultatų davė, Brazilijoje Liesos gamybos įgyvendinimo eksperimentas. Buvo nustatyta, kad Liesos gamybos įgyvendinimo rezultatai – sumažėjęs inventorių ir gamybos laikas, sumažėjęs defektų skaičius, padidėjęs produktyvumas. Kitaip negu minėtas atvejis Brazilijoje panašių rezultatų deje nepasiekė anksčiau aptarta Indijos valstybė. Šioje valstybėje įgyvendinti Lean procesą sekasi žymiai lėčiau. Tam turi priežastčių Liesos gamybos sėkmė šioje pramonėje priklauso ne tik nuo gamintojų pastangų, bet ir nuo tiekėjų, taip pat institucinių ir kultūrinių veiksnių. Kalbant apie Kiniją jau buvo kalbėta, kad tuo kalusimu yra mažai informacijos, kuri padėtų įgyvendinti Lean.

Plačiau šalių palyginimai pateikti ir apibendrinti lentelėje.

5 lentelė

Keturių valstybių duomenų palyginimo santrauka

	Pietų Korėja	Brazilija	Kinija	Indija
Raida	Masinė vieno CKD produkto gamyba, eksportas, igūdžių tobulinimas produktų gamyboje	Importo pakeitimas nuosava produkcija ir 4 MNC (tarptautinių korporacijų) įžengimas į rinką, užsienio šalių vadovavimas	Labai fragmentiška pramonė, konsolidacija, bendros įmonės valdant MNC (tarptautinėms korporacijoms), augimas	Valdžios / vyriausybės kontrolė, augimas, rinkoje 13 MNC (tarptautinių korporacijų), užsienio šalių vadovavimas, reguliavimo / reglamentavimo panaikinimas
Pagrindiniai gaminiai	Vidutinio dydžio automobiliai	Kompaktinės klasės automobiliai	Kompaktinės klasės automobiliai	Kompaktinės klasės automobiliai

5 lentelės tęsinys

	Pietų Korėja	Brazilija	Kinija	Indija
Naujų produktų gamyba	Galimybės yra, bet tiekėjai atsilieka	trūksta vietinių galimybių	Nedidelės vietinės galimybės	trūksta vietinių galimybių, išskyrus „Telco“
Valdymas/ vadovavimas/ vadyba	Su Korėjos įmonėmis	Su MNC (tarptautinėmis korporacijomis)	Su MNC (tarptautinėmis korporacijomis)	Paprastai su MNC (tarptautinėmis korporacijomis)
Liesa gamyba	Įgyvendinimas palaipsniui	Siekia greito liesos gamybos įgyvendinimo	Nedidelė / Nežymi / Marginalinė	Nedidelė / Nežymi / Marginalinė
Technologijų strategijos tikslas	Padėti tapti pasaulinio lygio įmone. Didelis investavimas į R&D (mokslinių tyrimus ir plėtrą)	Skatinti augimą ir produktyvumą. Mažas investavimas į R&D (mokslinius tyrimus ir plėtrą)	Patenkinti vidaus poreikius. Kurti ir vykdyti „pasivijimo“ / augimo / tobulėjimo strategiją	Skatinti augimą. Mažas investavimas į R&D (mokslinius tyrimus ir plėtrą)
Tiekėjai	Siekia gauti pasaulinės klasės statusą. Kai kurie gali kurti patentuotas dalis	Restruktūrizuojama liesai gamybai. Įgyja projektinių galimybių.	Sparčiai auga per bendras įmones.	Sparčiai auga per bendras įmones
Valdžios / vyriausybės vaidmuo	Padedą investuoti užsienyje ir tobulinti technologijų infrastruktūrą. Drausmina ir remia pramonę	Svyruojančių tarifų ir kainų kontrolė. Dideli mokesčiai, išskyrus pigiems „populiariems“ automobiliams	Technologijų įsigijamas bei valdymo patirtis per bendrų įmonių steigimą	Vaidmuo apsiriboja muitų ir akcizų taikymu. Kol kas nėra jokios aiškios politikos

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis MUKHERJE, A. SASTRY, T. Economic and Political Weekly, 1996, p. 1 – 5.

Analizuojant lentelės duomenis, galima būtų teigti, kad Pietų Korėja, vėliau tapusi rinkos dalyve nei Brazilija, pažengė daug toliau. Valdžios parama, aiškus siekis tapti pasaulinio lygio pramone orientuota į eksportą, valdymo išsaugojimas, investavimas į mokslinius tyrimus ir plėtrą bei produkto

gamybos pajėgumų įsigijimas / išmokimas padėjo Pietų Korėjai greitai augti ir vystytis. Kitos trys valstybės tiek neinvestavo į pajėgumų / galimybių įsigijimą / išmokimą. Brazilijos gamyklos yra tiesiog užjūrio MNC (tarptautinės korporacijos). Indijos gamyklos yra bendros MNC (tarptautinių korporacijų) kontroliuojamos įmonės. Mažai tikėtina, kad ten bus atlikti reikšmingi moksliniai tyrimai ir plėtos darbai (R&D). Brazilijoje, Kinijoje ir Indijoje pramonės augimą įtakoja kompaktinės klasės automobilių segmentas. Turbūt tik Brazilijoje liesa gamyba yra įgyvendinta ženkliai. Sąlyginai lėtas tiekimo pramonės vystymasis stabdo greitą augimą.

Išlieka daug neišskumų dėl augimo apimties, masto, kuriuo tiekėjai gali patenkinti paklausą, ir individualios įmonės perspektyvų. MNC (tarptautinės korporacijos) bando pristatyti šioms rinkoms sėkmingus modelius. Laikas parodys, ar ši strategija bus sėkminga. Nors Pietų Korėja yra rinka užsienio MNC (tarptautinėms korporacijoms), bet ji tampa prekybos partneriu nei grynuoju (neto / daugiau importuoja nei eksportuoja) pagrindiniu automobilių importuotoju. Tačiau, Pietų Korėjoje yra daug galimybių tiekimo įmonėms iš užsienio. Dėl stagnacijos išsivysčiusiose ekonomikose ir dėl didžiulių pajėgumų augimo besivystančiose ekonomikose, išsivysčiusių ekonomikų monopolija automobilių gamybos rinkoje gali iširti, nors jos ir toliau dominuos gaminių kūrime (Mukherjee, 1996).

Išanalizuoti ir susiteminti tyrimų duomenys pateikiami lentelėje. Duomenys pateikiami chronologine tvarka.

6 lentelė

Susistemintų tyrimo duomenų lentelė

Autorius	Atradimai	
	Faktorius	Rezultatas
John B Kidd, Yosiya Teramoto (1995)	Besimokančios organizacijos suvokimas, Japonijos investicijų Europoje lygmeniu	
Avinandan Mukherjee Trilochan Sastry (1996)	Suvoktos nevienodos skirtingų šalių galimybės	
D. Bertašius (2007)	Suvoktos įmonių efektyvumo vertinimo prielaidos	Šių prielaidų pagalba, organizacijai lengviau įgyvendinant misiją ir viziją. Tai padeda koncentruotis į tikslus, suformuotus atsižvelgiant į klientų bei kitų suinteresuotų grupių poreikius.
V. Tubutienė, S. Morkūnaitė (2008)	Suvokta organizacinių mokymosi modelių nauda	„Vienkilpis“ ir „dvikilpis“ organizacijos mokymasis

Autorius	Atradimai	
	Faktorius	Rezultatas
V. Zuzevičiūtė, T. Teresevičius (2008)	Suvoktos pagrindinės organizacijos kūrimo prielaidos	daugelis organizacijų vis dar nesuvokia mokymosi svarbos siekiant išlikti konkurencingame Lietuvos ir globaliame ūkyje ar kitose veiklos srityse
S. Skunčikienė, R. Balvočiūtė, S. Balčiūnas (2009)	Suvokti pagrindiniai besimokančios organizacijos kaip aplinkos veiksniai	organizacinis mokymosi aplinkos palaikymas, bendradarbiavimas ir pasidalijimas žiniomis, aukšta bendravimo kultūra, materialinis tobulėjimo skatinimas.
A. Yang pingyu and Second B. Yu Yu (2010)	„Liesos praktika“ „CHINT“ įmonėje suvokimas	Teigiami Lean proceso įgyvendinimo rezultatai įmonėje, rekomendacijos taikyti

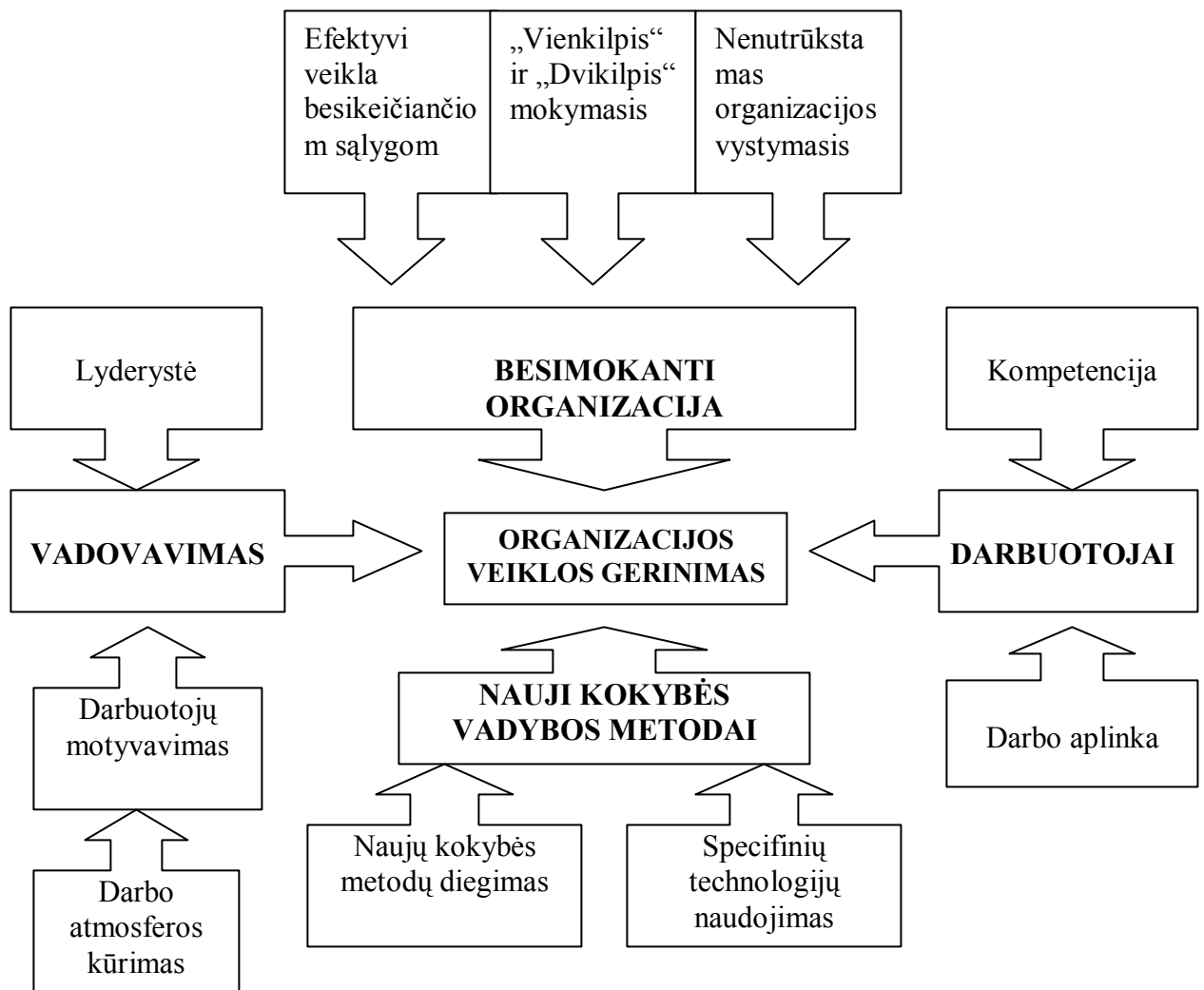
Šaltinis: sudaryta autorės.

Išanalizavus užsienio ir Lietuvos autorių atliktus tyrimus tema, kokybės vadybos teorijų aspektai užsienio ir Lietuvos besimokančiose organizacijose, prieita išvados, kad ši tema yra aktuali ir plačiai analizuojama tiek užsienio tiek Lietuvos mokslininkų darbuose. Analizės metu pastebėta, kad Lietuvių moksliniuose darbuose yra atlikti tyrimai per mokyklos kaip besimokančios organizacijos prizmę ir kreipiamas didesnis dėmesys į pačios besimokančios organizacijos sąvokų, pagrindinių bruožų, požymių analizavimą ir atskleidimą. Ir tik labai nedidelė dalis mokslininkų po truputį savo tyrimus nukreipia į šiuolaikinį verslą. Savo darbais padėdami išspręsti šiuolaikiniam verslui aktualias problemas.

Tuo tarpu užsienio autoriai savo tyrimuose atskleidžia kitokio tipo besimokančias organizacijas. Ypatingai didelis dėmesys yra skiriamas verslo organizacijoms, kurios nori kelti organizacijos efektyvumo lygį, pasiekti prekių ir paslaugų kokybės gerinimą, kaštų mažinimą, įgyti konkurencinį pranašumą. Šie autoriai analizuoja konkrečius atvejus, atskiras kompanijas, kurioms pavyko įgyvendinti taikytinus naujus kokybės vadybos ir efektyvumo gerinimo metodus. Atskleidžiama šių kompanijų patirtis, pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Didelis dėmesys tyrimuose skiriamas besivystančių šalių kompanijoms.

2.2 Besimokančios organizacijos veiklos gerinimo modelis

Remiantis teorinės ir analitinės darbo dalies analizės rezultatais, buvo sukurtas organizacijos veiklos gerinimo modelis. Modelis bus naudojamas atliekant empirinį tyrimą įmonėje AB „Kauno Baldai“, tikslu išsiaiškinti, ar modelis bus efektyvus organizacijos veiklos gerinimui pasiekti.



Šaltinis: sukurta autorės pagal Jucevičienė (2009), Simonaitienė (2003), Veličkaitė, Lapinskienė (2007), Ališauskas, Balvočiūtė (2005), McGinn (2001).

1 pav. Besimokančios organizacijos veiklos gerinimo modelis

Iš pateikto modelio galime spręsti, kad organizacijos veiklos gerinimas priklauso nuo keturių pagrindinių procesų, kurie tiesiogiai įtakoja organizacijos veiklą. **Organizacijos veiklos gerinimas priklauso nuo to:** ar organizacija yra besimokanti, ar organizacijoje yra nuolat diegiami kokybės vadybos metodai. Manytina, kad didelę įtaką organizacijos veiklos gerinimui turi vadovavimas (vadovo požiūris / pozicija) bei darbuotojai, kurie dirba įmonėje.

Besimokanti organizacija, kuri atlieka veiklos gerinimo funkciją organizacijoje, neatsiejama nuo efektyvios veiklos, kuri vyksta nuolat besikeičiančiom sąlygom, taip pat turi vykti nenutrūkstamas nuolatinis vystymasis organizacijoje. Tinkamai orientuotis pasirenkant kokį mokymąsi taikyti, padeda „vienkilpis“ ir „dvikilpis“ mokymasis organizacijoje.

Akivaizdu, kad organizacijos veiklos gerinimas priklauso ir nuo to, ar organizacijoje diegiami įvairūs nauji kokybės vadybos metodai. Galima būtų daryti prielaidą, kad be įvairių naujų vadybos metodų diegimo ir taikymo bet kuri besimokanti organizacija neturės konkurencinio pranašumo. Tyrimo metu bus aktualu įvertinti, kokią įtaką organizacijai daro naujų kokybės metodų diegimas ir specifinių technologijų naudojimas.

Kalbant apie organizacijos veiklos gerinimą, galima teigti, kad didelę įtaką organizacijoje turi vadovo pozicija / vadovavimas. Vadovas lyderis, kuris keičia savo mąstymą, pasitinka iššūkius bei naujoves, priima organizacijai palankius sprendimus, perduoda žinias ir įgūdžius savo darbuotojams. Jis kuria palankią darbo aplinką, ugdo organizacijos narius, juos motyvuoja.

Iš pateikto modelio galima pastebėti, kad organizacijos veiklos gerinimui didelę įtaką turi organizacijos darbuotojai. Svarbi yra organizacijos darbuotojų kompetencija, žinios bei įgūdžiai. Svarbų vaidmenį atlieka ir darbo aplinka, kitaip tariant darbo atmosfera, kurioje darbuotojai dirba.

3. LEAN KOKYBĖS VADYBOS METODO TAIKYMO PRAMONĖS ĮMONĖJE TYRIMAS

Trečioje darbo dalyje pateiktas kompleksinis tyrimas, kurį sudaro dvi dalys:

3.1 Ekspertinis apklausos tyrimas, siekiant išsiaiškinti vadybos srityje dirbančių ekspertų nuomonę. Šio pobūdžio tyrimas leidžia nustatyti tolimesnio tyrimo lauką ir kokiais metodais atliksime tolimesnį tyrimą.

3.2 AB „Kauno baldai“ vidinės aplinkos tyrimas – atvejo analizė. Taip pat trumpai pristatoma analizuojama įmonė, jos veikla. Atliekamas Lean kokybės metodo taikymo baldų gamybos įmonėje tyrimas. Lyginama organizacijos veikla prieš įdiegiant Lean vadybos metodą ir po Lean metodo įdiegimo. Pateikiami analizės metu gauti rezultatai.

Tyrimo objektas – baldų gamybos įmonė.

Tyrimo tikslas – remiantis teorinės ir analitinės darbo dalies rezultatų pagalba sukurtu organizacijos veiklos gerinimo modeliu, ištirti Lean kokybės vadybos metodo taikymo poveikį pramonės įmonėje.

Tyrimo uždaviniai:

Atlikus ekspertų apklausą išsiaiškinti:

1. Besimokančių organizacijų perspektyvas;
2. Lean vadybos metodo paplitimą Lietuvos organizacijose.

Atlikus AB „Kauno baldai“ įmonės vidinės aplinkos analizę išsiaiškinti:

1. Ištirti AB „Kauno baldai“ veiklą, prieš įdiegiant Lean metodą;
2. Ištirti AB „Kauno baldai“ veiklą, po Lean metodo įdiegimo.

Tyrimo metodai – pirmoje kompleksinio tyrimo dalyje buvo naudojamas kokybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Šio pobūdžio tyrimas pasirinktas neatsitiktinai, jis leidžia tyrėjui nustatyti tolimesnio tyrimo lauką, bei išsiaiškinti, kokiais metodais bus atliktas tolimesnis tyrimas. Tyrimo tikslui pasiekti buvo apklausiami atitinkamos srities aukštos kvalifikacijos specialistai – ekspertai. Pasirinkti 6 ekspertai dirbantys vadybos srityje. Pasirinkome tokį skaičių ekspertų, kadangi nekėlėm tikslo apklausti kuo daugiau respondentų, o kėlėm tikslą apklausti konkrečius ekspertus. Anketoje buvo pateikta 15 atvirų ir 4 uždari klausimai. Apklausos metu, anketos klausimai į atskiras grupes nebuvo skirstomi, tačiau sisteminant gautus duomenis, iškilo poreikis sugrupuoti ekspertų atsakymus į dvi grupes: klausimai su atsakymais apie pačius ekspertus, kitaip tariant kontroliniai klausimai ir klausimai su atsakymais, kurie atspindi ekspertų nuomonę į anketoje pateiktus teiginius. Anketos Kauno mieste

dirbantiems ekspertams, kurių buvo 3, buvo pristatytos tiesiogiai, o tiems ekspertams, kurie dirba kituose Lietuvos miestuose, anketos buvo siunčiamos elektroniniu paštu. Vieni ekspertai buvo pasirinkti pagal gautas rekomendacijas, kiti buvo pasirinkti atsitiktinai, ieškant konkrečiose darbo aktualumą atitinkančiose organizacijose. Respondentai pagal amžių bei lytį nebuvo skirstomi, tačiau buvo charakterizuojami pagal užimamas pareigas ir pagal išsilavinimą. Gauti duomenys buvo eksportuoti ir apdoroti Microsoft Office Excel programa, duomenys analizuojami, sisteminami, atlikta duomenų kiekybinė analizė.

Antroje kompleksinio tyrimo dalyje buvo naudojamas aprašomasis tyrimo metodas atvejo analizė. Analizei pasirinkta įmonė AB „Kauno baldai“. Šio pobūdžio tyrimas pasirinktas tam, kad galėtume plačiau išanalizuoti situaciją įmonėje, kuri yra įdiegusi naująjį Lean vadybos metodą, kad sužinoti kokių rezultatų pasiekė įmonė nuo Lean metodo diegimo pradžios. Siekiant pateikti proceso diegimo analizę, buvo važiuota į įmonę AB „Kauno Baldai“ ir gauta informacija iš atsakingo darbuotojo už Lean projekto įgyvendinimą įmonėje – gamybos vadovo. Jam buvo užduoti klausimai susiję su Lean vadybos metodo įgyvendinimu, rūpėjo su kokiais sunkumais susidūrė įmonė diegdama šį vadybos metodą. Gauta informacija analizuojama ir pateikiama proceso diegimo aprašyme.

3.1 Besimokančių organizacijų perspektyvų ekspertinis tyrimas

Informacija, kuri pateikiama viešai, įvairiuose literatūriniuose straipsniuose ir internetiniuose šaltiniuose, jos neužtenka, norint tiksliai nustatyti ir objektyviai įvertinti šią šiuolaikinę susiklosčiusią situaciją įmonėse.

Siekiant tikslo išsiaiškinti susidariusiai situacijai įmonėse, buvo panaudotas ekspertinis apklausos metodas, kuris šiam tyrimui pasirodė priimtinausias variantas, kadangi šiuo tyrimo metodu buvo siekiama įgyvendinti tyrimo metu iškeltus uždavinius, susijusius su temos problematika / aktualumu.

Šiame darbe taikant kompleksinį tyrimo metodą, pirmiausia buvo nuspręsta apklausti ekspertus, glaudžiai susijusius su besimokančiomis organizacijomis. Apklausoje dalyvavo kompetentingi ekspertai profesionalai, savos srities specialistai, jau ilgą laiką dirbantys ir gilinantys žinias vadybos srityje.

Kadangi tolimesniame darbe bus nagrinėjamas konkretus atvejis įmonėje, leisiantis suprasti, kaip pagerėja organizacijos veikla gamybinėje įmonėje, Lean kokybės vadybos metodo pagalba, todėl nuspręsta apklausti būtent konkrečius tos srities specialistus – ekspertus, taip pat buvo atsisakyta minties remtis respondentų neturinčių patirties toje srityje nuomone.

Užduodant klausimus ekspertams buvo keliamas tikslas išsiaiškinti kaip sutampa ekspertų atsakymai su teorinėje ir analitinėje darbo dalyje gautomis išvadomis ir rezultatais.

Charakterizuojant pagrindinius tikslus, galima būtų teigti, kad anketinės apklausos metu buvo aktualu išsiaiškinti ekspertų nuomonę apie besimokančių organizacijų perspektyvas, bei Lean metodo paplitimą organizacijose.

Anketos klausimai buvo grupuojami ir skaidomi į dvi pagrindines grupes. Pirma grupė klausimų buvo susiję su pačiais ekspertais (7 lentelė). Aktualu buvo sužinoti ekspertų išsilavinimą, ekspertų darbo stažą vadybos srityje, kokios eksperto užimamos pareigos įmonėje, kurioje jis dirba, koks yra eksperto stažas dirbant su Lean vadybos metodu, bei koks įmonės, kurioje dirba ekspertas pobūdis. Šios grupės klausimus galima būtų daugiau priskirti prie kontrolinių, leidžiančių geriau susipažinti su apklaustaisiais ekspertais ir jų patirtimi vadybos srityje. Taigi kontrolinių klausimų grupę sudarė penki klausimai. Ekspertų atsakymai buvo žymimi dviem skirtingomis spalvomis. Anketos atsakymai sugrupuoti ir pateikti mažėjančia tvarka.

Antrą klausimų grupę sudarė pagrindiniai klausimai, susiję su tiriamuoju reiškiniu, siekiant išsiaiškinti kompetentingų ekspertų nuomonę. Aktualu buvo sužinoti ką mano ekspertai, apie

besimokančių organizacijų perspektyvas, bei Lean vadybos metodo paplitimą organizacijose. Apklaustų ekspertų atsakymai apibendrinti ir pateikti 2 priede.

Apibendrinti duomenys apdoroti, sugrupuoti ir pavaizduoti (7 ir 8 lentelėse).

7 lentelė

Eksperstinio tyrimo rezultatai

	Klausimas	Atsakymo variantai	Ekspertų atsakymai
2.	Koks Jūsų darbo stažas vadybos srityje	1 - 5, 10 - 15, >15	
3.	Kokios yra Jūsų užimamos pareigos	Direktorius, Padalinio vadovas, direktoriaus pavaduotojas, organizacijos darbuotojas	
1.	Jūsų išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	
16.	Koks Jūsų, kaip eksperto darbo stažas dirbant su Lean vadybos metodu	1 - 2	
		3 - 5	
4.	Koks Jūsų įmonės kurioje dirbate pobūdis	Gamybinė įmonė	
		Paslaugų įmonė	

Šaltinis: sudaryta autorės.

7 lentelėje, analizuojant ekspertų atsakymus paaiškėjo, kad visi 6 apklausti ekspertai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

Taip pat rezultatai aiškiai parodo, kad ekspertai užima aukštas vadovaujamas pareigas. Iš šešių 2 ekspertai užima direktoriaus pareigas, 2 ekspertai atsakė, kad užima padalinio vadovo pareigas, 1 ekspertas yra organizacijos darbuotojas, ir vienas iš atsakiusiųjų teigė, jog užima direktoriaus pavaduotojo pareigas.

Užduodant klausimą ekspertams, koks yra jų stažas vadybos srityje, atsakymai buvo įvairūs. 2 apklausti ekspertai atsakė, kad jų stažas vadybos srityje yra nuo vieno iki penkerių metų, kiti 2 ekspertai įvardijo, kad jie vadybos srityje dirba apie 10 – 15 metų, sekantys ekspertai atsakė, kad jų patirtis vadyboje yra jau daugiau nei 15 metų.

Kaip matome iš pateiktų ekspertų atsakymų, mūsų pasirinkti apklausai ekspertai atitinka aukštą kompetentingumo lygį.

Įdomu buvo sužinoti, o koks gi yra eksperto darbo stažas dirbant su naujuoju Lean vadybos metodu. Penki iš apklaustų ekspertų į šį klausimą atsakė, kad dirba su Lean vadybos metodu nuo 1 iki 2 metų, o vienas iš apklaustųjų atsakė, kad su Lean vadybos metodu dirba nuo 3 iki 5 metų.

Aktualu išsiaiškinti kokio pobūdžio įmonėse dirba ekspertai. 4 iš 6 ekspertų paminėjo, kad dirba gamybinėse įmonėse, o tuo tarpu du ekspertai teigė, kad dirba paslaugų sektoriaus įmonėse.

Analizuojant šios grupės atsakymus, kurie buvo užduodami siekiant gauti atsakymus apie apklausiamus ekspertus, galime daryti išvadą, kad apklausti ekspertai yra išsilavinę, užimantys

vadovaujamas pareigas, savo darbą išmanantys, kompetentingi žmonės. Turintys patirties ir nemenką stažą dirbant vadybos srityje, bei su nauju Lean kokybės vadybos metodu. Dauguma iš visų apklaustų ekspertų dirba gamybinę veiklą vykdančiose įmonėse.

Toliau bus analizuojami sekanti grupė klausimų į kuriuos atsakymus pateikė ekspertai. Šiai grupei priskiriami apklausos metu gauti ekspertų atsakymai (8 lentelė) į pateiktus pagrindinius klausimus, reikalingus išsiaiškinti tolimesniam tyrimui. Labai svarbu, kad pateikti atsakymai atspindi ekspertų nuomonę į tiriamus reiškinius, jie dar kitaip galėtų būti įvardijami, kaip esminiai klausimai. Atsakymai sugrupuoti ir pateikti mažėjančia tvarka. Ekspertų atsakymai pažymėti lentelėje dviem atskiromis spalvomis. Oranžinės spalvos atsakymai rodo, kad tuo klausimu pasisakė daugiausiai ekspertų, o žalia spalva pažymėti atsakymai, rodo mažesnį ekspertų atsakymų skaičių.

Šioje lentelėje pavaizduoti 11 klausimų, kurių atsakymai sugrupuoti pagal ekspertų atsakymus pagal svarbą bei daugiausiai atsakymų surinkusius teiginius. Reikėtų paminėti, jog šios grupės klausimai galėjo turėti keletą atsakymo variantų. Atsakymai nebuvo skaičiuojami procentine išraiška, o buvo skaičiuojamas ekspertų atsakymų skaičius.

8 lentelė

Ekspertinio tyrimo rezultatai

	Klausimas	Atsakymo variantai	Ekspertų atsakymai
5.	Jūsų nuomone, kas šiai dienai aktualu organizacijai	Konkurencinis pranašumas, Pelno didinimas, Kaštų mažinimas	
		Prestižas, Rinkos dalies didinimas, kita	
19.	Jūsų kaip ekspertų nuomone, kokie iš išvardintų požymių labiausiai tinka apibūdinti Lean vadybos metodą	Konkurencinio pranašumo didinimas, efektyviai valdomi procesai, kaštų mažinimas	
		Vertė klientui, produktyvumas, kita	
17.	Jūsų nuomone, Lean vadybos metodas labiau taikytinas	Gamybinėms įmonėms, Tinka ir paslaugų sektoriaus įmonėms	
6.	Jūsų nuomone, kas šiuo metu aktualu besimokančiai organizacijai	Inovatyvių valdymo metodų diegimas organizacijoje, realizuoti inovatyvias idėjas	
		Darbuotojų motyvacija, Pozityvi organizacinė aplinka, Konkurencinis pranašumas	

8 lentelės tęsinys

	Klausimas	Atsakymo variantai	Ekspertų atsakymai
7.	Jūsų nuomone, kas lemia įmonių siekimą tapti besimokančiomis organizacijomis	Noras didinti įmonės pelningumą, Kaštų mažinimo politika organizacijoje	
		Noras kelti darbuotojų kompetenciją, Noras išlikti konkurencinėje kovoje, Noras nenutrūkstamai mokytis	
14.	Kokius naujus kokybės vadybos metodus yra įdiegusi Jūsų įmonė	Lean, ISO Standartai	
18.	Kaip Jūs vertinate Lean, kaip įmonės veiklos gerinimo metodą	Labai palankiai	
8.	Jūsų, kaip ekspertų nuomone, kokie iš išvardintų požymių labiausiai tinka apibūdinti besimokančią organizaciją	Nuolat atnaujinamos darbuotojų, Komandinis darbuotojų mokymasis, efektyvi veikla nuolat besikeičiančiomis sąlygomis, didelis dėmesys išorinei aplinkai	
		Pastovus nenutrūkstamas organizacijos vystymasis	
9.	Jūsų prognozės kaip pasikeis požiūris į besimokančias organizacijas po 5 metų	Dauguma organizacijų sieks tapti besimokančiomis	
		Požiūris išliks nepasikeitęs	
10.	Ar laikote, kad įmonę kurioje dirbate galima būtų priskirti prie besimokančios organizacijos tipo	Taip	
		Iš dalies	
11.	Kas Jūsų nuomone turėtų būti labiausiai suinteresuoti tapti besimokančia organizacija	Ir vadovai ir darbuotojai	
		Įmonių vadovai, valstybės vadovai	
15.	Ar Jūsų žinios apie Lean vadybos metodą yra pakankamos	Taip, Iš dalies, Ne	

Šaltinis: sudaryta autorės.

Buvo klausiama ekspertų nuomonės apie tai, kas šiai dienai aktualu organizacijai. 4 ekspertų nuomonės, atspindėjo tai, kad šiai dienai organizacijai yra aktualus konkurencinis pranašumas. Kadangi buvo galimi keli atsakymo variantai, ekspertai taip pat įvardino ir pelno didinimą, bei kaštų mažinimą organizacijoje. Tuo tarpu mažiau ekspertų atsakė, kad organizacijai taipogi šiai dienai yra labai svarbu ir tokie faktoriai, kaip prestižas ir rinkos dalies didinimas.

Su tikslu palyginti ekspertų atsakymus į klausimus kas šiai dienai aktualu organizacijai, buvo užduotas sekantis svarbus klausimas, kas šiai dienai ekspertų nuomone yra aktualu besimokančiai organizacijai. Ekspertai įvardijo, kad besimokančiai organizacijai yra be galo svarbus yra inovatyvių

valdymo metodų diegimas organizacijoje, taip pat galimybė realizuoti inovatyvias idėjas. Kiti ekspertai pasisakė, kad besimokančiai organizacijai aktualus yra darbuotojų motyvavimas. Tokią nuomonę išreiškė 3 ekspertai. Taip pat pozityvi organizacinė aplinka, bei konkurencinis pranašumas. Tokią nuomonę išreiškė 2 apklausti ekspertai.

Lyginant šiuos atsakymus galime daryti tarpinę išvadą, kad organizacijai daugiau yra aktualūs konkurencija, pelno didinimas bei kaštų mažinimas. Tuo tarpu besimokančiai organizacijai yra aktualios inovacijos.

Buvo aiškinamasi ekspertų nuomonė apie tai, kas lemia įmonių siekimą tapti besimokančia organizacija. 4 / 6 ekspertų atsakė, kad įmonių siekimą tapti besimokančiomis organizacijomis lemia noras didinti įmonės pelningumą bei kaštų mažinimo politika organizacijoje. Taip pat ekspertai atsakė, kad įmonių siekimą tapti besimokančiomis organizacijomis lemia noras kelti darbuotojų kompetenciją, bei noras išlikti konkurencinėje kovoje. Ir tik 1 / 6 ekspertų atsakė, kad įmonių siekimą tapti besimokančiomis lemia noras nenutrūkstamai mokytis.

Analizuojant ekspertų atsakymus matyti, kad šiai dienai verslininkams ir vadovams nėra svarbiausias faktorius, kad organizacija turi nenutrūkstamai mokytis, bet yra svarbiausia noras didinti įmonės pelningumą bei kaštų mažinimo politika organizacijoje. Tačiau, kaip mes matėme, teorinėje dalyje analizuojant besimokančių organizacijų sampratas, daugumoje apibrėžimų buvo akcentuojamas, būtent reagavimas į pokyčius, **nuolatinis mokymasis**, pastovus bei nuolatinis organizacijos vystymasis.

Todėl galima daryti prielaidą, kad ekspertai dar nelabai suvokia besimokančios organizacijos nuolatinio mokymosi svarbos.

Teorinėje dalyje išanalizavę įvairius besimokančios organizacijos apibrėžimus, išvardiję ir atradę nemažai naujų besimokančios organizacijos bruožų, galime palyginti su tuo kokie iš išvardintų požymių labiausiai tinka besimokančiai organizacijai.

Net 5 ekspertai įvardino, kad labiausiai besimokančią organizaciją apibūdina pastovus nenutrūkstamas organizacijos vystymasis. Taip pat yra labai svarbu apibūdinant besimokančią organizaciją ir įvardinant pagrindinius požymius yra nuolat atnaujinamos darbuotojų žinios ir igūdžiai. Taip mano 3 ekspertai. Dar kiti teigia, kad svarbu yra komandinis darbuotojų mokymasis, bei efektyvi veikla nuolat besikeičiančiomis sąlygomis. Ir tik vienas ekspertas mano, kad aktualus yra didelis dėmesys išorinei aplinkai ir jos pokyčiams.

Analizuojant ekspertų atsakymus galima pastebėti, kad ekspertai į klausimą, kas lemia įmonių siekimą tapti besimokančiomis organizacijomis, mažiausiai ekspertų atsakė, kad lemia noras

nenutrūkstamai mokytis. Tuo tarpu į klausimą apie besimokančios organizacijos požymius, vieną iš pagrindinių požymių įvardijo pastovų nenutrūkstamą organizacijos vystimąsi.

Palyginus šiuos ekspertų atsakymus būtų galima daryti išvadą, kad ekspertai suvokia, kad pagrindinis požymis organizacijoje turėtų būti pastovus ir nenutrūkstamas organizacijos vystymasis. Tačiau ne tik šis požymis lemia įmonių siekimą tapti besimokančiomis organizacijomis. Kaip buvo minėta anksčiau pirmoje vietoje anot ekspertų yra pelningumo didinimas ir kaštų mažinimo politika organizacijoje.

Teorinėje dalyje Veličkaitė, Lapinskienė (2007) išskiria tokius pagrindinius besimokančios organizacijos bruožus: „Akcentuojamas reagavimas į pokyčius ir pastovus nenutrūkstamas organizacijos vystymasis; visais lygiais nenutrūkstamai vyksta žinių rinkimas bei dalinimasis jomis; akcentuojamas iniciatyvumas, nenutrūkstamas visų lygių darbuotojų mokymasis ir asmenybės saviugda; sąveikaujant su darbuotojais ir išorinės aplinkos darbuotojais yra nustatoma labiausiai organizacijos tikslus atitinkanti strategija, taktiniai ir operatyviniai planai; akcentuojamas komandinis darbas bei komandinis mokymasis; dėmesys yra kreipiamas ne tik į vidinę bet į išorinę aplinką“.

Kaip matome, kad teorinės dalies autorių ir ekspertų nuomonės šiuo klausimu sutampa, kadangi tiek ekspertai tiek mokslininkai išskiria, kad besimokančią organizaciją galima apibūdinti, kaip organizaciją, kurioje vyksta nenutrūkstamas mokymosi procesas.

Įdomu buvo sužinoti ekspertų prognozes, kaip pasikeis požiūris į besimokančias organizacijas po 5 metų. Daugiausia ekspertų 5 / 6 atsakė, kad dauguma organizacijų sieks tapti besimokančiomis, tuo tarpu 1 / 6 ekspertų manė, kad požiūris organizacijose liks nepakitęs.

Buvo labai svarbu sužinoti, ar ekspertai gali priskirti įmonę, kurioje dirba prie besimokančios organizacijos tipo. Kad priskiria savo įmonę prie besimokančios organizacijos tipo atsakė 5 / 6 ekspertų, kad iš dalies savo įmonę priskiria prie besimokančios organizacijos tipo atsakė 1 / 6 ekspertų.

Analizuojant šiuos atsakymus galima būtų daryti prielaidą, kad ateityje pasitvirtins ekspertų prognozės ir dauguma verslo organizacijų sieks tapti besimokančiomis. Aišku visada išliks ir tokių organizacijų, kurios išlaikys savo strategiją ir nesieks tapti besimokančiomis. Čia taikytina toms organizacijoms, kurių vadovai yra labai konservatyvūs ir nepripažįstantys jokių naujovių, inovacinių technologijų organizacijoje. Ir galima teigiamai įvertinti reiškinį, kad dauguma ekspertų, kaip tik ir dirba tokiose organizacijose, kurias jau galima vienaip ar kitaip priskirti prie besimokančių organizacijų tipo.

Įdomu buvo paklausti ekspertų, kas labiausiai turėtų būti suinteresuoti tapti besimokančia organizacija. Dauguma ekspertų atsakė, kad labiausiai turėtų būti suinteresuoti ir įmonių vadovai ir

įmonių darbuotojai. Taip atsakė 4 / 6 ekspertų. 2 / 6 mano, kad tapti besimokančia organizacija pirmiausia turėtų priklausyti nuo vadovų požiūrio ir būti inicijuojami vadovo.

Ekspertų buvo klausiama, kokius veiklos gerinimo metodus yra įsidedusios įmonės, kuriose dirba ekspertai. Iš visų išvardintų atsakymų labiausiai naudojami metodai, kuriuos naudoja įmonės, kuriose dirba ekspertai buvo Lean vadybos metodas ir ISO standartai.

Toliau buvo aiškinamasi, kaip ekspertai vertina Lean, kaip veiklos gerinimo metodą. Visi iš apklaustųjų ekspertų pasisakė, kad Lean, kaip veiklos gerinimo metodą vertina labai palankiai.

Toliau pagal svarbumą ir ekspertų atsakymų skaičių buvo užduodamas klausimas, kokie požymiai labiausiai tinka apibūdinti Lean kokybės vadybos metodą. Šis klausimas turėjo kelis atsakymų variantus. Į šį klausimą 5 / 6 ekspertų atsakė, kad pagrindinis Lean metodo bruožas yra konkurencinio pranašumo didinimas. 4 / 6 ekspertų atsakė, kad svarbus Lean požymis yra efektyviai valdomi procesai. Toks pat skaičius ekspertų atsakė, kad Lean pagalba galima sumažinti įmonės kaštus. Kiek mažiau ekspertų tik 3 / 6 įvardijo, kad Lean sukuria vertę klientui. Dar kiti paminėjo tokį bruožą, tinkantį Lean, kaip produktyvumas.

Klausiant ekspertų nuomones, kur yra labiau taikytinas Lean vadybos metodas, ekspertų nuomone, Lean labiau taikytinas gamybinėms įmonėms, tačiau tinka ir paslaugų sektoriaus įmonėms.

Buvo užduotas klausimas ar ekspertų žinios apie Lean vadybos metodą yra pakankamos. 3 / 6 ekspertų atsakė, kad jų žinios apie Lean vadybos metodą yra pakankamos iš dalies, 2 mano, kad dar nepakankamai žino apie šį vadybos metodą, o 1 ekspertas atsakė, kad gerai žino šį vadybos metodą.

Kadangi apklausiant ekspertus profesionalus mūsų tikslas buvo išsiaiškinti besimokančių organizacijų perspektyvas ir Lean metodo paplitimą organizacijoje, šį tikslą mes pasiekėme, ekspertai atskleidė, jog suvokia, kad būti besimokančia organizacija šiai dienai yra naudinga ir perspektyvu. Ekspertai įvardijo, kad dauguma jų ir patys dirba tokiose įmonėse. Taip pat akcentavo, kad po penkerių metų dauguma organizacijų sieks tapti besimokančiomis organizacijomis ir lygiuosius į panašaus pobūdžio įmones. Antrasis uždavinys, buvo išsiaiškinti Lean metodo paplitimą organizacijose. Atlikus ekspertų apklausą nustatyta, kad Lean vadybos metodą ekspertai vertina labai palankiai, tačiau ekspertų žinios apie šį metodą yra pakankamos tik iš dalies. Taip pat dauguma ekspertų teigia, kad dirba būtent tokioje įmonėse, kurios jau yra įdiegę šį vadybos metodą. Daugiausia šis metodas paplitęs Lietuvos gamybinėse įmonėse.

3.2 AB „Kauno Baldai“ vidinės aplinkos tyrimas

Šiame skyriuje pristatoma analizuojama įmonė, apžvelgiama įmonės veikla. Pateikiamas AB „Kauno Baldai“ Lean vadybos metodo proceso diegimas. Taip pat pristatoma AB „Kauno Baldai“ SSGG, įkajojančios Lean vadybos metodo įgyvendinimą, analizė. Toliau pateikiami tyrimo rezultatai, kurie parodo, kaip dirbo įmonė prieš Lean vadybos metodo diegimą ir kaip pasikeitė įmonės veikla po Lean vadybos metodo įdiegimo.

3.2.1 Apie AB „Kauno Baldai“

Įmonė „Kauno baldai“ įkurta 1880 m. AB „Kauno Baldai“ veikla – serijinė minkštųjų baldų gamyba. Dirbančiųjų skaičius 2004 m. – 600. Gamybos plotas – 30.000 kv. m. Įmonės direktorius Žydrūnas Gudelis. AB „Kauno Baldai“ priklauso koncerno SBA įmonių grupei. Daugiau nei 90 proc. Įmonės produkcijos eksportuojama. AB „Kauno Baldai“ turi įdiegusi ISO kokybės vadybos sistemos standartus, bei ISO aplinkos apsaugos vadybos standartus. Jau antri metai, kaip dirba su sukirpimo gamybos bare įdiegtu Lean kokybės vadybos metodu. ISO sertifikatai – laiduoja verslo visuomenei, jog organizacija valdo savo veiklos produkcijos ir paslaugų kokybę. Įmonė naudoja pažangiausias technologijas ir įrengimus, aukštos kokybės šiuolaikiškas medžiagas (AB „Kauno Baldai“, 2008).

Vertybės

Kai jaučiamės atsakingi už savo kompanijos išteklius, kai stengiamės optimizuoti sąnaudas, kai nesitenkiname įprastais sprendimais, bet ieškome efektyviausių, kiekvienas iš mūsų prisidedame prie grupės konkurencinio pranašumo ir pelno augimo.

Vienybė

Mūsų varomoji jėga – susitelkusi profesionalų komanda. Siekdami bendro tikslo mes pasitikime ir palaikome vienas kitą. Grupės interesai mums svarbesni už asmeninius, padalinio ar įmonės interesus.

Veržlumas

Mes ne tik naudojames verslo galimybėmis, bet ir aktyviai jas kuriame drąsiomis iniciatyvomis bei pažangiu požiūriu į pasaulį. Tvirtai laikydami likimą savo rankose, norime augti bei tobulėti, stengiamės kaip galime geriau panaudoti asmeninę patirtį vardan SBA sėkmės. Kurdami ateitį mes vadovaujamės moto: „Galvoti kitaip, norėti daugiau, veikti greičiau“ (SBA, 2004).

3.2.2 AB „Kauno Baldai“ proceso diegimo aprašymas

Kaip minėta įmonės pristatyme, mūsų analizuojama įmonė AB „Kauno Baldai“ dirba nuo 1880 m. Per tą laikotarpį organizacijai teko išgyventi ir sunkių ir lengvų ekonominių laikotarpių, pakilimų ir nuosmukių. Kompanija yra pakankamai sena ir brandi, todėl nuolat ieško pačių geriausių sprendimų, kaip išlikti konkurencingais šių dienų rinkoje. Ypatingai svarbu organizacijai, buvo rasti būdus ar metodus, kurie leistų pasiekti užsibrėžtų tikslų. Siekiant konkurencinio pranašumo, buvo susidomėta naujaisiu ir pažangiausiu šiai dienai Lean vadybos metodu. Lean vadybos metodą kompanija AB „Kauno Baldai“ pasirinko dėl to, kad norėjo būti novatoriški, inovatyvūs, norėjo išskirti iš kitų kompanijų, būti tarp pažangiausių įmonių, įrodyti savo pranašumą tarp konkurentų, efektyviau išnaudoti resursus. **Pagrindinė priežastis**, kodėl įmonė nusprendė pabandyti buvo ta, kad seniai dirbančiai įmonei trūko naujų idėjų, naujų minčių gamybos procesų įgyvendinimui, niekas nežinojo, kaip padidinti gamybą, pritraukti naujų užsakymų, sutaupyti įmonės kaštus, buvo juntamas ir darbuotojų nepasitenkinimas, kadangi darbuotojams nepavykdavo daugiau užsidirbti. Dėl šių ir kitų priežasčių įmonė išgyveno ne pačius geriausius laikus.

Buvo nuspręsta pradėti diegti Lean vadybos metodą AB „Kauno Baldai“ sukirpimo bare ir pasižiūrėti, kaip tai atsilieps įmonės ekonominiams rodikliams. **Tolimesni tikslai** išplėsti Lean visoje įmonėje.

Šiai dienai įmonė turi įsidiegusi ISO serijos standartus kokybei ir aplinkosaugai, o Leaną pradėjo diegti nuo 2010 m. pradžios. Šiuo metu vis dar vyksta Lean diegimo procesai įmonėje. Lean vadybos metodas jau yra įdiegtas 1 sukirpimo bare, 2 siuvimo bare diegiamas, 3 apmušimo bare ruošiamasi diegti. Proceso diegimo metu jau matyti kokie yra Lean vadybos metodo pranašumai ir trūkumai.

AB „Kauno Baldai“ įmonės gamybos vadovas Linas Pielikis, tapo šio projekto iniciatoriumi ir projekto vadovu. Jis papasakojo nuo ko prasidėjo pats diegimo procesas, kaip įmonė dirbo anksčiau, koks pagrindinis tikslas buvo diegiant Lean, kaip į pokyčius reagavo įmonės darbuotojai, kokių rezultatų pasiekė įmonė įdiegusi Lean, kas įmonėje pagerėjo ir kas pablogėjo.

Tuo periodu, kai įmonė konkrečiai priėmė sprendimą diegti naująjį Lean vadybos metodą, pirmas proceso etapas buvo tai, kad projekto iniciatorius – projekto vadovas ėmė labiau domėtis šiuo nauju bei pažangiu vadybos metodu. Pradėjo skaityti daug ir įvairios literatūros, domėtis, gilintis kaip vyksta procesai įmonėje įdiegus Lean.

Sekantis žingsnis, kurio ėmėsi organizacija, buvo pasamdytas konsultantas iš konsultacinės įmonės, kuris turėjo patirties Lean vadybos metodo diegime. Jis išsamiai supažindino su Lean, įrodė, kaip galima rasti naudą organizacijai, taip pat paaiškino, kad šiuo metu organizacijoje yra dirbama vienaip, o pakeitus mąstymą bei įtraukiant darbuotojus į veiklos procesų tobulinimą, galima viską atlikti kardinaliai kitaip. Buvo suvokta, kad kitaip dirbti organizacijai reiškia ne dirbti greičiau, bet viską kruopščiai planuoti ir apgalvoti kiekvieną žingsnį.

Pirmas žingsnis: įmonėje buvo pasirinktas vienas iš gamybos padalinių, kaip minėta anksčiau diegimas pradėtas sukirpimo bare, su tikslu, kad šis baras bus pirmasis mokymams ir Lean vadybos metodo diegimui. Metodo diegime labai svarbu pasirinkti pavyzdinę zoną, kurioje greičiausiai diegiant Lean yra galimybė per trumpą laiką pasiekti stulbinamų rezultatų. Tokios pavyzdinės zonos yra svarbios, jose vyksta pats mokymų procesas. Tokios, pavyzdinės zonos sėkmė, geras pavyzdys kitiems gamybos cechams ateityje pradėsiantiems dirbti su Lean.

Antras žingsnis: Nustatyti pagrindiniai tikslai, tokie kaip: sumažinti užsakymų trukmę, sumažinti defektų skaičių, sumažinti atsargų skaičių (sandėlio likučiai), padidinti esamą darbo našumą (Lean mokykla, 2010).

Trečias žingsnis: toliau sekė Lean metodo pristatymas bei supažindinimas aukšto lygio vadovams bei visiems administracijos darbuotojams. Mokymų metu buvo supažindinama su Lean vadybos metodo filosofija, pagrindiniais principais bei visiškai kitu požiūriu į procesą. Mokymų metu pravedami praktiniai užsiėmimai, kurių metu dalyviai taikydami Lean principus bei priemones imituoja gamybinę veiklą. Pagal suteiktą Lean metodiką mokoma, kaip apskaičiuoti nenaudingas veiklos apimtis. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados. Mokymai užbaigti veiksmų plano sudarymu (Lean mokykla, 2010).

Darbuotojų mokymai vyko ilgą laiką, mokymų metu buvo važiuojama į tas įmones, kurios jau įsidiege Lean, buvo rodoma vizualiai, kaip veikia Lean vadybos metodas. Mokymai, diskusijos padėjo vadovybei pakeisti mąstymą ir patikėti, kad Lean yra naudingas vadybos metodas. Šis inovacija visiems pasirodė priimtina, kadangi buvo noras organizacijoje išbandyti šį naują, pažangų vadybos metodą. Įmonė diegdama metodą niekuo nerizikavo. Organizacijai buvo reikalinga pasiekti gerų rezultatų. Organizacijos vadovai tikėjo, kad gerų rezultatų pasieks būtent Lean vadybos metodo pagalba.

Kai buvo apmokyti aukščiausio lygio vadovai, sekantis žingsnis buvo pradėti mokyti žemesnio lygio vadovus (meistrus) ir paprastus darbininkus Lean procesų tobulinimo metodikos. Taigi vadovai savo gautas žinias ėmėsi perduoti žemesnio lygio įmonės darbuotojams (darbininkams). Buvo sudaromas mokymų grafikas, žmonės skirstomi ir mokomi nedidelėmis grupelėmis po 4 – 6 žmones,

kuriose mokymas vyko diskusijos principu, taip pat imituojuant gamybos procesus pavyzdinėje zonoje. Mokymų metu vyko kaizen įgūdžių formavimo pratybos, kur teorija sudaro tik 20 proc. mokymų laiko. Kaizen yra vienas iš pagrindinių Lean principų bei metodų ir diegimo būdų. Tai 2 – 5 dienų praktiniai mokymai. Komandų įgūdžiai treniruojami sprendžiant pasirinktą problemą (Lean mokykla, 2010).

Nemažai dėmesio skirta investicijoms į laiką ir į mokymus, rodymą kas ir kaip veikia. Visas mokymų procesas vyko labai iš lėto. Buvo susiduriama su pagrindiniais **sunkumais**, juntamas didžiulis darbuotojų netikėjimas ir pasipriešinimas. Darbininkai sužinoję, kad bus diegiamas naujas procesas iš darbo neskubėjo išeiti, tačiau darbuotojai turėjo įvairių baimių dėl savo darbo vietos, dėl ateities, dėl darbo užmokesčio. Vadovybė tai išsprendė tuo, kad stengėsi išsiklausyti į kiekvieną žmogų, o jų gamyboje šiuo metu dirba apie 270. Žmonės buvo suvaldyti kalbėjimusi su kiekvienu darbuotoju, naudodami parodymu. Nebuvo taikytos jokios bausmės, atleidimas iš darbo, bet buvo pasitelkta didžiulė kantrybė.

Kalbant apie sunkumus, didžiausias pasipriešinimas buvo juntamas iš pačių gamybos meistrų pusės, jiems patiems buvo sunku suvokti kas yra Lean vadybos metodas, kas pasikeis šį metodą įdiegus. Todėl buvo bandoma kalbėtis tiesiai su darbininkais, tačiau toks žingsnis buvo didžiulė klaida, nes tai labai išgąsdino darbuotojus dirbančius gamyboje, ko pasekoje buvo nuspręsta tęsti mokymus pradedant pirmiausiai mokytį ne darbuotojus, bet gamybos meistrus.

Kai darbuotojams buvo perduotos reikiamos žinios ir įgūdžiai, pradėjo vyksti pats procesas. Pagal Lean metodiką pradžioje buvo reikalinga atsikratyti tais daiktais ir priemonėmis kurie trukdo kiekvienos dienos darbui, arba tokiais daiktais, kurie yra nenaudojami arba mažai naudojami. **Toliau sekė sekantys proceso vykdymo etapai:** darbo vietų sutvarkymas įdiegus 5S darbo vietos sutvarkymo / optimizavimo ir vizualaus valdymo metodą. 5S diegimas sudaro pagrindą kitiems patobulinimams atlikti. Pagal 5S metodą optimizavus darbo vietas darbo efektyvumas padidėja nuo 20 iki 50 proc. Mokymas tinkamas bet kokios veiklos darbo vietoms optimizuoti (Lean mokykla, 2010).

Toliau sekė įrankių sutvarkymas darbo vietose, valymo priemonių sutvarkymas, standartų rašymas ir tobulinimas. Įvykužius šiuos proceso vykdymo etapus pagerėjo darbuotojų darbo našumas, sutrumpėjo laiko sąnaudos, nes visi gamybai reikalingi įrankiai buvo po ranka, nereikėjo jų eiti toli atsinešti, todėl gamyba vyko sparčiau ir sklandžiau, pasiekti geresni gamybos rezultatai. Atkreiptas didesnis dėmesys į produkto kokybės gerinimą, procesų tobulinimą. Pradėtas taikyti darbuotojų licencijavimas. Darbininkų skirstymas į tam tikras kategorijas. Įvardinti 4 kategorijų lygiai: nuo aukščiausios kategorijos darbuotojo (meistro) iki žemiausios kategorijos darbininko. Taip pasiektas personalo tobulinimas, kadangi aukščiausią kategoriją turintis darbuotojas perduoda savo turimas žinias

ir įgūdžius žemiausios kategorijos darbuotojui. Tokiu būdu pasiektas kolektyvo ir komandos formavimas, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, bei naujų darbuotojų ugdymas.

Naujo mąstymo ir Lean priemonių tiekimas tęsiamas stabilizavimo etape. Pavyzdinėje zonoje pasiekti pakeitimai taikomi kituose procesuose (Lean mokykla, 2010).

Išanalizavus Lean vadybos metodo mokymų ir diegimo procesus, būtų aktualu nustatyti silpnųjų ir stipriųjų pusių, bei galimybių ir grėsmių, kurios turi įtakos sėkmingam Lean metodo įgyvendinimui.

3.2.3 AB „Kauno Baldai“ SSGG, įtakojančios Lean vadybos metodo įgyvendinimą, analizė

Organizacijos sėkmingumą, įgyvendinant Lean vadybos metodą, gali lemti ryškus įmonės silpnųjų ir stipriųjų pusių, bei galimybių ir grėsmių, kurios turi įtakos, sėkmingam Lean vadybos metodo įgyvendinimui išsiaiškinimas. Atlikta SWOT analizė, gali parodyti daug aiškesnę situaciją, tokią kaip, ką šiuo metu įmonė daro gerai, kokios yra įmonės stiprybės, kokios yra organizacijos vidinės silpnos vietos, galimybės, grėsmės, kurias veikia išorinėje aplinkoje veikiantys veiksniai.

9 lentelėje pateikiami AB „Kauno Baldai“ SSGG, kurios turi įtakos sėkmingai įgyvendinant Lean vadybos metodą.

9 lentelė

AB „Kauno Baldai“ SSGG, įtakojančios Lean vadybos metodo įgyvendinimą

<p>STIPRYBĖS</p> <p>Kaštų taupymas (efektyvesnis lėšų panaudojimas); Vadovų motyvacija diegti inovacijas įmonėje; Mažesnės laiko sąnaudos gamybos proceso metu; Efektyvesnis įrengimų išnaudojimas; Efektyviau dirbantis personalas; Greitesnis užsakymų įvykdymas; Mažiau skolinamasi iš banko.</p>	<p>SILPNYBĖS</p> <p>Žinių trūkumas naudojant Lean vadybos metodą tiek administracijos darbuotojų, tiek darbininkų tarpe; Žmonių nenoras priimti naujoves; Reikalingi papildomi resursai; Papildomas vadovų dėmesys.</p>
<p>GALIMYBĖS</p> <p>Teigiamas įvaizdis prieš klientus įdiegus naujovę; Proceso eigoje tobulinamas personalas; Ilgėja įrengimų tarnavimo laikas; Kaštų sutaupymas įgyvendinus Lean vadybos metodą; Lean vadybos metodas jau plinta gamybinėse Lietuvos įmonėse, ko pasekoje galima dalintis patirtimi ir</p>	<p>GRĖSMĖS</p> <p>Didelis darbuotojų pasipriešinimas; Lean gali būti tapatinamas su kitais kokybės vadybos metodais; Nepavykus pilnai įgyvendinti šitą metodą, atsiranda grėsmė, kad bus sunku įgyvendinti kitus vadybinius metodus (žmonės netikės);</p>

9 lentelės tęsinys

GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
bendradarbiauti; Klientai pageidauja trumpesnių gamybos terminų, tą gali užtikrinti įmonėje įdiegtas Lean vadybos metodas.	Grėsmė jei per daug bus koncentruojamasi į Lean diegimo procesą ir bus pamirštas tiesioginis verslas - gamyba iš ko įmonė ir uždirba pinigus; Jeigu kitos šios pramonės šakos įmonės įsidięgs analogiškus metodus, Lean neduos didelės naudos, nes visi bus įsidięgę.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Atlikta AB „Kauno Baldai“ SSGG analizė parodė, kad įgyvendinant Lean vadybos metodą, įmonė turi naudotis savo stipriosiomis pusėmis. Sėkmingą Lean metodo naudojimą nulemia tai, kad organizacijoje atsiranda efektyvesnis kaštų taupymas organizacijoje, sumažėja išlaidos. Įrengimų išnaudojimas tampa efektyvesnis. Taip pat labai svarbus yra apmokytas ir efektyviau dirbantis personalas, ko pasekoje užsakymai įvykdomi greičiau. Šiai dienai Lean vadybos metodo įgyvendinimas įmonėje lemia ir tai, kad yra mažiau skolinamasi iš banko, bei palankus vadovo požiūris į visą diegimo procesą. Dėl šių ir kitų priežasčių organizacija įgyja aukštesnį konkurencingumo lygį.

Kaip viena iš galimybių, atsiranda teigiamas įvaizdis prieš klientus įdiegus naujovę. Taip pat atsiranda galimybė dalintis patirtimi apie Lean su kitomis Lean vadybos metodą įsidięgusiomis įmonėmis, ko pasekoje atrandama nemažai verslo partnerių norinčių bendradarbiauti.

SSGG analizė parodė, kad Lean vadybos metodo įgyvendinimas įmonėje, turi ir nemažai silpnybių, į kurias reikėtų labiau atsižvelgti ir jas neutralizuoti.

Kalbant apie grėsmes, didžiausias dėmesys turėtų būti sutelktas į tai, kad ateityje šį metodą įdiegs vis daugiau gamyba užsiimančių baldų pramonės įmonių. Tada Lean metodas nebeduos akivaizdžios naudos, tuomet vėl reikės ieškoti kitos naujovės. O svarbiausiu rizikos veiksniu galime paminėti tai, kad Lean metodą būtina įmonėje įdiegti iki galo. Nepavykus jo įdiegti, nebus galimybės diegti ir kito panašaus vadybos metodo, kadangi bus didžiulis žmonių pasipriešinimas. Taip pat negalima lyginti Lean metodo su kitais panašiais organizacijos veiklą gerinančiais metodais.

3.2.4 AB „Kauno Baldai“ vidinės aplinkos tyrimas prieš įdiegiant Lean vadybos metodą ir po Lean vadybos metodo įdiegimo

10 lentelėje pateikiami susisteminti įmonės AB „Kauno Baldai“ rezultatai, kurie parodo, kaip įmonėje vyko įvairūs procesai prieš Lean vadybos metodo diegimą ir kaip pasikeitė situacija, po Lean vadybos metodo įdiegimo.

10 lentelė

AB „Kauno Baldai“ vidinės aplinkos tyrimo rezultatai

Procesas	Prieš įdiegimą	Sprendimo aprašymas:	Po įdiegimo	Kaštai
Atliekų rūšiavimo užtikrinimas	Antrinės atliekos buvo dedamos į polietileningus maišus, kurie atrodė netvarkingai. Neturėjo pastovios savo vietos, nebuvo numatytas jų skaičius	Nutarta, antrines atliekas kaupti tam skirtuose konteineriuose, nustatytas jų skaičius, pagal atliekos tipą. Konteineriai turi turėti pastovią ir pažymėtą vietą	Antrinės atliekos kaupiamos tam skirtuose konteineriuose: - buitinių atliekų konteineris; - polietileno ir popieriaus konteineris. Konteineriai turi pastovią numatytą ir pažymėtą vietą	
Valymo priemonių standartizacija	Valymo įrankiai: šluota, semtuvėlis, šluotelė, neturėjo pastovios vietos. Nevisose darbo vietose buvo pilnai užkomplektuotų valymo įrankių, kai kur jų būdavo dvigubi, trigubi kiekiai. Valymo įrankiai buvo sulūžę, netvarkingi. Darbuotojai gaišdavo laiką	Nutarta, įrengti valymo stendus, nustatant jų vietą, kiekvienoje darbo vietoje	Prie sukirpimo bare esančių darbo vietų: 2.1, 2.2, 2.4, 2.5, 3.1, 4.1, įrengti valymo stendai. Valymo įrankiai sukabinti tvarkingai ir turi nuolatinę vietą. Nereikia gaišti laiko, jų ieškant. Buvo rasta (sutaupyta) 5 šluotos, 2 semtuvėliai, kurie bus panaudoti	Priimame, kad kiekvienoje darbo vietoje įrankių ieškojimas trukdavo 1 min. / pamainą. 12 darbo vietų per 2 pamainas.t.y. 12min per 1darbo dieną. 21 d.d x 12mėn x 12 min x 0,2575 Lt. = 778,68 Lt.
Darbo įrankių standartizavimas	Darbo įrankiai neturi pastovios vietos, vieni įrankiai padėti vienoje vietoje, kiti - kitoje	Nutarta pagaminti darbo įrankių stendą	Visi įrankiai (skirti tam tikrai darbo vietai), laikomi viename stende. Nereikia gaišti laiko, jų ieškant	
Darbo įrankių standartizavimas	Liniuotės neturi pastovios vietos. Buvo įpratę palikti kur papuola. Liniuotės lūždavo, akivaizdus liniuočių perteklius	Nutarta pakabinti liniuotes numatytoje vietoje	Liniuotės pakabintos ant kabliukų. Jos turi pastovią savo vietą. Sutaupyta 9 liniuotės	
Markiravimo - komplektavimo stalo perstatymas	Komplektavimo stalo atstumas iki Bullmer kirpimo mašinos 125 cm. Nuiminėjant kirpinius neišvengiamas nereikalingas vaikščiojimas	Nutarta, komplektavimo stalą pristumti arčiau Bullmer kirpimo mašinos	Komplektavimo stalas pristumtas prie kirpimo mašinos paliekant 85 cm atstumą. Nuiminėjant kirpinius darbuotojui nereikia papildomai vaikščioti. Darbas atliekamas greičiau, darbuotojas mažiau atlieka nereikalingų judesių, t.y. mažiau pavargsta. Kitoje stalo pusėje	Per dieną vidutiniškai išpjauna 90 langų. Vieną langą nuima per 4 kartus. Vienam nuėmimui buvo 2 papildomi žingsniai, kurie truko 2 s. Iš viso sugaišta 90 x 4 x 2s = 720s/pam ; 720 x 21 d.d x 12 mėn. = 3024 min/metus; 3024 x 0,2575Lt/min. = 778,65 Lt
Audinių likučių sumažinimas	Laikoma daug audinių likučių. Prireikus tam tikro audinio nepatogu jį surasti, nereikalingai gaišamas laikas jo ieškant. Dideli gamybiniai likučiai	Nutarta sumažinti audinių likučius, juos grąžinant į sandėlį ir atsakyti 2 stelažų	Padidėja gamybinis laisvas plotas. Greičiau surandamas darbui reikiamas audinys. Lengvesnis planavimas, likučių administravimas	Ieškant audinių į dieną sugaištama papildomos 5 minutės rulono ieškojimui. 5min x 21 d.d x 12 mėn. x 0,2575Lt./min. = 324,45 Lt.

10 lentelės tęsinys

Procesas	Prieš įdiegimą	Sprendimo aprašymas:	Po įdiegimo	Kaštai
Lentynų atsisakymas	Darbo vietose buvo nereikalingų lentynų, lentynose neidentifikuotos medžiagos. Lentynos užėmė gamybinį plotą. Kai kuriose darbo vietose pagamintos detalės buvo dedamos į lentyną, o vėliau perkraunama į transportavimo vežimėlį	Nutarta atsisakyti 12 vnt. nereikalingų lentynų. Identifikuoti jas	Buvo 19 vnt. lentynų, dabar liko 7 vnt. Padidėjo gamybinis plotas, vizualinė kontrolė. Perorganizuota, kad pagamintos detalės tiesiai kraunamos į transportavimo vežimėlį, o ne į lentyną, to pasekoje panaikinamas nereikalingas kirpinių perkrovimas	Per dieną vidutiniškai nereikia perkrauti po 8 kartus. Priimu, kad vežimo privežimui ir perkrovimui sugaišdavo 80s. $8 \times 80s \times 21d.d \times 12mėn. = 2688min/metus \times 0,2575 = 692,16Lt.$
Prispaudėjo nuolatinė vieta	Prispaudėjai neturi pastovios vietos. Kaskart prireikus prispaudėjo, reikia jį atsinešti iš skirtingos vietos	Nutarta numatyti ir pažymėti pastovią prispaudėjo vietą	Prispaudėjai turi pastovią vietą. Nesimėto kur papuolė, vizualiai atrodo tvarkingai	
Dokumentacijos vietos nustatymas	Sukirpimo ir siuvimo technologinės schemos buvo vienoje spintoje, cecho pabaigoje, audinių klojimas atliekamas cecho pradžioje. Kiekvieną kartą reikia eiti per visą cechą pasiimti kortos	Nutarta siuvimo technologines schemas (reikalingas komplektuotojai) perkelti arčiau komplektuotojos darbo vietos. Sukirpimo schemas (reikalingas klojėjai) perkelti į cecho pradžią, arčiau klojimo stalų	Perkėlus reikalingą dokumentaciją arčiau darbo vietų, sumažėjo bereikalingo vaikščiojimo. Darbuotojas mažiau sugaišta laiko pasiimti reikiamą dokumentaciją. Komplektuotojai ėjimo kelias sutrumpėjo 2 kartus, klojėjai - 4 kartus	Komplektuotoja iki siuvimo schemų nueiti ir grįžti sugaišta 8 s., anksčiau sugaišdavo 16s. Dėl spintos perstatymo sutaupome 8 s. Per dieną vidutiniškai sumarkiruoja 12 gaminių, vadinasi tiek kartų reikia pasiimti siuvimo schemą. $12 \times 8s \times 21d.$
Darbo užduočių vietos nustatymas	Darbo užduotys neturi pastovios vietos, gali užduotis pasimesti. Darbuotojas sugaišta laiko ieškodamas konkrečios užduoties, nežino darbo eiliškumo	Užduotys turi būti sudėtos pagal planą ir turėti pastovią savo vietą	Darbo užduotys sudedamos pagal planą, darbuotui nereikia blaškytis kokią užduotį pirmiau atlikti. Vizualinė kontrolė matant kiek liko įvykdyti užduočių. Sumažinama tikimybė užduočių laukimo nuostoliai	
Komplektuotojo darbo vietos sutvarkymas	Darbo vieta vizualiai atrodo netvarkingai. Yra nereikalingų daiktų, kurie nenaudojami šioje darbo vietoje, darbo rūbai padėti ne vietoje	Sutvarkyti darbo vietą, išnešti nereikalingas lentynas ir daiktus	Darbo vieta vizualiai atrodo tvarkinga. Palikti daiktai, tik tie kurie reikalingi šiai darbo vietai. Atsisakyta nereikalingų spintelių	
Lekalų sutvarkymas	Lekalai vizualiai atrodo netvarkingai. Tarp esančių lekalų yra nereikalingų lekalų. Užima gamybinį plotą	Surūšiuoti lekalus, surasti jiems sandėliavimo plotą, atlaisvinti gamybinį plotą	Visi lekalai surūšiuoti pagal gaminius, atskirti reikalingi ir nereikalingi lekalai. Reikalingi lekalai išnešti į atskirą patalpą ir ten sandėliuojami. Atlaisvintas gamybinis plotas, vizualiai atrodo tvarkingai	
Čiužinių šablonų sutvarkymas ir vietos nustatymas	Šablonai neturi savo pastovios vietos, prireikus reikia ieškoti tarp visų. Užima gamybinį plotą	Pagaminti stovą ir sukabinti šablonus. Atlaisvinti gamybinį plotą	Numatyta vieta stovui. Visi šablonai surūšiuoti pagal gaminius ir sukabinti ant stovo. Prireikus lengva surasti reikiamą, nereikia žmogui gaišti laiko ieškant. Atlaisvintas gamybinis plotas, vizualiai atrodo tvarkingai	Vidutiniškai per dieną reikia paimti šabloną 2 kartus, priimam, kad šablonui paimti reikia 30 s. Vadinasi $30s \times 2 \times 21d.d \times 12mėn. = 252min \times 0,2575 = 64,89Lt./metus$
Pagalbinių medžiagų sukabinimas	Prieš klojant pagalbinį audinį, jį reikia paimti iš vežimo ir pakabinti. Žmogus nereikalingai kilnoja rulonus ir gaišta laiką, kol pasirošia audinius, kad galėtų kloti	Nutarta pagaminti stovą ir sukabinti dažniausiai naudojamas pagalbines medžiagas	Pagamintas stovas, ant kurio pakabinamos dažniausiai naudojamos pagalbinės medžiagos. Nereikia žmonėms kilnoti rulonų, sutaupoma laiko, vizualiai atrodo tvarkingiau, kiekviena medžiaga turi pastovią savo vietą	Vidutiniškai per dieną pakeisdavom 7 rulonus, rulonui pakeisti reikalingi 2 žmonės, tai $7 \times 2žm. = 14.$ Vieno rulono keitimui sugaištama 20 s. Vadinasi $20s \times 14 \times 21d.d \times 12mėn. = 1176min \times 0,2575 = 302,81Lt./metus$

10 lentelės tęsinys

Procesas	Prieš įdiegimą	Sprendimo aprašymas:	Po įdiegimo	Kaštai
Gobelenų gavimo iš sandėlio standartizavimas	Iš sandėlio atvažiuoja gobelenai neišpakuoti, to pasekoje, darbuotojas turi gaišti laiką išpakuodamas juos. Moterims sunku kiloti gobelenų rulus	Užtikrinti, kad visi gobelenų rulonai į gamybą atvažiuotų išpakuoti	Visi gobelenai atvažiuoja išpakuoti, nereikia jų papildomai kiloti ir gaišti laiko, jų išpakavimui	Per dieną darbuotojas turi išpakuoti vidutiniškai 5 rulus, turime dvi klojimo mašinas, tai 5 x 2vnt. = 10 kartų. Vieno rulono išpakavimui sugaištama 2 min. Vadinasi 2min*10*21d.d*12 mėn. = 5040min*0,2575 = 1297,75Lt./metus
Sukirpimo mašinėlės vieta	Sukirpimo mašinėlė paliekama kur papuola, jos prireikus reikia eiti pasiimti.	Numatyti optimalią vietą sukirpimo mašinėlei laikyti	Pagamintas padėklas sukirpimo mašinėlei laikyti. Mašinėlė turi pastovią vietą, prireikus ji visada buna šalia, nereikia eiti į kitą stalo galą jos pasiimti. Cechas atrodo tvarkingiau, kai įrankiai turi savo nuolatinę vietą	Vidutiniškai žmogus per dieną paima 3 kartus mašinėlę. Mašinėlė naudojama trijose darbo vietose. Priimam, kad mašinėlės paėmimui sugaišdavo 10 s. 9karti x 10s = 90 s x 21d.d x 12 mėn. = 378 min. x 0,2575 = 97,34 Lt.
Popieriaus rulonų vieta	Popieriaus rulas, gulintis ant žemės, atrodo netvarkingai. Pasibaigus vienam popieriaus rulonui, darbuotoja turi užsidėti naują ruloną, gaištamas laikas, darbuotojai vienai sunku užsidėti ruloną. Kartais nebūna papildomo popieriaus rulono, tai reikia užpildyti	Pakabinti antrą popieriaus ruloną. Palengvinti klojėjai darbą	Sukonstruotas ir įrengtas papildomas laikiklis antram popieriaus rulonui. Iš sandėlio atvežtas popierius iškart yra pakabinamas į jam skirtą vietą. Pasibaigus pirmam popieriaus rulonui, darbuotojai nereikia užsidėti antrojo rulono, ji iškart gali vynioti	Žmogus per dieną turi pakeičti popieriaus ruloną kartą. Vieną ruloną keičia 3min. 3min x 21d.d x 12 mėn. = 756 min. x 0,2575 = 194,67 Lt.
Gobeleno atliekų prie "Bullmer" vieta	Atliekos rūšiuojamos į atskirus maišus. Maišai padėti ant žemės, juos reikia kaskart pernešti į kitą vietą, kai kirpimo mašina dirba prie kito stalo. Žmogui sunku ir nepatogu stumdyti maišus, gaištamas laikas jų perstūmimui	Numatyti vietą ir pagaminti stovą gobeleno atliekoms kaupti	Pagamintas stovas gobeleno atliekoms. Jis pritvirtintas prie "Bullmer" kirpimo mašinos ir juda kartu su mašina, to pasekoje nereikia maišo su gobeleno atliekomis perstumti prie kito stalo, kai kirpimo mašina ten dirba. Patogu rūšiuoti atliekas, vizualiai atrodo tvarkingiau	Žmogus per dieną turi pertumti maišą vidutiniškai 30 kartų. Maišą stumia 5m į priekį ir 5m atgal, viso 10m. Priimam, kad 1m stumia 1s. 10s*30kartų = 300s; 300s x 21d.d x 12 mėn. = 1260 min. x 0,2575 = 324,45 Lt.
Plėvelių storio indentifikavimas	Plėvelės buvo indentifikuojamos užrašant ant medžiagos. To daryti negalima. Kartais nebūdavo užrašoma, o žinodavo medžiagą tik klojėja	Pagaminti indentifikacines korteles, kurias būtų galima perkelti į skirtingą vietą, jei medžiaga prieš tai kabėjusi vienoje vietoje, dabar pakabinama į kitą vietą	Visos plėvelės yra indentifikuotos, nėra šoma ant medžiagos. Visiems aiški informacija, kur kokios plėvelės pakabinta. Vizualiai atrodo tvarkingai. Patogu dirbti	
Daiktų indentifikavimas	Daigtai pastatyti kur papuola, nėra indentifikuota jų stovėjimo vieta. Vieną kartą gali stovėti vienoje vietoje, kitą - kitoje	Numatyti daigtams nuolatinę stovėjimo vietą, ir ją pažymėti	Daigtai turi savo nuolatinę vietą, jų laikymo vietą pažymėta, daiktas spadėtas jam skirtoje vietoje. Vizualiai tvarkingai atrodo, nesimėto daigtai kur papuola	
Gobeleno klosčių lyginimo lazdelės vietos nustatymas	Lazdelė buvo laikoma nepatogiai, neturėjo savo vietos	Numatyti klosčių lyginimo lazdelei- metrui laikymo vietą	Įrengta lazdelės laikymo vieta, ją patogiu paimti ir padėti. Daiktas turi pastovią vietą	

10 lentelės tęsinys

Procesas	Prieš įdiegimą	Sprendimo aprašymas:	Po įdiegimo	Kaštai
Sintetinio vatino laikymo vietos nustatymas	Sintetinė vatina buvo laikoma stelažuose, iš kurių buvo nepatogu paimti. Vatino rulonai neturėjo pastovios vietos, vieną kartą tos pačios rūšies rulonas galėjo būti padėtas vienoje vietoje, kitą kartą - kitoje	Stalažus demontuoti ir vietoj jų pastatyti vežimus. Kiekvienam rulonui numatyti pastovią laikymo vietą ir ją paženklinti	Stelažai išmontuoti. Sintetinė vatina dedama į vežimus. Kiekvienos rūšies vatina yra numatyta ir paženklinta vieta. Vatino rulonai turi savo pastovią laikymo vietą	
Tuščių tūtų laikymo vieta	Tuščios tūtos buvo dedamos ant žemės, neturėjo pastovios vietos. Vizualiai atrodė netvarkingai	Įrengti tūtų laikymo vietą	Prie kolonos pastatyta tuščioms tūtoms dėti skirta dėžutė. Tūtos darbo metu dedamos į dėžutę, o susikaupus didesniam kiekiui vienu metu išnešamos į tam skirtą vietą. Darbo vieta vizualiai atrodo tvarkingai	
Įrankių laikymo vieta prie kirpimo įrengimo Bullmer	Įrankiai neturi savo vietos, atrodo netvarkingai	Pagaminti lentynėlę skirtą sudėti darbo įrankius	Pagaminta lentynėlė sudėti darbo įrankiams, įrankiai turi savo vietą. Atrodo tvarkingai, patogu naudoti	
Vieta tuštiems maišams sudėti ir gobeleno juostoms sukabinti	Tušti maišai, kurie naudojami atraižoms sudėti, mėtos kur papuola. Gobeleno atraižos - juostos taip pat neturi savo vietos. Sukirpimo zona vizualiai atrodo netvarkinga	Padaryti lentynėlę, kurioje bus dedami tvarkingai sulankstyti tušti maišai. Šalia įrengti gobeleno juostoms pakabinti skirtą vietą	Pagaminta lentyna, tuštiems maišams sudėti ir šalia įrengta vieta gobeleno juostų pakabinimui. Darbo vieta vizualiai atrodo tvarkinga	
Siurblio įjungimo perkėlimas į kitą stalo pusę	Prie klojimo mašinos "Bullmer" siurblio, esančio po stalu, gamykliškai sumontuotas įjungimas yra iš priešingos pusės, nei dirba klojėja. Kiekvieną kartą prireikus nustumti klojinį, darbuotojui reikia apeiti aplink stalą, kad įjungtų siurblių. Darbuotojui tenka papildomai vaikščioti, gaišamas laikas, kuris neduoda jokios naudos	Perkelti siurblio įjungimą iš tos pusės, kurioje dirba darbuotojas	Įrengus jungiklį iš darbuotojo pusės, nereikia darbuotojui apeiti aplink stalą, prireikus įjungti siurblių. Sutaupomas laikas. Atstumas iki siurblio įjungimo sutrumpėja nuo 14 m iki 5m.	
Liniuotės prailginimo numontavimas	Liniuotės ilgesnė už stalo plotį, darbuotojui reikia kiekvieną kartą apeiti aplink liniuotę. Vežant vežimus reikia atidžiai žiūrėti, kad neužkabinti jos	Numontuoti liniuotės prailginimą	Nuėmus liniuotės prailginimą, darbuotojui nereikia kaskart aplink vaikščioti. Vežant pro šalį vežimus, nereikia atidžiai žiūrėti, kad neužkabinti liniuotės	
Liniuotės prie stalo krašto pritvirtinimas 2.2 darbo vietoje	Ant stalo krašto užklijuotas klijuojamas metras greitai nusidėvi (nustrina skaičiai) ir darbuotojui nepatogu dirbti. Reikalinga apsaugoti metrą nuo nusidėvėjimo	Ant stalo krašto užklijuoti klijuojamą metrą ir uždėti plastiką, kad apsaugoti nuo greito metro nusidėvėjimo	Ant stalo krašto užklijuotas klijuojamas metras ir uždėta plastikas, kad apsaugoti nuo greito metro nusitrynimo, nusidėvėjimo. Metras nenusidėvės, nes apsaugotas plastiką, darbuotojui patogiau dirbti, nes skaičiai aiškūs	
Stalinė lempa ant užduočių išrašymo stalo	Neesant stalinei lempei, išrašant dokumentus reikdavo įjungti visą eilę lempų. Nereikalingai naudojama elektros energija	Nutarta nupirkti stalinę lempą, kad prireikus apšvietimo būtu naudojama ji, vietoj 5 šviestuvų eilės	Nupirktą stalinę lempą. Darbuotojui patogiau išrašyti dokumentus	
Naujų šviestuvų sumontavimas 5.1 darbo vietoje	Senų šviestuvų skleidžiama šviesa nėra pakankama, šiai darbo vietai, sunku pastebėti skirtingus atspalvius. Švietuvai išsijungia ne kiekvienas atskirai, o visa eilė iškart, tad prireikus vieno šviestuvo turi šviesti visa eilė. Nereikalingai naudojama elektros energija	Sumontuoti vietoj senų šviestuvų naujus. Įrengti prie kiekvieno šviestuvo atskirą įjungimą/išjungimą	Sumontuoti nauji švietuvai. Prie kiekvieno šviestuvo įrengtas įjungimas/išjungimas. Prireikus vieno šviestuvo, nešviečia visa eilė šviestuvų, sutaupoma elektros energija	

10 lentelės tęsinys

Procesas	Prieš įdiegimą	Sprendimo aprašymas:	Po įdiegimo	Kaštai
Papildomų ventiliatorių valdymo jungiklių prie 2.2, 2.3, 2.5 darbo vietų sumontavimas	Po stalais esančių ventiliatorių valdymo jungikliai yra sumontuoti per vidurį stalo. Bullmer operatorėi, klojinio užstūmimui, reikia įjungti ventiliatorius, todėl kiekvieną kartą ji turi eiti iki vidurio stalo, kad galėtų įjungti, o po to vėl turi sugrįžti, kad išjungtų	Įrengti papildomus stalų ventiliatorių valdymo jungiklius, stalų pabaigoje, prie šių stalų (2.2, 2.3, 2.5)	Sumontuoti papildomi stalų ventiliatorių valdymo jungikliai prie 2.2, 2.3, 2.5 stalų. Dabar stalų ventiliatoriai yra valdomi iš dviejų vietų. Operatorėi įjungti ventiliatorių reikia eiti 6 žingsnius, anksčiau reikėjo eiti 16 žingsnių	Per 2 pamainas vidutiniškai iškerpa 90 langų, vienas klojinys apytiksliai 3 langai. Vadinasi iskerpa apie 30 gaminių, kiekvieną kartą reikia įjungti ir išjungti stalų ventiliatorių. Kai jungiklis perkeltas, tai darbuotoja eina 6 žingsnius, anksčiau reikėjo eiti 16 žingsnių
Pajungti garsinį signalą ant "Bullmer" kirpimo mašinos, kai įrengimas juda	"Bullmer" kirpimo mašinai aptarnaujant 4 klojimo stalus, reikia įrengimui pervaziuoti nuo vieno klojimo stalo prie kito. Važiuojant įrengimui, įsižiebia signalinė raudona lempa, bet neveikia garsinis signalas, kuris įspėtų žmones apie judantį įrengimą	Pajungti ir užtikrinti, kad veiktų garsinis signalas, tuo metu, kai įrengimas juda	Judant įrengimui, nuo vieno stalo prie kito, veikia signalinė lempa ir garsinis signalas. Ši garsinė priemonė apsaugos darbuotojus, nuo nelaimingų nutikimų	
Sukurti "Bullmer" kirpimo mašinai reikiamus standartizuotus parametrus	Operatorė pagal medžiagos tipą ir sluoksnių skaičių parenka kirpimui reikalingus parametrus. Iš esamų sukurtų parametrų operatorė pasirenka vieną ir jį koreguoja, kad panaudotų įrengimą efektyviau. Taip kiekvieną kartą gaištamasis laikas, parametrų koregavimui	Nutarta sukurti ir įvesti į programą standartizuotus parametrus	Įvesti į programą standartizuoti parametrai, kurie dažniausiai naudojami. Operatorėi reikia pasirinkti reikiamą parametrų šabloną iš sąrašo ir nereikia jo koreguoti. Sutaupomas operatorės laikas, bei sumažėja tikimybė suklysti	Per 2 pamainas vidutiniškai iškerpa 90 langų, vienas klojinys apytiksliai 3 langai. Viena klojinio parametrų pakoregavimui užtrunkama apie 15s. 30vnt*15s*21d.d*12mėn.=1890min.*0,2575Lt /min. = 486,68Lt
Technologinėje kortelėje tiksliai nurodyti pagalbinių medžiagų spalvą	Technologinėje kortelėje ne visada buvo nurodyta, kokios spalvos pagalbinės medžiagos reikia iškirpti. Darbuotojas gaidavo laiką, klausdamas informacijos pas meistrus	Nutarta, kad visada būtų nurodyta, kokios spalvos pagalbinės medžiagos, (sponbondą, fiberteksa) reikia iškirpti	Technologinėje kortelėje visada nurodoma, kokios spalvos pagalbinės medžiagos kirpti. Žmogui pateikiama aiški užduotis, nekyla papildomų klausimų	
Technologinėje kortelėje nurodyti, kurie priedai reikalingi apmušimui, kurie siuvyklai	Kerpant klojinį, kurio vienos detalės reikalingos siuvyklai, o kitos apmušimui, reikia komplektuoti pasiimti schemą ir pagal ją išskirstyti detales. Schemose detalės nepažymėtos, todėl sugaištama daug laiko kol tas detalės išskirsto	Nutarta ant klojinio uždėti sukirpimo schemą, kurioje pažymėtos detalės skirtos siuvyklai, o likusios detalės lieka apmušimui	Sukirpimo schema atvažiuoja uždėta ant klojinio. Schemoje siuvyklai reikalingos detalės užštiktuotos, o visos likusios yra atiduodamos apmušimui. Vizualiai geriau matosi, kokias detales kaip komplektuoti, sutaupoma laiko	
Technologinėje kortelėje nurodyti, ar reikia versti kortą	Kerpant produktus, kurie gali būti arba dešininiai, arba kairiniai, reikia verstis arba neversti sukirpimo schemą. Technologinėje kortelėje turi būti informacija operatorėi	Nutarta technologinėje kortelėje visada nurodyti ar operatorėi reikia verstis sukirpimo schemą ar ne	Technologinėje kortelėje nurodoma ar ar reikia versti kortą prieš kerpant gobeleną, ar ne. Operatorėi nekyla klausimų, pateikta visa informacija reikalinga darbui atlikti. Nereikia gaišti laiko ieškan sukirpimo schemas	

10 lentelės tęsinys

Procesas	Prieš įdiegimą	Sprendimo aprašymas:	Po įdiegimo	Kaštai
Įrengti vietą darbo rūbo pakabinimui	Kerpant sintetinę vatina, operatoriai būna per karšta dėvėti švarką. Ji švarką nusirengia ir neturi kur jį padėti, pakabinti. Padėjus švarką į bet kurią vietą, vizualiai atrodo netvarkingai. Nešti į poilsio kambarį, per didelis atstumas, būtų gaišamas laikas	Numatyti ir įrengti vietą darbo rūbo pakabinimui	Esant poreikiui, operatorė nusirengusi švarką, pakabina ant kabliuko, įrengto netoli darbo vietos	
Reikalinga plonesnė rašymo priemonė 2.2 zonoje	Brėžiant kreidele ant pagalbinių medžiagų (sponbondo, fibertekso) kreidelė suapvalėja ir brėžia storą liniją, ko pasekoje atsiranda netikslumas, kreidelę reikia smailinti, o tas užima laiko	Surasti priemonę, kurios nereiktų nuolat smailinti ir ji brėžtų ploną liniją	Nupirktas rašiklis, kurio nereikia smailinti, patogiu juo naudotis, linija visuomet būna vienodo storio	
Pagalbinių medžiagų sukirpimo schemų įrengimas šalia 2.2. darbo vietos	Kerpant pagalbines medžiagas rankomis, reikalinga sukirpimo schema. Kiekvieną kartą prirėikus, ją tenka atsinešti	Nutarta sukirpimo schemas įrengti šalia pagalbinių medžiagų sukirpimo vietos	Pagalbinių medžiagų sukirpimo schemas pagaminta lentyna šalia darbo vietos. Nereikia kiekvieną kartą jų eiti atsinešti. Taip taupomas laikas. Schemas administruoja vienas žmogus, todėl jos visada sudėtos tvarkingai ir lengva surasti	
2.1 ir 2.3 darbo vietoje pastatyti stalą dokumentacijos pildymui	Darbuotojos neturi pastovios vietos kur pildyti dokumentaciją. Nepatogu ją pildyti	Nutarta darbo vietose įrengti staliukus	Pastatyti staliukai informacijos užpildymui. Darbuotojas gali patogiai užpildyti reikalingas formas	
Plėvelės stovo laikikliai, kad nenukristų plėvelė	Sukirpus vieną medžiagą, darbuotojas ant užduoties kortelės turi užrašyti datą, savo tabelio numerį ir kiekį. Kadangi turim labai daug vienetinių užsakymų, tai padidėja užpildomų kortelių skaičius. Šios kortelės pildomos visose darbo vietose. Per diena ienoje darbo vietoje užpildoma apie 150 kortelių	Darbuotojams suteikti antspaudus su jų tabelio numeriais ir data, kad nereiktų rašyti ranka	Darbuotojams nereikia rašyti ranka, jiems tereikia užanspauduoti lapelius su savo tabelio numeriu ir data. Vienos kortelės pildymui sutaupoma 10 s.	
Naudojamų sintetinių vatinių pločių/gramatūrų sumažinimas	Gaminuose yra naudojamos tos pačios gramatūros, bet skirtingų pločių vatina, todėl sandėliuose ir gamybinėse patalpose šios medžiagos užima nemažą plotą. Tiekimas turi užtikrinti, kad visos pozicijos būtų laiku, neesant atliekami pakeitimai, taip gaišamas laikas. Nepatogu administruoti tiekimui	Susisteminti daugiausiai naudojamas sintetines vatinas pagal pločius ir gramatūras. Kiekvienos gramatūros palikti tik vieną plotį. Retai naudojamas medžiagas, pakeisti į standartinės medžiagas	Sumažintas pozicijų skaičius. Gamyboje nereikia atsinešti skirtingų pločių medžiagų. Sumažėjo sandėlyje ir gamyboje užimamas plotas. Tiekimui paprasčiau valdyti mažiau pozicijų ir užtikrinti, kad reikiamų medžiagų nepriūtų	
Liniuotės užklėjavimas ant komplektavimo stalo 3.2 teritorijoje	Komplektuojant iškirptas detales, kai kurias reikia pamatuoti. Matavimui naudojama ruletė. Kiekvieną kartą reikia paimti ruletę, ją ištraukti ir pamatavus vėl padėti. Gaišamas laikas	Užkljuoti ant stalo liniuotę	Ant stalo krašto užkljuotas metras. Esant būtinybei pamatuoti detalę, ji yra pridėjama prie užkljuoto metro ir pamatuojama, nereikia imti ruletės	

Šaltinis: sukurta autorės.

Analizuojant lentelėje pateiktus duomenis, galima būtų teigti, kad prieš įsidiegiant Lean vadybos metodą, sukirpimo bare nemažai procesų vyko naudojant didesnius resursus. Neefektyviai naudojamos laiko sąnaudos, nepakankamai efektyviai išnaudojami įrengimai, nebuvo taupomi kaštai organizacijoje, nepakankamai efektyviai išnaudojamas personalas.

Kalbant apie laiko sąnaudas, gamybos procesui skirtas laikas būdavo sugaištamasis einant iš vienos cecho vietos į kitą pasiimti darbo įrankių reikalingų darbui. Darbo įrankiai neturėdavo pastovios vietos, vieni įrankiai padėti vienoje vietoje, kiti kitoje. Būdavo laikoma daug audinių likučių, prireikus tam tikro audinio būdavo nepatogu jį surasti, nereikalingai gaištamasis laikas jo ieškant. Kaupiami per dideli gamybiniai likučiai. To pasekoje netaupomi kaštai organizacijoje. Kalbant apie neefektyvų kaštų taupymą, galima pastebėti, kad neesant stalinei lempai darbo vietoje, reikėdavo įjungti visą eilę lempų. Buvo nereikalingai naudojama elektros energija.

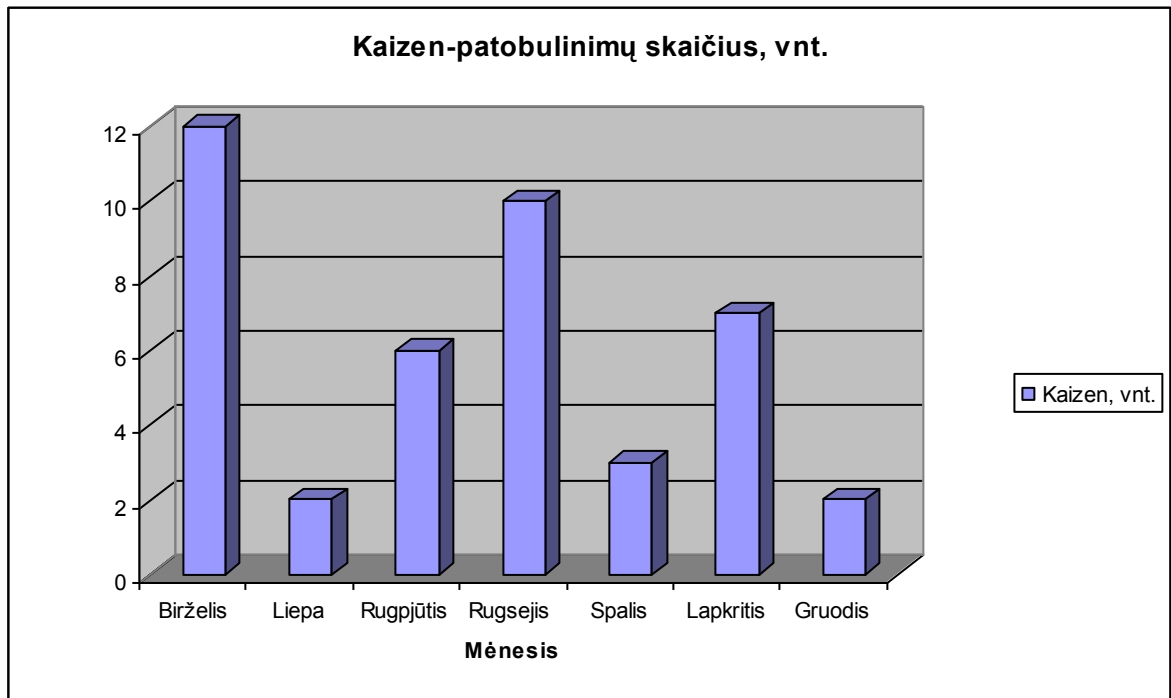
Galima būtų teigti, kad prieš Lean vadybos metodo įdiegimą įmonė, dėl neefektyviai naudojamų resursų, lėčiau vykdavo klientų užsakymus, būdavo priversti daugiau lėšų skolintis iš banko, jautėsi mažesnis darbo našumas organizacijoje, sukaupti dideli sandėlio likučiai, mažesnis darbuotojų darbo užmokestis.

Įdiegus Lean vadybos metodą AB „Kauno Baldai“ sukirpimo bare akivaizdu, kad situacija įmonėje pakito. Galima pastebėti efektyvesnį lėšų panaudojimą įmonėje, mažesnėmis tapo laiko sąnaudos gamybos proceso metu. Po Lean vadybos metodo įdiegimo efektyvesniu tapo įrengimų išnaudojimas, efektyvesnis personalo darbas, greitesnis užsakymų įvykdymas, mažiau skolinamasi iš banko, sumažėję sandėlio likučiai, padidėjęs darbuotojų darbo užmokestis, lanksčiau išsprendžiamos problemos atsirandančios gamybos proceso metu, nupirktas papildomas įrengimas sukirpimo bare, kadangi padidėjo užsakymų, gamybos procesas tapo greitesnis.

Visi šie išvardinti faktoriai įmonei atneša teigiamus ekonominius rodiklius, kitaip tariant įmonės pelningumas auga. Taip pat didėja ir įmonės konkurencinis pranašumas.

Apibendrinus aukščiau esančios lentelės duomenis, gauname rezultatus su atliktų patobulinimų skaičiumi įmonėje, bei kaštų sutaupymu litine išraiška nuo 2010 metų birželio mėnesio iki metų pabaigos.

AB „Kauno Baldai“ atliktų patobulinimų skaičius bei kaštų sutaupymas litine išraiška pavaizduotas grafiškai ir pateiktas 2 ir 3 paveiksluose.

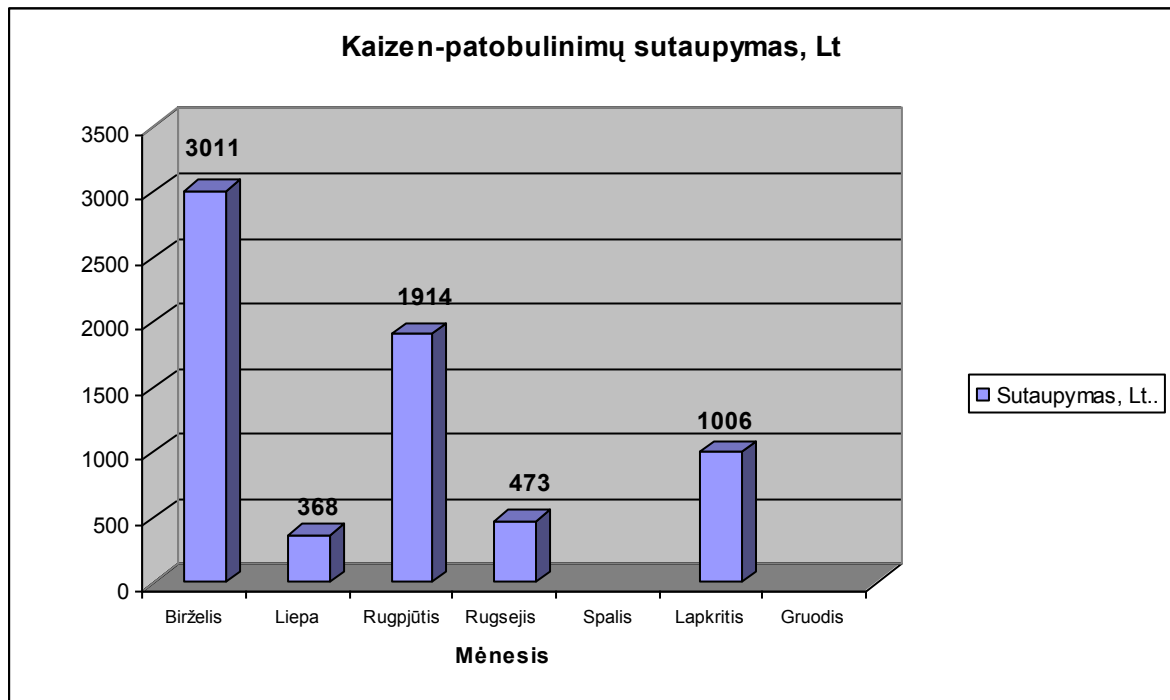


Šaltinis: sukurta autorės.

2 pav. Kaizen patobulinimų skaičius

Apibendrinant 2 paveiksle pateiktus duomenis, galime teigti, kad įmonėje AB „Kauno Baldai“ nuo 2010 m. birželio mėnesio iki gruodžio mėnesio, buvo atlikta 42 patobulinimai. Paveiksle pateikti duomenys rodo, kad daugiausiai patobulinimų sukirpimo bare buvo atlikta birželio, rugpjūčio, rugsėjo ir lapkričio mėnesiais. Tuo tarpu mažiausiai patobulinimų buvo įvykdyta liepos, spalio ir gruodžio mėnesiais. Didžiausias patobulinimų skaičius, 12 patobulinimų įvykdytas birželio mėnesį, tuo tarpu, kai įmonė pradėjo diegti Lean vadybos metodą. Liepos mėnesį įvykdyti tik 2 patobulinimai, kadangi buvo stebima, kaip vyksta birželio mėnesį įvykdyti patobulinimai. Analogiškai viskas vyksta ir kitais laikotarpiais. Mažesnis vykdomas patobulinimų skaičius liepos, spalio bei gruodžio mėnesiais gali turėti įtakos ir gamybos proceso sezoniškumui, kadangi šiuo laikotarpiu užsakymų skaičius padidėja, to pasekoje įvedama mažiau patobulinimų.

Grafike pavaizduotas patobulinimų sutaupymas litais nuo 2010 metų birželio mėnesio iki metų pabaigos.



Šaltinis: sukurta autorės.

3 pav. Kaizen patobulinimų sutaupymas

Apibendrinant paveiksle pateiktus duomenis, galime teigti, kad AB „Kauno Baldai“ nuo 2010 metų birželio mėnesio iki gruodžio mėnesio iš viso sutaupė 6771,99 Lt. Įvedus patobulinimus sukirpimo bare, daugiausia kaštų buvo sutaupyta birželio mėnesį iš viso 3011,00 Lt, kiek mažiau sutaupyta rugsjūčio mėnesį 1914,00 LT ir lapkričio mėnesį 1006,00 Lt. Mažiausias sutaupymas juntamas liepos ir rugsėjo mėnesiais. Liepos mėnesį buvo sutaupyta mažiausiai tik 368,00 Lt, o tuo tarpu rugsėjo mėnesį sutaupyta kiek daugiau 473,00 Lt.

Apibendrinant paveiksluose pateiktus duomenis galima teigti, kad įmonė per 7 mėnesius įvedė 42 patobulinimus sukirpimo bare, bei sutaupė 6771,99 Lt. O tai reiškia, kad Lean vadybos metodas veikia, kad yra nuosekliai, kiekvieną mėnesį tobulinami vis kiti gamybos procesai, ko pasekoje vyksta kaštų sutaupymas, kuris organizacijai duoda papildomą pridėtinę vertę.

3.2.5 AB „Kauno Baldai“ veiklos, diegiant besimokančios organizacijos principus, tobulinimo mechanizmas

Išanalizavus Lean vadybos metodo proceso diegimą įmonėje, atlikus Lean vadybos metodo įgyvendinimo SSGG analizę, bei atlikus įmonės AB „Kauno Baldai“ vidinės aplinkos analizę, kurios metu buvo palyginta įmonės veikla prieš Lean vadybos metodo diegimą ir po diegimo, aktualu sužinoti, kas pasikeitė įmonėje AB „Kauno Baldai“, įdiegus naują Lean vadybos metodą.

Kalbant apie įmonę AB „Kauno Baldai“, galima teigti, kad naujo Lean metodo įdiegimas paskatino įmonę tapti besimokančia organizacija. Taip pat galima būtų teigti, kad įmonė, Lean vadybos metodo diegimo metu transformavosi ir patyrė nemažai pokyčių, įmonės veikla pasikeitė kardinaliai. **Labiausiai Lean vadybos metodo diegimas turėjo įtakos:** vadovo požiūrio pokyčiams, darbuotojų požiūrio pokyčiams, įmonės valdymo struktūrai, darbuotojų kompetencijoms, organizacijos strateginiams pokyčiams, valdymo metodų pokyčiams.

Kalbant apie pokyčius galima pastebėti, kad Lean vadybos metodo diegimas pirmiausiai turėjo įtakos ir pakeitė vadovo požiūrį. Šio metodo diegimas prasidėjo nuo vadovo minčių transformacijos ir suvokimo, kad tik naujovės ir pokyčiai turės įtakos organizacijos veiklos gerinimui. Keisdamas savo požiūrį vadovas suprato, kad norint pasiekti gerų rezultatų įmonėje, privalu priimti iššūkius ir keistis. Vadovas pirmas patikėjo, kad visa tai pasiekti padės Lean kokybės vadybos metodas.

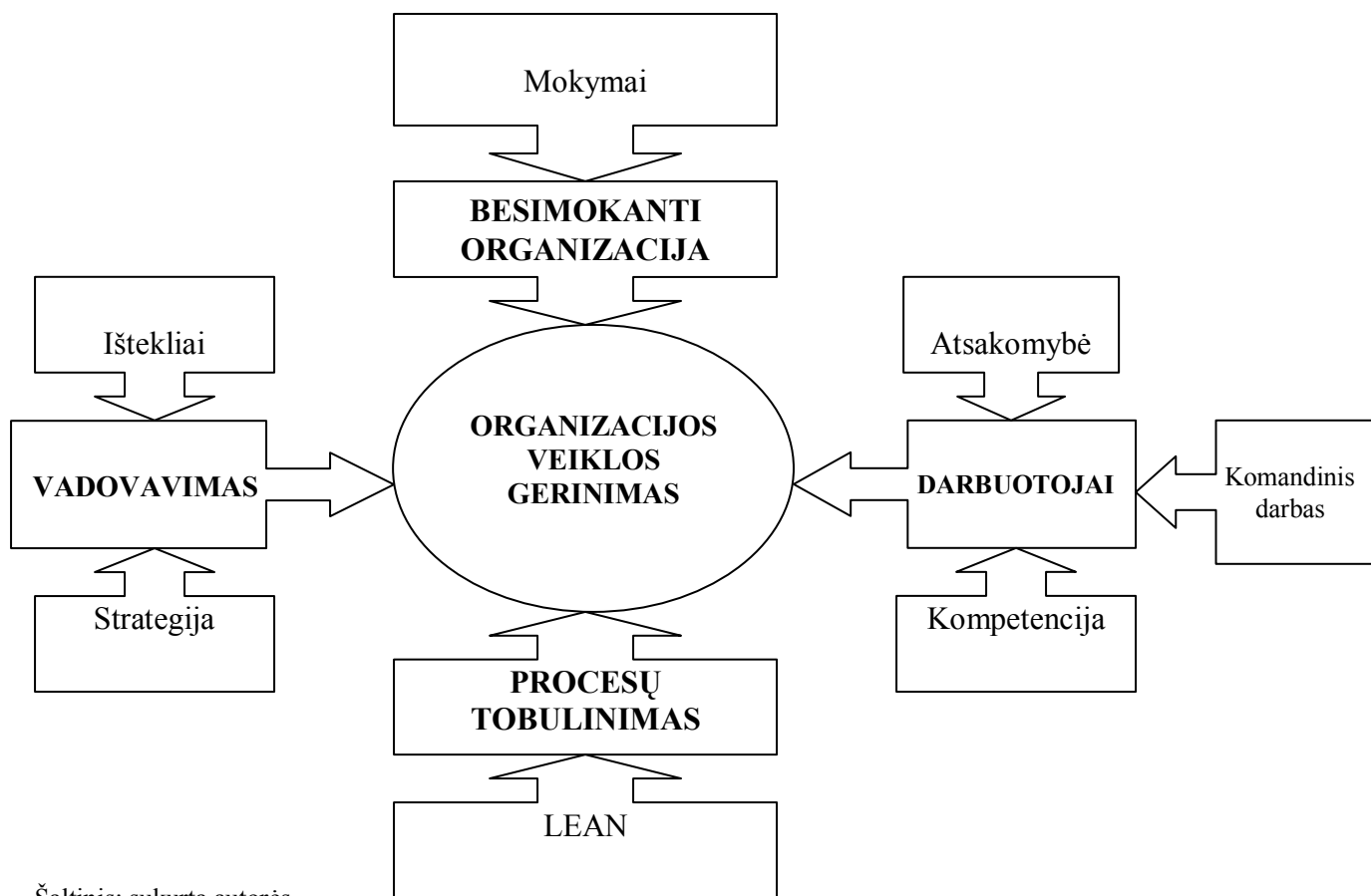
Akivaizdu, kad vadovas savo žinias ir įgūdžius perduoda savo įmonės darbuotojams, todėl svarbu yra tai, kad kardinaliai turėjo keistis ir darbuotojų požiūris. Galima pastebėti, kad dažniausiai lengviau yra pakeisti vadovo požiūrį, nei nusistovėjusį organizacijos darbuotojų požiūrį. Kiekvienas pokytis vykstantis organizacijoje ypač kardinalus, priverčia darbuotojus priešintis. Tą įrodė ir mūsų atliktas tyrimas. Darbuotojai priešinosi naujovėms, jautė baimę dėl ateities, bijojo prarasti savo darbo vietą, nepasitikėjo pokyčiais, nes manė, kad pokyčių metu jie uždirbs mažiau. Galime pastebėti, tam, kad pakeisti darbuotojų požiūrį, organizacija investavo daugiausiai laiko ir pastangų.

Aktualu būtų paminėti, kad Lean vadybos metodo diegimas įmonėje AB „Kauno Baldai“ turėjo įtakos ir organizacijos valdymo struktūrai, tačiau ženklų pokyčių organizacijos valdymo struktūroje įmonė nepatyrė, valdymo struktūra liko nepakitusi. Kalbant apie organizacijos valdymo struktūrą, galima teigti, kad pokyčiai, kurie įvyko organizacijos valdymo struktūroje buvo minimalūs ir buvo susiję su tuo, kad keitėsi darbuotojų atsakomybė. Prieš Lean vadybos metodo įdiegimą už visus gamybos eigoje vykstančius procesus buvo atsakingi meistrai, gamybos vadovai ir kiti aukšto lygio įmonės vadovai, po Lean vadybos metodo diegimo, didesnė atsakomybė išaugo tarp paprastų gamyboje dirbančių darbininkų.

Kalbant apie pokyčius, kurie įvyko organizacijoje įdiegus Lean vadybos metodą, galima teigti, kad įmonės darbuotojai tapo ženkliai kompetentingesni. Atlikę teorinės ir analitinės darbo dalies analizę, priėjome išvados, kad organizacijai svarbu didinti darbuotojų kompetenciją. Aktualu didinti darbuotojų kvalifikaciją. Šiuo atveju tiek vadovų, tiek administracijos darbuotojų, tiek gamyboje dirbančių darbininkų kvalifikacija didėjo. Darbuotojai buvo mokomi, kaip dirbti su nauju Lean vadybos metodu, ko pasekoje didėjo jų žinios ir įgūdžiai, ko pasekoje augo darbuotojų kompetencijos lygis.

Galima pastebėti, kad įdiegus Lean vadybos metodą įmonėje, keitėsi ir organizacijos valdymo metodai. Daugelį metų, prieš Lean metodo diegimą įmonėje dominavo autokratinis valdymo stilius, visi klausydavo vadovo nurodymų ir gamindavo pagal tai, kokius nurodymus gaudavo iš vadovo, o įvykus pokyčiams organizacijoje pradėjo dominuoti komandinis darbas.

Trečioje darbo dalyje, atlikto kompleksinio tyrimo metu, pritaikę 2.2 darbo dalyje sukurtą besimokančios organizacijos veiklos gerinimo modelį, galime teigti, kad šis modelis transformavosi į tobulinimo mechanizmą, kuris gali būti pritaikytas siekiant pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą.



Šaltinis: sukurta autorės.

4 pav. Organizacijos veiklos gerinimo modelis

Atliktas kompleksinis tyrimas atskleidė, kad pritaikytas organizacijos veiklos gerinimo modelis keitėsi. Tyrimas patvirtino faktą, kad organizacijos veikla gerėja tuomet, kai organizacija mokosi. Mokymosi procesai organizacijoje vyksta nenutrūkstamai visą laiką. Mokymai organizaciją skatina domėtis naujovėmis, inovacijomis, gilina organizacijos darbuotojų žinias ir įgūdžius. Tuomet įmonė tampa besimokančia organizacija, ko pasekoje pasiekiamas organizacijos veiklos efektyvumas.

Tyrimas parodė, kad organizacijos veiklos gerinimą stipriai įtakoja įdiegtas Lean vadybos metodas. Įdiegus Lean vadybos metodą organizacijoje, nuolat tobulinami veiklos procesai, ko pasekoje veiklos efektyvumas išauga. Atsiranda efektyvesnis lėšų panaudojimas įmonėje, gerėja darbo našumas, trumpėja atliekamų gamybos operacijų trukmė, ko pasekoje vyksta greitesnis užsakymų įvykdymas, mažesnės laiko sąnaudos gamybos proceso metu, efektyvesnis tampa personalo darbas.

Kaip ir buvo minėta anksčiau, labiausiai Lean vadybos metodo diegimas keitė vadovo požiūrį, darbuotojų požiūrį, įmonės valdymo struktūrą, darbuotojų kompetencijas, organizacijos strateginius pokyčius, valdymo metodų pokyčius.

Tyrimo metu nustatyta, kad Lean vadybos metodo diegimas besimokančioje organizacijoje skatina didesnę įmonės darbuotojų atsakomybę. Tai pasireiškia tuo, kad darbuotojai įpareigojami didinti problemų sprendimo įgūdžius, kitaip mąstyti, bei prisiimti atsakomybę už priimtus problemų sprendimus.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad darbuotojų kompetencija įdiegus Lean vadybos metodą ženkliai išaugo. Kalbant apie darbuotojų kompetenciją, galima teigti, kad darbuotojai tapo kompetentesni, kadangi buvo vykdomi įvairūs mokymai organizacijoje Lean vadybos metodo diegimo metu, ko pasekoje buvo tobulinamos, gilinamos darbuotojų žinios ir įgūdžiai.

Nustatyta, kad nemenkas vaidmuo organizacijos veiklos gerinimo procese tenka komandiniam darbuotojų darbui. Atlikus tyrimą, galima pastebėti, kad komandinis darbuotojų darbas tampa naudingas tuo, kad ženkliai gerėja darbuotojų aktyvumas, informacinių žinių perdavimas, ko pasekoje didėja darbo našumas. Komandinis darbas tampa vienas iš svarbių veiksmų, lemiančių organizacijos veiklos efektyvumą.

Tyrimas parodė, kad taikant Lean vadybos metodą besimokančioje organizacijoje, reikalingas kitoks organizacijos vadovo požiūris ir kitokia įmonės valdymo filosofija. Akivaizdu yra tai, kad panaudojus turimus organizacijos išteklius, pasinaudojus Lean vadybos principais, bei pritaikius naują įmonės valdymo strategiją, reikia kurti savo besimokančią organizaciją, kuri atitiktų specifinius organizacijos poreikius.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Atlikus besimokančios organizacijos sampratų analizę, formuluojamas toks besimokančios organizacijos apibrėžimas: **Besimokanti organizacija** – tai darbuotojų grupė, kurie nuolat mokosi ir tobulėja, siekia naujų žinių, veikia individualiai ir komandoje, gautą informaciją, bei patirtį pritaiko organizacijos veiklos tobulinimui.
2. Išanalizavus įvairių Lietuvos ir užsienio autorių mokslinius šaltinius, galime išskirti tokius pagrindinius bruožus, kurie aiškiausiai apibūdina besimokančios organizacijos koncepciją: nuolatinis mokymasis ir aukštų rezultatų siekimas, ilgalaikis konkurencinis pranašumas, mokėjimas prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos neprarandant lyderiavimo pozicijų. Akcentuojami tokie bruožai, kaip motyvavimas, skatinimas, mokymasis kaip teisė ir pareiga, organizavimas, planavimas ir veikimas nuolat besikeičiančiomis sąlygomis. Taip pat pabrėžiamas svarbiausias bruožas – komandinis darbas, kuris yra didžiulė vertybė šiuolaikinės organizacijos raidoje.
3. Siekiant tapti besimokančia organizacija, nepakanka vien mokytis. Organizacijose turi būti naudojami įvairūs nauji, šiuolaikinės vadybos modeliai ir priemonės, kurių pagalba organizacija laipsniškai keistų savo filosofiją, tobulėtų ir siektų užsibrėžtų tikslų nuožmioje konkurencinėje kovoje. Organizacijos valdymas turi būti orientuotas į nuolatinį kokybės procesų tobulinimą paremtas kompanijos filosofija.
4. Išanalizavus Six Sigma ir Lean procesų tobulinimo metodikas galime teigti, kad šios koncepcijos skirtos organizacijų veiklos tobulinimui ir konkurenciniam pranašumui pasiekti. Kiekviena įmonė turi pasirinkti, kuris metodas organizacijai yra priimtinas ir efektyviai pritaikyti įmonės veikloje.
5. Išanalizavus kokybės vadybos teorijų empirinį ištyrimo lygį besimokančiose organizacijose nustatyta, kad besimokančios organizacijos Lietuvoje, nėra pakankamai išsamiai analizuotos, aptikta mažai tyrimų susijusių su šia tema. Tyrimų, kuriuose būtų analizuojami konkretūs atvejai, apie naujų kokybės vadybos metodų, tokių kaip Lean įgyvendinimą, besimokančioje organizacijoje Lietuvoje, nepavyko rasti. Dažniau aptinkami tyrimai, kuriuose analizuojami ISO kokybės vadybos metodai ir jų taikymas organizacijų veiklos gerinimui.
Lietuvos autorių atlikti tyrimai padėjo atskleisti pagrindinius besimokančios organizacijos bruožus, padėjo suprasti ar organizacijos aiškiai suvokia mokymosi svarbą, bei suvokti, kad Lietuvos organizacijos dar ne visiškai pasirengę priimti naujoves.

Remiantis užsienio autorių tyrimų rezultatais, nustatyta, kad Lean vadybos koncepsijos įgyvendinimas padeda atlikti kompanijoje eilę reformų, taip pat aktyviai dalyvauja kuriant besimokančią organizaciją.

6. Atliktas empirinis tyrimas patvirtino, kad organizacijos veikla gerėja tada, kai diegiami nauji vadybos metodai besimokančioje organizacijoje. Organizacijos veiklos gerinimą stipriai įtakoja įdiegtas Lean vadybos metodas. Įdiegus Lean vadybos metodą organizacijoje, nuolat tobulinami veiklos procesai, ko pasekoje veiklos efektyvumas išauga. Atsiranda efektyvesnis lėšų panaudojimas įmonėje, gerėja darbo našumas, trumpėja atliekamų gamybos operacijų trukmė, ko pasekoje vyksta greitesnis užsakymų įvykdymas, mažesnės laiko sąnaudos gamybos proceso metu, efektyvesnis tampa personalo darbas.
7. Rekomenduojama įmonei AB „Kauno Baldai“ diegti Lean vadybos metodą visoje organizacijoje, įtraukiant visos organizacijos darbuotojus į diegimo procesą.
8. Siūloma AB „Kauno Baldai“ tobulinti įdiegtus Lean vadybos metodo procesus.
9. Sėkminga AB „Kauno Baldai“ Lean vadybos metodo diegimo praktika parodė, kad Lean vadybos metodą galima rekomenduoti diegti gamybinėse įmonėse, atsižvelgiant į bendrą įmonių strategiją.
10. Rekomenduojama Lean vadybos metodą diegti ir paslaugų sektoriaus įmonėse.
11. Siūloma diegti Lean vadybos metodą įmonėse, nes tai yra nujoviškas ir efektyvus metodas, kuris skatina organizacijas tapti besimokančiomis, vyksta nuolatinis organizacijos narių mokymasis, keičiasi vadovų ir darbuotojų mąstymas, pasiekiamas didesnis konkurencinis pranašumas, pagerinamas organizacijos veiklos efektyvumas.

GUDINAVIČIENĖ, Eglė. (2011) The performance improvement of a learning organization by implementing new methods of quality management. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. p. 24.

SUMMARY

Nowadays, every organization operates in a constantly changing environment. Companies operating with excellence are named as learning organizations with a number of measures and management practices that do not allow to stagnate. Learning organizations are increasingly gaining ground as strong values for modern business.

Companies are competing for higher profit, and it can be expected by offering customers new and higher than competitors quality product, discovering improved forms of production organization, introducing new technologies and reducing production costs. Powerful **process improvement methodologies** such as Kaizen, Lean Manufacturing, Six Sigma and others were created in a 20th century. Their consistent application enables to achieve high level of processes efficiency and significantly improves the company's economical situation.

The object of the research – learning organisations in Lithuania.

The first part consists of the theoretical analysis, where, with reference to sources by different authors, the following points have been presented and discussed: various aspects of the conception of a learning organisation, the characteristics of a learning organisation, the role of modern management theories in learning organization activities, and the methods of Six Sigma and lean process improvement.

In the second part, various empirical studies by foreign and the Lithuanian researchers are discussed, concerning the implementation of quality management models for learning organization activities.

In the third part of the thesis, a two-part comprehensive research is analyzed. The first part is an expert survey which was conducted in order to introduce the opinion of experts working in the field of management. The second part is the research of the internal environment of the joint-stock company *Kauno baldai* – a case study during which organization activity was compared to that prior and after the implementation of the Lean management method. The research results are presented.

At the end of thesis the conclusions have been drawn, also suggestions and recommendation have been made.

LITERATŪRA

1. AB Kauno Baldai. (2008) Apie AB Kauno Baldai [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą:< <http://www.kaunobaldai.lt/>>.
2. ALIŠAUSKAS, Kęstutis; BALVOČIŪTĖ, Rasa. (2005) *Mokymasis organizacijoje kompetencijų įgyjimui: nuo individualaus iki organizacinio lygmens*. Ekonomika ir vadyba p. 377 – 381.
3. ANUŽIENĖ, Laimutė; ANUŽIS, Aivaras; ČEPAS, Paulius. (2004) *Mokyklos kaitos empirinė raiška*, p. 60 - 67.
4. ANDRIUŠCENKA, Jonas. (2009) *Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: Lyginamoji analizė, vertinimas ir taikymo ypatumai*. Lietuvos žemės ūkio universitetas, p.12 – 23.
5. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona. (2010) *Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas*. Informatikos mokslai, Nr. 52, p. 14 – 22. ISSN 1392-0561.
6. BARONIENĖ, Laura. (2005) *Kokybės vadybos įtaka didinant organizacijų konkurencingumą*, p. 36 – 41.
7. BARSĖNAITĖ, Jurgita; ŠAPARNIS, Gintaras; ŠAPARNIENĖ, Diana. (2006) *Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška*, Social Researches, Nr.7(1), p.19-28. ICID: 873438.
8. BERTAŠIUS, Donatas. (2007) *Pramonės įmonių vadybos sistemų efektyvumo vertinimas*. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas, vol. XIII, no. 1, p. 3 -9. ISSN 1392-8619.
9. BOSAS, Antanas. (2003) *Valdymo efektyvumo didinimas – atsakas į eurointegracijos ir globalizacijos iššūkius*. Tiltai, Nr. 13, p. 45 – 56.
10. BLUSEVIČIUS, Vidminas. (2008) *Verslo procesų valdymo sistemos vystymas*. Informatika, p. 26 – 31.
11. GARALIS, Algirdas. (1999) *Naujas vadovo mąstymas:kaitos procesų valdymas švietimo sistemoje*. Pedagogika. Mokslo darbai, Nr.38. p. 78 – 87. ISSN 1392-0340.
12. GARALIS, Algirdas. (2003) *Nauja organizacinė kultūra: nuolat besimokanti organizacija*. Pedagogika Nr. 69, p. 48 - 58. ISSN 1392-0340.
13. GARVIN, D.; EDMONDSON, A; GINO, F. (2008) *Is yours a learning organization?* Harvard business review, p. 1 – 11.

14. FULMER, R. M; GIBBS, P; KEYS, J. B. (1998) *The second Generation Learning Organizations: New Tools for sustaining competitive advantage*. Organizacion Development Journal. Nr.14(3), p. 48-53.
15. JANUŠONIS, V; ASADAUSKIENĖ, J. (2006) *Kokybės gerinimas sveikatos priežiūros organizacijose: šešių sigma metodologija*. Sveikatos mokslai, Nr. (3) p. 4 – 8.
16. JANKAUSKIENĖ, Danguolė; SUDNICKAS, Tadas; VASARIENĖ, Dalia; GRIGALIŪNAITĖ, Jolanta. (2008) *Doktorantūros kokybės gerinimo metodika Mykolo Riomerio universitete. Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 24, p. 92 – 98. ISSN 1648-2603.
17. JUCEVIČIENĖ, Palmyra. (2009) *The alternative trajectories towards the learning organization*. Social sciences, Nr. 2.(64), p. 26 – 34. ISSN 1392-0758.
18. JUCEVIČIENĖ, Palmyra; Cesevičiūtė, Ieva. (2009) *Organizational Creativity as a Factor of a Emergence of Learning Organization*, Nr. 3(65), p. 40 – 49. ISSN 1392-0758.
19. KAZILIŪNAS, Antanas. (2004) *Procesinis požiūris vadyboje ir viešajame administravime*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 8. p. 37 – 47.
20. KAZILIŪNAS, Antanas. (2007) *Kokybės vadyba*. Vilnius. ISBN 978-9955-19-071-4.
21. KUDOKIENĖ, Nida. (2005) *Mokyklos kaip besimokančios organizacijos vadybos planavimas*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 5 p. 184 – 192.
22. KLIMAS, Darius; RUŽEVIČIUS, Juozas. (2009) *Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. Verslo teisės ir aktualijos t. 4*, p. 72 – 86. ISSN 1822-9530.
23. KIDD B. John; TERAMOTO Yoshya. (1995) *The Leaning organization: The case of the Japanese RHQs in Europe*. Management International Review, Nr.2. pp. 39 – 56. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. vasario 10d.]. Prieiga per internetą:<
<http://www.jstor.org/stable/40228308>>.
24. KREITHER, R; KINICKI, A. (1995). *Annotaded Instructors Edition Organizational Behavior*. Irwin.
25. LEAN MOKYKLA. (2010) *Lean principų ir metodų mokymas ir pagalba diegiant*. [interaktyvus]. [žiūrėta gegužės 1d.]. Prieiga per internetą:<http://www.leanmokykla.lt/>.
26. LINDERMAN, K; SCROEDER, R; ZAHERR, S; CHOO, A. (2003) *Six Sigma: a goal-theoretic perspective*. Journal of Operations Management, No. (21), p. 193–203.
27. LIEPĖ, Žiedūna; SAKALAS, Algimantas. (2008) *The three – loop Learning Model Appliance In New Product Development*. Engineering Economics, No. 3(58), p. 73 – 80. ISSN 1392-2785.

28. LODIENĖ, Dalia. (2005) *Procesų vadybos samprata organizacijų vadybos plotmėje. Vytauto Didžiojo Universitetas*, p. 1-8.
29. MARKVALDIENĖ, Gražina. (2007) *Kolegijos tapimo besimokančia organizacija galimybių analizė. Profesinis rengimas: Tyrimai ir realijos*, Nr. 13. p. 152 – 169.
30. MCCARRON Brendan. (2006) *Introduction to “Lean Thinking” CIFA Performance Improvement Network*, p. 1 – 13. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. vasario 2d.]. Prieiga per internetą:<http://custom.hbsp.com/b01/en/impict/custom.jhtml?pr=LEANER0503C2005030462>>
31. MICKAITIS A., ZASČINSKIENĖ G., PASVENSKAS T., *Kokybės vadybos diegimas organizacijoje: žmogiškasis aspektas. Ekonomika ir vadyba*. 2009 (14) p. – 1077 – 1083.
32. MUKHERJE, Avinandan; SASTRY, Trilochan. (1996) *Economic and Political Weekly* Vol. 31, No. 48 (Nov. 30, 1996), pp. M75-M78 [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. vasario 5 d.]. Prieiga per internetą:< <http://www.jstor.org/stable/4404826> >.
33. MCGINN, Noel F. (2001) *Knowledge Management In The Corporate Sector: Implications For Education*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 7 d.]. Prieiga per internetą:< [http://www.sac.smm.lt/images/6%20Ziniu%20vadyba%20NMGinn\(3\).pdf](http://www.sac.smm.lt/images/6%20Ziniu%20vadyba%20NMGinn(3).pdf)>.
34. PEDLLER, M; BURGOYONE, J; BOYDEL, T. (1991) *Self-Development in Organizations*. London: McGraw-Hill.
35. PETERS, T. J; WATERMAN, H. R. (1982) *In search of excellence*. New York: Harper and Row, p. 321.
36. POVILAITIS, Mindaugas; ČIBURIENĖ, Jadvyga. (2008) *Paslaugų inovacijų diegimo vertinimo kriterijai. Ekonomika ir vadyba*, Nr. 3(12), p. 243 – 250. ISSN 1648-9098.
37. POPPENDIECK, Mary. (2002) *Principles of Lean Thinking*, p. 1 – 7. 952-934-7998. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. vasario 15d.]. Prieiga per internetą:< <http://meidling.jvpwien.at/uploads/media/LeanThinking.pdf>>.
38. PINGOU, A. I; YU YU, B; (2010) *The barriers to SMEs Implementation of Lean Production and Countermeasures Based on SMEs in Wenshou*. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 1, No. 2, June ISSN: 2010-0248.
39. RAMANAUSKIENĖ Silvija. (2005) *Globalūs pokyčiai ir mokslieji organizacija*. *Informacijos mokslai*, Nr. 35, p. 80 – 93. ISSN 1392 – 0561.
40. RUŽEVIČIUS, Juozas (2006) *Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklos tobulinimui*. Vilniaus universiteto leidykla, p.214 ISBN 9986-19-837-2.

41. SAKALAS, Algimanras; VENSKUS, Rimantas. (2007) *Interaction of Learning Organization and Organizational Structure*. Engineering Economics, Nr. 3(53), p.65 – 70. ISSN 1392-2785.
42. SBA. (2004) Apie mus [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą:< <http://www.sba.lt/lt/main/about>>.
43. SKUNČIKIENĖ, Solveiga; BALVOČIŪTĖ, Rasa; BALČIŪNAS, Sigitas. (2009) *Exploring Characteristics of a Learning Organization as Learning Environment*, Nr. 1 (15), p.64 – 75. ISSN 1392-3110.
44. SKRUDUPAITĖ, A; JUCEVIČIUS, R. (2009) Implementation of synchronic production system in Lithuanian industrial companies // Changes in Social and Buisnes Environment proceedings of the 3rd internacional conference, November 4 – 5, p. 356 – 362.
45. SIMONAITIENĖ, Berita. (2001) *Mokyklos kaip besimokančios organizacijos tyrimo metodologija: koncepcijos, kriterijai, indikatoriai*. Socialiniai mokslai, Nr. 2(28). p. 44 – 54. ISSN 1392-0758.
46. SIMONAITIENĖ, Berita. (2003) *Mokykla – besimokanti organizacija: monografija*. Vilnius: Mokslo aidai, 404p. ISBN-9986-479-96-7.
47. SENGE, P. M. (1990) *The fifth discipline: The Art and Practice of Learning Organizacions*. New York: Daubleday / Currency
48. ŠAVAREIKIENĖ, Danguolė; JOCAITĖ, Regina; MATUZIENĖ Ina. (2005) *Organizacijos virsmo besimokančia organizacija proceso ypatumai Lietuvoje*. Ekonomika ir vadyba, p. 476 - 470.
49. TUBUTIENĖ, Vilma; MORKŪNAITĖ, Simona. (2008) *Organizacinio mokymosi modeliai besimokančioje organizacijoje*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos Nr. 1(10), p. 200-211. ISSN 1648-9098.
50. ULECKAS, Egidijus. (2007) *Lean vadybos koncepcija ir taikymas įmonėje*. Mokslas Lietuvos ateitis. Transportas ir vadyba, p. 450 – 454.
51. VALIUŠKEVIČIUTĖ, Audronė; ŽIOGEVIČIŪTĖ, Areta. (2006) *Universitetų ir kolegijų personalo atsakomybė už aukštojo mokslo kokybės vadybą*. Mokslinių interesų kryptys kokybės vadyba, p. 44 – 67.
52. VASILIAUSKIENĖ, Ligita. (2005) *Žmogiškųjų išteklių ypatumai besimokančioje organizacijoje*. Ekonomika ir vadyba. p. 205 – 208.
53. VELIČKAITĖ K., LIPINSKIENĖ D. (2007) *Organizacinis mokymasis ir besimokanti organizacija: sampratų analizė*. KTU Panevėžio institutas, p. 120 – 125.

54. ZUZEVIČIŪTĖ, Vaiva; TERESEVIČIUS, Tadas. (2008) *Besimokančios organizacijos kūrimo prielaidos*. Organizacijų vadyba – sisteminiai tyrimai, Nr. 45. p. 115 – 126. ISSN 1392-1142.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Esu Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto II – ojo magistrantūros kurso studentė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti, ekspertų nuomonę apie tai, kas aktualu šiuolaikinei besimokančiai organizacijai. Anketa yra anonimiška, duomenys bus naudojami tik moksliniam darbui rašyti.

Atsakydami į klausimus pažymėkite kvadratėlį

1. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

2. Koks yra Jūsų darbo stažas vadybos srityje:

- 1 – 5
- 5 – 10
- 10 – 15
- > 15

3. Kokios yra Jūsų užimamos pareigos:

- Direktorius
- Direktoriaus pavaduotojas
- Padalinio vadovas
- Vadybininkas
- Organizacijos darbuotojas
- Kita

4. Koks Jūsų įmonės, kurioje dirbate pobūdis:

- Gamybinė įmonė
- Paslaugų įmonė

5. Jūsų nuomone, kas šiai dienai yra aktualu organizacijai (galimi keli atsakymo variantai):

- Konkurencinis pranašumas
- Pelno didinimas
- Kaštų mažinimas
- Prestižas
- Rinkos dalies didinimas
- Kita

6. Jūsų nuomone, kas šiuo metu aktualu besimokančiai organizacijai (galimi keli atsakymo variantai):

- Inovatyvių valdymo metodų diegimas organizacijoje
- Galimybė realizuoti inovatyvias idėjas
- Darbuotojų motyvacija
- Pozityvi organizacinė aplinka
- Konkurencinis pranašumas
- Kita

7. Jūsų nuomone, kas lemia įmonių siekimą tapti besimokančiomis organizacijomis (galimi keli atsakymo variantai):

- Noras išlikti konkurencinėje kovoje
- Noras nenutrūkstamai mokytis
- Noras kelti darbuotojų kompetenciją
- Noras didinti įmonės pelningumą
- Kaštų mažinimo politika organizacijoje

8. Jūsų, kaip ekspertų nuomone, kokie iš išvardintų požymių labiausiai tinka apibūdinti besimokančią organizaciją (galimi keli atsakymo variantai):

- Nuolat atnaujinamos darbuotojų žinios ir įgūdžiai
- Komandinis darbuotojų mokymasis
- Efektyvi veikla nuolat besikeičiančiomis sąlygomis
- Didelis dėmesys išorinei aplinkai ir jos pokyčiams
- Pastovus nenutrūkstamas organizacijos vystymasis
- Kita

9. Jūsų prognozės, kaip pasikeis požiūris į besimokančias organizacijas po 5 metų:

- Dauguma organizacijų sieks tapti besimokančiomis
 Požiūris išliks nepasikeitęs
 Kita

10. Ar laikote, kad įmonę, kurioje dirbate Jūs galima priskirti prie besimokančios organizacijos tipo:

- Taip
 Iš dalies
 Ne
 Sunku pasakyti

11. Kas Jūsų nuomone turėtų būti labiausiai suinteresuoti tapti besimokančia organizacija:

- Įmonių vadovai
 Organizacijų darbuotojai
 Ir vadovai ir darbuotojai
 Valstybės vadovai
 Kita

12. Jūsų nuomone, koks dėmesys įmonėje skiriamas naujiems inovatyviems vadybos metodams (pažymėkite atsakymą prie kiekvieno teiginio):

Teiginys	Atsakymas		
	Taip	Ne	Nežinau
Įmonėje nuolat diegiami inovatyvūs vadybos metodai			
Darbuotojams organizuojami įvairūs kursai, skatinant juos tobulėti vadybos metodų diegimo srityje			
Įmonė neskiria jokio dėmesio naujų inovatyvių vadybos metodų diegimui			
Kita			

13. Koks Jūsų požiūris į naujus inovatyvius metodus įmonėje (pažymėkite atsakymą prie kiekvieno teiginio):

Teiginys	Atsakymas		
	Taip	Ne	Nežinau
Naujų inovatyvių metodų diegimas tiesiogiai susijęs su įmonės veiklos efektyvumu;			
Jūs skirate didelį dėmesį inovatyvių metodų tobulinimui;			
Nauji inovatyvūs metodai nėra svarbūs įmonės veiklai;			
Neskiriate jokio dėmesio naujų inovatyvių metodų diegimui Jūsų įmonėje			

14. Kokius naujus kokybės vadybos metodus turi įdiegusi Jūsų įmonė (galimi keli atsakymo variantai):

- Lean
- Six Sigma
- ISO Standartai
- Nenaudoja jokių metodų
- Kita

15. Ar jūsų įmonės žinios apie Lean kokybės metodą yra pakankamos:

- Taip
- Iš dalies
- Ne
- Sunku pasakyti

16. Koks Jūsų, kaip eksperto darbo stažas dirbant su Lean vadybos metodu:

- 1 – 2
- 3 – 5
- 5 – 10
- > 10

17. Jūsų nuomone Lean kokybės metodas labiau taikytinas:

- Gamybinėms įmonėms
- Tinka ir paslaugų sektoriaus įmonėms

18. Kaip Jūs vertinate Lean kaip įmonės veiklos gerinimo metodą:

- Labai palankiai
- Palankiai
- Neutralus
- Nepalankiai
- Labai nepalankiai

19. Jūsų, kaip ekspertų nuomone, kokie iš išvardintų požymių labiausiai tinka apibūdinti Lean vadybos metodą (galimi keli atsakymo variantai):

- Vertė klientui
- Konkurencinio pranašumo didinimas
- Produktyvumas
- Efektyviai valdomi procesai
- Kaštų mažinimas
- Kita

Ačiū už Jūsų atsakymus!

2 PRIEDAS

Anketos klausimai	Ekspertų atsakymai	
1	2	
1. Jūsų išsilavinimas		
Vidurinis		
Profesinis		
Aukštesnysis		
Aukštasis neuniversitetinis		
Aukštasis universitetinis		6
2. Koks yra Jūsų darbo stažas vadybos srityje		
1 - 5		2
5 - 10		
10 - 15		2
> 15		2
3. Kokios yra Jūsų užimamos pareigos		
Direktorius		2
Direktoriaus pavaduotojas		1
Padalinio vadovas		2
Vadybininkas		
Organizacijos darbuotojas		1
Kita		
4. Koks Jūsų įmonės, kurioje dirbate pobūdis		
Gamybinė įmonė		4
Paslaugų įmonė		2
5. Jūsų nuomone, kas šiai dienai yra aktualu organizacijai (galimi keli atsakymo variantai)		
Konkurencinis pranašumas		4
Pelno didinimas		4
Kaštų mažinimas		4
Prestižas		3
Rinkos dalies didinimas		3
Kita		1
6. Jūsų nuomone, kas šiuo metu aktualu besimokančiai organizacijai (galimi keli atsakymo variantai)		
Inovatyvių valdymo metodų diegimas organizacijoje		5
Galimybė realizuoti inovatyvias idėjas		4
Darbuotojų motyvacija		3
Pozityvi organizacinė aplinka		3
Konkurencinis pranašumas		2
Kita		

2 PRIEDO TĘSINYS

Anketos klausimai	Ekspertų atsakymai	
7. Jūsų nuomone, kas lemia įmonių siekimą tapti besimokančiomis organizacijomis (galimi keli atsakymo variantai)		
Noras išlikti konkurencinėje kovoje		2
Noras nenutrūkstamai mokytis		1
Noras didinti įmonės pelningumą		4
Kaštų mažinimo politika organizacijoje		4
Noras kelti darbuotojų kompetenciją		3
8. Jūsų kaip ekspertų nuomone, kokie iš išvardintų požymių labiausiai tinka apibūdinti besimokančią organizaciją (galimi keli atsakymo variantai)		
Nuolat atnaujinamos darbuotojų žinios ir įgūdžiai		3
Komandinis darbuotojų mokymasis		2
Efektyvi veikla nuolat besikeičiančiomis sąlygomis		2
Didelis dėmesys išorinei aplinkai ir jos pokyčiams		1
Pastovus nenutrūkstamas organizacijos vystymasis		5
Kita		
9. Jūsų prognozės, kaip pasikeis požiūris į besimokančias organizacijas po 5 metų		
Dauguma organizacijų sieks tapti besimokančiomis		5
Požiūris išliks nepasikeitęs		1
10. Ar laikote, kad įmonę, kurioje dirbate Jūs galima priskirti prie besimokančios organizacijos tipo:		
Taip		5
Iš dalies		1
Ne		
Sunku pasakyti		
11. Kas Jūsų nuomone turėtų būti labiausiai suinteresuoti tapti besimokančia organizacija		
Įmonių vadovai		2
Organizacijų darbuotojai		
Ir vadovai ir darbuotojai		4
Valstybės vadovai		1
Kita		

2 PRIEDO TĘSINYS

Anketos klausimai				Ekspertų atsakymai		
12. Jūsų nuomone, koks dėmesys įmonėje skiriamas naujiems inovatyviems vadybos metodams (pažymėkite atsakymą prie kiekvieno teiginio):						
Teiginys	Atsakymas					
	Taip	Ne	Nežinau			
Įmonėje nuolat diegiami inovatyvūs vadybos metodai						
Darbuotojams organizuojami įvairūs kursai, skatinant juos tobulėti vadybos metodų diegimo srityje						
Įmonė neskiria jokio dėmesio naujų inovatyvių vadybos metodų diegimui						
Kita						
13. Koks Jūsų požiūris į naujus inovatyvius metodus įmonėje (pažymėkite atsakymą prie kiekvieno teiginio):						
Teiginys	Atsakymas					
	Taip	Ne	Nežinau			
Naujų inovatyvių metodų diegimas tiesiogiai susijęs su įmonės veiklos efektyvumu						
Jūs skirate didelį dėmesį inovatyvių metodų tobulinimui						
Nauji inovatyvūs metodai nėra svarbūs įmonės veiklai						
Neskirate jokio dėmesio naujų inovatyvių metodų diegimui Jūsų įmonėje						
14. Kokius naujus kokybės vadybos metodus turi įdiegusi Jūsų įmonė (galimi keli atsakymo variantai):						
Lean				4		
Six Sigma						
ISO Standartai				4		
Nenaudoja jokių metodų						
Kita						
15. Ar Jūsų įmonės žinios apie Lean kokybės metodą yra pakankamos:						
Taip				1		
Iš dalies				3		
Ne				2		
Sunku pasakyti						

2 PRIEDO TĘSINYS

Anketos klausimai	Ekspertų atsakymai	
16. Koks Jūsų, kaip eksperto darbo stažas dirbant su Lean vadybos metodu:		
1 - 2		5
3 - 5		1
5 - 10		
> 10		
17. Jūsų nuomone Lean kokybės metodas labiau taikytinas:		
Gamybinėms įmonėms		4
Tinka ir paslaugų sektoriaus įmonėms		5
18. Kaip Jūs vertinate Lean kaip įmonės veiklos gerinimo metodą:		
Labai palankiai		6
Palankiai		
Neutralus		
Nepalankiai		
Labai nepalankiai		
19. Jūsų, kaip ekspertų nuomone, kokie iš išvardintų požymių labiausiai tinka apibūdinti Lean vadybos metodą (galimi keli atsakymo variantai):		
Vertė klientui		3
Konkurencinio pranašumo didinimas		5
Produktyvumas		2
Efektyviai valdomi procesai		4
Kaštų mažinimas		4
Kita		1