

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Kokybės vadybos programa

Rūta DUNČAITĖ

MAGISTRO DARBAS

**VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VEIKLOS PRAKTIKOS, TAIKANT
LEAN VADYBOS SISTEMĄ**

**PRACTICES OF LEAN MANAGEMENT SYSTEM IMPLEMENTATION IN PUBLIC
SECTOR ORGANIZATIONS**

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D.Diskienė**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Asist. **D. Ruželė**

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2017

TURINYS

ĮVADAS	3
1. LITERATŪROS APIE VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VEIKLOS PRAKTIKAS, TAIKANT LEAN VADYBOS SISTEMĄ, APŽVALGA	6
1.1. Viešojo sektoriaus organizacijų veikla, paslaugų ypatumai	6
1.2. Lean vadybos sistemos metodai, principai ir jų taikymas	9
1.2. Viešojo sektoriaus organizacijų, taikančių Lean vadybos sistemą, praktikos	16
2. EMPIRINIO TYRIMO „LIETUVOS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VEIKLOS PRAKTIKOS, TAIKANT LEAN VADYBOS SISTEMĄ“ METODOLOGIJA IR METODIKA	23
2.1. Empirinio tyrimo metodologija	23
2.2. Empirinio tyrimo metodika	24
3. EMPIRINIO TYRIMO „LIETUVOS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VEIKLOS PRAKTIKOS, TAIKANT LEAN VADYBOS SISTEMĄ“ REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ	29
3.1. Lean vadybos sistemos taikymo inicijavimas ir tikslai	29
3.2. Lean vadybos sistemos praktikų taikymas.....	31
3.3. Lean vadybos sistemos taikymo patirtis	35
3.4. Lean vadybos sistemos taikymo rezultatai	37
3.5. Tyrimo rezultatų įvertinimas ir apibendrinimas.....	40
3.6. Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, taikant Lean vadybos sistemą modelis .	43
3.7. Mokslinė diskusija ir tolesnių tyrimų kryptys	45
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	47
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	50
SANTRAUKA	55
SUMMARY	57
PRIEDAI	59

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas.

Dabartinėje globalios ekonomikos aplinkoje, viešojo sektoriaus organizacijos susiduria su visuomenės keliamais iššūkiais, todėl atsiranda poreikis sukurti tvarų veiklos modelį, kuris galėtų išsilaikyti nuosmukio periodu ir turėtų patvarų ilgalaikį augimą. Šiuo metu pasauliniu mastu viešojo sektoriaus organizacijos susiduria su poreikiu didinti veiklos efektyvumą, mažinti išlaidas, tuo pačiu didinant klientui teikiamą vertę, nemažinant teikiamų paslaugų kokybės (Rahbek *et al.*, 2011, Janssen *et al.*, 2012, Radnor *et al.*, 2013, Alsmadi *et al.*, 2012, Osborne *et al.*, 2014 ir kiti). Pasaulyje daug kur (Didžioji Britanija, JAV, Skandinavijos šalys, Danija, Olandija ir kt.) jau ne vienerius metus viešojo sektoriaus organizacijose yra taikomi įvairūs vadybos metodai, tokie kaip pokyčių valdymas, strateginio valdymo modelis, kokybės vadyba, Lean vadybos sistema ir kt., perimti iš privataus sektoriaus, kas šiuo metu žinoma kaip naujoji viešoji vadyba (angl. New Public Management) (Radnor ir Johnston, 2013). Tam, kad patobulintų savo veiklą ir padidintų konkurencinius pranašumus, įmonės visame pasaulyje naudoja skirtingas priemones ir metodus, tikėdamos, kad tai padės joms išlikti pelningoms ir konkurencingoms neramioje rinkoje (Alsmadi *et al.*, 2012). Daugumoje šalių poreikis didinti viešojo sektoriaus efektyvumą ir veiksmingumą, skatina taikyti visuotinės kokybės vadybos metodus, o taip pat ir Lean vadybos sistemą (Di Pietro *et al.*, 2013). Lean vadybos sistema tapo plačiai pripažinta viešojo sektoriaus organizacijų, kaip atsakas į efektyvumo poreikį (Radnor ir Johnston, 2013). Lean vadybos sistemos žodynas tampa neatskiriama dalis viešojo sektoriaus, siekiančio atitikti vis didėjančius aukštos kokybės reikalavimus, tuo pačiu metu susiduriant su nepakankamu biudžetu ir sunkumais pritraukiant kvalifikuotą darbo jėgą (Rahbek *et al.*, 2011).

Ilgą laiką Lietuvoje nebuvo skiriamas didelis dėmesys viešojo sektoriaus organizacijų efektyviam valdymui, todėl šiuo metu didėjant gyventojų (organizacijų klientų) lūkesčiams, ypatingai didelis dėmesys yra skiriamas viešojo sektoriaus organizacijų veiklos tobulinimui, efektyvumo didinimui, inovacijų diegimui, jų teikiamų paslaugų kokybei, visuomenės įtraukimui ir kt. Tai atsispindi 2014-2020 metų nacionalinės pažangos programoje, kur vienas iš prioritetų yra „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“, kurio bendrasis tikslas – siekti visuomenės poreikius atitinkančių ir į šalies pažangą orientuotų viešojo valdymo rezultatų (LR vyriausybės nutarimas..., 2012). Taip pat 2016 m. balandžio 29 d. LR vidaus reikalų ministro įsakymu patvirtintas Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2016–2018 metų veiksmų planas, kuriame numatyti tikslai, uždaviniai ir priemonės tikslams pasiekti (Viešojo valdymo..., 2016) rodo, kad

poreikis tobulinti viešąjį sektorių yra didelis. Plane numatytuose tiksluose ir uždaviniuose matyti, kad didelis dėmesys skiriamas paslaugų ir klientų aptarnavimo kokybės gerinimui, kokybės vadybos metodų diegimui, efektyvumui ir kt.

Lean vadybos sistema, nors ir kilusi iš gamybos sektoriaus, yra plačiai taikoma viešojo sektoriaus organizacijų efektyvumo didinimui, nagrinėjami taikymo rezultatai (Radnor ir Johnston, 2013, Dogan ir Unutulmaz, 2016, Di Pietro *et al.*, 2013, Rahbek *et al.*, 2011, Bateman *et al.*, 2014 ir kt.), tačiau Lietuvoje, viešai pateikiama tik kelių viešojo sektoriaus organizacijų pavyzdžiai, kai diegiami atskiri šios sistemos elementai. Vidaus reikalų ministerija nuo 2007 metų atlieka Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną, 2013 m. duomenimis Lean sistemą įsidedusios buvo vos 0,8 proc. apklaustų organizacijų, o ketina diegti 2016-2020 – 5,8 proc. apklaustų organizacijų (Kokybės vadybos ..., 2013), kai tuo tarpu privataus sektoriaus organizacijos sėkmingai taiko šią vadybos sistemą. 2013 metų duomenimis Lietuvoje Lean vadybos sistemą diegia apie 60 privataus sektoriaus organizacijų (Lean Lietuvoje..., 2013) ir šis skaičius nuolat didėja, nepatvirtintais duomenimis šiuo metu tokių organizacijų yra apie 500.

Informacijos apie Lean vadybos sistemos taikymą viešojo sektoriaus organizacijose įvairiose šalyse yra pakankamai daug, tačiau viešai prieinamų tyrimų kaip ir kokia apimtimi Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijos taiko Lean vadybos sistemą nepavyko rasti, tikėtina dėl nedidelio šios sistemos taikymo šiame sektoriuje, todėl tikslinga ištirti kokios yra Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų praktikos, taikant Lean vadybos sistemą jų veikloje.

Mokslinė problema - yra nepakankamai ištirta kaip Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų veikloje taikoma Lean vadybos sistema.

Tyrimo objektas - Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų veiklos praktikos, taikant Lean vadybos sistemą.

Magistro darbo tikslas - ištyrus Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijas, taikančias Lean vadybos sistemą, įvertinti Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų veiklos praktikas, taikant Lean vadybos sistemą, taikymo priežastis ir rezultatus.

Magistro darbo uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra išanalizuoti Lean vadybos sistemą ir jos taikymą viešojo sektoriaus organizacijose.
2. Atlikus empirinį tyrimą išanalizuoti viešojo sektoriaus organizacijų veiklos praktikas, taikymo priežastis ir rezultatus, taikant Lean vadybos sistemą.
3. Išanalizavus, įvertinti viešojo sektoriaus organizacijų veiklos praktikas, taikymo priežastis bei rezultatus, taikant Lean vadybos sistemą.

4. Remiantis literatūros analizės ir empirinio tyrimo metu gautais duomenimis, sudaryti modelį, kuris atskleistų viešojo sektoriaus organizacijų veiklos praktikas, taikant Lean vadybos sistemą.

Tyrimo ribos – tirtos tik Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijos, kurios savo veikloje taiko Lean vadybos sistemą.

Darbe naudojami metodai: mokslinės literatūros analizė – buvo išnagrinėta mokslinė literatūra (publikacijos, knygos, ir kiti šaltiniai) apie viešojo ir privataus sektorių organizacijų skirtumus, Lean vadybos sistemos taikymą viešojo sektoriaus organizacijose. Empirinio tyrimo metu, duomenų surinkimui naudotas apklausos metodas – pusiau struktūrizuotas interviu. Kadangi empirinio tyrimo metu gauti duomenys yra kokybiniai, todėl naudotas teksto prasmės suvokimo ir analizės metodas, taip pat turinio analizės metodas – surinkti duomenys sugrupuoti ir suskirstyti į kategorijas ir subkategorijas.

Darbo struktūra: darbas sudarytas iš trijų dalių, pirmoji apima literatūros apie viešojo sektoriaus organizacijų ypatumus ir Lean vadybos sistemą bei jos taikymą viešojo sektoriaus organizacijose analizę, antra dalis apima empirinio tyrimo metodologiją ir metodiką, trečioje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai ir jų analizė bei sudarytas modelis.

Darbo apimtis 58 puslapiai, darbe pateikti 3 paveikslai ir 10 lentelių, pateiktos 45 cituojamos literatūros nuorodos, 1 priedas.

1. LITERATŪROS APIE VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VEIKLOS PRAKTIKAS, TAIKANT LEAN VADYBOS SISTEMĄ, APŽVALGA

1.1. Viešojo sektoriaus organizacijų veikla, paslaugų ypatumai

Viešąjį sektorių apibendrintai apibūdinti galima kaip – valstybės finansai (lėšos, akcijos ir kt.), materialiniai (žemė, pastatai ir kt.) ir žmogiškieji išteklių (valstybės ar savivaldybių biudžetų lėšomis samdomi vadovai ir darbuotojai), šiuos išteklius keičiantys procesai ir šių procesų produktai (viešosios ir administracinės paslaugos, individualūs ir norminiai teisės aktai, išmokos, investicijos) (Smalksys, 2010, p. 27). Šiame darbe yra apsiribota tik viešojo sektoriaus organizacijų tyrimu.

Lietuvoje viešajam sektoriui priskiriamos organizacijos, kurios priskiriamos viešojo administravimo sistemai pagal LR viešojo administravimo įstatymą, taip pat organizacijos, kurios į ją nepatenka, tai įstatymų leidžiamosios, vykdomosios ir teisminės valdžių institucijos, iš nacionalinio biudžeto finansuojamos viešąsias paslaugas teikiančios organizacijos (universitetai, mokyklos, ligoninės, muziejai, soc. paslaugų centrai ir kt.) (Smalksys, 2010, p. 27).

Viešojo sektoriaus organizacijas nuo privataus sektoriaus organizacijų skiria ne vienas požymis (Arimavičiūtė, 2005, p. 73):

- sudėtingų ir nevienareikšmių uždavinių sprendimas;
- didesnis dėmesys garantijoms;
- dėmesys skiriamas rinkos trūkumų šalinimui;
- taikomi griežtesni lojalumo ir legalumo standartai;
- daugiau atsižvelgia į “teisingumo” reikalavimus;
- turi vadovautis savo veikloje “viešaisiais” interesais;
- svarbus didesnis nei privačiam sektoriui visuomenės palaikymas;
- pelningumo kriterijaus stoka;
- dažniausiai tai paslaugas teikiančios organizacijos;
- tikslų bei strategijų pasirinkimo laisvės ribotumas;
- vyrauja profesionalai;
- atskaitomybės skirtumas;
- viešojo sektoriaus organizacijų atskaitomybė elektoratui ir politiniam procesui;
- vadybinės kontrolės tradicijų trūkumas.

Pagrindiniai skirtumai skiriantys viešojo sektoriaus organizacijas nuo privataus sektoriaus organizacijų yra šių pagrindinių sričių, tai – organizacinė aplinka, organizaciniai tikslai, organizacinė struktūra, vadybinės vertybės (Bateman, 2014).

Viešojo sektoriaus efektyvumui didesnis dėmesys pradėtas skirti paplitus Naujajai viešajai vadybai (angl. New public management), taip pat imta skirti didesnę dėmesį tam, kaip perimti patikrintus vadybos principus iš privačių organizacijų. Galima išskirti šiuos požymius ribojančius kokybės vadybos metodų taikymą viešojo sektoriaus organizacijose (McNary, 2008):

- Konkurencijos ir pelningumo kriterijaus stoka viešojo sektoriaus organizacijoms tampa kliūtimi išeiti iš sąstingio būsenos. Nors kartais viešojo sektoriaus organizacijos tarpusavyje konkuruoja dėl skiriamo finansavimo.
- Dauguma politinio elektorato ir jų skiriamų vadovų, kurie kontroliuoja darbuotojus, nori greitų rezultatų, o tai yra priešingas požiūris ilgalaikiam kokybės vadybos požiūriui, kuris reikalauja ryžtingų sprendimų, o dauguma viešojo sektoriaus organizacijų vadovų nėra linkę jų priimti.
- Biurokratinė organizacinė viešojo sektoriaus organizacijų struktūra, kuri trukdo kokybės principų (tokių kaip aukščiausios vadovybės palaikymas, orientaciją į klientą, sisteminis požiūris, ryšių su tiekėjais palaikymas, nuolatinis tobulinimas ir kt.), būtinų sėkmingai veiklai, integracijai.
- Kliento apibrėžimas, tai dar vienas požymis, kuris padaro procesus sunkiau išmatuojamus. Kokybės vadybos požiūris yra orientuotas į klientą, o viešajame sektoriuje jis yra ne toks aiškus. Gali būti traktuojama „klientas“ kaip rinkodaros ar ekonomine žodžio prasme, tačiau, kai kurios viešojo sektoriaus paslaugos yra kaip monopolinės, tai klientas netenka pasirinkimo. Taip pat privačiame sektoriuje klientai gali būti segmentuojami ir skirstomi pagal skirtingas paslaugų rūšis, tačiau viešajame sektoriuje to negali būti, nes teisinis ribojimas įpareigoja su kiekvienu gyventoju vienodai elgtis.

Viešojo sektoriaus organizacijos dirba skirtingomis sąlygomis, nei privataus sektoriaus organizacijos ir turi suderinti daug įvairių interesų. Vis dėlto, norint, kad viešojo sektoriaus organizacijos taikytų metodus iš privataus sektoriaus, reikalingas politinis akstinas (Arlbjorn, 2011). Reikia įvertinti ir esamus svarbius skirtumus tarp privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų, kurie gali tapti apribojimais taikant kokybės vadybos metodus viešojo sektoriaus organizacijose (E. A. Scorsone, 2010):

- Kam skirtas produktas/paslaugos arba ką aptarnauja – privataus sektoriaus organizacijos gali pasirinkti rinkos segmentą, kuriam teikia produktą/paslaugas, tuo tarpu viešojo sektoriaus organizacijos aptarnauja visus žmones.

- Koks yra organizacijos tikslas – dauguma privataus sektoriaus organizacijų dirba turėdamos vieną pagrindinį tikslą - pelną. Tuo tarpu viešojo sektoriaus organizacijos dirba visai kitokioje institucinėje struktūroje, kur vadovai susiduria su įstatymais, kurie reguliuoja jų veiklą ir išplečia organizacijos tikslus.
- Kokie procesų skirtumai – privataus sektoriaus organizacijai procesas yra svarbus tol, kol jis yra pelningas, vertinant ilguoju ar trumpuoju laikotarpiu. Viešojo sektoriaus organizacijose gali būti svarbu ne tik pats procesas, bet ir kokiomis sąlygomis, aplinkybėmis vyksta procesas ir išteklių paskirstymas. Todėl ne visada yra įmanoma sumažinti proceso ciklo laiką, nes turi būti atsižvelgta į tai, kad tam tikri procesai vyktų tik tam tikromis aplinkybėmis.
- Pasirinkimas ir teisingumas – daugumoje šalių vienas iš administracinės teisės principų - lygiateisės apsaugos, kuris reiškia, kad kiekvienas gyventojas prieš įstatymą bus tokioje pačioje padėtyje (lygus). Daugumoje atvejų tai reiškia, kad kitoks traktavimas yra nelegalus. Net ir tuo atveju, jei gyventojas pageidautų kitokio rezultato, tai prieštarautų įstatymams. Kai viešojo sektoriaus organizacijos siekia tikslo, mažinti administracines sąnaudas teikiant paslaugas gyventojams, susiduria su situacija, kai reikia paslaugas gyventojams teikti ir tuo atveju, kai tai yra neefektyvu sąnaudų atžvilgiu.
- Administracinės teisės reguliavimas, viešojo sektoriaus organizacijoms turi didesnę įtaką nei privataus sektoriaus, todėl kartais administracinės teisės principai gali tapti kokybės vadybos sistemos diegimo suvaržymu.
- Vadovybės ir darbuotojų galimas konfliktas, ypač tose viešojo sektoriaus organizacijose, kur aktyviai veikia darbuotojų profesinės sąjungos ir itin svarbus viešasis saugumas, privataus sektoriaus organizacijose, tai pasireiškia rečiau.

Aplinkoje, kur viešojo sektoriaus organizacijų vadovai susiduria su biudžeto apribojimais, žemesnių mokesčių poreikiu ir didėjančiu teikiamų paslaugų kokybės poreikiu, Lean koncepcija perimta iš privataus sektoriaus atrodo labai patraukliai. Vis dėlto, kokybės vadybos sistemos metodų perėmimas iš privataus sektoriaus į viešojo sektoriaus organizacijas, reikalauja kruopščiai įvertinti ir išlaikyti administracinės teisės, darbdavio ir darbuotojų santykių pusiausvyrą tam, kad būtų suvoktas jų efektyvumas ir išlaidų patobulinimai (Scorsone, 2010).

Apibendrinant galima teigti, kad norint taikyti Lean vadybos sistemą viešojo sektoriaus organizacijose, reikalinga atsižvelgti į organizacinės aplinkos veiksnius, organizacijos keliamus tikslus, esamą struktūrą, gyventojų, kaip kliento suvokimą. Lean vadybos sistemos diegimas organizacijose turi būti suprantamas kaip organizacijos pokytis ir atitinkamai valdomas. Toliau šiame darbe yra apžvelgiama Lean vadybos sistema, jos principai ir metodai, kokia apimtimi ji naudojama viešojo sektoriaus organizacijose.

1.2. Lean vadybos sistemos metodai, principai ir jų taikymas

Lean vadybos sistema (taip pat nurodoma kaip Toyota gamybos sistema arba TGS) kilusi iš Toyota automobilių gamybos kompanijos kaip radikali alternatyva tradiciniams masinės gamybos metodams ir principams siekiant produktyvumo, kokybės, greičio ir sąnaudų optimalumo (Radnor ir Osborne, 2013, p. 267). Palaipsniui sistemos metodus ir principus imta taikyti ne tik gamybos įmonėse, bet paslaugų ir viešajame sektoriuose.

Anksčiau minėtam A. Scorsone požiūriui, kur organizacija yra suprantama kaip įrankis pelnui pasiekti, egzistuoja ir prieštaraujantis kitų autorių pateiktas požiūris į organizaciją, T. Fujimoto (1999), tyrinėjęs Toyota gamybos sistemą, organizaciją traktuoja, kaip gyvąją evoliucionuojančią sistemą, kurios pagrindinis tikslas yra išlikimas ir iškilimas (augimas). Šiuo požiūriu pabrėžiama, kad evoliucijos procesas skatina ne progresą, o labiau poreikį prisitaikyti prie aplinkos reikalavimų, kokie jie bebūtų. Organizacijos iškilti gali skirtingais būdais ir kartais sėkmingiems pokyčiams yra reikalingos įvairios jų kombinacijos. Įvardijami šie organizacijų pokyčių būdai:

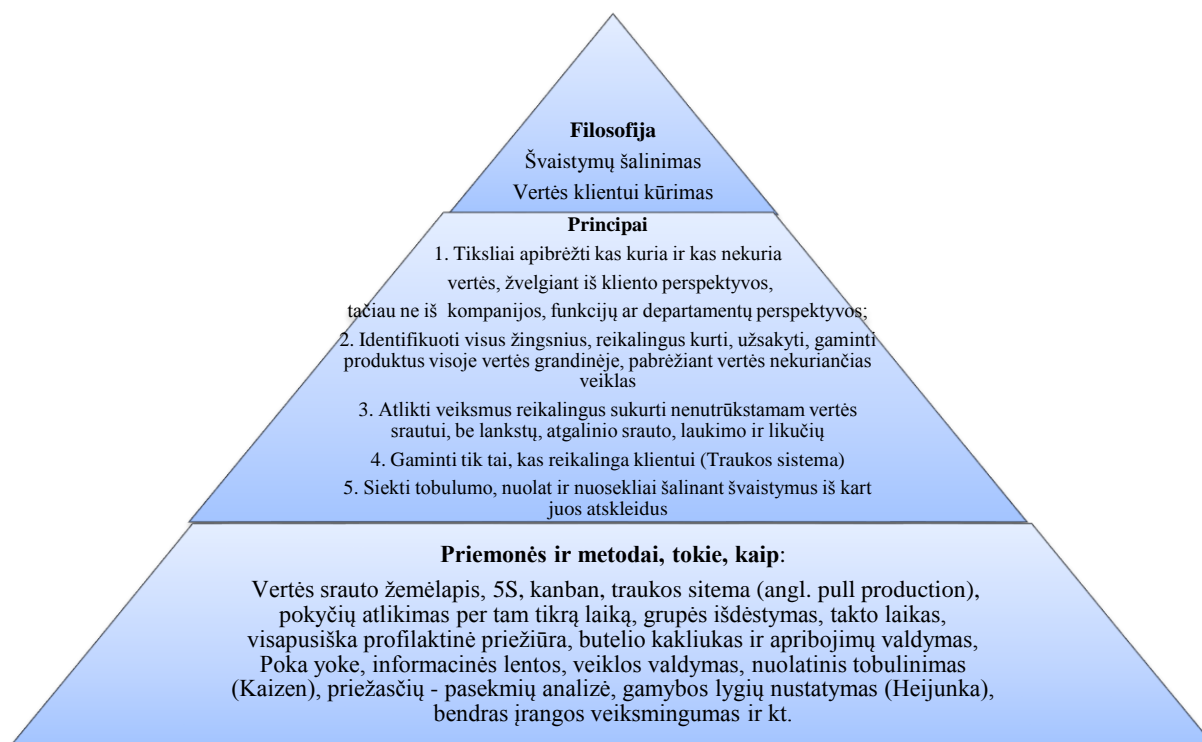
- atsitiktinis bandymas – kai organizacijos rezultatai priklauso nuo sėkmės;
- racionalus išskaičiavimas – kai vadovai pasirenka tą pokyčių kelią, kuris labiausiai atitinka jų organizacijos tikslus, įvertindami galimus aplinkos apribojimus ir savo galimybes;
- aplinkos apribojimai – kai pokyčiai yra sąlygoti vidinių ar išorinių ribojimų, tai objektyvūs (tai įvairūs teisiniai apribojimai) ir subjektyvūs (paremtų organizacijos vadovo aplinkos suvokimu) ribojimai;
- verslumo vizija – talentingi vadovai pasirenka norimą kryptį, neišanalizavę įmonės galimybių ir aplinkos apribojimų;
- žinių perdavimas – tam tikri konkurencingi šablonai gali būti perkelti iš vienos organizacijos į kitą, gali būti perduodami tarp organizacijų (konkurentai, klientai, tiekėjai) ar tarp pramonės šakų, perdavimas gali būti kaip lyginamoji analizė (angl. benchmarking) arba

kaip priverstinis perdavimas, kai organizacija gavėja nėra numachiusi pokyčio (Fujimoto, 1999).

Lean vadybos sistema suprantama kaip kompleksas koncepcijų, principų ir priemonių, reikalingų sukurti ir pateikti didžiausią vertę klientui (žvelgiant iš kliento perspektyvos), panaudojant kuo mažiau išteklių (Womac *et al.*, 1990) (cituojama iš Kalinauskaitė ir Gelbūda, 2014). Lean vadybos sistema iš esmės yra apie vertės klientui didinimą ir švaistymų šalinimą, optimizuojant procesus organizacijos viduje ir išorėje, tarp departamentų ir komandų (Rahbek, 2011). Dažnai Lean vadybos sistema organizacijose suprantama, kaip metodų ir principų rinkinys, skatinantis keistis ir tobulinti procesus, kartu mažinant išlaidas. Tai pasiekti padeda darbuotojų įtraukimas, susitelkimas ties vertės kūrimu ir teikimu klientui būtent to ko jis pageidauja ir švaistymų, kurie neatitinka šių tikslų šalinimu (Alsmadi, 2012). Lean vadybos sistemos esmė yra maksimizuoti kliento gaunamą vertę, minimizuojant švaistymus. Kitaip tariant švaistymai gali būti suprantami, kaip visa tai už ką klientas nėra pasiruošęs mokėti. Pagrindinis tikslas „Lean organizacija“ kur viskas veikia pagal Lean vadybos sistemos principus. Lean vadybos sistema pasižymi šiomis savybėmis:

- tai dinamiškas pokyčių procesas, varomas principų rinkiniu ir gerosiomis praktikomis, siekiant nuolatinio tobulinimo;
- Lean vadybos sistema yra nukreipta į visą organizaciją, nuo eilinių darbininkų iki aukščiausio lygio vadovų ir nuo tiekėjų iki kliento vertės grandinės;
- Lean vadybos sistema reikalauja, kad būtų pašalinta viskas, kas neturi pridėtinės vertės;
- Tapti „Lean organizacija“ yra kompleksinė veikla – nėra vieno dalyko, kuris paverstų organizaciją „Lean organizacija“ (Comm, 2000).

Lean vadybos sistema apima švaistymų eliminavimą, vertės klientui kūrimą ir susideda iš principų, kurie yra filosofijos pagrindas (Arlbjorn *et al.*, 2011). Kad aiškiau suprasti Lean koncepciją (idėją), galima ją išskirti į tris lygius, kaip pavaizduota 1 paveiksle.



1 pav. Trys Lean koncepcijos suvokimo lygiai
(parengta darbo autorės, remiantis Arlbjorn *et al.*, 2011)

Lean vadybos sistema, tai tam tikrų vadybinių principų rinkinys, kuriuos galima suskirstyti į keturias pagrindines grupes, tai: filosofija (ilgalaikis mąstymas), procesas (nenaudingų proceso etapų šalinimas), žmonės ir partneriai (įtikinti, priimti iššūkius ir gerbti), bei problemų sprendimas (nuolatinis tobulėjimas ir mokymas) (Liker, 2006).

1 lentelė: **Lean principai**
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Liker, 2006)

Grupė	Principas
Ilgalaikė filosofija	1. Su valdymu susijusius sprendimus pagrįskite ilgalaike filosofija, net jei tektų paaukoti trumpalaikius finansinius tikslus.
Procesas – tinkamai atliekamas procesas leidžia pasiekti gerų rezultatų.	2. Sukurkite nuolatinį proceso srautą, kuris iškeltų problemas į paviršių. 3. Kad išvengti perprodukcijos naudokite ištraukiamosios vadybos (angl. Pull) sistemas.
Ištraukiamosios vadybos sistemos sukūrimas, kuri turi	4. Darbo krūvio lygmenų nustatymas (jap. Heijunka), dirbkite lėtai, bet sumaniai. 5. Sukurkite kultūrą, kai rūpinamasi ne klaidų taisymu, bet siekite

Grupė	Principas
nenutrūkstamą srautą ir subalansuotą darbo krūvį.	<p>aukštos kokybės iš karto (jap. Jidoka).</p> <p>6. Standartizuotos užduotys ir procesai yra pagrindas nuolatinio tobulėjimo ir darbuotojų įgalinimo.</p> <p>7. Kad neliktų nepastebėta nei viena problema, taikykite vizualųjį valdymą.</p> <p>8. Taikykite patikimas, patikrintas technologijas, naudingas žmonėms ir procesams.</p>
Žmonės ir partneriai – pagarba ir tobulėjimas, organizacijos vertės didinimas, skatinant tobulėti darbuotojus ir partnerius.	<p>9. Ugdykite lyderius, kurie gerai išmano savo darbą, vadovaujasi organizacijos filosofija ir moko to kitus darbuotojus.</p> <p>10. Ugdykite išskirtinius žmones, kurie vadovautųsi jūsų bendrovės filosofija.</p> <p>11. Gerbkite savo partnerius ir tiekėjus, juos išbandykite ir padėkite tobulėti.</p>
Problemų sprendimas – nuolatinis tobulėjimas skatina darbuotojus mokytis.	<p>12. Norėdami išsamiai suprasti situaciją, eikite ir išvyskite ją savo akimis (jap. Genchi genbutsu).</p> <p>13. Sprendimus priimkite neskubėdami, apsvarstykite visus variantus, atsižvelgiant į kitų nuomonę, o įgyvendinkite greitai (jap. Nemawashi).</p> <p>14. Tapkite besimokančia organizacija, nuolat apmąstydami rezultatus (jap. Hansei) ir tobulėdami (jap. Kaizen).</p>

Lean vadybos sistemos diegimo ir pokyčių iniciatyva turi būti nukreipta iš viršaus į apačią, o tikslas yra sukurti tobulinimo struktūrą iš apačios į viršų, taip įtraukiant visus darbuotojus (Liker, 2006).

Lean metodų, taikomų gamyboje yra labai daug, tai 5S, vizualios darbo instrukcijos, Kanban, Vertės srauto projektavimas, strategijos įgyvendinimas, A3, kokybės būreliai, Kaizen komandos, vizuali vadyba, Pull ištraukiamoji vadyba, takto laikas, 7 kokybės valdymo įrankiai (7QC), 5 kodėl, Poka-Yoke defektų prevencija, Andon iškaba, Išikava diagrama, standartizuotas darbas, Demingo ciklai PDCA, Gemba Walk ir kt., tačiau ne visi metodai gali būti pritaikomi ir yra taikomi viešojo sektoriaus organizacijose, dažniausiai naudojami metodai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė: Lean metodai

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *Lean government ...*, 2013, Kalinauskaitė ir Gelbūda, 2014, Liker, 2006)

Grupė	Metodas	Metodo aprašymas
Paprašti metodai darbo vietos gerinimui	5S	<p>Darbo vietos tvarkos ir švaros palaikymui, pirmas žingsnis eliminuojant švaistymus.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Surūšiuok (jap. Seiri) darbo priemones ir medžiagas, įrangą pagal tai kas yra naudojama, o kas ne, taip, kad būtų lengvai pasiekiamas, nereikalingos priemonės pašalinamos. • Stabilizuoti (jap. Seiton), t.y. sutvarkyk, išdėstyk ir sužymėk priemones, tokia tvarka, kad darbas būtų kuo sklandesnis, viskam yra skirta sava vieta. • Sublizgėti (jap. Seiso), t.y. reguliariai valyk ir tvarkyk darbo vietą. • Standartizuok (jap. Seiketsu), t.y. sukurk taisykles, patobulinimus pritaikyk visose darbo vietose, darbuotojai privalo laikytis pirmų trijų žingsnių, atliekami nuolatiniai tvarkos laikymosi patikrinimai. • Disciplina (jap. Shitsuke), t.y. išsaugoti ir nuolat peržiūrėti standartus, kad jų būtų laikomasi. Vykdyti mokymus, žaidimus, komunikuoti, kad tvarkos palaikymas taptu organizacijos kultūros dalimi. Darbo vietos priežiūra ir tvarkymas nuolatinio tobulėjimo procesas. • Kai kurios organizacijos naudoja ir šeštą S, tai yra sauga.
	Standartizuotas darbas	<p>Tai standartinės procedūros, dokumentai, kur aprašoma kaip turi būti atliekamas darbas, kad būtų galima vėliau įvertinti progresą. Procesas pirmiausia turi būti standartizuotas ir stabilizuotas, o tik paskui atliekami jo tobulinimai. Pavyzdžiui pakeitimai atlikti per kaizen sesijas, iš karto dokumentuojami ir standartizuojami (procedūros, formos, proceso žemėlapiai ir kt.), tam kad darbuotojai tikrai suprastų pakeitimus ir jų laikytųsi. Tai leidžia darbuotojams dirbi efektyviau ir veiksmingiau, gali būti tikras, kad darbas atliekamas tinkamai pagal</p>

Grupė	Metodas	Metodo aprašymas
		organizacijos standartus.
Procesų tobulinimo metodai, paremti atskirais atvejais, įvykiais	Vizualusis valdymas	Tai organizacijos naudojamas ženklėjimas, simboliai, vaizdiniai signalai ir įvairios kitos vaizdinės priemonės, metodas taikomas siekiant supaprastinti darbinę aplinką, pateikti proceso vizualizaciją, pabrėžti esamų procesų pokyčius, taip pat naudojamas taikant kitus metodus, pvz. Kaizen sesijos, 5S, A3, tvarkant dokumentus ir kt. Taikant vaizdinį valdymą, nė viena problema neliks nepastebėta.
	Kaizen sesijos (angl. Kaizen events)	Tai organizuojami komandų, sudarytų iš vadovų, darbuotojų, dirbančių procese, klientų ir kitų suinteresuotų pusių, susitikimai, trunkantis 3-5 dienas, siekiant išnagrinėti procesą, pašalinti švaistymus ir numatyti galimus patobulinimus, kuriuos pritaikius procese mažėtų nuostolių ir didėtų efektyvumas. Kaizen apima tokius etapus kaip: vartotojo identifikavimas, esamos situacijos įvertinimas, ateities situacijos vizija, tobulinimas, kontrolė, įvertinimas.
	Vertės srauto žemėlapių sudarymas (angl. Value stream mapping)	Tai struktūrizuotas metodas, kai komanda (dažnai padedama Lean ekspertų) analizuoja ir smulkiai braižo proceso žemėlapius, analizuodami esamą ir būsimas situacijas. Šis metodas padeda įsigilinti ir gerai, kompleksiskai suprasti vykstančius procesus, bei numatyti tobulinimų galimybes, šalinant nereikalingus žingsnius. Rengiami pokyčių įgyvendinimo planai.
A3		A3 problemų sprendimų ataskaita, tai vizualinis metodas, kai visa informacija pateikiama ant A3 formato lapo. Tai būdas greitai ir glaustai pristatyti didelės apimties planus, ataskaitas ir pan. Šis metodas reikalauja, kad komanda komunikuotų ir sugebėtų nagrinėjamą procesą, problemą ir tobulintinas sritis perteikti ant vieno lapo. Ataskaitą apima: pavadinimas, atsakingi asmenys, data, pagrindimas (problemos svarba), esamos situacijos aprašymas, nurodomi tikslai ir laukiami rezultatai, analizuojamos aplinkybės ir priežastys, siūlomos gerinimo priemonės,

Grupė	Metodas	Metodo aprašymas
		atsakingi asmenys, veiksmų planas tikslui pasiekti, numatomi stebėjimo ir palaikymo veiksmai. Šis metodas naudingas tuo, kad leidžia greitai atpažinti ir nustatyti tobulintinas sritis.
	PDCA (Plan-Do-Check-Act)	Tai metodas taikomas nuolatiniam procesų veiklos tobulinimui. Planuok – tikslinė situacija, planai, kriterijai; daryk – veiksmų plano pritaikymas, pokyčių diegimas, tikrink – pamatuoti ar rezultatai atitinka lūkesčius, remiantis numatytais kriterijais, veik (tobulink arba koreguok) – įvertink situaciją, numatyk tolesnį žingsnį, koregavimo veiksmus, tada vėl grįžtama į pradinį žingsnį.
Trumpo laikotarpio metodai	Mini-Lean	Labai trumpi susitikimai, skirti nesudėtingam procesui ar jo daliai tobulinti. Trukmė yra trumpa, dažniausiai 1-2 dienos, kartais gali pakakti ir kelių valandų tam, kad būtų atlikti labai nedideli pakeitimai ir matomi tobulinimo rezultatai.
	Proceso peržiūra	Darbuotojų komanda per trumpą laiką patikrina (pereina) darbo veiklas (vietas) numatydamą galimus patobulinimus bei švaistymus, kurie gali būti pašalinami. Tai leidžia pašalinti nereikalingas kasdienes operacijas. Tai metodas nereikalaujantis daug laiko ir sąnaudų bei specialių mokymų, gali būti įgyvendintas iškart.
Išplėstiniai, specializuoti Lean metodai	Strategijos įgyvendinimas (jap. Hoshin kanri)	Metodas, užtikrinantis vieningą organizacijos veiklos valdymą ir kontrolę. Metodo tikslas, kad visi darbuotojai suprastų kokie yra strateginiai organizacijos tikslai ir planai, susieja tikslus su konkrečiomis veiklomis. Organizacija ir jos darbuotojai siekia bendrų tikslų, turi vieningas vertybes ir vieningus sprendimų priėmimo kriterijus.
	Lean proceso projektavimas	Tai metodas, skirtas naujų procesų ar produktų kūrimui ir/ar perkūrimui esamų. Šis metodas sujungia Lean ir Six sigma koncepcijas ir metodus, kad sukurti procesą ar produktą kuo labiau atitinkantį vartotojo reikalavimus, ir kuris būtų kaip įmanoma paprastesnis, galimos problemos

Grupė	Metodas	Metodo aprašymas
		pašalintos anksčiau. Šis metodas apima Lean six sigma projektavimą ir 3P (angl. Production preparation process) metodą, t.y. Gamybos paruošimo procesas.

Lean vadybos sistemos sėkmingam įdiegimui reikalingas kompleksas įvairių veiksnių, reikia ne tik perimti daugumą metodų, bet taip pat keisti organizacinę kultūrą (Bhasin and Burcher, 2006). Be to, pokyčiai turi būti diegiami ir visoje organizacijos vertės grandinėje. Pažymima, kad įsisavindama Lean vadybos sistemą ne tik kaip metodų rinkinį, bet ir kaip filosofiją, organizacija padidina sėkmingo Lean vadybos sistemos diegimo tikimybę. Tuo tarpu viešojo sektoriaus organizacijoms rekomenduojama Lean vadybos sistemą adaptuoti, kad atitiktų jų poreikius, vietoj to, kad aklai perimti metodus, taikytus gamyboje (Radnor and Walley, 2010).

Apibendrinant, galima teigti, kad Lean vadybos sistema nėra tik metodų ir principų rinkinys, o yra kompleksinė sistema, apimanti taikomas praktikas, filosofiją, taip pat įtraukianti visą organizaciją, siekiant nuolatinio tobulėjimo, švaistymų eliminavimo, pridėtinės vertės kūrimo. Lean vadybos sistema yra pokyčių organizacijoje procesas, apimantis visą organizacijos struktūrą nuo aukščiausio lygio darbuotojų iki eilinių darbininkų.

Apžvelgus Lean vadybos sistemos principus ir metodus, tikslinga išsiaiškinti, kokios yra praktikos taikant Lean vadybos sistemą viešajame sektoriuje įvairiose pasaulio šalyse ir Lietuvoje.

1.2. Viešojo sektoriaus organizacijų, taikančių Lean vadybos sistemą, praktikos

Naujoji viešoji vadyba (angl. New Public management) yra naudojama kaip sistema viešojo sektoriaus reformai, kuri priverčia viešojo sektoriaus organizacijas, gyventojų reikalavimu, atsiskaityti už išteklių panaudojimą, tai iškeliamas tikslas viešojo sektoriaus organizacijoms racionaliai optimizuoti struktūras ir procesus. Naujosios viešosios vadybos idėja yra, kad iš privataus sektoriaus organizacijų į viešojo sektoriaus organizacijas perkelti tokias praktikas kaip veiklos matavimas. Šios praktikos taikymas yra pagrįstas tikėjimu, kad tai viešojo sektoriaus veiklą padarys geresnę, efektyvesnę. Lean vadybos sistemos įgyvendinimas viešojo sektoriaus organizacijose yra vienas iš Naujosios viešosios vadybos iniciatyvų pavyzdžių.

Lean vadybos sistema viešojo sektoriaus organizacijose dažniausiai pradedama taikyti esant krizinei situacijai, galima išskirti šias pagrindines sąlygas:

- vadovybės pasikeitimas (ypatingai pagrindinio vadovo),
- sunkumai siekiant veiklos rodiklių,
- naujų technologijų diegimas,
- valdžios planai,
- rekomendacijos,
- pasikeitusi veiklos aplinka,
- konkurencijos grėsmė,
- poreikis padidinti efektyvumą,
- paslaugų plėtimas su ribotais ištekliais (Radnor ir Walley, 2008, p. 16).

Lean vadybos sistema viešojo sektoriaus organizacijose dažniausiai diegiama naudojantis logine seka (Rahbek *et al.*, 2011, Radnor and Johnston, 2012):

- *Vertės identifikavimas kliento požiūriu*. Pirmasis žingsnis yra nustatyti ir suprasti vertę kliento požiūriu, t.y. kliento poreikius, norus ir lūkesčius. To nepadarius tampa sunku atskirti vertę nuo švaistymo. Vertinant gausą vidinių ir išorinių organizacijos klientų, Lean atkreipiamas dėmesys į galutinį organizacijos produkto/paslaugos klientą.
- *Vertės srauto nustatymas (angl. Value stream map)*. Svarbu nustatyti vertės srautus kiekvienam produktui/paslaugai tam, kad identifikuoti švaistymus ir tobulinimo galimybes. Viešojo sektoriaus organizacijoje vertės srauto pavyzdys galėtų būti susijęs su administruojamu kliento prašymu X savivaldybėje arba ligoninėje grupės pacientų, su bendromis charakteristikomis, gydymas.
- *Nuolatinio srauto sukūrimas (angl. Create flow)*. Nuolatinio, nepertraukiamo srauto sukūrimas įgalina teikti klientui didesnę vertę naudojantis turimais ištekliais. Idealiu atveju, srautas reiškia, kad nuo paslaugos ar produkto užsakymo organizacijai pateikimo iki paslaugos ar produkto pristatymo klientui nėra jokių proceso sustabdymų (nebent to pageidautų klientas).
- *Ištraukiamosios (angl. Pull) vadybos naudojimas*. Naudoti ištraukiamąją vadybą, tose proceso vietose, kur nuolatinis srautas neįmanomas. Čia išteklių paskirstymas (žmogiškųjų, materialųjų, finansinių) remiasi kliento poreikiais. Ištraukiamosios vadybos esmė, kad organizacija teikia produktą ar paslaugą tik tada, kai klientui jo reikia. Pavyzdžiui pacientas ligoninėje, naudojant šią sistemą gauna reikiamą kiekį, reikiamo gydymo tada, kai jam to reikia.

- *Nuolatinis tobulinimas (angl. Kaizen)*. Nuolatinis tobulinimas siekiama, kad klaidų skaičius būtų lygus nuliui, taip pat nuolat šalinamos vertės nekuriančios veiklos, mažinamas skaičius žingsnių, laiko ir informacijos kiekiai reikalingi pateikti klientui produktą/paslaugą. Lean vadybos sistemos kultūra užtikrina, kad vadovai niekada nepriims faktinės padėties („status quo“), bet nuolatos ieškos galimybių kaip pagerinti, atnaujinti procesus.

Išskiriamos tokios sąlygos, be kurių Lean negalėtų veikti:

- vertės ir švaistymų nustatymas iš kliento perspektyvos;
- kurti vertę arba šalinant švaistymus, tuo pačiu ir kainą produkto ar paslaugos, arba didinant vertę kuriančią veiklą, nedidinant produkto ar paslaugos kainos,
- įvertinti tai, kad galima nustatyti ir išmatuoti organizacijos gaunamą naudą, šalinant vertės nekuriančias veiklas – privačiame sektoriuje, tai matoma kaip kainos mažinimas arba konkurencinio pranašumo įgijimas,
- šių procesų dėka išlaisvinami ištekliai gali būti panaudoti privataus sektoriaus organizacijų plėtrai,
- supratimas, kad Lean vadybos sistemos esmė yra „kliento vertės“ suvokimas (Radnor *et al.*, 2013).

Diegiant Lean vadybos sistemą viešojo sektoriaus organizacijose išskyla tris pagrindiniai iššūkiai, tai – viešojo sektoriaus organizacijos yra paslaugų organizacijos, ne gamybinės, valdymo procesai ir sistemos yra daugiau vidinės nei išorinės orientacijos ir sėkmės rodikliai skiriasi nuo privataus sektoriaus (Radnor *et al.*, 2013).

Lean vadybos sistema tarp viešojo sektoriaus organizacijų, populiari JAV, D. Britanijoje, Danijoje, Švedijoje ir kt. šalyse. Diegiama tokiose srityse kaip sveikatos priežiūra, vietos valdžios ir centrinės valdžios institucijos, karinė aplinka, universitetai ir kt. (Radnor and Boaden, 2008, Bateman *et al.*, 2014).

Tyrimo, atlikto Z. Radnor (2013) duomenimis, viešojo sektoriaus organizacijose, Lean vadybos sistemos diegimo akivaizdūs rezultatai daugiausia pasireiškė laiko sumažėjimu (laukimo ar proceso), kokybės padidėjimu, pašalinus klaidas, išlaidų sumažėjimu (išteklių poreikis), taip pat ir mažiau akivaizdūs rezultatai, tokie kaip padidėjusi darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas, bei padidėjęs klientų pasitenkinimas. Viešojo sektoriaus organizacijų pavyzdžiai įvairiose pasaulio šalyse taikant Lean vadybos sistemą pateikti 3 lentelėje.

**3 lentelė: Viešojo sektoriaus organizacijų, taikančių Lean vadybos sistemą,
pavyzdžiai**

(šaltinis: Radnor and Johnston, 2013, Di Pietro *et al.*, 2013, Carter *et al.*, 2011)

Organizacija	Metodologija	Poveikis
Valdžios institucijos:		
Gynybos ministerija (angl. Ministry of Defence), D. Britanija	Lean metodai skirti pagerinti remonto proceso efektyvumą	Nuo 2002 iki 2007 m. techninio palaikymo išlaidos sumažėjo nuo 711 iki 328 £, darbo jėgos poreikis sumažėjo 21 % (vienam lėktuvui).
Darbo ir pensijų departamentas (angl. Department of Works and Pensions), D. Britanija	Lean	Skyriuje (iš 80), kuriame dirba apie 400 darbuotojų, pateiktas 101 tobulinimo pasiūlymas, išlaidos sumažėjo 575 tūkst. £, pakeitus adresą, sumažintas kliento kelionės laikas nuo 9 iki 1 dienos.
Valstybės mokesčių ir muitų departamentas (angl. HM Revenue and Customs), D. Britanija	Lean	5 mln. £ efektyvumo išskeltas tikslas pasiektas: 30 % padidinus produktyvumą, didinant efektyvumą ir klientų aptarnavimą, pašalinus neatliktus darbus ir kt.
Sveikatos apsauga:		
Karališka Boltono ligoninė (angl. Royal Bolton Hospital), D. Britanija	Boltono slaugos tobulinimo sistema (Lean)	Tiesioginiai sutaupymai – 3,1 mln. £. Pacientų mirčių skaičius sumažėjo trečdaliu. Laikas kraujo grupių ištyrimui sumažėjo nuo 2 dienų iki 2 val.
Nebraskos medicinos centras (angl. Nebraska Medical centre), JAV	Lean principų taikymas pertvarkant darbo zoną sterilaus apdorojimo centre ir klinikinėje laboratorijoje	Sumažintas darbuotojų vaikščiojimas 167 myliomis per metus. Sumažinta laboratorijos erdvė 825 kvadratinėmis pėdomis ir mėginių ištyrimo laikas sutrumpėjo 20 %. Darbo jėgos poreikis sumažėjo 11 pilnų etatų, kurie buvo paskirti vykdyti kitus darbus. Vidutinis buvimo laikas sumažėjo nuo 6,29 iki 5,72 dienų.
Savivaldos institucijos ir kt.		
Konektikuto darbo	Lean	119 žingsnių buvo pašalinta, pakeista arba

Organizacija	Metodologija	Poveikis
departamentas (Connecticut Department of labour), JAV		automatizuota. 1181 valandų ciklo trukmės buvo pašalinta, pakeista arba automatizuota, 33,5 darbuotojų darbo valandų buvo pašalinta, pakeista arba automatizuota daugiau negu keturiuose procesuose. Per metus sutaupyta darbuotojų darbo laiko už 500 000 \$ per metus.
Solihull Borough savivaldybė (Solihull Borough Council), D. Britanija	Lean	Skatinimo paslaugoms skirtų lėšų sutaupyta 500 tūkst. £ ir 25 % per mėnesį padaugėjo suteiktų skatinimo paslaugų. 135 tūkst. £ sumažėjo pašto išlaidos.
Gyventojų aptarnavimo biuras (angl. Citizen relationship office), Italija	Lean	Sumažintos eilės prie aptarnavimo langelio 25 %. Skambučių laukimo laikas sumažintas 25 %. Sutaupyta darbuotojo darbo valandų 1,5 etato, paskiriant darbuotojams kitus darbus. Padidėjusi darbuotojų motyvacija ir įgalinimas, pašalintas nereikalingas judėjimas gyventojams ir darbuotojams.

Atlikto tyrimo Švedijos organizacijose (kurių dauguma buvo viešojo sektoriaus), kurios yra įsidięgusios Lean vadybos sistemą, išvadose teigiama, kad tirtose organizacijose inicijuotų pokyčių apimtis yra siaura ir metodų bei principų pritaikymas yra ribotas. Pokyčiai yra orientuoti į tobulinimo struktūros kūrimą ir organizacinių gebėjimų didinimą (5S, tobulinimo komandos, tobulinimo lentos, struktūrinės schemas), o ne į metodų taikymą specifiniams pagerinimams („kaip tik laiku“, heijunka, Poka-yoke). Tyrimo autoriai siūlo organizacijoms pirmiau identifikuoti ir apibrėžti problemas, kurios reikalauja dėmesio ir tik tada pasirinkti metodus joms spręsti (Langstrand and Drotz, 2016).

Lietuvos visuomenėje gajūs stereotipai, kad viešasis sektorius negali būti efektyvus, kad darbuotojai viešojo sektoriaus organizacijose yra menkai motyvuoti, pritraukti ir išlaikyti talentus yra sudėtinga, taip pat, kad naujausi vadybos metodai yra sėkmingiau ir greičiau pritaikomi privačiame sektoriuje. Šiuo metu Lietuvoje veikia daugiau nei 4 tūkstančiai viešojo sektoriaus organizacijų (LR finansų..., 2016), kur dirba beveik 400 tūkstančių darbuotojų (Vidutinis..., 2016). Ilgą laiką Lietuvoje neskirta dėmesio viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumui ar kokybei. Lietuvos viešojo sektoriaus pokyčius skatina sparčiai didėjantys visuomenės reikalavimai, poreikis mažinti išlaidas, didinti efektyvumą ir kokybę,

poreikis didinti valstybės valdomų įmonių nuosavo kapitalo grąžą, bei tarptautinių organizacijų, t.y. Europos komisijos, Tarptautinio valiutos fondo, EBPO (Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija) rekomendacijos didinti valstybės valdomų įmonių efektyvumą. Šiuo metu jau yra keletas gerosios praktikos pavyzdžių kaip Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijos taiko Lean vadybos sistemą savo veikloje, pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė: Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų taikančių Lean vadybos sistemą pavyzdžiai

(šaltinis: Sinkevičius, 2016, Karmonas ir Kazokevičienė, 2014, *Kauno...*, 2013, Lean projektas..., 2016, Raicevičienė, 2014, Aukštikalnis)

Organizacija	Metodologija	Poveikis
Sodra	Lean	Sutvarkytos darbo vietos pagal 5S metodą, standartizuotos darbo vietos ir procedūros, pagerintas gyventojų aptarnavimas, taikomas Kaizen idėjų pateikimas, optimizuoti keli procesai ir kt.
Valstybinė mokesčių inspekcija (VMI)	Lean	Optimizuotas veiklos procesas „Mokesčių mokėtojų kontrolė“ ir su juo susijusios procedūros, pagerintas gyventojų aptarnavimas, apmokyti darbuotojai.
Lietuvos energija (Kauno energetikos remontas)	Lean	Padidintas darbuotojų darbo efektyvumas, pagerinti įmonės finansiniai rodikliai.
Lietuvos geležinkeliai (Prekinių vagonų depas)	Lean	Reorganizavus remonto procesą ir sukūrus „greitąją liniją“, padidintas vagonų surinkimo efektyvumas, paspartėjo prekinių vagonų dažymo procesas.
VšĮ Kėdainių pirminės sveikatos priežiūros centras	Lean (Procesų optimizavimas)	Sumažintas paciento laukimo pas specialistus laikas, sumažinta medikų kanceliarinio darbo apimtis, medikamentų sandėlio atsargos valdomos kanban metodu, patobulintas instrumentų sterilizavimo procesas, sutvarkyta ir standartizuota odontologo darbo vieta, sureguliuoti pacientų srautai tyrimų paėmimui,

Organizacija	Metodologija	Poveikis
		sutrumpintas greitosios pagalbos atvykimo pas pacientus laikas ir kt.
Paramos fondas ESFA	Lean	Supaprastinta struktūra iš dviejų didelių departamentų padaryti trys skyriai, taip sutrumpėjo paraiškos administravimo grandinė, pašalinti vėlavimai, atsisakyta nereikalingų procedūrų. Patobulintas viešųjų pirkimų procesas ir procedūros, apmokyti darbuotojai ir kt.
Valstybinis patologijos centras	Lean	Pagerintas patologų darbo efektyvumas, pagerinta materialinių vertybių valdymo praktika, atsisakyta perteklinių veiksmų, taupomos darbo sąnaudos.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijos taiko Lean vadybos sistemą taip pat kaip ir kitose šalyse, tačiau iš viešai pateikiamų duomenų yra pakankamai sudėtinga išsamiau įvertinti Lean vadybos sistemos taikymo apimtį ir paplitimą, kokie konkretūs metodai ir principai taikyti, kokių rezultatų pasiekta bei su kokiomis problemomis susidurta.

2. EMPIRINIO TYRIMO „LIETUVOS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VEIKLOS PRAKTIKOS, TAIKANT LEAN VADYBOS SISTEMĄ“ METODOLOGIJA IR METODIKA

2.1. Empirinio tyrimo metodologija

Empirinio tyrimo tikslas: Ištirti, kaip Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijos taiko Lean vadybos sistemą.

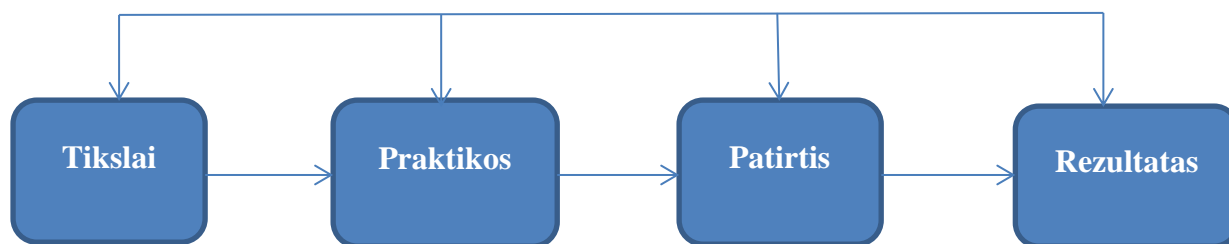
Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Parengus empirinio tyrimo metodiką, sudaryti klausimyną ir pasirinkti respondentus.
2. Apklausus respondentus, pateikti ir susisteminti empirinio tyrimo duomenis.
3. Atlikus duomenų analizę ir interpretavimą, pateikti empirinio tyrimo rezultatus ir išvadas.

Tyrimo ribos – tiriamos tik Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijos, kurios yra įsidięgusios Lean vadybos sistemą.

Pasirinkta atlikti *sisteminį tyrimą* – daugelio atvejų analizę. Sisteminis tyrimas yra kokybinio tyrimo metodologija, pagal šį požiūrį kiekvienas reiškinys yra sistema, susidedanti iš elementų ir jų ryšių, sistemos elementus sieja abipusiai ryšiai (Tamaševičius, 2015). Sisteminio tyrimo tikslas išnagrinėti kiekvieną sistemos elementą ir jų tarpusavio ryšius. Kokybinis tyrimas dažnai suprantamas kaip bet kuri duomenų rinkimo technika (pavyzdžiui interviu) arba duomenų analizės procedūra (pavyzdžiui duomenų kategorizavimas), kuri generuoja ar naudoja ne skaitinius duomenis. Kokybinis tyrimas dažnai susijęs su interpretacine filosofija, nes tyrėjai dažnai turi suprasti subjektyvių ir socialiai sukonstruotų tiriamų reiškinų prasmes. Atliktas tyrimas yra vertinamasis tyrimas, kurio metu siekta įvertinti tiriamą reiškinį, duomenų rinkimo metu užduoti klausimai prasidedantys klausiamaisiais žodeliais „Kas“, „Kaip“ ir „Kodėl“. Siekiant palyginti tiriamą reiškinį suformuluoti klausimai, prasidedantys klausiamaisiais žodeliais „Koks/kokie“, „Kur“. Atvejo analizė yra nuodugnus reiškinio tyrimas realioje aplinkoje. Atvejo analizė tyrimai gali būti nukreipti į asmenį, organizaciją, procesą ar kitą objektą. Atvejo analizė gali apimti kelis atvejus, šiame tyrime atliktas daugelio atvejų (5 organizacijų) tyrimas, siekiant ištirti visuose atvejuose Lean vadybos sistemos naudojimą. Šio tyrimo metu siekta įvertinti ir gauti kokybinį supratimą apie nagrinėjamą atvejį, realią situaciją, t.y. Lean vadybos sistemos praktikas

viešojo sektoriaus organizacijų veikloje. Išskirti keturi sistemos elementai (žr. 2 pav.) ir empirinio tyrimo metu siekta išnagrinėti kiekvieną jų atskirai ir jų tarpusavio ryšius.



2 pav. Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos praktikų, taikant Lean vadybos sistemą tyrimo modelis

(šaltinis: parengta darbo autorės)

2.2. Empirinio tyrimo metodika

Tyrimui atlikti pasirinktas metodas *apklausos metodas* – pusiau struktūrizuotas interviu. Tai yra iš anksto numatyti klausimai ir sudarytas klausimynas, tačiau palikta galimybė papildyti, tikslinti ar perfrazuoti klausimus, siekiant gauti kuo tikslesnius atsakymus, neiškraipyti informacijos ir kuo geriau atsakyti į tyrimo klausimą. Su respondentais buvo susitikta gyvai ir atliekamas interviu. Šis metodas pasirinktas dėl to, kad tiriamų organizacijų yra nedaug ir surinkti pakankamą duomenų kiekį, siunčiant apklausos anketas ar patalpinus ją internete, tikėtina nepavyktų ir tai neatitiktų respondentų imties reprezentatyvumo reikalavimų. Taip pat tikėtasi, jog pasitelkus atrinkus ekspertus, kurie dirba tiriamose organizacijose ir yra atsakingi už Lean vadybos sistemą ir gali išsamiau papasakoti apie realią situaciją, bus surinkta daugiau tyrimui naudingos informacijos.

Interviu duomenų rezultatai yra kokybiniai, t.y. pateikti teksto pavidalu, todėl naudotas teksto prasmės suvokimas ir analizė, nes tokius duomenis apdoroti statistiniais duomenų apdorojimo įrankiais netikslinga. Gauti tyrimo rezultatai analizuoti pasitelkiant duomenų turinio kokybės analizės metodą, t.y. duomenys sugrupuoti pagal tyrimo modelio keturias kategorijas ir sąsajas. Kiekvienai kategorijai priskirta po keletą klausimų, į kuriuos atsakius gautos respondentų nuomonės sugrupuotos, apibendrintos ir sudėtos į lenteles, tuo tikslu, kad gautus duomenis būtų patogiau analizuoti ir interpretuoti. Analizei stengtasi naudoti kuo tikslesnius respondentų pasisakymus, citatas.

Tyrimo instrumentas

Tyrimo instrumentas sudarytas remiantis anksčiau atliktais viešojo sektoriaus organizacijų tyrimais Švedijoje (Langstrand et al, 2016), šių tyrimų metu atkreiptas dėmesys į skirtumus tarp Lean vadybos sistemos retorikos ir realybės, kad dažnai teorija nėra pritaikoma praktikoje. Atlikto empirinio tyrimo metu pateikti pagrindiniai klausimai, kurie suskirstyti į keturias temas (2 pav.), interviu metu siekta išsiaiškinti, kokią informaciją viešojo sektoriaus organizacijos turi apie Lean vadybos sistemą, kas lėmė jų pasirinkimą taikyti Lean, kokia apimtimi taiko Lean vadybos sistemą, kokią patirtį įgijo, su kokiais sunkumais susidūrė ir kokių pasiekė rezultatų.

Klausimyno sudarymo principai

Interviu metu respondentams buvo pateikiami iš anksto parengti klausimai, remiantis autoriniu tyrimo modeliu (žr. 2 pav.). Interviu metu respondentams buvo užduodami papildomi klausimai, siekiant patikslinti atsakymus, kai nepateikiamas išsamus atsakymas arba patikslinamas klausimas, kai respondentas nesuprato ko tyrėjas nori paklausti. Anketa sudaryta iš penkių klausimų blokų:

1. Lean vadybos sistemos taikymo inicijavimas ir tikslai

Šiame klausimų bloke suformuluoti penki klausimai, kuriais siekta išsiaiškinti kokių tikslų organizacijoje yra įdiegta/diegiamą Lean vadybos sistema, kokias problemas siekiama išspręsti, kokie tikslai keliami diegiant Lean. Taip pat siekta sužinoti kokį laiką tarpą organizacija dirba su Lean sistema, iš kur kilusi iniciatyva, t.y. ar organizacijos pasirenka diegti sistemą pačios ar paskatintos kontroliuojančių organizacijų. Tam išsiaiškinti buvo suformuluoti tokie klausimai:

1.1. Lean vadybos sistemos taikymo patirtis jūsų organizacijoje?

1.2. Kur organizacijoje taikoma Lean vadybos sistema (atskiras padalinys/procesas ar visa organizacija)?

1.3. Kas buvo Lean diegimo iniciatorius ir/ar įkvėpimo šaltinis?

1.4. Kokias pagrindines problemas siekta išspręsti diegiant Lean?

1.5. Kokie tikslai ir/ar veiklos rodikliai susieti su Lean diegimu?

2. Lean vadybos sistemos praktikų taikymas

Šiame klausimų bloke buvo suformuluoti šeši klausimai, kuriais siekta išsiaiškinti kokius organizacija taiko Lean principus ir metodus, t.y. kokias praktikas taiko. Klausimai formuluoti taip, kad išsiaiškinti ar organizacijos naudoja pagrindinius viešajam

sektoriui taikytinus metodus. Taip pat siekta atskleisti kokios priežastys lėmė būtent tokį pasirinkimą. Šiai temai atskleisti buvo suformuluoti tokie klausimai:

- 2.1. Kokias Lean principais jūsų organizacija vadovaujasi?
 - 2.2. Kaip jūsų organizacijoje vadovai priima sprendimus, ar vadovaujasi ilgalaikiu požiūriu?
 - 2.3. Kokius metodus jūsų organizacija naudoja darbo vietos gerinimui, procesų tinkamumo užtikrinimui, nenaudingų etapų šalinimui?
 - 2.4. Kaip sprendžiate iškilusias problemas ir siekiate nuolatinio tobulėjimo (metodai)?
 - 2.5. Kaip užtikrinama, kad darbuotojai būtų ugdomi ir vadovautųsi organizacijos vertybėmis, siektų bendrų tikslų?
 - 2.6. Kodėl pasirinkti būtent šie Lean metodai?
3. *Lean vadybos sistemos taikymo patirtis*

Šioje klausimų grupėje suformuluoti ir pateikti respondentams du klausimai, kurių pagalba siekta išsiaiškinti kaip sekasi organizacijoms taikyti Lean vadybos sistemą, ar tinkamai pasirinkti metodai ir ar jie pasiteisino, taip pat su kokiomis problemomis tenka susidurti diegiant Lean.

- 3.1. Kaip pasiteisino jūsų pasirinkti metodai/principai?
 - 3.2. Su kokiomis problemomis susidūrėte diegiant Lean jūsų organizacijoje?
4. *Lean vadybos sistemos taikymo rezultatai*

Siekiant išsiaiškinti kokių rezultatų organizacijos pasiekia, taikydamos Lean vadybos sistemą, suformuluoti trys klausimai. Pirmiausia respondentų buvo klausta koks įvyko pokytis įdiegus Lean. Siekta atskleisti kokia yra teigiama nauda Lean diegimo, kaip organizacija tai vertina, galiausiai sužinoti ar planuoja organizacija toliau dirbti naudojant Lean vadybos sistemą, plėsti jos apimtį.

- 4.1. Kas pasikeitė jūsų organizacijoje įdiegus Lean? (struktūra, procesai, komunikacija, darbuotojų/klientų pasitenkinimas ir pan.)
 - 4.2. Kokį aspektą įvertintumėte kaip labiausiai teigiamą/naudingiausią dalyką, diegiant Lean jūsų organizacijoje?
 - 4.3. Kaip planuojate tęsti/plėsti Lean diegimą ateityje?
5. *Bendrieji ir demografiniai klausimai*

Šiame klausimų bloke suformuluoti trys klausimai, siekiant surinkti bendrąją informaciją apie respondentus ir jų kontaktinę informaciją. Sužinoti ar organizacijos pageidauja grįžtamojo ryšio iš tyrėjo, sužinoti tyrimo apibendrintus rezultatus.

Tyrimo populiacija ir imtis

Viešojo sektoriaus organizacijų Lietuvoje yra pakankamai daug, tačiau organizacijų taikančių Lean vadybos sistemą yra vos keletas, todėl tyrimui buvo atrinkamos organizacijos, kurios viešojo erdvėje skelbia naudojančios Lean vadybos sistemą. Tyrimui atrinktos tik viešojo sektoriaus organizacijos, neįtraukiant privataus sektoriaus organizacijų, valstybės ir savivaldybės įmonių, valstybės valdomų akcinių bendrovių, siekiant, kad tyrime dalyvaujančių organizacijų veiklos aplinka būtų kuo panašesnė, siekiant objektyvesnių vertinimo rezultatų. Kadangi tiriamų organizacijų apimtis yra nedidelė, todėl buvo ieškoma ekspertų, kurie galėtų tiksliai ir išsamiai atsakyti į pateiktus klausimus.

Tyrimo respondentų charakteristika

Tyrimui buvo pasirinkti asmenys, dirbantys viešojo sektoriaus organizacijose, tiesiogiai susiję ir dirbantys su Lean vadybos sistema, visi tyrime dalyvavę respondentai betarpiškai susiję su sistemos diegimu ir jos palaikymu. Atrinkti ekspertai, t.y. šios srities specialistai, kurie galėjo išsamiai papasakoti apie nagrinėjamą problemą. Atrinkant respondentus tyrimui buvo ieškomi specialistai, kurie dirba su Lean vadybos sistema konkrečioje viešojo sektoriaus organizacijoje ir yra atsakingi už ją, bei galėtų suteikti daugiausia tyrimui reikalingos informacijos.

Iš atrinktų viešojo sektoriaus organizacijų buvo kalbinti respondentai tiesiogiai dirbantys su Lean vadybos sistema ir gebantys kompetentingai atsakyti į tyrimo klausimus. Visi kalbinti tyrimo dalyviai buvo glaudžiai susiję su jų organizacijoje vykdomu Lean vadybos sistemos diegimu ir palaikymu. 5 lentelėje pateikiami kalbintų respondentų duomenys, t.y. organizacija, pareigos.

5 lentelė. **Kokybinio tyrimo ekspertų sociodemografinės charakteristikos.**

(šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Eksperto kodas	Organizacija	Užimamos pareigos
E1	ESFA – Europos socialinio fondo agentūra	Kokybės sk. vedėja
E2	VMI – Valstybinė mokesčių inspekcija	Strateginio valdymo sk. specialistas
E3	SODRA – Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba	Veiklos planavimo ir pokyčių valdymo sk. vedėja
E4	KPSPC - Kėdainių pirminės sveikatos priežiūros centras	Direktorė
E5	VPC - Valstybinis patologijos centras	Direktoriaus pavaduotoja administravimui

Tyrimo eiga

Tyrimas atliktas 2017 m. vasario – kovo mėnesiais, respondentai kalbinti telefonu arba susitikimo metu, pagal iš anksto parengtą klausimyną. Prieš interviu su kiekvienu iš respondentų susisiekiama elektroniniu paštu, kur trumpai pristatytas tyrimas ir jo tikslas, bei susitarta dėl galimo interviu, pagal galimybes bendrauti gyvai susitikus respondento pasirinktoje vietoje arba telefonu, nesant galimybės susitikti „akis-į-akį“. Susisiekus su respondentais prisistatyta, pristatytas tyrimas, aptartos interviu taisyklės ir trukmė, kad respondentams būtų paprasčiau atsakinėti į klausimus ir jaustųsi labiau atsipalaidavę. Vidutinė vieno interviu trukmė apie 30 – 40 min., interviu metu prisilaikyta iš anksto parengto klausimyno, stengiantis nenukrypti nuo tyrimo temos. Kadangi ne visi respondentai sutiko, kad pokalbis būtų įrašytas diktofonu, kas daugumoje atvejų palengvina tyrimo duomenų analizę, dalis interviu buvo konspektuojami, kad užtikrinti duomenų tikslumą, tačiau tai galimai sumažino duomenų patikimumą. Bendraujant su respondentais užduoti ir papildomi, iš anksto nežinomi respondentui klausimai, siekiant patikslinti respondento pateiktą atsakymą, kai jis nepakankamai informatyvus arba respondentui nesupratus klausimo, jis buvo perfrazuojamas patikslinant klausimą, siekiant surinkti tyrimui svarbią informaciją. *Pagrindinis interviu tikslas* – išsiaiškinti kokia apimtimi yra taikoma Lean vadybos sistema viešojo sektoriaus organizacijose, kokie principai ir metodai taikomi ir kaip sekasi juos taikyti, su kokiomis problemomis susidurta, kokių rezultatų organizacija pasiekė.

3. EMPIRINIO TYRIMO „LIETUVOS VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VEIKLOS PRAKTIKOS, TAIKANT LEAN VADYBOS SISTEMĄ“ REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

Toliau darbe pateikti atlikto empirinio tyrimo rezultatai, jų analizė, apibendrinimas ir interpretavimas. Rezultatai pateikti atitinkamai pagal parengto tyrimo instrumento, apklausos anketos, keturis pagrindinius klausimų blokus ir yra suskirstyti į keturias dalis, penktojo klausimų bloko analizė apima demografinę respondentų informaciją ir ji yra pateikta poskyryje „tyrimo respondentų charakteristika“.

3.1. Lean vadybos sistemos taikymo inicijavimas ir tikslai

Tiriamos viešojo sektoriaus organizacijos turi kelerių metų patirtį diegiant Lean vadybos sistemą, tris iš jų taiko sistemą daugiau nei penkerius metus, tai leidžia teigti, kad organizacijoms Lean vadybos sistema nėra naujovė ir jos tikėtina bus pakankamai gerai susipažinusios su šia sistema. 6 lentelėje pateikti respondentų teiginiai, pagrindžiantys jų nuomonę apie Lean vadybos sistemos taikymo inicijavimą ir tikslus jų organizacijose.

6 lentelė. Lean vadybos sistemos taikymo inicijavimas ir tikslai

(šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Respondento nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Lean vadybos sistemos taikymo inicijavimas ir tikslai	Lean vadybos sistemos taikymo inicijavimas	<p>„siekėme būti lyderiais rinkoje, nevėluoti atliekant darbus“ (E1)</p> <p>„atsirado konkretus poreikis atlikti visus darbus, diegėme vadovų sprendimu“ (E2)</p> <p>„vadovybė inicijavo, siekiant procesų efektyvinimo“ (E3)</p> <p>„dalyvavome projekte, siekėme procesus optimizuoti“ (E4)</p> <p>„pasinaudojome ES projekto parama, kad išmoktume kaip taikyti“ (E5)</p>
	Problemos, kurias siekta išspręsti diegiant Lean vadybos sistemą	<p>„darbų atlikimo terminai, vėlavimai“ (E1)</p> <p>„darbų atlikimo terminai, sumažintas darbuotojų skaičius“ (E2)</p> <p>„veiklos procesų efektyvinimas“ (E3)</p>

Kategorija	Subkategorija	Respondento nuomonę pagrindžiantys teiginiai
		<p>„pacientų eilės prie kabinetų“ (E4)</p> <p>„išspręsti procesų valdymo problemą“ (E5)</p>
	Tikslai ir rodikliai susieti su Lean vadybos sistema	<p>„sutrumpinti veiklų atlikimo terminus“ (E1)</p> <p>„gerinti aptarnavimo kokybę, mažinti nepriemokas“ (E2)</p> <p>„surinkti įmokas, laiku ir tinkamai išmokėti išmokas“ (E3)</p> <p>„sumažinti laukiančių pacientų skaičių“ (E4)</p> <p>„kiek pacientas laukia nuo registracijos“ (E4)</p> <p>„tyrimo atlikimo greitis“ (E5)</p>

Dauguma apklaustų viešojo sektoriaus organizacijų taiko Lean vadybos sistemą nesistemiškai, sistema neapima visų padalinių ir procesų, taiko tik atskirus elementus „sunku įvardinti, taikome visoje organizacijoje, visuose padaliniuose dalinai, kai kurios dalys veikia visur, kai kurios tik valdyboje“ (E3), taip pat sistema neapima visos organizacijos, o yra taikoma atskiruose padaliniuose „taikyta trijuose padaliniuose“ (E2), „pagrindė yra atskiruose padaliniuose“ (E4), „gerinama pagrindinė veikla, keturiuose projektų valdymo skyriuose“ (E1).

Dauguma apklaustų viešojo sektoriaus organizacijų pradėjo Lean diegimą, pasinaudodamos ES paramos lėšomis, dalyvaudamos kompetencijų ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo projektuose „įdomi istorija buvo, nes projektą europinį įgyvendinom, kompetencijų didinimo, procesų optimizavimas buvo“ (E4), tačiau diegimo iniciatoriumi įvardinamas aukščiausios vadovybės atstovas „vadovas, vienareikšmiškai“ (E3), „vadovas pakvietė specialistus ir organizavo mokymus“ (E1).

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad ne visi respondentai sugebėjo tinkamai įvardinti problemas kurias siekta išspręsti diegiant Lean vadybos sistemą, dvi iš apklaustų organizacijų, įvardijo ne siekiamas išspręsti problemas, o tikslus, kurių pagrindinis yra procesų optimizacija ir efektyvesnis darbas „pagrindė sprendėme procesų valdymą <...> mes analizavome visą procesą, siekėme atsisakyti nereikalingų veiklų <...> visas metodikas naudojome tam, kad išliekninti procesus, dirbti efektyviai“ (E5), „veiklos procesų efektyvinimas, užsibrėžtų tikslų, strateginių planų pasiekimas“ (E3). Kitos tris organizacijos įvardijo konkrečias problemas, kurios trukdė darbui ir Lean vadybos sistemos diegimas padėjo jas išspręsti „darbų atlikimo terminai, trukmė, <...> labai daug darbų, negalėjome vėluoti“ (E1), „sumažinus darbuotojų

skaičių, darbų išliko tiek pat ir reikėjo juos visus atlikti“ (E2), „reikėjo sutvarkyti tai, kas „degė“ - eiles prie kabinetų“ (E4).

Organizacijos yra išsikėlusios tikslus, kurie padeda siekti įvardintų problemų tinkamo sprendimo diegiant Lean „išsikėlėme tikslą sutrumpinti veiklų atlikimo terminus“ (E1), “surinkti įmokas, laiku ir tinkamai išmokėti išmokas, o tai susiję su proceso efektyvumu” (E3), „aptarnavimo kokybės gerinimas, nepriemokų mažinimas“ (E2), taip pat yra sukūrusios pamatuojamos rodiklius, tikslų pasiekimui vertinti, palyginti koks procesas buvo iki Lean diegimo ir koks įdiegus Lean metodus “tikslas ir buvo sumažinti prie bet kurio kabineto durų laukiančių pacientų skaičių <...>, įsivedėm rodiklį, kiek pacientas laukia prie durų nuo registracijos” (E4), “svarbiausias rodiklis tyrimo atlikimo greitis, trukmė <...> matavome kokia trukmė iki tol ir kokia pakeitus procesus” (E5).

Apibendrinant galima teigti, kad iniciatyva diegti Lean vadybos sistemą visose apklaustose viešojo sektoriaus organizacijose kilo iš vadovybės, pagrindinio įmonės vadovo, kas rodo labai stiprią viešojo sektoriaus darbuotojų hierarchiją, kur iniciatyvos ir sprendimai „nuleidžiami“ iš viršaus, tuo tarpu darbuotojai nėra labai iniciatyvūs ir įsitraukę į veiklos gerinimą, tobulinimą. Visos tirtos organizacijos turėjo konkrečius tikslus, kurių siekė diegdamos Lean vadybos sistemą, dauguma yra įsivedusios rodiklius įvertinti Lean vadybos sistemos efektyvumui, tačiau pažymėtina, kad ne visos organizacijos tinkamai galėjo įvardinti problemas, kurių sprendimui buvo imtasi Lean vadybos sistemos diegimo organizacijoje.

3.2. Lean vadybos sistemos praktikų taikymas

Interviu kalbinti viešojo sektoriaus organizacijų atstovai, nesuprato klausimo apie Lean vadybos sistemos principus, todėl klausimas buvo tikslinamas, perfrazuojamas, patikslinant kokie yra Lean principai, taip siekiant gauti kuo tikslesnius atsakymus į interviu metu pateiktą klausimą. 7 lentelėje pateikti respondentų nuomonę, apie Lean vadybos sistemos praktikų taikymą, pagrindžiantys teiginiai.

7 lentelė. Lean vadybos sistemos praktikų taikymas

(šaltinis: sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Respondento nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Lean vadybos sistemos praktikų taikymas	Principų taikymas	<p>“labai svarbu mąstymas ir pati filosofija, siekiame nuolatinio tobulėjimo” (E1)</p> <p>“nuolatinis tobulėjimas, problemų sprendimas, rezultatų pasiekimas” (E3)</p> <p>“siekiame Lean paversti organizacijos filosofija” (E4)</p> <p>“pagrindinis tikslas ir filosofija, išliekninti procesą” (E5)</p> <p>“visų darbuotojų įtraukimas“ (E5)</p>
	Ilgalaikis požiūris, sprendimų priėmimas	<p>“strateginis planavimas, rodiklių sistema” (E1)</p> <p>„strateginiai planai, veiklos planai, tikslai ir kriterijai“ (E2)</p> <p>„Ilgalaikis veiklos tobulinimas“ (E3)</p> <p>“filosofija, mąstymas, darbuotojų tobulėjimas” (E4)</p>
	Metodai darbo vietos gerinimui ir nenaudingų etapų šalinimui	<p>„5 S, procesinis valdymas, procesų žemėlapis, rizikų valdymas, vertinamoji analizė, darbo grupės“ (E1)</p> <p>“5 S, vizualus valdymas, standartizuotas darbas, SIPOC, VACA, proceso diagramos“ (E2)</p> <p>“5 S, ASAICI, standartizuotas darbas” (E3)</p> <p>“5 S, vizualusis valdymas, standartizuotas darbas, procesų aprašai, procedūros, Kanban - sandėlio veiklai“ (E4)</p> <p>„Genchi genbutsu, Kanban, Spageti, 5S, vizualusis valdymas, standartizuotas darbas, procedūros” (E5)</p>
	Nuolatinis tobulėjimas ir problemų sprendimas	<p>“A3, Kaizen, procesinis valdymas” (E1)</p> <p>“Iškava diagrama, Spageti, A3, PDTV, VACA, 5 Kodėl, Schadow mapping - inventorizacijai, Lean susitikimai, Kaizen lentos” (E2)</p> <p>“Kaizen, PDTV, VACA“ (E3)</p> <p>„Spageti, neatitikčių valdymo sistema, PDTV, Kaizen susitikimai“ (E5)</p>
	Darbuotojų ugdymas, vertybės, bendrų tikslų siekimas	<p>“vidiniai projektai, vertybių viešinimas, darbuotojų mokymai, skatinimas ir apdovanojimas“ (E1)</p> <p>„Darbuotojų sąmoningumo strategija, rizikos ir kokybės valdymo politika, vertybės, tikslai, komandinis darbas, komunikacija, vidiniai mokymai“ (E2)</p>

Kategorija	Subkategorija	Respondento nuomonę pagrindžiantys teiginiai
		<p>„Pasiūlymų teikimas dėl veiklos gerinimo, svarbadieniai“ (E3)</p> <p>„Mums svarbiausia komandinis darbas“ (E4)</p> <p>„Darbuotojams aiškinamos vertybės, vertybės perimtos iš vadovų, bendrų tikslų siekiame yra motyvacinė sistema“ (E5)</p>

Interviu dalyviai teigė, labiau besiorientuojantys į metodų taikymą „mažiau teorijos, daugiau praktikos šalininkai“ (E5), tačiau vis dėlto teigia, siekiantys nuolatinio tobulėjimo „nuolatinis tobulėjimas, problemų sprendimas, rezultatų pasiekimas“ (E3), siekia „paversti Lean organizacijos filosofija“ (E4), įtraukti darbuotojus, kad jie būtų suinteresuoti „įvairūs mokymai ir apdovanojimai darbuotojams, universalus projektų vadovo pozicijos sukūrimas“ (E1), „visų darbuotojų įtraukimas“ (E5), dalijasi gerąja patirtimi su kitomis organizacijomis „organizuojame apskrito stalo diskusijas, įkūrėme kokybės forumą, dalinamės patirtimi, vykdomė įvairias apklausas“ (E1), „kasmet organizuojama kokybės savaitė, organizuojamos Kaizen sesijos, mokymai“ (E2).

Iš principo viešojo sektoriaus organizacijos vadovaujasi ilgalaikiu požiūriu yra „strateginis planavimas <...> skaičiuojamas darbo krūvis, analizuojame ir stebime, skirstome užduotis, siekiant paskirstyti darbo krūvį“ (E1), iškeliami ilgalaikiai tikslai „strateginiai planai, veiklos planai, kokybės tikslai“ (E2), tačiau sprendimai dažniausiai priimami atsižvelgiant į esamą padėtį „ilgalaikis požiūris yra, bet priimant sprendimą apie tai negalvoji“ (E4), dauguma apklaustų organizacijų specialių metodų strateginiam planavimui netaiko.

Darbo vietos gerinimui ir procesų tinkamumui užtikrinti, tyrime dalyvavusios organizacijos taiko labai panašius metodus „naudojome 5S <...> procesinį valdymą, braižome procesų žemėlapius, atliekamas rizikų valdymas, vertinamoji analizė, sudaromos darbo grupės“ (E1), „darbo vietos sutvarkymas, 5S pradžioje, dabar vyrauja proceso tinkamumo užtikrinimas ir nenaudingų etapų mažinimas, šiek tiek vizualusis valdymas <...> standartizuotas darbas, procesų aprašai“ (E4), kai kurie metodai naudoti pradžioje nepasiteisino, todėl nebenaudojami „mokėmės visus, bet ne visi prigijo, „Genchi genbutsu“, Kanban, spageti <...> darėme 5S, dabar jau nebe <...> žmonės dabar intuityviai viską daro, yra standartizuotas darbas, lentos ir lipdukai neprigijo, kai kas persikėlė į virtualią erdvę“ (E5). Organizacijų atstovai teigė, kad metodus yra atsirinkusios ir taiko jiems labiausiai tinkamus „taikome 5S, VACA, Asaichi (susirinkimų vedimo metodas – aut. pastaba),

standartizuotas darbas” (E3), “5 S, vizualus valdymas, standartizuotas darbas, SIPOC, VACA, proceso diagramos“ (E2).

Nuolatiniam tobulėjimui ir problemų sprendimui naudojamas dažniausiai Kaizen metodas, tačiau apklaustų viešojo sektoriaus organizacijų atstovai nurodė ir kitų naudojamų metodų “naudojame Kaizen, A3, tačiau mes ją adaptavome pagal save“ (E1), “naudojame įrankius - išikava, spageti diagrama, 5 kodėl, A3 metodą taikome, taip pat PDTV, Kaizen lentos“ (E2), “neatitikčių valdymas tobulėjimui, PDTV” (E5), interviu dalyviai atkreipė dėmesį, kad taikomi metodai laikui bėgant adaptuojami pagal organizacijų poreikius, atsirenkami labiausiai tinkantys ir labiausiai pasiteisinę metodai „mokėmės visus, bet prigijo šitie“ (E5).

Visi apklausti organizacijų atstovai pabrėžė vertybių svarbą, todėl yra kreipiamas dėmesys į tai kaip darbuotojams jas perteikti “naudojame labai daug, renginiai, vidiniai projektai, viešinimas vertybių, raudoni krėsiai, darbuotojų apdovanojimai, gerų darbų medis, „esfukų“ skatinimo sistema, darbuotojus apmokome ir atestuojame“ (E1), „aiškinamos vertybės, darbuotojai perduoda jas vieni kitiems, nes darbuotojų kaita nedidelė“ (E5), taip pat skiriamas dėmesys darbuotojų mokymui, tikslų darbuotojams iškėlimui „pas mus yra darbuotojų sąmoningumo strategija, rizikos ir kokybės valdymo politika, vertybės, komandinis darbas, komunikacija, vidiniai mokymai, gerosios patirties dalijimasis“ (E2). Renkami pasiūlymai iš darbuotojų, kurie yra vertinami „darbuotojai gali teikti pasiūlymus dėl veiklos gerinimo, rengiami svarbadieniai, kur pristatomos geriausios idėjos, jos įvertinamos“ (E3).

Metodų pasirinkimo priežastis apklausti interviu dalyviai įvardijo labai panašiai, pradžioje buvo konsultuotasi su konsultantais „konsultantai, kurie pasiūlė metodus labiausiai tinkamus“ (E3), vėliau atsirinkta pagal poreikį „dėl kylančio poreikio, pasirinkti metodai tinkami pritaikyti paslaugų administravimo srityje“ (E2) ir tinkamumą darbo specifikai, kas kiekvienai organizacijai labiau tiko „metodai, kurie pasiteisino, tuos įsiminėme ir naudojame“ (E5), „kažkaip natūraliai, specialiai nerinkti atskiri metodai, žiūrėjome kas tuo metu labiausiai tiko“ (E1).

Interviu dalyvių pasisakymus apibendrinus, galime teigti, kad Lean vadybos sistemos principai viešojo sektoriaus organizacijoms yra neaiškūs ir jos savo veikloje jais menkai vadovaujasi, tačiau vis dėlto pažymėtina, kad kai kurie Lean vadybos sistemos principai yra taikomi iš dalies, tačiau nėra įvardinti kaip principai. Tai rodo, kad organizacijų darbuotojams nėra iki galo aiški Lean vadybos sistemos struktūra, didžioji dalis dėmesio yra sutelkta į Lean priemonių ir metodų taikymą, mažiau dėmesio skiriama principų ir filosofijos sklaidai organizacijose, pridėtinės vertės suinteresuotoms šalims identifikavimui ir kūrimui. Įvertinant

tai, kad Lean vadybos sistema kilusi iš gamybos sektoriaus ir viešajame sektoriuje yra taikoma dar palyginus trumpą laiką, nėra netikėtas rezultatas, kad didžiausias dėmesys ir pastangos yra skiriamos pagrindiniams procesams ir taikomi tik baziniai metodai ir priemonės.

Apibendrinus galime teigti, kad Lean vadybos sistemos metodai ir priemonės yra atrinktos ir taikomos gana paprastos, nei vienoje iš organizacijų nebuvo taikomi sudėtingesni Lean vadybos sistemos metodai, tokie kaip (strategijos įgyvendinimas „Hoshin kanri“, proceso projektavimo metodai, ištraukiamosios vadybos sistema „Pull“, „Jidoka“ ir kt.), taip pat menkai naudojami vertės srauto žemėlapių sudarymo (VSM), A3 problemų sprendimo, „Genchi genbutsu“ metodai. Dauguma tyrime dalyvavusių organizacijų naudojos konsultantų paslaugomis, diegiant Lean vadybos sistemą, todėl atsirinko ir ėmė taikyti tuos metodus, kurie jiems labiausiai tuo metu tiko arba buvo pasiūlyti specialistų. Atsižvelgus į tai, galima teigti, kad apklausoje dalyvavusios viešojo sektoriaus organizacijos dar nėra pasiruošusios diegti sudėtingesnius metodus dėl žinių, įgūdžių, bei darbuotojų skiriamo laiko stokos.

Iš respondentų pateiktų atsakymų matome, kad organizacijos pakankamai daug dėmesio skiria darbuotojų įtraukimui, komandiniam darbui, vertybių sklaidai.

3.3. Lean vadybos sistemos taikymo patirtis

Interviu metu respondentų paprašyta pateikti savo įvertinimą, patirtį, taikant Lean vadybos sistemą. Respondentų nuomonę, apie Lean vadybos sistemos metodų/principų pasiteisinimą bei problemas su kuriomis susidūrė, pagrindžiantys teiginiai pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė. Lean vadybos sistemos taikymo patirtis

(šaltinis: sudaryta darbo autorės)

Kategorija	Subkategorija	Respondento nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Lean vadybos sistemos taikymo patirtis	Pasirinktų Lean vadybos sistemos metodų/principų pasiteisinimas	<p>„procesus apsirašėme, sutrumpėjo 30 proc. darbų atlikimo terminai“ (E1)</p> <p>“paslaugos suteikiamos greičiau, efektyvesnis aptarnavimo laikas, pagerėjo aptarnavimo lygis” (E2)</p> <p>„VACA, PDTV duoda naudą“ (E3)</p> <p>“Kaizen padeda išlukštenti problemas, darbo vietos sutvarkymas pasiteisino” (E4)</p> <p>„pasiteisino „Kanbanai“ sandėlio valdymui“ (E4)</p>

Kategorija	Subkategorija	Respondento nuomonę pagrindžiantys teiginiai
		„darbo vietos įrengimas, „Spageti” pasiteisino, labai” (E5)
	Problemos, su kuriomis susidurta diegiant Lean vadybos sistemą	<p>„darbuotojų pasipriešinimas, organizavimo, žinių trūkumas“ (E1)</p> <p>„darbuotojų pasipriešinimas, kompetencijos, gerosios praktikos pavyzdžių trūkumas“ (E2)</p> <p>„darbuotojų pasipriešinimas, nesupratimas naudos, nenoras pokyčių“ (E3)</p> <p>„kompetencijos stoka, darbuotojų pasipriešinimas, komunikacijos stoka“ (E4)</p> <p>„darbuotojų pasipriešinimas, lyderio nebuvimas, imlus laikui darbas“ (E5)</p>

Visi tyrime dalyvavę respondentai teigė, kad Lean vadybos sistemos diegimas jų organizacijose pasiteisino ir davė apčiuopiamos naudos „labai pasiteisino, esame vertinami kaip pažangiausia mūsų srities organizacija, viena iš nedaugelio, kuri spėja į terminus, nevēluojame“ (E1). Taip pat išskyrė metodus, labiausiai pasiteisinusius, dažniausiai paminėti buvo Lean vadybos sistemos metodai skirti procesų peržiūrai ir tobulinimui bei darbo vietos sutvarkymui „darbo vietos įrengimas, „Spagetti“ pasiteisino labai, nes žmonės pradėjo galvoti, kodėl reikia būtent taip daryti, kokia pridėtinė vertė<...> malonu, kad iš apačios išeina iniciatyva kažką gerinti“ (E5), „darbo vietos sutvarkymas, pasiteisino vienareikšmiškai” (E4), „Kaizen metodas, švaraus stalo politika labiausiai pasiteisino klientų priimamuosiuose <...> slapto kliento tyrimas parodė, kad pagerėjo rezultatas, VACA, PDTV mažai taikome, bet jie duoda naudą, sunku surasti darbuotojų, kurie dirbtų” (E3). Respondentų teigimu, pritaikę šiuos metodus, jie gavo apčiuopiamą naudą, kuri yra jaučiama nuo pat Lean vadybos sistemos įdiegimo iki dabar „eiles sumažinom ne tik tam kartui, bet ir dabar tų eilių nėra <...> pašalinom nereikalingus darbus iš proceso” (E4), „ženkliai sumažėjo nepriemokų atotrūkis, paslaugų teikimo lygis pagerėjo, greičiau atliekame darbus“ (E2). Interviu dalyvavę respondentai nurodė ir nepasiteisinusius metodus, tarp jų įvardijo tuos, kurie yra imlūs darbuotojo darbo laikui „A3, žuvies kaulo absoliučiai neprigijo, per daug reikia įdėti, kad kažką gauti, per daug imlūs laikui“ (E5), „Kaizen <...> „back ofise“ nepasiteisino visiškai” (E3), bei darbuotojų naujoms idėjoms „pasiūlymų teikimas sunkiai, gaunam, bet ne visada geri“ (E3).

Vienos pagrindinių problemų, kurios tyrimo metu buvo išskirtos, tai darbuotojų pasipriešinimas, kompetencijos stoka „pagrindinės problemos, tai darbuotojų pasipriešinimas,

organizavimo, žinių trūko, taip pat trūko specialistų pagalbos“ (E1), „darbuotojų pasipriešinimas, kompetencijos trūkumas, gerosios praktikos pavyzdžių trūkumas“ (E2). Taip pat paminėtos tokios problemos kaip vidinės komunikacijos stoka, darbuotojų pokyčių baimė, kurios trukdė Lean vadybos sistemos sklandžiam diegimui “nemokėjimas pradėti, kompetencijų stoka, darbuotojų pasipriešinimas <...> komunikacijos stoka” (E4), “darbuotojų pasipriešinimas, galvojo, tai yra vadovybės nauja užgaida, nesupranta naudos <...> nenori pokyčių“ (E3). Be šių pagrindinių, visoms apklaustoms viešojo sektoriaus organizacijoms būdingų problemų, dar buvo išskirta ir lyderystės problema, laiko stoka “pasipriešinimas iš tam tikrų žmonių, reikėjo žmogaus lyderio, vedlio, nelabai yra žmonių, kurie prisiima tokį darbą, tai imlu laikui ir žmonės neturi laiko kada to “pjūklo” galąsti, jie nori eiti ir daryti <...>, žinių trūkumas, apčiuopiamos naudos greito pajautimo” (E5). Iš interviu rezultatų matyti, kad diegiant Lean vadybos sistemą klaidų neišvengiama, tačiau dauguma jų yra identiškos visoms organizacijoms.

Iš pateiktų atsakymų matyti, kad visos organizacijos, įsidiegosios Lean vadybos sistemą, pajuto apčiuopiamą naudą ir gali įvertinti sistemos pasiteisinimą. Visi respondentai, teigiamai įvertino metodus, skirtus pagerinti, optimizuoti procesams. Taip pat prie pasiteisinusios Lean vadybos sistemos priemonių ir metodų organizacijos įvardino darbo vietos sutvarkymą, sandėlių valdymo metodą „Kanban“, problemų sprendimo metodus PDTV, VACA, A3, “Spagetti” ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos diegdamos Lean vadybos sistemą, per mažai dėmesio skyrė darbuotojams, jų informavimui ir mokymui, tai matyti iš pateiktų atsakymų, kuriuose pagrindinės problemos, su kuriomis susidūrė organizacijos, diegdamos Lean, įvardijamos kaip darbuotojų pasipriešinimas, komunikacijos ir kompetencijų stoka. Pokyčių baimė ir lyderystės problemos taip pat rodo, kad darbuotojai buvo menkai informuoti apie Lean vadybos sistemos diegimą ir nemotyvuojami, kad būtų paskatinti įsitraukti.

3.4. Lean vadybos sistemos taikymo rezultatai

Norint išsiaiškinti, kokių rezultatų tirtos viešojo sektoriaus organizacijos pasiekė įsidiegosios Lean vadybos sistemą, respondentų klausta kokius jie gali įvardinti pokyčius, susijusius su Lean diegimu, respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai, pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė. Lean vadybos sistemos taikymo rezultatai

(šaltinis: sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Respondento nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Lean vadybos sistemos taikymo rezultatai	Pokyčiai, įvykę įdiegus Lean vadybos sistemą	„struktūra, procesai, komunikacija, darbuotojų pasitenkinimas“ (E1) „klientų pasitenkinimas, procesai, procedūros, daugiau standartizuoto darbo“ (E2) „procesai, atsirado operatyvūs rodikliai“ (E3) „procesai, komunikacija, klientų ir darbuotojų pasitenkinimas“ (E4) „procesai, pasikeitė darbuotojų požiūris“ (E5)
	Labiausiai teigiamas/naudingiausias aspektas, įvertintas įdiegus Lean vadybos sistemą	„nuolatinis tobulėjimas“ (E1) „pagerėjusi komunikacija“ (E2) „operatyvus veiklos stebėjimas“ (E3) „greiti rezultatai, sutvarkyta sandėlio veikla“ (E4) „sustiprėjusi organizacijos kultūra“ (E5)
	Lean vadybos sistemos numatoma tąsa/plėtra ateityje	„nuolat tobulėti“ (E1) „palaikyti esamą, plėtoti Lean idėją tarp departamentų, plėsti teorines ir praktines žinias“ (E2) „plėsti į kitus padalinius“ (E3) „tęsti esamą ir plėsti į kitus padalinius“ (E4) „palaikyti esamą, perduoti naujiems darbuotojams“ (E5)

Tarp dažniausiai įvardintų pokyčių yra pasikeitę procesai „struktūra, procesai, komunikacija, pasitenkinimas auga kasmet ir klientų, ir partnerių, darbuotojų“ (E1), pagerėjusi komunikacija bei klientų ir darbuotojų padidėjęs pasitenkinimas „procesai, taupo mūsų laiką ir resursus, komunikacija pagerėjo, darbuotojų pasitenkinimas padidėjo tų, kur eilės sumažėjo, galutiniame rezultate ir darbuotojų, ir klientų pasitenkinimas padidėjo“ (E4), taip pat paminėti ir darbo procedūrų pokyčiai „pagerėjo klientų pasitenkinimas, vidinė komunikacija, procesai <...> procedūros, atsirado daugiau standartizuoto darbo“ (E2). Su Lean diegimu atsirado pokyčiai matuojamuose veiklos rodikliuose, darbo rezultatams vertinti „procesai, atsirado operatyvūs rodikliai, parodo darbo rezultatą čia ir dabar <...> pasiūlymai teikiami pagerina klientų aptarnavimą“ (E3), taip pat keičiasi ir darbuotojų požiūris į darbą

“procesai, darbuotojų požiūris į gerą <...> vadovai pastebėjo, kad darbuotojai patys pradėjo inicijuoti pokyčius” (E5).

Interviu dalyvių nuomonės, paklausus apie labiausiai teigiamą/naudingiausią aspektą diegiant Lean vadybos sistemą, išsiskyrė ir respondentai įvardijo skirtingus aspektus, tokius kaip „nuolatinis tobulėjimas“ (E1), „pagerėjusi komunikacija tarp darbuotojų“ (E2), „geresnis aptarnavimas, operatyvus veiklos stebėjimas“ (E3), „greiti rezultatai, sutvarkyta sandėlio veikla“ (E4), „organizacijos kultūra pasikeitė, sustiprėjo“ (E5).

Dauguma iš apklaustų respondentų teigė, kad Lean vadybos sistemos plėtra, kuri apimtų naujų metodų/principų taikymą nėra numatoma „oficialiai tęsti neplanuojame, bet palaikyti tą ką turime ir perduoti naujiems darbuotojams“ (E5), galima plėtra, kuri buvo įvardinta respondentų yra jau esamos sistemos (naudojamų metodų) sklaida į kitus departamentus „palaikyti esamą, toliau plėtoti Lean idėją tarp departamentų“ (E2), „darome kiek mokame ir sugebame, nesustojame, tam reikia finansavimo <...> plėstume į kitus padalinius“ (E4), „susirinkimo vedimo, raportavimo metodas diegiamas valdyboje, toliau plėsimė į kitus padalinius ir kitų metodų plėtra į padalinius“ (E3), taip pat įvardintas ir siekis nuolatinio tobulėjimo „planuojame nuolat tobulėti, esame tobulėjanti organizacija“ (E1).

Apibendrinus galime teigti, kad pagrindinis pokytis įvykęs įdiegus Lean vadybos sistemą yra pasikeitę, optimizuoti, efektyvesni procesai, taip teigia visi tyrime dalyvavę respondentai. Taip pat, pasak respondentų, teigiami pokyčiai matomi įmonės vidinėje komunikacijoje, struktūroje. Paminėtas ir padidėjęs darbuotojų bei klientų pasitenkinimas, pasikeitęs darbuotojų požiūris, naujų veiklos vertinimo rodiklių atsiradimas. Tai rodo, kad net ir nedidele apimtimi diegiant Lean vadybos sistemą, t.y. taikant dalį metodų ir priemonių, yra pasiekama teigiamų pokyčių.

Vertinant labiausiai teigiamą/naudingiausią Lean vadybos sistemos aspektą, respondentų nuomonės visiškai išsiskyrė, todėl galima teigti, kad visumoje teigiamų šios vadybos sistemos aspektų gali būti nemažai ir jų vertinimas yra subjektyvus atsižvelgiant į organizacijos veiklą ir patirtį.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad dauguma tyrime dalyvavusių viešojo sektoriaus organizacijų Lean vadybos sistemos apimties plėtros nenumato, planuojamas esamos, jau įdiegtos sistemos apimties palaikymas, maksimali plėtra kuri numatoma, tai tų pačių metodų taikymas kituose padaliniuose.

3.5. Tyrimo rezultatų įvertinimas ir apibendrinimas

Siekiant palyginti tirtus penkis atvejus, sudaryta tyrimo rezultatų santrauka, pateikta 10 lentelėje. Lentelėje pateikiami tyrimo rezultatai gauti, apklausus viešojo sektoriaus organizacijas pagal sudarytą tyrimo klausimyną.

10 lentelė. Tyrimo rezultatų santrauka (šaltinis: sudaryta autorės)

Rezultatai	E1	E2	E3	E4	E5
<i>Inicijavimas ir tikslai</i>					
Taikymo patirtis (metais)	5 ir >	3-5	3-5	5 ir >	5 ir >
Vieta:					
Padalinys		x	x	x	
Procesas	x				
Visa organizacija			dalinai		x
Iniciatorius/įkvėpimo šaltinis:					
Vadovas	x	x	x	x	x
Problemos:					
Darbų atlikimo terminai	x	x		x	
Procesų valdymas					x
Procesų efektyvumas			x		
Tikslai/veiklos rodikliai susieti su Lean:					
Terminai/atlikimo greitis (sutrumpinti, nevēluoti)	x		x	x	x
Aptarnavimo kokybė		x		x	
<i>Praktikų taikymas</i>					
Principai:					
Nuolatinis tobulėjimas	x		x		
Visų darbuotojų įtraukimas, ugdymas	x	x			x
Partnerių įtraukimas	x				
Kita				x	
Metodai:					
5 S, darbo vietos gerinimo	x	x	x	x	x
Vizualus valdymas		x		x	x
Standartizuotas darbas		x	x	x	x
Procesų diagramos	x	x		x	x
PDTV		x	x		x
A3	x	x			
Kaizen	x	x	x		x
Kanban				x	x
Genchi genbutsu					x
VACA, Spagetti ir kiti adaptuotos technikos		x	x		x
Vertybės, darbuotojų ugdymas	x	x	x	x	x
Metodų/principų pasirinkimo priežastys:					
Patarta konsultantų			x	x	
Pagal poreikį	x	x	x		x
<i>Taikymo patirtis</i>					
Metodų/principų pasiteisinimas	x	x	x	x	x
Problemos:					
Darbuotojų pasipriešinimas	x	x	x	x	x

Rezultatai	E1	E2	E3	E4	E5
Kompetencijos, žinių stoka	x	x		x	x
Kita	x	x	x	x	x
<i>Taikymo rezultatai</i>					
Pokyčiai:					
Struktūra	x				
Procesai	x	x	x	x	x
Darbuotojų/klientų pasitenkinimas	x	x		x	x
Komunikacija	x			x	
Kita	x	x	x		x
Labiausiai teigiamas/naudingiausias Lean aspektas:					
Nuolatinis tobulėjimas	x				
Pagerėjusi komunikacija		x			
Operatyvus veiklos stebėjimas			x		
Greiti rezultatai				x	
Sustiprėjusi organizacinė kultūra					x
Plėtros/tęstinumo planai:					
Palaikyti esamą	x	x		x	x
Plėsti į kitus departamentus		x	x	x	

Atlikus tyrimo rezultatų analizę ir jų santrauką galima palyginti tirtus atvejus ir matyti esant tarp jų tiek panašumų, tiek ir skirtumų. Organizacijų patirtis taikant Lean vadybos sistemą yra labai panaši, nei viena iš tirtų organizacijų nėra tik pradėjusi diegimą, taigi su sistema organizacijos jau yra pakankamai gerai susipažinusios. Iniciatorius visose organizacijose yra įvardintas vadovas, tai gali būti vertinama dvejopai, kaip teigiamas aspektas, kai stiprus organizacijos lyderis, bei kaip neigiamas aspektas, kai labai stipri viešojo sektoriaus hierarchinė sistema nesuteikia galimybės pareikšti iniciatyvas kitiems organizacijos darbuotojams. Palyginus matyti, kad organizacijos siekė panašių problemų sprendimo ir panašių tikslų, tai yra veiklų atlikimo terminai ir procesų valdymo efektyvinimas. Palyginus 14 Lean vadybos sistemos principų (Liker, 2006) su gautais tyrimo rezultatais, kur viešojo sektoriaus organizacijos paminėjo vos kelis taikomus principus, matome, kad teorijoje akcentuojami kaip itin svarbūs, praktikoje lieka neįvertinti ir menkai taikomi.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galime teigti, kad Lean vadybos sistemos teorija ir praktikos skiriasi, Lean vadybos sistemos principai viešojo sektoriaus organizacijoms yra neaiškūs ir jos savo veikloje jais menkai vadovaujasi, didžioji dalis dėmesio sutelkta į Lean priemonių ir metodų taikymą, mažiau dėmesio skiriama principų ir filosofijos sklaidai organizacijose, pridėtinės vertės suinteresuotoms šalims identifikavimui ir kūrimui.

Pasirenkant metodus tyrime dalyvavusios viešojo sektoriaus organizacijos konsultavosi su konsultantais ir pasirinko praktikas labiausiai tinkančias pagal jų veiklos specifiką, jas adaptavo savo poreikiams. Pasirinkti Lean vadybos sistemos metodai ir priemonės yra atrinktos ir taikomos gana paprastos, nei vienoje iš organizacijų nebuvo

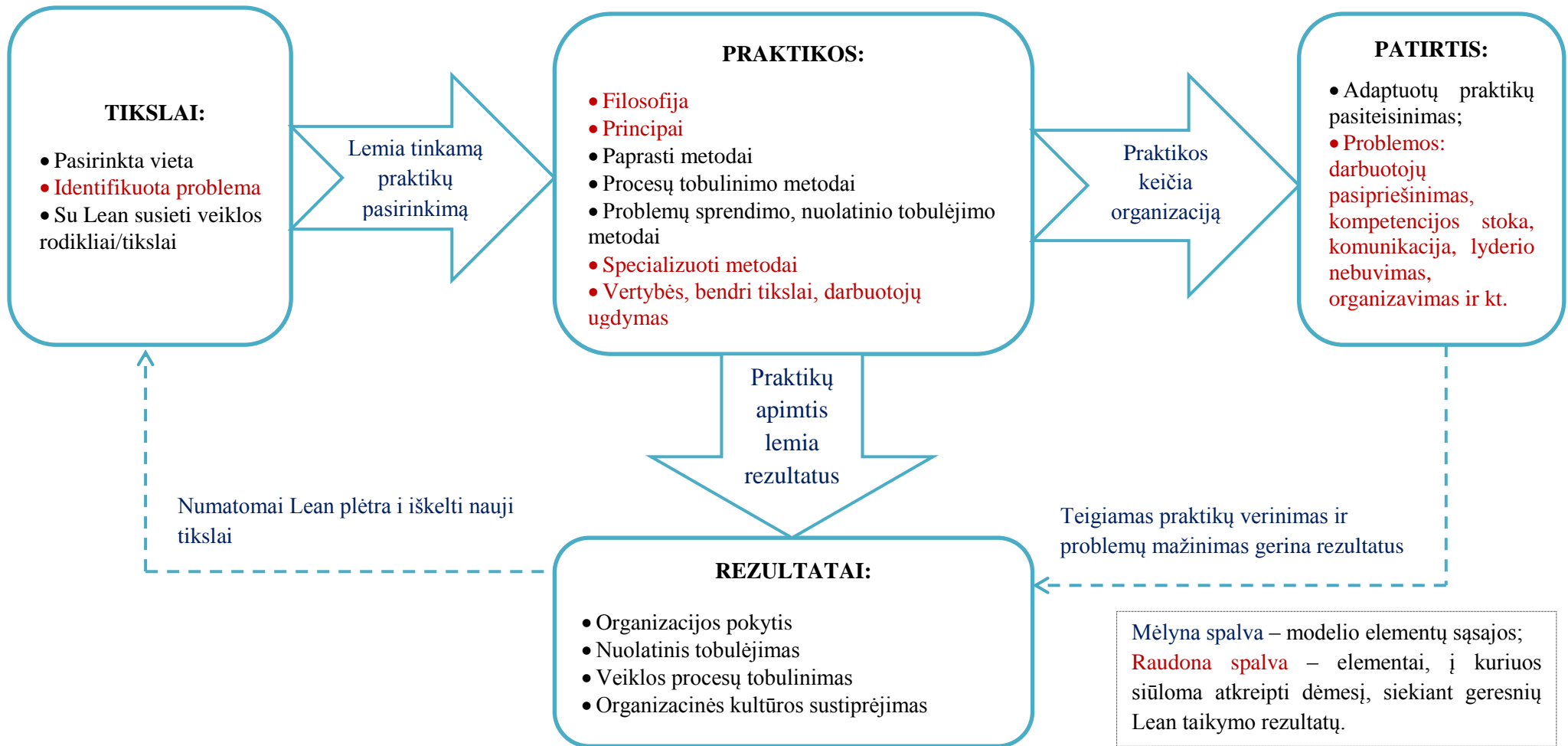
taikomi sudėtingesni Lean vadybos sistemos metodai, tokie kaip (strategijos įgyvendinimas „Hoshin kanri“, proceso projektavimo metodai, ištraukiamosios vadybos sistema „Pull“, „Jidoka“ ir kt.), taip pat menkai naudojami vertės srauto žemėlapių sudarymo (VSM), A3 problemų sprendimo, „Genchi genbutsu“ metodai. A3 metodas taikomas dvejose iš tirtų atvejų E1, E2, Genchi genbutsu taikomas viename iš tirtų atvejų E5, Kanban taikomas dvejose atvejuose E4, E5. Tai rodo, kad viešojo sektoriaus organizacijos skiriasi savo veika ir pasirenka metodus galinčius jiems padėti spręsti specifines problemas, todėl galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijoms pasirenkant metodus pravartu juos įsivertinti ir adaptuoti savo veiklai. Iš tyrimo rezultatų ir atlikto palyginimo matyti, kad organizacijų suformuluotos problemos ir tikslai, ne visai atitinka pasirinktus metodus. Tarp pasirinktų procesų tobulinimo metodų yra procesų diagramos, PDTV, A3, tačiau nenaudojamas sudėtingesnis, tačiau teorijoje plačiai aprašytas ir vertinamas kaip efektyvus Vertės srauto nustatymo metodas (Liker, 2006, Rahbek *et al.*, 2011 ir kt.).

Palyginus problemas, su kuriomis susidūrė tyrime dalyvavusios viešojo sektoriaus organizacijos, matome, kad jos yra praktiškai tokios pat, pasikartojančios visose organizacijose, tokios kaip darbuotojų pasipriešinimas, kompetencijos ir komunikacijos stoka. Tai galima vertinti kaip spragas sistemos diegime, bei organizacijų lyderystėje, nesugebėjimą tinkamai valdyti organizacijoje vykstančius pokyčius.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos diegdamos Lean vadybos sistemą, neišvengė problemų, dėl per mažai skirto dėmesio darbuotojams, jų informavimui ir mokymui, motyvavimui bei skatinimui.

Palyginus rezultatus matome, kad pagrindinis pokytis įvykęs įdiegus Lean vadybos sistemą yra pasikeitę, optimizuoti, efektyvesni procesai, taip teigia visi tyrime dalyvavę respondentai. Vienoje iš organizacijų E1 paminėtas organizacijos struktūros pokytis, dvejose E2 ir E4 paminėtas pokytis komunikacijoje. Daugiausia pokyčių Lean diegimas atnešė E1 organizacijai. Šitokį rezultatą galima vertinti kaip skirtingą organizacijų požiūrį į diegiamą sistemą, kai taikomi metodai gali padėti išspręsti atskiras problemas arba keisti visą organizaciją. Palyginus rezultatus vertinant labiausiai teigiamą/naudingiausią Lean vadybos sistemos aspektą, respondentų nuomonės visiškai išsiskyrė, todėl apibendrinant galima teigti, kad visumoje teigiamų šios vadybos sistemos aspektų gali būti nemažai ir jų vertinimas yra subjektyvus atsižvelgiant į organizacijos veiklą ir patirtį. Net tris iš penkių organizacijų yra numačiusios sistemos plėtimą į kitus organizacijos padalinius, tai rodo, kad sistema yra naudinga, net ir ją taikant siaura apimti, matomi teigiami rezultatai, pajaučiama apčiuopiama nauda, kuri skatina plėsti Lean vadybos sistemos taikymą organizacijose, taip skatinant organizacijas keistis ir siekti veiklos tobulinimo.

3.6. Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, taikant Lean vadybos sistemą modelis



3 pav. Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, taikant Lean vadybos sistemą modelis

(šaltinis: sudaryta autorės)

Atlikus viešojo sektoriaus, taikančių Lean vadybos sistemą tyrimą ir literatūros apie Lean vadybos sistemos analizę, sudarytas “Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, taikant Lean vadybos sistemą modelis” (žr. 3 pav.). Modelis sudarytas iš keturių pagrindinių dalių, kurios buvo numatytos tyrimo modelyje (žr. 2 pav.), pagal kurį buvo sudarytas tyrimo instrumentas apklausos anketa. Atlikus tyrimą pateiktas adaptuotas modelis viešojo sektoriaus organizacijoms, pagal jų taikomas Lean vadybos sistemos praktikas, taikymo patirtį bei rezultatus, bei nurodytos modelio elementų tarpusavio sąsajos.

Pirmoji modelio dalis TIKSLAI apima viešojo sektoriaus organizacijų inicijavimą diegti Lean vadybos sistemą, pasirenkant kur bus diegiama Lean, t.y. vieta, ar tai visa organizacija ar atskiras padalinys, procesas. Viešojo sektoriaus organizacijoms svarbu tinkamai pasirinkti taikymo vietą, nes dažna viešojo sektoriaus organizacija yra didelės ir sudėtingos struktūros, apima sudėtingus ir kompleksinius procesus. Atlikus tyrimą, paaiškėjo kad Lean vadybos sistemos taikymas viešojo sektoriaus organizacijose dažnai neapima visos organizacijos, o yra taikoma atskiruose padaliniuose ar procesuose. Šioje modelio dalyje įtrauktas problemos identifikavimas, kur yra išskirtas kita spalva todėl, kad tyrimo metu daugumai organizacijų atstovų buvo sunku tinkamai suformuluoti problemas, kurias buvo siekiama išspręsti diegiant Lean. Taip pat šioje dalyje įtrauktas punktas veiklos tikslai ir rodikliai susieti su Lean diegimu. Modelio elementas TIKSLAI yra svarbus Lean vadybos sistemos inicijavimui ir siektinų tikslų bei problemų identifikavimui, kurie turi įtakos Lean praktikų pasirinkimui. Aiškūs siejami tikslai, identifikuotos problemos, palengvina labiausiai tinkamų, pagal organizacijos veiklą ir pobūdį, praktikų pasirinkimą, kas yra svarbu atsižvelgiant į viešojo sektoriaus organizacijų specifiką ir Lean vadybos sistemos gamybinę kilmę.

Antroji modelio dalis PRAKTIKOS apima mokslinėje literatūroje aprašytus Lean vadybos sistemos elementus, tačiau kaip parodė atlikto tyrimo rezultatai, viešojo sektoriaus organizacijos tako tik kai kuriuos metodus, didžiają dalimi paprastus ir nesudėtingus, tuo tarpu sudėtingesni, specializuoti metodai, reikalaujantys daugiau žinių ir laiko nėra pasirinkti. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad viešojo sektoriaus organizacijos Lean vadybos sistemos principų netaiko arba taiko tik dalinai. Siūloma viešojo sektoriaus organizacijoms atkreipti dėmesį į šioje modelio dalyje pažymėtus elementus, siekiant, kad sistema būtų efektyvesnė ir netaptų laikina praktika. Taip pat labai svarbus pasirinktų Lean vadybos sistemos praktikų adaptavimas, būtina atkreipti dėmesį į viešojo sektoriaus organizacijų specifiškumą. Tinkamai parinktos ir adaptuotos praktikos lemia teigiamus pokyčius organizacijoje, bei mažesnį problemų skaičių. Kaip atskiras šios dalies elementas išskirtas „vertybės, bendri tikslai ir darbuotojų ugdymas“, nes atlikto tyrimo metu, pastebėta, kad visos

organizacijos diegusios Lean vadybos sistemą susidūrė su tomis pačiomis problemomis, tokiomis, kaip darbuotojų pasipriešinimas ar kompetencijų stoka, kai tuo tarpu Lean vadybos sistemos teorijoje yra itin daug dėmesio skiriama darbuotojų įtraukimui ir ugdymui.

Trečioji modelio dalis PATIRTIS apima organizacijų patyrimą taikant pasirinktas, adaptuotas praktikas, tyrimo rezultatai parodė, kad visos organizacijos vertina taikytas adaptuotas praktikas kaip pasiteisinusias, tačiau tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad ne visos praktikos pradėtos naudoti Lean vadybos sistemos diegimo pradžioje prigijo organizacijose, todėl dalies iš taikytų metodų buvo atsisakyta. Atkreiptinas dėmesys į pažymėtą elementą „problemos“, nes išvardintos problemos kartojasi visose tyrime dalyvavusiose organizacijose ir tikėtina, kad jų įmanoma išvengti, atkreipiant dėmesį į antros modelio dalies elementą „vertybės, bendri tikslai ir darbuotojų ugdymas“. Teigiama organizacijų patirtis taikant Lean praktikas, problemų skaičiaus mažinimas, gerina bendrus Lean vadybos sistemos taikymo rezultatus.

Ketvirtoji modelio dalis REZULTATAI apima tuos aspektus, kurie įvardijami organizacijų kaip naudingiausi taikant Lean vadybos sistemą. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad tirtose viešojo sektoriaus organizacijose praktikos taikytos pakankamai siaura apimtimi, o teigiamai vertinamų rezultatų organizacijos išskyrė net keletą, todėl tikėtina, kad taikant Lean praktikas didesne apimtimi rezultatai būtų geriau vertinami. Modelyje išskirta sąsaja tarp rezultatų ir tikslų atspindi viešojo sektoriaus organizacijų Lean taikymo apimtį siaurumą ir planus plėsti Lean vadybos sistemos diegimą į kitus padalinius. Norint papildomai pradėti taikyti naujas praktikas ar plėsti Lean diegimą į kitus padalinius siūloma vėl pradėti nuo tikslų ir problemų formulavimo, praktikų pasirinkimo ir adaptavimo, siekiant pagerinti bendrus Lean vadybos sistemos taikymo rezultatus ir pasiremiant patirtimi sumažinti iškylančių problemų kiekį.

3.7. Mokslinė diskusija ir tolesnių tyrimų kryptys

Šioje dalyje pateikiamas atlikto tyrimo palyginimas su kitų užsienio autorių atliktais panašiais viešojo sektoriaus organizacijų tyrimais.

Empirinis tyrimas yra atliktas remiantis J. Langstrand ir E. Drotz (2016) atliktu tyrimu Švedijoje, kur buvo tirtos 5 viešojo sektoriaus ir 2 privačios organizacijos. Palyginus atlikto empirinio tyrimo rezultatus su minėtų autorių tyrimu, galima pritarti jų pateiktai išvadai, kad Lean vadybos sistemos taikymo viešojo sektoriaus organizacijose apimtis dažnai yra siaura, o principai ir metodai yra taikomi ribotai. Šiame empiriniame tyrime taip pat įrodomas Lean

vadybos sistemos taikymo Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose apimties siaurumas ir taikomų metodų ribotumas.

Atlikus empirinį tyrimą, siūlytina viešojo sektoriaus organizacijoms atkreipti dėmesį į problemos formulavimą, kas yra svarbu siekiant tinkamų principų ir metodų pasirinkimui ir rezultatų efektyvumui, šiam siūlymui pritariančias tyrimų išvadas galima rasti ankstesniuose tyrimuose (Langstrand ir Drotz, 2016). Atlikto empirinio tyrimo rezultatuose matyti, kad organizacijos susidūrė su tokiais problemomis, kurios Lean vadybos sistemos teorijoje yra pakankamai išsamiai aprašytos (Liker, 2006, Radnor *et al.* 2013 ir kt.), todėl tikėtina, kad siekiant jų išvengti, organizacijoms vertėtų ne akiai perimti siūlomus metodus, o juos adaptuoti, pasiremiant teorija, kitų organizacijų praktika ir savo organizacijos veiklos specifika.

Z. Radnor (2010) atlikto tyrimo Didžiosios Britanijos viešojo sektoriaus organizacijose, kur tirta kokios priemonės yra tinkamiausios viešojo sektoriaus organizacijoms, išvadose teigiama, kad standartizuotas darbas galimai nėra tinkamas metodas viešojo sektoriaus organizacijoms. Kai tuo tarpu atlikto tyrimo Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose rezultatai, rodo, kad didžioji dalis organizacijų šį metodą taiko ir vertina jį teigiamai.

Atlikto tyrimo rezultatams paremti sudarytas Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, taikant Lean vadybos sistemą modelis (žr. 3 pav.), kuris atspindi Lean taikymo viešajame sektoriuje plėtros galimybes, t.y. didinant taikymo apimtį, atkreipiant dėmesį į problemų formulavimą, efektyvesniam praktikų pasirinkimui ir taikymo metu kylančių problemų mažinimui. Taip pat modelis išsiskiria tuo, kad yra siūloma įgyvendinus pasirinktas praktikas ir numatant Lean vadybos sistemos tęstinumą ir plėtrą kituose organizacijų padaliniuose ar numatant taikyti naujas praktikas, pradėti nuo pirmos stadijos tikslų formulavimo. Toks siūlymas yra pagrįstas, tyrimo rezultatais ir Lean vadybos sistemos teorija, kur Lean vertinama kaip dinamiškas pokyčių procesas, todėl organizacijos siekdamos nuolatinio tobulėjimo nuolat kintančioje aplinkoje, turėtų nuolat peržiūrėti savo tikslus ir numatyti priemones bei praktikas jiems pasiekti. Atliktas tyrimas išsiskiria iš kitų viešojo sektoriaus organizacijų tyrimų tuo, kad apima ne tik taikymo tikslus ir praktikas, bet ir rezultatus. Kurie tikėtina būtų kintantys, keičiantis Lean vadybos sistemos taikymo apimčiai.

Toliau yra tikslinga atlikti tyrimus Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose, kurie apimtų ne tik interviu su organizacijų atstovais, bet ir esamos sistemos dokumentuotos informacijos įvertinimą, taip pat plėsti tyrimo respondentų ratą, kad atlikti tyrimus, kaip vertina Lean vadybos sistemos taikymą įvairių lygių organizacijų atstovai.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra apie viešojo sektoriaus organizacijų ypatumus ir skirtumus, lyginant su privataus sektoriaus organizacijomis, galima teigti, kad egzistuoja skirtumai tarp privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų, kuriuos diegiant Lean vadybos sistemą reikia įvertinti ir adaptuoti, kad sistema atitiktų viešojo sektoriaus organizacijos poreikius. Pagrindiniai viešojo sektoriaus organizacijų ypatumai, skiriantys jas nuo privataus sektoriaus organizacijų, yra organizacinės struktūros (struktūros yra didesnės, biurokратиškos), organizacinės aplinkos (griežtesnis teisinis reguliavimas, atskaitomybė politiniam elektoratui, spendimų priklausomybė), organizacinių tikslų (orientuoti į visuomenės poreikių patenkinimą, socialinį teisingumą, paslaugų prieinamumą), kliento vertės suvokimo (gyventojų kaip kliento suvokimas).

2. Mokslinės literatūros apie Lean vadybos sistemą analizė leidžia daryti išvadą, kad tai nėra tik metodų rinkinys, o apima ir filosofiją, darbuotojus, nuolatinį tobulėjimą, tačiau viešojo sektoriaus organizacijose Lean vadybos sistema taikoma gana siaura apimtimi, išskiriami šie pagrindiniai metodai dažniausiai naudojami viešojo sektoriaus organizacijų – 5S, standartizuotas darbas, vizualusis valdymas, Kaizen sesijos, vertės srauto žemėlapių sudarymas, A3, PDCA, mini Lean, proceso peržiūra, strategijos įgyvendinimas, proceso projektavimas. Viešojo sektoriaus organizacijos norėdamos padidinti sėkmingo Lean vadybos sistemos diegimo tikimybę, turėtų įvertinti ir ne tik metodų pritaikymą, bet ir filosofijos priėmimą, tai yra Lean vadybos sistemos diegimą vertinti kaip organizacinės kultūros pokyčius.

3. Remiantis mokslinės literatūros apie Lean vadybos sistemą analize, galima daryti išvadą, kad pagrindiniai dalykai į kuriuos reikia atkreipti dėmesį, norint sėkmingai įdiegti Lean vadybos sistemą yra – procesinis požiūris, vertės klientui identifikavimas, švaistymų šalinimas ir darbuotojų įtraukimas į pokyčius.

4. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, gautais tiriant Lean vadybos sistemos taikymo inicijavimą ir tikslus, galima daryti išvadą, kad dauguma organizacijų diegdamos Lean vadybos sistemą išsikėlė tikslus, kai kurios įsivedė rodiklius sistemos efektyvumui vertinti, tačiau pažymėtina, kad ne visos organizacijos aiškiai galėjo įvardinti Lean vadybos sistemos diegimu siektas išspręsti problemas. Tirtų organizacijų iškelti tikslai apima gana siaurą Lean vadybos sistemos taikymo sritį organizacijoje, daugiausia orientuojamasi į pagrindinį procesą, jo efektyvinimą, optimizavimą, daugeliu atveju taikoma ne visoje organizacijoje, o tik atskiruose padaliniuose, kas tikėtina neduoda maksimalaus galimo rezultato.

5. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais gautais vertinant Lean vadybos sistemos praktikų taikymą, galima daryti išvadą, kad Lean vadybos sistemos apimtis viešojo sektoriaus organizacijose yra siaura, apima daugumoje tik bazinius metodus ir priemones. Sudėtingesni metodai yra netaikomi dėl to, kad yra imlūs darbo laikui, reikalaujantys specialių žinių ir įgūdžių, nėra greitai matomas šių metodų taikymo rezultatas. Respondentų teigimu pasirinkti metodai yra atsirinkti pagal tinkamumą, adaptuoti ir pritaikyti pagal organizacijos poreikius. Galima teigti, kad apklausoje dalyvavusios viešojo sektoriaus organizacijos dar nėra pasiruošusios diegti sudėtingesnius metodus dėl žinių, įgūdžių, bei darbuotojų skiriamo laiko stokos. Pažymėtina tai, kad organizacijos mažai skiria dėmesio Lean vadybos sistemos principams ir filosofijai, daugiau orientuojasi į Lean technikas, tik kelios organizacijos paminėjo taikančios kai kuriuos principus, tačiau jų taip neįvardinančios, bei siekiančios vadovautis Lean vadybos sistemos filosofija.

6. Vertinant empirinio tyrimo rezultatus, gautus tiriant Lean vadybos sistemos taikymo patirtį, galima daryti išvadą, kad sistema duoda realių, pamatuojamų rezultatų. Visi respondentai, teigiamai įvertino metodus, skirtus pagerinti, optimizuoti procesams. Tačiau atkreiptinas dėmesys į tai, kad organizacijos diegdamos Lean vadybos sistemą, susidūrė su beveik tokiais pačiomis problemomis, tai yra per mažai dėmesio skyrė darbuotojams, jų informavimui ir mokymui, tai matyti iš pateiktų atsakymų, kuriuose pagrindinės problemos įvardijamos kaip darbuotojų pasipriešinimas, komunikacijos ir kompetencijų stoka, pokyčių baimė, lyderio nebuvimas. Įvardintos problemos atskleidžia viešojo sektoriaus organizacijų valdymo sistemos, lyderystės, gebėjimų ugdymo spragas.

7. Vertinant Lean vadybos sistemos rezultatus, galima daryti išvadą, kad net ir nedidele apimtimi diegiant Lean vadybos sistemą, t.y. taikant tik dalį metodų ir priemonių, yra pasiekama teigiamų, greitai matomų ir pamatuojamų pokyčių. Rezultatai matomi pagrindinių metodų taikymo apimtyje, tirtose organizacijose, pagrindinis įvardintas rezultatas yra efektyvesni, optimizuoti procesai, kelios organizacijos įvardijo pasikeitusią organizacijos kultūrą. Tai leidžia teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijos taip pat kaip ir privataus sektoriaus organizacijos iš esmės gali keisti savo vadybos sistemas ir organizacinę kultūrą, tačiau tai reikalauja daug pastangų, išteklių ir palaikymo

8. Remiantis rezultatų analize, galima daryti išvadą, kad viešojo sektoriaus organizacijos Lean vadybos sistemos plėtros galimybių atsargus vertinimas yra sąlygotas viešojo sektoriaus specifikos, kai yra riboti ištekliai ir stipri priklausomybė nuo reguliuojančių institucijų įtakos.

PASIŪLYMAI:

1. Siekiant geresnių Lean vadybos sistemos taikymo rezultatų, viešojo sektoriaus organizacijoms tikslinga plėsti sistemos apimtį ir daugiau dėmesio skirti Lean vadybos sistemos principų ir filosofijos sklaidai, pasirinkti taikymui įvairesnes praktikas.

2. Siekiant geresnių Lean vadybos sistemos taikymo rezultatų viešojo sektoriaus organizacijose ir išvengti taikymo metu kylančių problemų, siūlytina organizacijoms daugiau dėmesio skirti lyderystei, vidinei komunikacijai ir darbuotojų kompetencijų ugdymui. Ugdyti savus darbuotojus, mokyti juos ir skatinti keistis, bei skleisti Lean filosofiją ir principus vidinių resursų pagalba.

3. Siūlytina atlikti didesnės apimties tyrimus, siekiant įvertinti kaip Lean vadybos sistemos taikymą viešojo sektoriaus organizacijose vertina įvairių lygių darbuotojai. Taip pat tikslinga atlikti Lean vadybos sistemos taikymo tyrimus, apimančius ne tik viešojo sektoriaus organizacijas, bet ir kitas valstybės bei savivaldybių valdomas įmones siekiant palyginti taikomas Lean vadybos sistemos praktikas ir rezultatus.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Arlbjorn, J. S., Freytag, P. V., de Haas, H. (2011). Service supply chain management: A survey of lean application in the municipal sector. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 41, No. 3, p. 277-295. doi: 10.1108/09600031111123796.
2. Alsmadi, M., Almani, A., Jerisat R. (2012). A comparative analysis of lean practices and performance in the UK manufacturing and service sector firms. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 23, No. 4, p. 381-396. doi: 10.1080/14783363.2012.669993.
3. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
4. Arlbjorn, J. S., Freytag, P. V., de Haas, H. (2011). Service supply chain management: A survey of lean application in the municipal sector. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 41, No. 3, p. 277-295. doi: 10.1108/09600031111123796.
5. Aukštikalnis, V. *Nebijokime dirbti kitaip. Kelią į viešąjį sektorių skinasi modernios veiklos valdymo metodikos*. Lean projektai, klientų sėkmės istorijos. Prieiga per internetą: <http://leanprojektai.lt/klientu-sekmes-istorijos/paramos-fondas-esfa/> (žiūrėta 2016 m. birželio 1 d.).
6. Bhasin, S., Burcher, P. (2006). Lean viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17, No. 1, p. 56-72. doi: 10.1108/17410380610639506.
7. Billy, T.W. Yu, To, W.M., Lee P.K.C. (2012). Quality management framework for public management decision making. *Management decision*, Vol. 50, No. 3, p. 420-438. doi: 10.1108/00251741211216214.
8. Carter, B. Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., Taylor, P. (2011). Lean and mean in the civil service: the case of processing in HMRC. *Public Money and Management*, Vol. 31, No. 2, p. 115-122. doi: 10.1080/09540962.2011.560708.
9. Comm, C. L., Mathaisel D. F. X. (2000). A paradigm for benchmarking lean initiatives for quality improvement. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 7, No. 2, p. 118-127. doi: 10.1108/14635770010298584.
10. Di Pietro, L., Mugion, R. G., Renzi, M. F. (2013). An integrated approach between Lean and customer feedback tools: An empirical study in the public sector. *Total*

- Quality Management and Business Excellence*, Vol. 24, No. 8, p. 899-917. doi: 10.1080/14783363.2013.791106.
11. Dogan, N. O., Unutulmaz O. (2016). Lean production in healthcare: a simulation-based value stream mapping in the physical therapy and rehabilitation department of public hospital. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 27, No. 1, p. 64-80. doi: 10.1080/14783363.2014.945312.
 12. El-Haik, B., Al-Aomar, R. (2006). *Simulation-Based Lean Six-Sigma and Design for Six-Sigma*. John Wiley and Sons, Inc.
 13. Fujimoto, T. (1999). *Evolution of Manufacturing System at Toyota*. New York Oxford: Oxford University Press.
 14. Furterer, S., Elshennawy, A. (2005). Implementation of TQM and lean Six Sigma tools in local government: a framework and a case study. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 16, No. 10, p.1179-1191. doi: 10.1080/14783360500236379.
 15. Janssen, M., Estevez, E. (2012). Lean government and platform-based governance – Doing more with less. *Government information quarterly*, Vol. 30. doi: 10.1016/j.giq.2012.11.003.
 16. Kalinauskaitė, R., Gelbūda, M. (2014). *Liekna vyriausybės koncepsija ir jos diegimo metodai*. Vilnius: Lietuvos jaunujų mokslininkų sąjunga.
 17. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Kaunas: Judex.
 18. Karmonas, E., Kazokevičienė, L. (2014). *Projektas "Kokybės vadybos sistemos diegimas"*. Valstybinė mokesčių inspekcija. Prieiga per internetą: <https://www.vmi.lt/search/browse?q=lean&fq=scopeGroupId%3A%22VMI%22&x=0&y=0> (žiūrėta 2016 m. birželio 1 d.).
 19. *"Kauno energetikos remonto" 9 mėnesių pelnas išaugo daugiau negu dvigubai* (2013). Vilnius: Lietuvos energija, pranešimas spaudai. Prieiga per internetą: <http://www.le.lt/index.php/naujienos/grupes-naujienos/kauno-energetikos-remonto-9-menesis-pelnas-isaugo-daugiau-negu-dvigubai/116> (žiūrėta 2016 m. birželio 1 d.).
 20. *Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose/įstaigose stebėseną*. Tyrimo ataskaita (2013). Vilnius: UAB „Socialinės informacijos centras“. Prieiga per internetą: <http://vakokybe.vrm.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena> (žiūrėta: 2016 m. gegužės 27 d.).

21. Langstrand, J., Dortz, E. (2016). The rhetoric and reality of Lean: a multiple case study. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 27, No. 4, p. 398-412. doi: 10.1080/14783363.2015.1004307.
22. *Lean Government methods guide* (2013). United States Environmental Protection Agency. Prieiga per internetą: <https://www.epa.gov/lean/lean-government-methods-guide> (žiūrėta 2016 m. birželio 1 d.).
23. *Lean projektas AB „Lietuvos geležinkeliai“ paskatino naujai pažvelgti į veiklos efektyvumą* (2016). Vilnius: Lietuvos geležinkeliai, naujienos. Prieiga per internetą: <http://www.litrail.lt/-/lean-projektas-ab-%E2%80%9Elietuvos-gelezinkeliai-paskatino-naujai-pazvelgti-i-veiklos-efektyvuma?inheritRedirect=true> (žiūrėta 2016 m. birželio 1 d.).
24. Lietuvos Respublikos finansų ministro įsakymas Nr. 1K-51 (2016). *Dėl 2015 metų Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus subjektų grupių finansinėms ataskaitoms konsoliduoti sudėties, lygių ir atsakingų už konsoliduotųjų finansinių ataskaitų rinkinių rengimą viešojo sektoriaus subjektų patvirtinimo*. Vilnius: Lietuvos Respublikos finansų ministerija. Prieiga internete: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/0286ab60cbfe11e583a295d9366c7ab3> (žiūrėta: 2016 m. gegužės 27 d.)
25. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas Nr. 1482 (2012), *Dėl 2014-2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo*. Vilnius: Lietuvos Respublikos vyriausybė. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=439028&p_query=&p_tr2=2 (žiūrėta 2016 m. birželio 1 d.).
26. „Lean“ Lietuvoje sėkmingai diegia per 20 įmonių (2013). Verslo žinios, Nr. 73. Prieiga per internetą: <http://laikrastis.vz.lt/index.php?act=mprasa&sub=article&id=61931> (žiūrėta 2016 m. birželio 1 d.).
27. Liker, J. K. (2006). „Toyota“. *Sėkmės kelias: 14 galingiausių pasaulyje kompanijos valdymo principų*. Kaunas: Smaltija.
28. Liker, J. K., Meier, P. D. (2008). „Toyota“ talentas: ugdykite darbuotojus „Toyota“ metodu. Kaunas: Smaltija.
29. McNary, L. D. (2008). Quality Management in the public sector: applying Lean concepts to customer service in a consolidated government office. *Public Administration Quarterly*, Vol. 32, No. 2, p. 282-301.

30. Obara, S., Wilburn, D. (2015). *“Toyota” pagal “Toyota”. “Toyotos” lyderių pamąstymai apie metodus, sukėlusius pramonės revoliuciją*. Vilnius: VAGA.
31. Osborne, P.S., Radnor, Z., Vidal, I., Kinder, T. (2014). A Sustainable Business Model for Public Service Organizations? *Public Management Review*, Vol. 16, No. 2, p. 165-172. doi: 10.1080/14719037.2013.872435.
32. Radnor, Z. (2010). Transferring Lean into government. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 21, No. 3, p. 411-428. doi: 10.1108/17410381011024368.
33. Radnor, Z., Osborne, S.P. (2013). Lean: A failed theory for public services? *Public Management Review*, Vol. 15, No. 2, p. 265-287. doi: 10.1080/14719037.2012.748820.
34. Radnor, Z., Johnston, R. (2013). Lean in UK Government: internal efficiency or customer service? *Production Planning and Control*, Vol. 24, No. 10-11, p. 903-915. doi: 10.1080/09537287.2012.666899.
35. Radnor, Z., Walley, P. (2008). Learning to Walk Before We Try to Run: Adapting Lean for the Public Sector. *Public Money and Management*, Vol. 28, No. 1, p. 13-20. doi: 10.1111/j.1467-9302.2008.00613.x.
36. Rahbek, E., Pedersen, G., Huniche, M. (2011). Negotiation lean. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60, No. 6, p. 550-566. doi: 10.1108/17410401111150742.
37. Raicevičienė, A. (2014). *Kėdainių PSPC medikai dalijosi patirtimi*. Kėdainiai: Kėdainių pirminės sveikatos priežiūros centras, naujienos. Prieiga per internetą: <http://www.kedainiupspc.lt/lt.php/news,nid.418> (žiūrėta 2017 m. vasario 7 d.).
38. Scorsone, E.A. (2008). New development: What are the Challenges in Transferring Lean Thinking to Government? *Public Money and Management*, 28:1, p. 61-64. doi: 10.1111/j.1467-9302.2008.00621.x.
39. Serafinas, D., Ruželė, D. (2014). *Lean organizacijų evoliucija*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 69.
40. Sinkevičius, M. (2016). *Lean diegimo SODROJE patirtis: iššūkiai, išmoktos pamokos, pasiekimai*. Konferencija „Procesinio valdymo praktika viešojo administravimo sektoriuje“. Vilnius: Verslo procesų valdymo praktika, Balandžio 27-28, 2016.
41. Smalksys, V. (2010). *Viešasis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
42. Suárez-Barraza, M. F., Smith, T., Dahlgard-Park, S. M. (2012). Lean Service: A literature analysis and classification. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol.23, No.4, p. 359-380. doi: 10.1080/14783363.2011.637777.

43. Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimų metodai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
44. *Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos įgyvendinimo 2016-2018 metų veiksmų planas* (2016). Vilnius: Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. Prieiga per internetą: <http://vrm.lrv.lt/lt/naujienos/numatyti-veiksmai-padesiantys-modernizuoti-valstybes-valdyma> (žiūrėta 2016 m. gegužės 27 d.).
45. *Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius* (2016). Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas. Prieiga per internetą: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M3060202&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSId=5845&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>) (žiūrėta 2017 m. balandžio 8 d.).

VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VEIKLOS PRAKTIKOS, TAIKANT LEAN VADYBOS SISTEMĄ

Rūta DUNČAITĖ
MAGISTRO DARBAS

Kokybės vadybos programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos fakultetas, Vadybos katedra

Darbo vadovas: asist. D. Ruželė

Vilnius, 2017

SANTRAUKA

58 puslapiai, 10 lentelių, 3 paveikslai, 45 literatūros šaltinių nuorodos, 1 priedas.

Magistro darbo tikslas - ištyrus Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijas, įsidiegusias Lean vadybos sistemą, įvertinti Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų veiklos praktikas, taikant Lean vadybos sistemą, taikymo priežastis ir rezultatus.

Darbe naudojami metodai: mokslinės literatūros analizė – buvo išnagrinėta mokslinė literatūra (publikacijos, knygos, ir kiti šaltiniai) apie viešojo ir privataus sektorių organizacijų skirtumus, Lean vadybos sistemos taikymą viešojo sektoriaus organizacijose. Empirinio tyrimo metu, duomenų surinkimui naudotas apklausos metodas – pusiau struktūrizuotas interviu. Kadangi empirinio tyrimo metu gauti duomenys yra kokybiniai, todėl naudotas teksto prasmės suvokimo ir analizės metodas, taip pat turinio analizės metodas – surinkti duomenys sugrupuoti ir suskirstyti į kategorijas ir subkategorijas. Sudarytas modelis remiantis literatūros analizės ir tyrimo rezultatais.

Darbas sudarytas iš trijų dalių, pirmoji apima literatūros apie viešojo sektoriaus organizacijų ypatumus, skirtumus palyginus su privataus sektoriaus organizacijomis bei Lean vadybos sistemos išsamią apžvalgą, kur pateikiami Lean principai, metodai, bei filosofija, jų ypatumai. Pirmoje dalyje taip pat pateikta Lean vadybos sistemos taikymo viešojo sektoriaus organizacijose analizė ir taikymo pavyzdžiai. Antra dalis apima empirinio tyrimo metodologiją ir metodiką, aprašyta atlikto tyrimo eiga ir naudotas instrumentas. Trečioje dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai ir jų analizė, pateikiamas rezultatų įvertinimas ir

apibendrinimas bei pateiktas modelis, sudarytas remiantis literatūros analizės bei empirinio tyrimo rezultatais.

Pasirinkta tema mokslinės literatūros analizei ir empiriniam tyrimui yra labai aktuali šių laikų viešojo sektoriaus organizacijoms, kurios ieškomos kaip didinti veiklos efektyvumą, perima privataus sektoriaus praktikas, todėl yra naudinga įvertinti ir palyginti kaip šios praktikos yra taikomos savo specifika išsiskiriančiame sektoriuje. Kaip parodė atlikta mokslinės literatūros analizė ir empirinis tyrimas viešojo sektoriaus organizacijos, taikydamos Lean vadybos sistemą, turėtų ją adaptuoti pagal savo veiklos specifika, pagal siekiamus tikslus ir sprendžiamas problemas, nevengti naudoti įvairesnes praktikas, kurios tikėtina pagerintų Lean vadybos sistemos taikymo rezultatus, bei atkreipti dėmesį į dažniausias praktikoje iškilusias problemas, kurių galima išvengti tinkamai įvertinus Lean vadybos sistemos taikymo pasėkoje atsirandančius pokyčius bei juos valdant.

Išanalizavus literatūrą bei atlikus empirinį tyrimą, parengtas „Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, taikant Lean vadybos sistemą modelis“. Modelis išsiskiria tuo, kad jis apima ne tik taikomas Lean praktikas, bet ir tikslus, organizacijų patirtį bei rezultatus, pateikiamos modelio elementų sąsajos. Modelis galėtų būti pritaikomas viešojo sektoriaus organizacijoms dar tik planuojančioms diegti Lean vadybos sistemą arba toms, kurios planuoja plėsti Lean vadybos sistemos apimtį, nes jame pateikiami elementai, kurie reikalauja didesnio dėmesio, siekiant geresnių rezultatų, sąsajos tarp iškeltų tikslų, formuluojamų problemų bei pasirenkamų praktikų ir gautų rezultatų.

PRACTICES OF LEAN MANAGEMENT SYSTEM IMPLEMENTATION IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS

Rūta DUNČAITĖ

Paper for the Master's degree

Quality Management Master's Program

Vilniaus University, Faculty of Economics, Management Department

Supervisor: asist. D. Ruželė

Vilnius, 2017

SUMMARY

58 pages, 10 tables, 3 pictures, 45 references, 1 annex.

The main objective of this Master's thesis is to explore the Lithuanian public sector organizations, which are applying Lean management system, and then evaluate Lithuanian public sector organizations practices using Lean management system, the reasons and results of this practices.

In this paper used methods: analysis of scientific literature, it was studied scientific literature (publications, books and other sources) about the differences between public and private sector organizations and application of Lean management system in public sector organizations. During empirical study for data collection was used survey method: semi structured interviews. The finding of empirical study is qualitative and it was used conception of text meaning as well as content analysis method – collected data was grouped and divided into categories and subcategories. The developed model was based on literature analysis and research results.

Work consist of three parts, the first consists of the peculiarities of public sector organizations, differences compared with private sector organizations and a comprehensive review of Lean management system, what are the Lean principles, methods, and philosophy. In the first part as well as the Lean Management system for public sector organizations,

analysis and application examples. The second part covers the empirical research methodology and the method, also described the research process and the instrument used. The third section presents the empirical results and analysis, evaluation of the results and summary of the model, which is based on literature analysis and empirical research.

The selected theme of scientific literature analysis and empirical research is very important in today's public sector organizations who are looking how to increase the operational efficiency of the private sector and takes over the practice from private sector, so it is useful to assess and compare how these practices have been applied to this specific sector. As shown by the analysis of scientific literature and empirical study, the public-sector organizations during application of Lean management system should adapt its practices according to their specific activities, objectives pursued and problems to solve. The use of a wider range of practices is recommended that are likely to improve the Lean Management System application performance, and the attention should be paid to the most common problems in practice that can be avoided by proper assessment the Lean Management system application outcomes and proper change management.

The model of Lean management system implementation in public sector organizations prepared after analysis of literature and empirical research. The model includes not only implementation of Lean practices, but also the objectives, organizational experience and the results and there are presented connections between elements of the model. The model can be implemented in the public-sector organizations which are still planning Lean initiatives, or those that plan to expand Lean practices. Model emphasizes elements that require more attention for better results, the connections between the objectives, identified problems, adopted practices and the results.

PRIEDAI

1 priedas. Empirinio tyrimo „Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų veiklos praktikos, taikant Lean vadybos sistemą“ apklausos anketa

Gerbiamas (-a) respondente,

esu Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto kokybės vadybos programos magistrantė. Atliekamas tyrimas, siekiant išsiaiškinti Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų veiklos tobulinimo taikant Lean vadybos sistemą praktikas. Tyrimas leis įvertinti ir palyginti Lean vadybos sistemos taikymo viešojo sektoriaus organizacijose apimtį ir rezultatus, taip pat išvelgti viešojo sektoriaus organizacijų veiklos tobulinimo galimybes taikant Lean.

Tyrimo metu surinkta informacija yra konfidenciali, gauti duomenys bus panaudoti analizei ir pateikti tik apibendrinti tyrimo rezultatai ir tik mokslo tikslais.

1. Lean vadybos sistemos taikymo inicijavimas ir tikslai

1.1. Lean vadybos sistemos taikymo patirtis jūsų organizacijoje?

- 0-1 metai
- 1-2 metai
- 2-3 metai
- 3-5 metai
- 5 ir daugiau metų

1.2. Kur organizacijoje taikoma Lean vadybos sistema (atskiras padalinys/procesas ar visa organizacija)?

1.3. Kas buvo Lean diegimo iniciatorius ir/ar įkvėpimo šaltinis?

1.4. Kokias pagrindines problemas siekta išspręsti diegiant Lean?

1.5. Kokie tikslai ir/ar veiklos rodikliai susieti su Lean diegimu?

2. Lean vadybos sistemos praktikų taikymas

2.1. Kokiais Lean principais jūsų organizacija vadovaujasi?

2.2. Kaip jūsų organizacijoje vadovai priima sprendimus, ar vadovaujasi ilgalaikiu požiūriu?

2.3. Kokius metodus jūsų organizacija naudoja darbo vietos gerinimui, procesų tinkamumo užtikrinimui, nenaudingų etapų mažinimui?

2.4. Kaip sprendžiate iškilusias problemas ir siekiate nuolatinio tobulėjimo (metodai)?

2.5. Kaip užtikrinama, kad darbuotojai būtų ugdomi ir vadovautųsi organizacijos vertybėmis, siektų bendrų tikslų?

2.6. Kodėl pasirinkti būtent šie Lean metodai?

3. Lean vadybos sistemos taikymo patirtis

3.1. Kaip pasiteisino jūsų pasirinkti metodai/principai?

3.2. Su kokiais problemomis susidūrėte diegdami Lean jūsų organizacijoje?

4. Lean vadybos sistemos taikymo rezultatai

4.1. Kas pasikeitė jūsų organizacijoje įdiegus Lean? (struktūra, procesai, komunikacija, darbuotojų/klientų pasitenkinimas ir pan.)

4.2. Kokį aspektą įvertintumėte kaip labiausiai teigiamą/naudingiausią dalyką diegiant Lean jūsų organizacijoje?

4.3. Kaip planuojate tęsti/plėsti Lean diegimą ateityje?

5. Bendrieji ir demografiniai klausimai

5.1. Organizacijos pavadinimas, respondento vardas, pavardė, kontaktiniai duomenys?

5.2. Užimamos pareigos:

- Kokybės skyriaus ir/ar projekto vadovas
- Departamento vadovas
- Organizacijos vadovas
- Specialistas
- Kita

5.3. Ar norėtumėte gauti apibendrintus tyrimo duomenis?