

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS

Odėta BUČIENĖ

Viešojo valdymo studijų programos studentė

DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS Į KOKYBĖS VADYBOS
PROCESUS: LEAN SISTEMOS ATVEJIS

Magistro darbas

Šiauliai, 2020

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS

Odėta BUČIENĖ

**DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS Į KOKYBĖS VADYBOS
PROCESUS: LEAN SISTEMOS ATVEJIS**

Magistro darbas

Mokslo sritis: Socialiniai mokslai, Vadyba (S 003)

Studijų kryptis: Viešasis administravimas (L07)

Darbo vadovė:

doc. dr. Vita JUKNEVIČIENĖ

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Bučienė, O. (2020). *Darbuotojų įsitraukimas į kokybės vadybos procesus: Lean sistemos atvejis*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas darbuotojų įsitraukimas į kokybės vadybos procesus: Lean vadybos sistemos atvejis. Magistro darbą sudaro trys dalys: teorinė, metodologinė ir empirinė.

Teorinėje darbo dalyje analizuota darbuotojų įsitraukimo samprata, Lean vadybos sistemos koncepcija, jos principai ir metodai, darbuotojų įsitraukimo galimybės taikant Lean vadybos sistemą organizacijoje.

Norint ištirti kaip VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojai ir vadovai supranta įsitraukimą į kokybės vadybos procesus ir kokias mato įsitraukimo tobulinimo galimybes, taikant Lean vadybos sistemą buvo atlikti tyrimai: kiekybinis – anketinė apklausa ir kokybinis – standartizuotas klausimynas. Metodologinėje dalyje aprašomi tyrimo metodologijos pagrindimas, tyrimui atlikti taikomi kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodai, instrumentai – anketinė apklausa ir klausimynas, tyrimo imtis, eiga, organizavimas ir etika.

Empirinėje dalyje analizuojami kiekybinio ir kokybinio tyrimo gauti rezultatai. Išanalizavus tyrimo rezultatus daroma išvada, kad VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojų įsitraukimas į Lean kokybės vadybos sistemą yra nepakankamas, todėl jį reikia tobulinti.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, numatytos VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojų įsitraukimo į Lean kokybės vadybos procesus tobulinimo kryptys, pagal jas parengtos rekomendacijos VSDFV Mažeikių skyriaus vadovybei.

Raktiniai žodžiai: Lean vadybos sistema, darbuotojų įsitraukimas.

Apimtis: puslapių skaičius 64, lentelių skaičius 12, paveikslų skaičius 20.

SUMMARY

Master Thesis contains analysis engagement of employees to processes of quality management: the case of Lean system. The master's thesis consists of three parts: theoretical, methodological and empirical

The theoretical part of the work analyzes the concept of employee engagement, the concept of Lean management system, its principles and methods, the possibilities of employee engagement in applying the Lean management system in the organization.

In order to investigate how VSDFV Mažeikiai department employees and managers understand engagement in quality management processes and what they see opportunities for improvement of engagement, quantitative – questionnaire survey and qualitative – standardized questionnaire research were conducted using the Lean management system. The methodological part describes the substantiation of the research methodology, quantitative and qualitative methods used for the research, instruments – questionnaire and questionnaire, research sample, course, organization and ethics.

The empirical part analyzes the results of quantitative and qualitative research. After analyzing the results of the research, it is concluded that the engagement of the employees of the VSDFV Mažeikiai branch in the Lean quality management system is insufficient, therefore it needs to be improved.

Based on the obtained research results, directions for improving the engagement of VSDFV Mažeikiai branch employees in Lean quality management processes are provided, and recommendations for VSDFV Mažeikiai branch management are prepared according to them.

Key words: Lean management system, employee engagement.

Volume: number of pages 64, number of tables 12, number of figures 20.

TURINYS

IVADAS.....	9
I. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS LEAN KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS KONTEKSTE.....	11
1.1. Darbuotojų įsitraukimo samprata.....	11
1.2. Lean vadybos sistemos koncepcija.....	17
1.2.1. Lean vadybos sistemos principai ir metodai.....	21
1.3. Darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos procesus galimybės, taikant Lean vadybos sistemą.....	25
II. VSDFV MAŽEIKIŲ SKYRIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į KOKYBĖS VADYBOS PROCESUS, TAIKANT LEAN VADYBOS SISTEMĄ SITUACIJOS TYRIMO METODOLOGIJA.....	27
2.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas.....	27
2.2. Apklausos raštu (anketavimo) metodas ir jo taikymas.....	28
2.3. Apklausos raštu metodas ir jo taikymas.....	30
III. VSDFV MAŽEIKIŲ SKYRIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į KOKYBĖS VADYBOS PROCESUS, TAIKANT LEAN VADYBOS SISTEMĄ EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI.....	33
3.1. Respondentų požiūrio apie VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojų įsitraukimo į Lean vadybos sistemą rezultatų analizė.....	33
3.2. Informantų požiūrio apie VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojų įsitraukimo į Lean vadybos sistemą rezultatų analizė.....	44
3.3. Darbuotojų įsitraukimo į Lean vadybos sistemą tobulinimo kryptys.....	48
IŠVADOS.....	51
REKOMENDACIJOS.....	54
LITERATŪRA.....	55
PRIEDAI.....	59
1 priedas. Anketa.....	60
2 priedas. Klausimynas.....	63

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1. Įsitraukimo į darbą apibrėžimai.....	12
1.1.2. Darbuotojų įsitraukimo į darbą lygiai.....	14
1.2.1. Lean evoliucijos stadijos.....	18
1.2.2. Lean kokybės vadybos sąvokų apibrėžtys.....	18
1.2.1.1. Lean vadybos sistemos principai.....	22
1.2.1.2. Lean vadybos sistemos metodai.....	23
2.2.1. Anketinės apklausos struktūra.....	29
2.3.1. Standartizuoto klausimyno struktūra ir pagrindimas.....	31
3.2.1. Informantų nuomonė apie darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos procesus.....	44
3.2.2. Informantų nuomonė apie Lean vadybos sistemą organizacijoje.....	45
3.2.3. Informantų nuomonė apie darbuotojų įsitraukimą į Lean vadybos sistemą organizacijoje.....	46
3.2.4. Informantų nuomonė apie įsitraukimą į Lean vadybos sistemą skatinančius veiksnius ir tobulinimo kryptis.....	47

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1.1. pav. Įsitraukimo į darbą modelis.....	14
1.1.2. pav. Trijų taisyklių įsitraukimo modelis.....	16
1.2.1. pav. Lean koncepcijos daugiadimensinis turinys.....	20
2.1.1. pav. Tyrimo strategijos schema.....	27
3.1.1. pav. Respondentų amžius, N=124.....	33
3.1.2. pav. Respondentų išsilavinimas, N=124.....	33
3.1.3. pav. Respondentų pareigos organizacijoje, N=124.....	33
3.1.4. pav. Respondentų darbo trukmė organizacijoje, N=124.....	33
3.1.5. pav. Respondentų nuomonė apie įsitraukimo galimybes siekiant organizacijos tikslų, N=124.....	34
3.1.6. pav. Respondentų nuomonė apie veiksnius, labiausiai darančius įtaką darbuotojų įsitraukimui į kokybės vadybos procesus, N=124.....	35
3.1.7. pav. Darbuotojų nuomonė apie veiksnius, lėmusius Lean vadybos sistemos diegimą organizacijoje, N=124.....	36
3.1.8. pav. Respondentų nuomonė apie Lean veikimą organizacijoje, N=124.....	37
3.1.9. pav. Informacijos pateikimas pasikeitus (papildžius) Lean vadybos sistemai organizacijoje, N=124.....	38
3.1.10. pav. Respondentų nuomonė apie kokybės vadybos procesus taikant Lean vadybos sistemą organizacijoje, N=124.....	39
3.1.11. pav. Darbuotojų įsitraukimas į sprendimų priėmimo procesą taikant Lean vadybos sistemą organizacijoje, N=124.....	40
3.1.12. pav. Darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos procesus tobulinimo galimybės taikant Lean vadybos sistemą, N=124.....	41
3.1.13. pav. Respondentų Lean vadybos sistemos ir jos tikslų žinojimas pagal pareigas organizacijoje, N=124.....	42
3.1.14. pav. Darbuotojų susipažinimas su Lean vadybos sistema pagal mokymų vykdymą.....	42
3.1.15. pav. Respondentų telkiamasis ne į organizacijos tikslus, o užduoties atlikimą.....	43
3.3.1. pav. VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojų įsitraukimo į Lean vadybos sistemą tobulinimo kryptys.....	49

TERMINŲ ŽODYMAS

Dalyvavimas – reiškia darbuotojų įgalinimą priimti vadovybės sprendimus, susijusius su jų darbu, siekiant organizacijos tikslų ir uždavinių, savarankiškumo ir įsitraukimo lygio, svarstomo priimant bet kokius organizacijos sprendimus tikslo (Rana et. al., 2020).

Dalyvaujamasis valdymas – sistema, kurioje organizacijos darbuotojai aktyviai dalyvauja priimant sprendimus, kurie susiję su organizacijos veikla (Ogbo, 2016),

Darbuotojų dalyvavimas (angl. employee participation) – organizacijos veiklą, kurioje darbuotojai dalyvauja kartu siekdami organizacijos bendro tikslo (Quain, 2018) .

Darbuotojų įsitraukimas į darbą viešajame sektoriuje – asmens polinkis dalintis organizacijos vertybėmis, puoselėti teigiamą ir produktyvų ryšį su darbdaviu bei bendradarbiais (Beattie et. al, 2015)

Lean – terminas anglų kalboje: *lieknas, liesas, taupus*, suvokiant Lean kaip lengvumą, lankstumą, greitį, gebėjimą prisitaikyti ir pan. (Kalinauskaitė, Gelbūda, 2014)

Lean sistema – veiklos organizavimas pagal Lean principų sistemiškumą – sukuriama specifiniai valdymo, darbo strategijos, proceso elementai bei metodai, nustatomos atsakomybės sritys (Statkus, 2018).

IVADAS

Temos aktualumas. Kiekvienos šalies viešasis sektorius yra orientuotas į tai, kad viešasis interesas būtų tenkinamas efektyviai ir kokybiškai (Stačinskaitė, 2018). Didėjantys viešojo sektoriaus klientų – gyventojų lūkesčiai bei reikalavimai skatina keistis, prisitaikyti prie naujų iššūkių ir siekti vis aukštesnio veiklos kokybės lygio, todėl pastaruoju metu viešojo sektoriaus prioritetu Lietuvoje išskiriamas viešojo valdymo efektyvumo didinimas (Lukauskienė, Ruževičius, 2013). Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumas yra grindžiamas strateginio valdymo koncepcija ir sumaniu valdymu, kurie leidžia operatyviai prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, nepamirštant atskaitomybės visuomenei, gebėjimo reaguoti priimant teisingus ir atsakingus sprendimus bei tinkamai informuoti visuomenę apie vykdomas veiklas ir įgyvendinamus pokyčius (Valeckienė, Trofimovas, 2015). Tai atsispindi svarbiausiuose strateginiuose dokumentuose. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje, numatyta, kad viešojo valdymo institucijos, tenkindamos visuomenės poreikius nepakankamai efektyviai ir taupiai atlieka bendrąsias funkcijas, tai didina viešojo valdymo išlaidas ir neužtikrina veiklos efektyvumo. Programoje teigiama, kad viešojo valdymo institucijose vyrauja biurokratinė bendradarbiavimo kultūra, neplėtojamos kitos bendradarbiavimo ir komunikavimo formos, per mažai naudojamos naujų technologijų galimybės šioje srityje ir pabrėžiama, kad viešojo valdymo procesų efektyvumą lemia viešojo valdymo institucijų ir visuomenės pastangos ir gebėjimai mažiausiomis sąnaudomis priimti ir įgyvendinti viešojo valdymo sprendimus, labiausiai atitinkančius visuomenės poreikius (Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 programa, 2020). „2020 m. Europa“ pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategijoje pabrėžiama, kad 2020 m. Europos strategijai įgyvendinti reikia vadovavimą ir atskaitomybę pakelti į naują lygmenį, taikyti griežtesnius valdymo metodus. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ akcentuojamas sumanumas:– sumani visuomenė, sumani ekonomika ir sumanus valdymas. Sumanaus valdymo srityje pabrėžiama, kad viešasis valdymas turi būti neatsiejamas nuo veiklos efektyvumo ir sprendimai įgyvendinami kuo mažesnėmis sąnaudomis. (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012).

Kokybė, kaip organizacijos siekiamybė, vertinama vis labiau. Intensyvios konkurencijos sąlygomis stebėseną ir kokybės (ypač paslaugų) gerinimas yra esminės veiklos siekiant efektyvumo ir veiksmingumo organizacijų veikloje (Meesala, Paul, 2018). Atskleista, kad organizacijų orientacija į kokybę lemia netradicinį požiūrį į organizacijos veiklą. Toks požiūris suteikia galimybę organizacijoms pasiekti geresnių veiklos rezultatų nei organizacijoms, kurios vadovaujasi tradiciniais vadybos metodais. Moksliniai tyrimai patvirtino, kad organizacijoms, būtina taikyti vieną iš pažangiausių priemonių – kokybės vadybą, siekiant ilgalaikio veiklos procesų bei veiklos rezultatų kokybės užtikrinimo. Organizacijoje įdiegus kokybės vadybą sukuriamą kokybės vadybos sistemą, padedanti susitelkti visai organizacijai ir įsitraukti į kokybės vadybos procesus (Vyšniauskienė, 2014).

Pastaraisiais metais, sustiprėjus viešojo valdymo paradigmai, kurioje išauga dėmesys viešojo sektoriaus atsakomybei ir paslaugų kokybei, nuolat didėja poreikis diegti kokybės vadybos iniciatyvas, grindžiamas kokybės vadybos metodais ir viešojo sektoriaus organizacijose (Liukinevičienė, ir kt. 2012). 17-osios Vyriausybės programoje numatyta visoms viešojo sektoriaus paslaugoms pritaikyti organizacijų ir procesų valdymo sistemą Lean (Valstybės tarnybos aktualijos, 2020). Tačiau yra viešojo sektoriaus organizacijų, kurios Lean vadybos sistemą jau įsiedigusios. Viena iš tokių organizacijų – Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba (toliau – VSDFV).

VSDFV Lean vadybos sistemą įsodieję 2014 metais, siekiant pertvarkyti, optimizuoti, išgryninti organizacijoje vykstančius procesus, kad galėtų mažesnėmis sąnaudomis, bet greičiau ir kokybiškiau teikti paslaugas gyventojams ir verslui, todėl organizacijos procesų tobulinimui pritaikyti buvo pasirinkta Lean vadybos sistema. VSDFV nuo 2017 metų išplėtojo naudojamą Lean veiklos rodiklių valdymo sistemą, kuri padeda kryptingai siekti strateginių tikslų, labai ankstyvoje stadijoje nustatyti problemas ir jas iš karto spręsti (Valstybės tarnybos aktualijos, 2020). 2018 metais birželio mėnesį Lean vadybos sistema pradėta diegti ir VSDFV Mažeikių skyriuje. VSDFV Mažeikių skyriuje 2019 m. balandžio 8 d. įsakymu Nr. VE-65 buvo įdiegta Lean vadybos sistema, kuri remiasi Lean metodu – Asaichi (Valstybės tarnybos aktualijos, 2020). Šia sistema VSDFV Mažeikių skyrius siekia gerinti saugą darbe, paslaugų kokybę bei visuomenės ir darbuotojų pasitikėjimą, kuo mažesniais kaštais siekti naudos visuomenei, didinti darbuotojų įsitraukimą ir suinteresuotumą.

Norint, kad vadybos sistema veiktų sklandžiai ir efektyviai labai svarbus organizacijoje darbuotojų įsitraukimas į kokybės vadybos procesus. Darbuotojų įsitraukimas laikomas vertingu organizacijos sėkmės rodikliu, nes pasitelkiant darbuotojus galima pasiekti reikšmingų rezultatų (Margaretha, Widiastuti, Zaniarti, Wijaya, 2018). Darbuotojų įsitraukimas siejamas su dalyvaujamojo valdymo (angl. participatory management) koncepcija atspindint ir darbuotojų vaidmenį kokybės vadybos procesuose. Dalyvaujamasis valdymas gali pasižymėti daugeliu aspektų, įskaitant pasidalijamąjį vadovavimą, darbuotojų įgalinimą, darbuotojų įsitraukimą, dalyvavimo sprendimų priėmimą, išskaidytą lyderystę, demokratiją (Valverde-Moreno, 2019). Taigi pasak Quain (2018), darbuotojų įtraukimas reiškia visas galimybes, kurias organizacija suteikia savo darbuotojams, kad padėtų priimti sprendimus jų darbo vietoje. Darbuotojų dalyvavimas (įskaitant ir įsitraukimą) susijęs su tiesiogine vadovybės ir darbuotojų sąveika, kuri skatina darbuotojus priimti atsakomybę. Darbuotojai daro įtaką pačiam procesui, bendradarbiaudami su vadovybe priimant svarbiausius sprendimus. Darbuotojų įsitraukimo praktika taip pat gali apimti daugiau galimybių darbuotojams: suteikti galimybę mokytis naujų dalykų, specialius motyvavimo metodus, siekiant padidinti darbuotojų produktyvumą, ir organizacinės struktūros sukūrimą, kuri skatintų laisvai mąstyti ir įgalintų darbuotojus priimti svarbius sprendimus be vadovo pritarimo.

Temos naujumas. Daugelis mokslininkų darbuotojų įsitraukimą ir Lean vadybos sistemą, kaip atskirus objektus, analizavo įvairiais aspektais. Darbuotojų įsitraukimą, kaip dalyvavimą organizacijoje, analizavo Valverde-Moreno et. al (2019), Ogbo, et. al (2016), Quain (2018), Rana, Pathak (2020), Shahzad et. al. (2018), Park, (2015), Ding, Shen (2017). Įsitraukimą į darbą tyrinėjo Gaurylienė ir kt. (2017), Beattie, Waterhouse (2015), Vazirani (2007), Wickramasinghe, Perera (2012), Bakker (2011), Bakker, Demerout (2014), Tims (2012), Mitchell (2010). Lean vadybos koncepciją įvairiais aspektais analizavo daug autorių: Kalinauskaitė, Gelbūda (2014), Statkus (2018), Serafinas, Ruželė (2014), LeMahieu (2017), Radnor et. al (2013), Antony et. al (2016), Gauze et.al (2017), Sum et. al (2018), Bateman, et. al (2018), Antony et. al (2017), Asnan et. al. (2015), Pakdil et al., (2014) ir kiti autoriai. Tačiau darbuotojų įsitraukimas Lean vadybos sistemos kontekste mokslininkų netirtas ir neanalizuotas, ši tema išlieka nauja ir aktuali, todėl darbuotojų įsitraukimo į Lean vadybos sistemą koncepcijai reikia tyrimų.

Tyrimo problema. Bendra Lean vadybos sistemos vertė susijusi ne tik su procesų, paslaugų ir produktų gerinimu, bet taip pat atsižvelgia į žmogiškuosius išteklius (Alagaraja, 2014). Visuotinai sutariama, kad Lean vadybos sistemos valdymo sėkmę organizacijoje lemia ne tik jos techninė praktika, bet ir vadinamosios „minkštosios“ praktikos. Daugumos ekspertų teigimu sunkioji Lean vadybos sistemos dalis, susijusi su „minkštaisiais“ klausimais, susijusiais su darbuotojų aktyviu

palaikymu ir įsisavinimu Lean vadybos sistemos idėjas ir filosofiją, būdų ieškojimo, kaip pašalinti atliekas, organizacijos procesų tobulinimu, klientams didesnės vertės suteikimu, įsitraukimu į sprendimų priėmimą (Marcel van Assen 2018). Taigi, darbuotojams neįsitraukus į Lean vadybos sistemą, ji gali būti neefektyvi ir neveiksminga organizacijai. Tyrimo problemą galima apibūdinti šias probleminiais klausimais:

1. Kaip organizacijos darbuotojai įsitraukia į Lean vadybos sistemos procesus?
2. Kokios darbuotojų įsitraukimo taikant Lean vadybos sistemą tobulinimo galimybės?

Tyrimo objektas – darbuotojų įsitraukimas į Lean vadybos sistemą.

Hipotezės:

H1 – darbuotojai žino ir supranta Lean vadybos sistemą ir jos esmę.

H2 – darbuotojai įsitraukia į Lean vadybos sistemos procesus.

Ginamasis teiginys – darbuotojai mažai žino apie Lean vadybos sistemos tikslus ir principus, todėl į jos procesus įsitraukia nepakankamai.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojų įsitraukimo galimybes taikant Lean vadybos sistemą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbuotojų įsitraukimo teorinius aspektus Lean vadybos sistemos kontekste.
2. Atskleisti darbuotojų įsitraukimo taikant Lean vadybos sistemą situaciją VSDFV Mažeikių skyriuje.
3. Numatyti VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojų įsitraukimo į Lean vadybos sistemos procesus tobulinimo kryptis.

Tyrimo metodai. Siekiant išanalizuoti ir pagrįsti VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojų įsitraukimą į Lean vadybos sistemos procesus ir tobulinimo galimybes, pirmiausia buvo atlikta mokslinės literatūros analizė. Tyrimui atlikti taikytas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa ir kokybinis metodas – apklausa raštu standartizuotas klausimynas. Tyrimų gauti rezultatai susisteminti ir apibendrinti Microsoft Excel ir SPSS programomis.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro trys dalys: teorinė, metodologinė ir empirinė.

Teorinėje darbo dalyje analizuota darbuotojų įsitraukimo samprata, Lean vadybos sistemos koncepcija, jos principai ir metodai, darbuotojų įsitraukimo galimybės taikant Lean vadybos sistemą organizacijoje.

Metodologinėje dalyje aprašomi tyrimo metodologijos pagrindimas, tyrimui atlikti taikomi metodai, instrumentai, tyrimo imtis, eiga, organizavimas ir etika.

Empirinėje dalyje aprašomi, analizuojami kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatai.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

I. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS LEAN KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS KONTEKSTE

Analizuojant darbuotojų įsitraukimą Lean kokybės vadybos sistemos kontekste, pirmiausia, svarbu išanalizuoti teorinius aspektus: darbuotojų įsitraukimo sampratą, Lean kokybės vadybos sistemos koncepciją bei Lean sistemos galimybes, skatinančias darbuotojų įsitraukimo būdus į kokybės vadybos procesus.

1.1. Darbuotojų įsitraukimo samprata

Įsitraukimas kiekvienam individui gali reikšti skirtingus dalykus ir būti paaiškintas daugybe skirtingų apibūdinimų, palyginimų. Dėl to įsitraukimo tema, kaip mokslo objektas, yra itin populiarius analizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, ieškant būdų, kaip jį pagerinti, keičiant požiūrį į dabar taikomas teorijas (Gaurylienė, Korsakienė, 2017).

Ologbo, Saudah (2012) teigia, kad darbuotojo įsitraukimas tapo kritine organizacine organizacijų problema pasauliui atsigaunant po buvusio ekonomikos nuosmukio ir stengiantis, kad ši grėsmė neiškiltų vėl. Skleidžiama žinia, kad didžiausias organizacijos turtas yra jos žmonės (Korsakienė ir kt., 2015, Prakupavičiūtė ir kt. 2016). Siekdami didesnio darbuotojų dalyvavimo, įsitraukimo, įsipareigojimo stiprinimo, organizacijos vis labiau į strateginę darbotvarkę stengiasi įtraukti ir žmogiškųjų išteklių valdymą. Geresnė pusiausvyra darbe taip pat keičia ir santykius tarp darbdavių ir darbuotojų (Gaurylienė ir kt., 2017). Bakker, Albrecht, Leiter (2011) taip pat akcentuoja, kad žmogiškųjų išteklių pagrindas yra žmogus ir gebėjimai jį nukreipti organizacijai reikiama linkme, norint pasiekti užsibrėžtų rezultatų. Darbuotojo įsitraukimas yra tų gebėjimų bei žmogaus asmeninių savybių sąveikos rezultatas. Taip pat darbuotojų įsitraukimas turi teigiamą ryšį su produktyvumu, pelningumu, darbuotojų išlaikymu, saugumu ir klientų pasitenkinimu. Nustatytas ir darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos procesus organizacijose reikšmingumas, siejamas su darbuotojų dalyvavimo samprata.

Darbuotojų įsitraukimas siejamas su **dalyvaujamojo valdymo** (angl. participatory management) koncepcija atspindint ir darbuotojų vaidmenį kokybės vadybos procesuose. Dalyvaujamasis valdymas gali pasižymėti daugeliu aspektų, įskaitant *pasidalijamąjį vadovavimą, darbuotojų įgalinimą, darbuotojų įsitraukimą, dalyvavimo sprendimų priėmimą, išskaidytą lyderystę, demokratiją* (Valverde-Moreno, Torres-Jiménez, Lucia-Casademunt, Muñoz-Ocaña, 2019). Pasak Ogbo, Chinelo, Ugbam, Kifordu (2016), dalyvaujamasis valdymas yra sistema, kurioje organizacijos darbuotojai aktyviai dalyvauja priimant sprendimus, kurie susiję su organizacijos veikla. Valverde-Moreno et al. (2019) akcentuoja, kad darbuotojų dalyvavimas apima visą organizacijose plėtojamą praktiką, leidžiančią darbuotojams dalyvauti priimant sprendimus. Tai gali būti įvairi valdymo forma, tokia kaip dalyvavimas valdyme, įgalinimas ir darbuotojų įtraukimas. Autoriams taip pat pritaria Rana, Pathak (2020) teigdami, kad darbuotojų dalyvavimas yra praktika, kai žemesnio lygio darbuotojai įsitraukia į valdymo sprendimų priėmimo procesą. Terminas **dalyvavimas** *reiškia darbuotojų įgalinimą priimti vadovybės sprendimus, susijusius su jų darbu, siekiant organizacijos tikslų ir uždavinių, savarankiškumo ir įsitraukimo lygio, svarstomo priimant bet kokius organizacijos sprendimus*. Kiti autoriai, tokie kaip Quain (2018), darbuotojų dalyvavimą (angl. employee participation) išskiria kaip organizacijos veiklą, kurioje darbuotojai dalyvauja kartu siekdami organizacijos bendro tikslo. Kiekvienas darbuotojas, nepriklausomai nuo darbuotojo pareigybės,

dalyvauja teikdamas idėjas, pagrįstas realiomis situacijomis, kuria tinkamą aplinką, kurioje dalyvavimas yra bendruomeniškas, orientuotas į komandą. Taigi, pagrindinė dalyvaujamojo valdymo prielaida yra tai, kad pasidalijimas vadovų sprendimų priėmimo galia su darbuotojais sustiprina darbo atlikimą ir pasitenkinimą darbu. Tai patvirtina Shahzad ir kt. (2018), kurių naujausi tyrimai parodė, kad sprendimų priėmimas ir darbuotojų dalyvavimas padidina elgesio rezultatų, t. y. pasitenkinimo darbu, ir darbuotojo veiklos tikimybę. Darbuotojų dalyvavimas turi išskirtinę motyvaciją ir didelę psichologinę vertę. Tai ugdo įsipareigojimo būti neatsiejama organizacijos dalimi jausmą, todėl jie tampa atsakingesni ir labiau įsitraukia į darbą (Rana, et al., 2020).

Valverde-Moreno et al. (2019) išskiria dalyvavimą į:

- *Tiesioginį dalyvavimą, kurį galima* apibrėžti kaip galimybes, kurias vadovybė teikia arba iniciatyvas, kurioms jie teikia paramą darbo vietoje konsultuojantis ir (arba) perduodant atsakomybę ir įgaliojimus priimti sprendimus savo darbuotojams kaip individams ar kaip grupių grupei, darbuotojams, susijusiems su neatidėliotinomis darbo užduotimis, darbo organizavimu ir (arba) darbo sąlygomis. Taigi, tokį dalyvavimą skatina vadovai.
- *Netiesioginį dalyvavimą.* Jis yra susijęs su dalyvavimu priimant sprendimus per reprezentacinius organizmus, kuriuos pasirenka darbuotojai.

Šiame magistro darbe dėmesys skiriamas tiesioginiam darbuotojų dalyvavimui, kuris glaudžiai siejasi su darbuotojų įsitraukimu į kokybės vadybos procesus. Tai ypač svarbu viešajame sektoriuje.

Pasak Quain (2018), vienas pagrindinių skirtumų tarp darbuotojų dalyvavimo ir darbuotojų įsitraukimo yra tas, kad dalyvavimas reiškia realią veiklą organizacijoje, kurią darbuotojai vykdo siekdami bendro tikslo (platesnė sąvoka), tuo tarpu įsitraukimas susijęs su konkrečiu darbuotojo indėliu į sprendimų priėmimo procesą (siauresnė sąvoka). Kai darbuotojų dalyvavimas skatina komandinį požiūrį, o darbuotojų grupė naudoja įvairius įgūdžių rinkinius, kad pasiektų bendrą tikslą, darbuotojų įsitraukimas tampa susijęs su tiesioginiu darbuotojų ir vadovybės ryšiu, siekiant skatinti geresnį bendravimą ir didesnę įgalinimą priimant sprendimus, kurie turi įtakos darbo vietai. Abu požiūriai gali sukelti tvirtą įsipareigojimo siekti bendro tikslo jausmą. Atidus dalyvavimo ir įsitraukimo balansas taip pat gali užtikrinti, kad darbuotojai sieks organizacijos tikslų efektyviau. Svarbiausia yra nuolat stebėti darbo procesą, siekiant nustatyti, ar įsitraukimas, palyginti su dalyvavimo lygiu, yra optimalus.

Šiuo aspektu svarbia tampa įtraukimo sąvoka, t.y. kaip vadovai sudaro galimybes dalyvauti (įsitraukti) darbuotojams. Šio magistro darbo kontekste (kokybės vadybos sistemos analizės metu) darbuotojų įsitraukimui analizuoti labai svarbiu aspektu tampa įsitraukimas į darbą.

Gaurylienė ir kt. (2017) pabrėžia, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą (angl. job involvement arba job engagement) mokslininkus, tyrėjus, specialistus domina jau keletą dešimtmečių. Abi sąvokos „job involvement“ ir „job engagement“ reiškia į(si)traukimą, tačiau Word, Park (2009) teigia, kad šių dviejų sąvokų panašumas gali supainioti. Pasak jų, „job involvement“ yra suprantamas kaip nuostata į darbą: kaip stipriai darbas gali patenkinti vidinius darbuotojo poreikius bei suteikti prasmę, kaip žmogus darbą priima, koks jo požiūris į darbą, ir, mažiau susijęs su tuo, kaip gerai jis tą darbą atlieka. „Job engagement“ suprantamas kaip būseną, labiau susijusi su įsipareigojimu organizacijai, komandiniu darbu, tarpusavio komunikacija ir pasitikėjimu, darbuotojo veiklos lygiu, produktyvumu, jo darbo kokybe. Anot Gaurylienės ir kt. (2017), šios žmoniškųjų išteklių dalies tyrinėjimų pradininkais laikomi T. M. Lodahl ir M. Kejner (1965), įsitraukimą į darbą apibūdinę kaip žmogaus psichologinės identifikacijos su darbu laipsnį arba kitaip – darbo svarbos savo bendram įvaizdžiui

lygį. Kiti vėlesnio laikotarpio mokslininkai šį apibrėžimą laikė pagrindu ir savo moksliniuose darbuose jį praplėsdavo, orientuodamiesi į skirtingus dalykus.

Apibrėžimai, kurie skirtingu laikotarpiu pateikti ir dažniausiai cituojami moksliniuose darbuose bei aiškiausiai ir geriausiai atspindintys įsitraukimo į darbą reikšmę, pateikiami 1.1.1. lentelėje (žr. 1.1.1. lent.).

1.1.1. lentelė

Įsitraukimo į darbą apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas	Požymis
Pagal Kanungo (1979)	Įsitraukimas į darbą – žmogaus psichologinės identifikacijos su darbu būseną, nurodanti, kiek asmuo užsiėmęs ir rūpinasi savo turimu darbu.	Psichologinė užimtumo būseną
Pagal Kahn (1990)	Įsitraukę darbuotojai fiziškai, kognityviai ir emociškai susiję su savo darbo vaidmenimis. Individualiame ar grupiniame darbe asmenys tampa fiziškai įsitraukę į užduotį, aktyvūs ir empatiškai susiję su kitais asmenimis. Įsitraukimas reiškia sukoncentruotą energiją, nukreiptą siekti organizacinių tikslų. Ši mintis atspindi pagrindinę Kahn (1990) teorinio modelio idėją – įsitraukę asmenys siekia elgtis taip, kad išreikštų save dirbdami.	Sukoncentruota energija išreikšti save dirbant
Pagal Harter et al. (2002)	Darbuotojų įsitraukimas į darbą reiškia asmens įsitraukimą ir pasitenkinimą, taip pat entuziazmą darbe.	Pasitenkinimas darbu
Pagal Schaufeli, Bakker (2004)	Įsitraukimas į darbą apibrėžiamas kaip patenkinantis tobulėjimo poreikį (angl. fulfilling) su darbu susijusią psichinę (angl. state of mind) būseną, kuri apibūdinama energingumu, atsidavimu darbei ir pasinėrimu į darbą. Energingumas atspindi aukštą energijos ir aktyvumo lygį, gebėjimą greitai atgauti jėgas, įdėtas pastangas ir atkaklumą susiduriant su sunkumais. Atsidavimas darbei nusako prasmės ir įkvėpimo patyrimą darbe, entuziazmą ir didžiavimąsi savo darbu bei jo suvokimą kaip iššūkį.	Su darbu susijusi būseną, patenkinanti tobulėjimo poreikį.
Pagal Erickson (2005)	Darbuotojų įsitraukimas į darbą suvokiamas kaip pagrindinė produktyvaus darbuotojo sudedamoji dalis.	Efektyvumo ir neabejingumo organizacijos reikalams svarba
Pagal Saks, Rotman (2006)	Darbuotojų įsitraukimas į darbą prognozuoja darbuotojų rezultatus, organizacinę sėkmę ir finansinės veiklos rezultatus.	Orientacija į organizacijos sėkmę
Pagal Shuck, Wollard (2010)	Įsitraukimas į darbą – tai atskiro darbuotojo pažinimo, emocijų ir elgesio būseną, nukreiptą norimų organizacinių rezultatų link.	Psichologinė būseną, nukreipta norimus organizacijos rezultatus

Šaltinis: adaptuota pagal Gauryliene, Korsakienė (2017)

Pateiktoje lentelėje matyti (žr. 1.1.1.), kad anksčiau požiūris į įsitraukimą į darbą buvo labiau individualizuotas žmogaus poreikių prasme, nes įsitraukimas aiškinamas kaip poreikio išreikšti save rezultatas. Kiek vėliau prie poreikio išreikšti save pridedamas ir poreikis gauti pasitenkinimą darbe, tobulėti, užsiimti įdomia veikla. Pasak Gaurylienės ir kt. (2017), Erickson (2005) pateikiamas apibrėžimas primena šiuolaikinį organizacijų požiūrį į žmogų. Apibrėžimas formuluojamas efektyvumo požiūriu, toliau vystoma efektyvumo ir neabejingumo organizacijos reikalams svarba. Taigi, tokia seka rodo, kad tyrimai vertinant darbuotojo įsitraukimą į darbą apima vis daugiau aspektų (tampa kompleksiniai).

Beattie, Waterhouse (2015) darbuotojų įsitraukimą į darbą viešajame sektoriuje apibūdina kaip asmens polinkį dalintis organizacijos vertybėmis, puoselėti teigiamą ir produktyvų ryšį su darbdaviu bei bendradarbiais. Tačiau šiame apibrėžime magistro darbo autorė pasigenda darbuotojų indėlio į sprendimų priėmimą akcentavimo.

Vazirani (2007), darbuotojų įsitraukimą traktuoja kaip lygį, kuriuo matuojamas darbuotojo dalyvavimas siekiant organizacijos tikslų. Darbuotojas, rodantis aukštą įsitraukimo į darbą lygį, suvokia organizacijos ir darbo su kolegomis svarbą bei siekia pagerinti organizacijos efektyvumą (žr. 1.1.2. lent.).

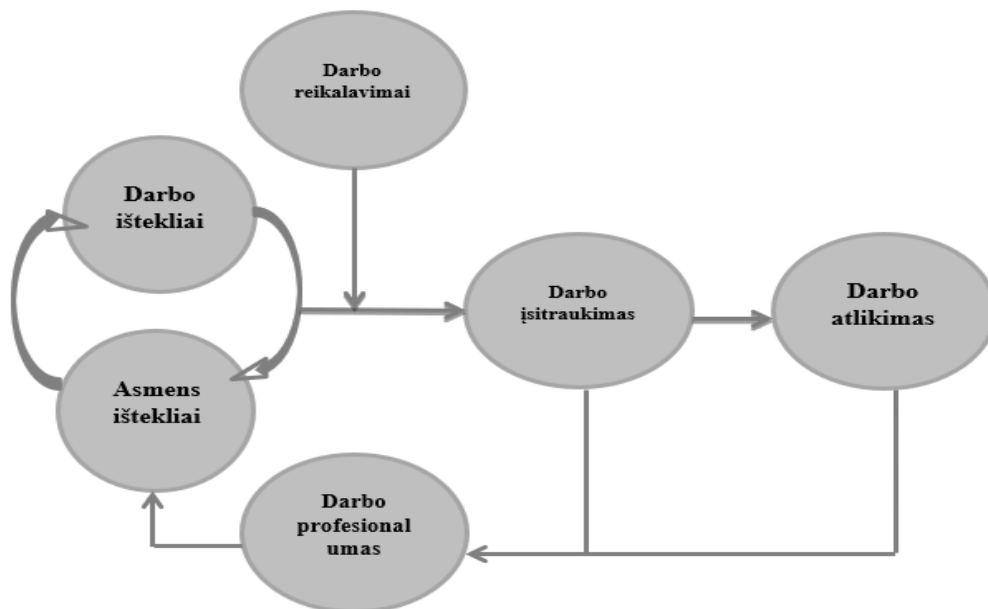
1.1.2. lentelė

Darbuotojų įsitraukimo į darbą lygiai

Įsitraukimo lygiai	Darbuotojų charakteristika
Įsitraukęs darbuotojas	Darbuotojai smalsumu, nori pažinti organizaciją bei savo vietą joje. Jie noriai naudoja savo įgūdžius ir žinias, dirba su aistra, siekia inovacijų, veda organizaciją į priekį.
Neįsitraukęs darbuotojas	Darbuotojai telkiasi į užduoties atlikimą, o ne į tikslus. Jie laukia vadovybės įsakymų ir vengia savo iniciatyvos. Darbuotojai jaučiasi nuvertinti, nes nemato savo įnašo organizacijos atžvilgiu, jų potencialas nėra išnaudotas. Santykiai su vadovais ir bendradarbiais yra neproduktyvūs.
Aktyviai neįsitraukęs darbuotojas	Darbuotojai nusiteikę negatyviai prieš visą organizaciją. Jie sukuria negatyvią aplinką kitų darbuotojų atžvilgiu. Tai kenkia organizacijos tikslų siekimui ir jos tobulėjimui.

Šaltinis: adaptuota pagal Vazirani (2007)

Lentelė parodo, kad autorius išskyrė tris darbuotojų įsitraukimo lygius: įsitraukęs, neįsitraukęs ir aktyviai neįsitraukęs darbuotojas. Kuo labiau darbuotojas įsitraukęs į darbą, tuo didesnę naudą atneša sau ir organizacijai. Vazirani (2007) nuomone, darbuotojas įsitraukęs į darbą, suvokia organizacijos ir darbo su kolegomis svarbą bei siekia pagerinti organizacijos efektyvumą. Wickramasinghe, Perera (2012) akcentuoja, kad įsitraukę darbuotojai žino, ko iš jų tikimasi, formuoja stiprius ryšius su kolegomis ir vadovais, suvokia darbo prasmingumą bei yra produktyvesni ir labiau patenkinti savo darbu, nei neįsitraukę darbuotojai. Bakker (2011), darbuotojo įsitraukimą vertina kaip „geriausią rodiklį, nusakantį darbuotojo darbo našumą ir teigia, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą prognozuojamas remiantis darbo ir asmens ištekliais, o tai lemia aukštą darbo našumą“ (žr. 1.1.1. pav.).



1.1.1. pav. Įsitraukimo į darbą modelis

Šaltinis: adaptuota pagal Bakker (2011)

Pasak Bakker, Demerout (2014), *darbo reikalavimai* yra fiziniai, socialiniai ir organizaciniai, išsekimą ir įtampą prognozuojantys, darbo aspektai ar veiksniai, kurie reikalauja pastovių fizinių ir protinių pastangų. *Darbo ištekliai* – pozityvūs, pasitenkinimą darbu, motyvaciją ir įsitraukimą prognozuojantys, darbo aplinkos aspektai, kurie skatina darbuotojų efektyvų darbą siekiant organizacijos tikslų, asmeninį darbuotojų tobulėjimą, augimą bei nuolatinį mokymąsi. Šie ištekliai inicijuoja du skirtingus procesus: darbo reikalavimai vartoja energijos išteklius, o darbo ištekliai išpildo psichologinius poreikius tokius kaip autonomija, priklausomybė ir kompetencija, tačiau veikia ir tarpusavyje taip lemdami profesinę gerovę ir netiesiogiai darydami įtaką veiklos rezultatams (Bakker, 2011). Sąveikaudami tarpusavyje darbo ištekliai sušvelnina darbo reikalavimų sukeltą spaudimą, o kai darbuotojai susiduria su aukštais darbo reikalavimais, darbo ištekliai tampa vertinami ir tuo pačiu didina atsidavimą užduotims. Darbo reikalavimų ir išteklių balansas veikia darbuotojo įsitraukimą, ir jis nėra trumpalaikis (Bakker et al., 2014).

Asmeniniai ištekliai atspindi paties darbuotojo įnašą į įsitraukimo į darbą procesą. Bakker et al. (2014) akcentuoja, kad asmeniniai ištekliai – tai teigiamas savęs vertinimas, kuris susijęs su atsparumu ir remiasi individo suvokimu, kad jis geba savo aplinką sėkmingai kontroliuoti ir veikti. Teigiamas savęs vertinimas lemia tikslų nusistatymą, motyvaciją, gerus rezultatus, pasitenkinimą darbu ir kitus norimus padarinius. Didėjant darbuotojo asmeniniams ištekliams, savęs vertinimas tampa pozityvesnis, linkęs savarankiškai nusistatyti tikslus. Darbuotojai, kurie savarankiškai nusistato tikslus, pasižymi vidine motyvacija tų tikslų siekti, tai lemia geresnius rezultatus ir pasitenkinimą.

Tims, Bakker, Derks (2012) teigia, kad *profesionalumu* darbe darbuotojai gali padidinti savo darbo išteklius ir iššūkius keliančius darbo reikalavimus bei mažinti trukdančius darbo reikalavimus, kas sąlygoja teigiamus darbo aplinkos pokyčius, netiesioginį įsitraukimą į darbą ir pasitenkinimo darbu padidėjimą.

Įsitraukimo į darbą modelis rodo, kad įsitraukimas į darbą yra asmens psichologinis santykis su darbu, kuris priklauso nuo organizacijos sudaromų darbo sąlygų. Pagal modelį darbo aplinka kelia darbuotojui tam tikrus reikalavimus ir suteikia išteklius darbui atlikti. Darbo ir asmens ištekliai sąveikaudami tarpusavyje prognozuoja darbo įsitraukimą ir turi teigiamą poveikį kai darbo reikalavimai yra aukšti, o įsitraukimas teigiamai veikia darbo našumą. Grįžtamasis ryšys modelyje rodo, kad tie darbuotojai, kurie yra aukštame įsitraukimo lygyje, sugeba sukurti savo išteklius, kurie laikui bėgant skatina dar didesnę įsitraukimą.

Mitchell (2010) pateikė trijų įsitraukimo į darbą taisyklių modelį (labai svarbų darbuotojų įsitraukimo aspektu), kuriuo teigiama, kad didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui darantys veiksniai: pasitikėjimas, emocijos, kultūra ir darbo atmosfera (žr. 1.1.2 pav.).



1.1.2. pav. Trijų taisyklių įsitraukimo modelis
Šaltinis: Mitchell (2010)

Mitchell (2010) teigia, jog siekiant sukurti įsitraukimą, turi egzistuoti abipusiu pasitikėjimu (vadovai turi pasitikėti darbuotojais, o darbuotojai – vadovais) grįstas komunikavimas. Kokybiška vidinė komunikacija – viena iš sėkmingos ir sklandžios bet kokios organizacijos veiklos prielaidų. Nuo jos labai priklauso darbuotojų įsitraukimas, lojalumas, organizacijos vidinis klimatas, o šie dalykai yra tiesiogiai susiję su organizacijos veiklos rezultatais (Valstybės tarnybos aktualijos, 2017).

Pasak Valverde-Moreno ir kt. (2019), darbuotojų įsitraukimas taip pat turi būti grįstas abipusiu pasitikėjimu, sudarytos sąlygos darbuotojų įsitraukimui į organizacijos sprendimų priėmimą. Būtent šioje patikimoje aplinkoje vadovas tiki, kad darbuotojai nusprendžia dėl organizacijos tikslų remdamiesi kompetencija ir priimdami gerus sprendimus, be to supranta suvoktą organizacijos palaikymą kaip pasitikėjimo precedentą, žymintį darbuotojų ir organizacijos ryšį. Darbuotojai įsitraukdami į sprendimų priėmimo procesą, suvokia organizacinę paramą ir kuria savo santykius su vadovais remdamiesi tuo, kaip jie vertina darbuotojų indėlį organizacijai (Park, 2015, Ding, Shen, 2017).

Antroji taisyklė – įsitraukimą skatina emocijos. Emocijos išreiškia žmogiškas savybes (atvirumą, nuoširdumą ir t.t.). Trečioji taisyklė parodo, kad įsitraukimą 20 proc. lemia organizacijos kultūra ir 80 proc. – darbo atmosfera. Šiuo atveju darbo atmosfera yra laikoma darbo klimatas bei komunikavimas su tiesioginiu vadovu. Taigi, Mitchell (2010) pabrėžia, jog vienas svarbiausių žmogaus įsitraukimą sukeliančių veiksnių yra tiesioginis vadovas.

Taigi pasak Quain (2018), darbuotojų įtraukimas reiškia visas galimybes, kurias organizacija suteikia savo darbuotojams, kad padėtų priimti sprendimus jų darbo vietoje. Darbuotojų dalyvavimas (įskaitant ir įsitraukimą) susijęs su tiesiogine vadovybės ir darbuotojų sąveika, kuri skatina darbuotojus priimti atsakomybę. Darbuotojai daro įtaką pačiam procesui, bendradarbiaudami su vadovybe priimant svarbiausius sprendimus. Darbuotojų įsitraukimo praktika taip pat gali apimti daugiau galimybių darbuotojams: suteikti galimybę mokytis naujų dalykų, specialius motyvavimo metodus, siekiant padidinti darbuotojų produktyvumą, ir organizacinės struktūros sukūrimą, kuri skatintų laisvai mąstyti ir įgalintų darbuotojus priimti svarbius sprendimus be vadovo pritarimo.

Apibendrinant, galima daryti išvadas, kad darbuotojų įsitraukimas yra pakankamai plati sąvoka, apimanti ne tik darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo procese, bet ir jų įsitraukimo į darbą aspektus. Šiame kontekste svarbus ir įtraukimo sąlygos, sukurtos pačios organizacijos.

1.2. Lean kokybės vadybos sistemos koncepcija

Kadangi magistro darbe norima išsiaiškinti darbuotojų įsitraukimą į Lean vadybos sistemos procesus, toliau darbe aprašoma Lean vadybos sistemos koncepcija, jos principai ir metodai.

Lean – viena naujausių vadybos sistemų, plačiai taikoma privačiame sektoriuje ir sparčiai populiarėja viešajame sektoriuje, kuri leidžia patobulinti viešųjų paslaugų kokybę, veiklos efektyvumą, organizacinę kultūrą bei tenkinti didėjančius visuomenės reikalavimus (Radnor Johnston, 2013, Di Pietro, Mugiona, Renzi, 2013).

Lean terminas anglų kalboje turi keletą reikšmių: *lieknas, liesas, taupus*, tačiau lietuvių kalba atskleidžia tik dalį prasmės, todėl kasdienėje kalboje iki šiol dažniausiai teikiamas angliškasis terminas, suvokiant Lean kaip lengvumą, lankstumą, greitį, gebėjimą prisitaikyti ir pan. (Kalinauskaitė, Gelbūda, 2014)

Pagal Statkų (2018), tikslinga vartoti sąvoką *Lean sistema*, nes ji apibūdina veiklos organizavimo pagal Lean principus sistemiškumą – sukuriama specifiniai valdymo, darbo strategijos, proceso elementai bei metodai, nustatomos atsakomybės sritys. Jo teigimu Lean organizacijoje veikia kaip sistema, paveikianti kitas organizacijos veiklos sistemas ir kurioje visi darbuotojai ir komandos nariai įsitraukia į organizacijos tobulinimą (LeMahieu, Nordstrum, Greco, 2017). Ši sistema skatina organizacijas koncentruotis į švaistymo pašalinimą, organizacijos vidinės kultūros gerinimą, darbuotojų gerovę ir įsitraukimą (Visuomenės pažangos institutas, 2020).

Lean metodika atsirado Japonijoje kaip Toyota kompanijos sistema (Kalinauskaitė ir kt. 2014) siekiant produktyvumo, kokybės, greičio ir sąnaudų optimalumo (Radnor, Osborne, 2013). Lean kokybės vadybos koncepcija, kaip vertės kūrimo ir nuolatinio tobulėjimo filosofija, išaugusi iš Tojotos gamybos sistemos, pirmiausia buvo pradėta taikyti įmonių gamybiniuose padaliniuose, vėliau peraugo į visos įmonės lygmenį. Nors Lean vadybos sistema buvo sukurta atsižvelgiant į gamybos įmones, ši sistema gana sėkmingai pritaikoma paslaugų ir viešajame sektoriuose (Antony, Rodgers, Gijo, 2016, Gauze, Souza, Vaccaro, 2017), nes Lean vadybos sistema apibūdinama kaip praktikų rinkinys, skirtas procesams tobulinti (Sum, Paula, Faco, 2018). Pasak Bateman, Radnor, Glennon (2018), Lean vadybos sistemos filosofija gali prisidėti prie viešųjų paslaugų reformos, kuri vyksta visame pasaulyje. Sistemos pritaikymas viešajame sektoriuje didina viešojo sektoriaus efektyvumą bei gerina paslaugų kokybę (Antony, Rodgers, Cudney, 2017, Asnan et. al., 2015).

Platesnį požiūrį, kad viešasis sektorius gali būti efektyvesnis, pradėjo formuoti Naujoji viešojo vadyba. Susiformavo nuostata, kad viešasis sektorius galėtų ir turėtų būti valdomas efektyviau ir dalį veiklos principų ir praktikų turėtų pasiskolinti iš verslo, kuris nuolat patiria klientų ir konkurentų spaudimą optimizuoti savo veiklą. Lean vadybos principų taikymas, taip pat Lean vyriausybės kūrimas yra viena kertinių naujosios viešosios vadybos tikslų įgyvendinimo būdų (Kalinauskaitė, Gelbūda, 2014). Efektyvumo ir veiksmingumo siekiai išliko ir Naujojo viešojo valdymo teorijoje, kuri akcentavo, jog viešasis sektorius turi racionaliai naudoti turimus išteklius, bet kartu teikti aukštos kokybės viešąsias paslaugas. Tad ši magistro darbo tematika taip pat yra grindžiama ir Naujojo viešojo valdymo teorija.

Siekiant tiksliai apibūdinti Lean vadybos sistemos sąvoką, kyla sunkumų, nes skirtingi autoriai pateikia skirtingus apibrėžimus, o kai kurie iš viso vengia apibrėžti Lean ir tiesiog kalba apie principus ir metodus, kuriais remiasi Lean vadybos sistema.

Serafinas, Ruželė (2014) istoriškai apibrėžė kelias Lean evoliucijos stadijas bei kiekvienai stadijai būdingus bruožus (žr. 1.2.1. lent.).

1.2.1. lentelė

Lean evoliucijos stadijos	
Stadijos	Apibendrinimas
1 stadija: Lean – metodų, būdų ir priemonių rinkinys	Lean – kaip nurodanti metodologija arba kaip metodų būdų ar vadybos priemonių rinkinys.
2 stadija: Lean vadybos principų ir vertybių sistema.	Lean – kaip veiklos principai, mąstymo būdas. Lean mąstymą apibrėžia pagrindiniai principai – švaistymo eliminavimas, nuolatinis tobulinimas, daugiavfunkcinis komandos „kaip tik laiku“.
3 stadija: Lean – vertės grandinė.	Mąstoma pagal principą, kokybė, kaina, pristatymas laiku, vystosi ilgalaikiai santykiai su tiekėjais, vyksta patobulinimai esminiu būdu pertvarkant procesus, atsiranda procesinis požiūris, didelis dėmesys skiriamas personalo vadybai.
4 stadija: Lean – vertės sistema.	Pabrėžiama visos vertės grandinės perspektyva, organizacijos procesai yra vertinami kaip dalis šios grandinės. Informacija juda ne tik organizacijos viduje, bet ir visoje vertės grandinėje per daugelį organizacijų.

Šaltinis: adaptuota pagal Ruželė, Serafinas (2014)

Mokslinėje literatūroje pastebima, jog sunkumai kyla dėl to, kad laikui bėgant apie Lean supratimas keitėsi ir, kad Lean vadybos sistemą galima taikyti ne tik gamybos, bet ir paslaugų bei viešajame sektoriuje. Šios nuomonės laikėsi keletas mokslininkų. Anot Petterson (2009), Lean nuolatos evoliucionavo bei vystėsi tuo pačiu ir Lean suvokimas bei apibrėžimas, kuris tikdavo tik tam laikotarpiui, tačiau laikui bėgant jis toliau nuolatos kisdavo. Apie nuolatinis pokyčius kalba ir Hines Holweg, Rich (2004) teigdami, kad verslo organizacijų, viešojo sektoriaus organizacijų bei akademinės visuomenės žinios ir suvokimas apie Lean nuolat kinta, nes Lean yra nuolat kintanti sistema, todėl jos apibrėžimas tik dabartinės būsenos atvaizdas, kuris būtų reikšmingas tik tam tikru laiko momentu.

1.2.2. lentelėje (žr. 1.2.2. lent.) pavaizduoti skirtingi autorių požiūriai į Lean kokybės vadybos sąvoką.

1.2.2. lentelė

Lean kokybės vadybos sąvokų apibrėžtys	
Autorius	Lean sąvoką apibrėžiama kaip
Panizzolo (1998)	Verslo filosofija.
Womack, Jones (2003)	Sistema, kuri mažiausiomis sąnaudomis sukuria patį geriausią rezultatą.
Hines et al. (2004)	Metodologija.
Petterson (2009)	Metodų, būdų ir vadybos įrankių rinkinys.
Liker, Miler (2006), Hasle, Bojesen, Langaa	Veiksmingumo didinimas ir nuolatinis tobulėjimas.
Jensen, Bramming, (2012)	
Liker, Morgan (2006), Shah, Ward (2007)	Integruota socio-techninė sistema.

Foss et al. (2011), Charron et al. (2014), Mann (2014), Sunder (2015), Ingelsson, Martensson (2014) Hwang, Hong, (2014) Schonberger (2014)	Valdymo filosofija, kurianti vertę su minimaliais ištekliais ir sąnaudomis. Atliekų, vertės nekuriančių veiklų šalinimas. Sistema, kurianti specifinius valdymo, darbo strategijos, proceso elementus, metodus, nustato atsakomybės sritis. Ji paveikia kitas organizacijos veiklos sistemas.
Serafinas Ruželė (2014) Gao, Low (2014)	Vertybės, mąstymo, veiklos būdas. Toyota vadybos filosofija.

Sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais autoriais.

Lentelėje matyti, kaip ir buvo išsiaiškinta anksčiau, Lean kokybės vadyba – sudėtinga sistema, kurią mokslinėje literatūroje autoriai supranta ir apibrėžia skirtingai.

Vieni autoriai Lean kokybės vadybą akcentuoja kaip švaistymo mažinimo sistemą: Panizzolo (1998) mato Lean kaip verslo filosofiją. Womack et. al. (2003), Lean apibrėžė kaip sistemą, kuri mažiausiomis sąnaudomis sukuria patį geriausią rezultatą. Hines et. al. (2004) Lean apibrėžtis iš dalies sutinka su Womack et. al., pasak jo Lean – kaip nurodančioji metodologija, kurios pagrindiniai principai yra dirbti taip, kad kiekviename procese, sraute, kuriame vertės nekuriančios veiklos, ištekliai būtų eliminuojami siekiant sumažinti išlaidas, sąnaudas, sutaupyti laiko, generuoti kapitalą, skirti didesnę dėmesį vertę kuriančioms veikloms. Papildydami Shah et. al. (2007) pateikia panašų apibrėžimą teigdami, jog Lean tai integruota socio-techninė sistema, kurios pagrindinis tikslas – pašalinti švaistymą.

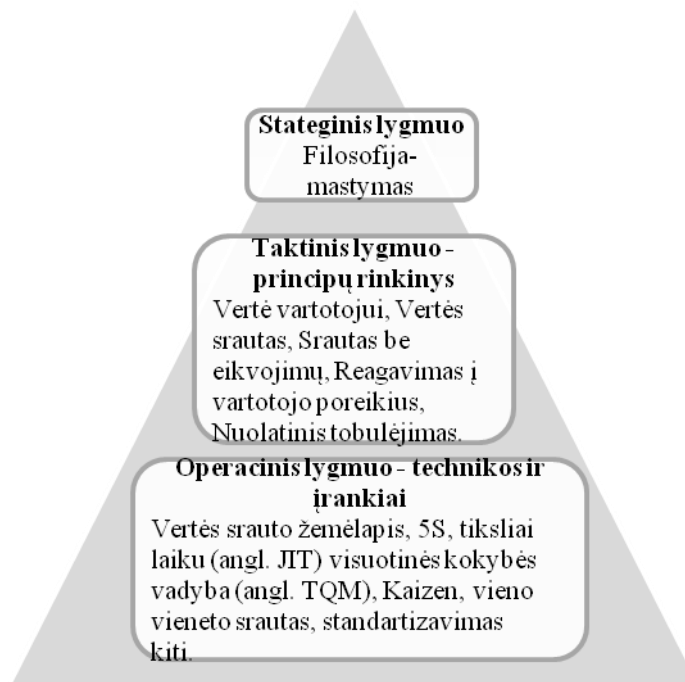
Kiti autoriai orientuojasi į veiksmingumo didinimą ir nuolatinį tobulėjimą bei į žmones orientuotą suvokimą: Liker et al. (2006), apibrėžimas teigia, kad Lean sistema yra reikalaujantis kurti besimokančią organizaciją, siekiančią nuolatinio tobulėjimo, bei Liker, Morgan (2006) mintys, jog sociotechnologinė Lean perspektyva susiejanti žmones ir jų naudojamus įrankius gali vesti prie Lean sėkmingumo. Šias mintis, jog Lean sistema yra ne tik technologinė, bet ir socialinė sistema papildo Hasle et al. (2012), Bhasin (2012), kurie pasiūlė daugiau į žmones orientuotą suvokimą, teigdami, jog Lean raktas yra darbuotojų ir vadovų bendradarbiavime. Todėl svarbu suvokti Lean daugiau nei principų, metodų ir įrankių rinkinį, o pastarieji turėtų būti integruoti į platesnę socio-technologinę sistemą.

Yra autorių, kurie Lean sistemą traktuoja kaip filosofiją ir vertės kūrimą: anot Foss et al., (2011), Charron et al. (2014), Mann (2014), Ingelsson et. al. (2014), Sunder (2015), Lean – valdymo filosofija, valdymo ir gamybos sistema, nes ji apibūdina veiklos organizavimo, pagal Lean principus, sistemiškumą. Lean organizacijoje veikia kaip sistema, paveikianti kitas organizacijos veiklos sistemas. Lean sistemos tikslais – palaikyti Lean kokybės vadybos sistemos grindžiamą gamybą ar paslaugų teikimą (Schonberger, 2014). Autoriai pabrėžia, kad Lean – tai proceso valdymo filosofija ir, kad jos pagrindinis tikslas – sumažinti praradimus ir nuostolius didinant bendrą kliento gaunamą vertę. Pagal Ingelsson et. al. (2014), Lean aplinka yra orientuota į vertės kūrimą su minimaliais ištekliais ir sąnaudomis.

Pasak Serafino ir kt. (2014), Lean yra daugiau nei gamybos metodas – tai vertybės, mąstymo būdas, kuris leidžia padidinti efektyvumą ir panaikinti švaistymą. Čiarnienės, Vienažindienės (2015) nuomone, Lean filosofija – mąstymo būdas, išreikštas tam tikrų principų rinkiniu, papildytas įrankiais ir metodais, kurie padeda tobulinti veiklą, mažinti atsargas, šalinti atliekas, gerinti kokybės lygį. Zukaravičius, Burgis (2015) pabrėžia, kad žiūrint į Lean sistemą vien tik kaip į įrankių rinkinį, o šiuos įrankius diegiant prieš tai neįsigilinus į Lean gamybos filosofiją, norimas rezultatas dažnai

nepasiekiamas. Ruželė ir kt. (2015), Lean supratimą pateikia kaip organizacinės kultūros bei veiklos vykdymo į inovacijų iniciavimo šaltinį, kaip vadybos sistemą.

Čiarnienė ir kt. (2015) teigia, kad Lean koncepcija yra daugialypė ir gali būti apibūdinama įvairiais lygiais, kurie pavaizduoti paveiksle (žr. 1.2.1.).



1.2.1. pav. Lean koncepcijos daugiadimensinis turinys

Šaltinis: adaptuota pagal Čiarnienę, Smilgevičiūtę (2017)

Paveiksle matoma, kad Lean vadybos sistemos koncepcija susideda iš trijų lygių. Pirmasis lygmuo – strateginis, atspindintis Lean sistemos filosofiją bei mąstymą. Antrasis lygmuo – taktinis, išreiškiantis tam tikrus Lean sistemos principus. Trečiasis lygmuo – operacinis, pabrėžiantis Lean sistemos įgyvendinime naudojamus įrankius.

Lean sistemą **strateginiu lygmeniu** traktuoja De Kogel, Jauergui-Becker (2016) teigdami, kad Lean sistema – mąstymo būdas, paremtas metodais, priemonėmis bei įrankiais, kurių taikymas organizacijai padeda tobulinti vykdomą veiklą. Marhanio, Jaaparo, Azmio, Bario, Zawawibo (2015), Kalinauskaitės ir kt. (2014) teigimu, Lean sistema – tai filosofija ir gyvenimo būdas, kuriuo grindžiamas lankstus, taupus ir veiksmingas procesų valdymas organizacijoje.

Taktiniu lygmeniu Lean sistemą apibrėžia Rahbek ir et al. (2011) teigdami, kad Lean sistemos esmė yra vertės klientui didinimas ir švaistymų šalinimas, kuris pasireiškia optimizavus procesus institucijos viduje (tarp darbuotojų, komandų) bei išorėje (tarp skyrių, departamentų). Autoriams pritaria Bilotienė-Motiejūnienė (2016) teigdama, kad Lean sistemos diegimo pagrindinis tikslas organizacijoms patenkinti vartotojų lūkesčius kuo mažesniais nuostoliais. Autorė pažymi, kad Lean sistema – tai priemonė, kurios pagalba institucijų darbuotojams suteikiami įgūdžiai, padedantys išvengti vertės nekuriančių veiklų atlikimo. Kalinauskaitė ir kt. (2014) akcentuoja, kad Lean vadybos samprata – grįsta vertės nekuriančių žingsnių ir galimų klaidų šalinimu ir išskiria darbą, kurį atlieka darbuotojas, į kategorijas:

- *Vertę kuriantis darbas* – tai darbas, kai produktas ar paslauga pasikeičia proceso metu, pvz. darbas įgyja papildomų klientui svarbių savybių ir vertybių, kurias galima įvertinti.

- *Vertę nekuriantis darbas* – tai darbas, kai proceso metu produktas ar paslauga nepasikeičia, neatsiranda papildomų savybių, suteikiančių papildomą vertę klientams.

Operaciniu lygmeniu Lean sistema – tai tam tikrų principų rinkinys, papildytas įvairiais įrankiais bei metodais, padedančiais tobulinti veiklą bei gerinti kokybę (Čiarnienė ir kt. 2015). Autores papildo Serafinas ir kt. (2014), apibrėžiantys Lean kaip vadybos sistemą, kuria inicijuojamos naujovės įvairiose organizacijos veiklos vykdymo procesuose.

Apibendrinant autorių mintis galima teigti, kad Lean vadybos sistema – sudėtinga samprata, kurią išaiškinti kyla daug diskusijų. Daroma prielaida, jog vieningo Lean vadybos sistemos apibrėžimo nėra, nes sistema vadovaujasi nuolatinio tobulėjimo principu, nuolat kinta, todėl iki galo nesusiformavusi, kad būtų galima žvelgti į Lean sistemą iš vienos perspektyvos. Mokslininkai bei praktikai, išskiria tuos pačius ar panašius Lean vadybos aspektus, jog Lean vadybos sistema apima filosofiją, mąstymą, kultūrą, vertybes, metodus ir gamybinius, vadybinius įrankius. Vieni autoriai labiau akcentuoja Lean vadybos sistemą kaip principų ir metodų rinkinį, kiti – tai kompleksinė sistema, apimanti taikomas praktikas, filosofiją ir įtraukianti visą organizacijos struktūrą nuo aukščiausio lygio vadovų iki eilinių darbuotojų, į kokybės vadybos procesus.

1.2.1. Lean vadybos sistemos principai ir metodai

Lean vadybos sistema grįsta **principais** – darbuotojų sugebėjimais ir vadovų atsakomybe. Siekdamas Tojota organizacijos sėkmės, Lean principus stengėsi pritaikyti ne tik gamybos, paslaugų, bet ir viešasis sektorius visame pasaulyje. Jų svarbiausiais tikslais – kokybiškų produktų ar paslaugų suteikimas klientui per kuo trumpesnę laiko tarpą, taupant klientų laukimo laiką ir savo išteklius (Asnan, Nordin, Othman, 2015).

Anot Kalinauskaitės ir kt. (2014), Lean vadybos principai nuo kitų vadybos filosofijų ir jas pagrindžiančių metodologijų skiriasi tuo, kad:

- Laikosi „tarnavimo klientams“ perspektyvos, siekiant optimizuoti vertę, kurią gauna visuomenė, klientai ar netiesioginiai paslaugų vartotojai.
- Įtraukia visas suinteresuotąsias šalis į nuolatinį veiklos tobulinimą ir problemų sprendimų. Tai nėra vienkartinis problemų šalinimo būdas.
- Kuria nuolatinis sistemos gerinimo procesas, pagrindinį dėmesį skiriant jiems įgyvendinti. Tai leidžia pasiekti greitų rezultatų.
- Turi tikslą supaprastinti procesus.
- Naudoja procesų ir veiklų matavimus, kurie palengvina sprendimų priėmimą sprendžiant vieną ar kitą problemą.
- Pašalina veiklas, kurios nekuria pridėtinės vertės, tad viešojo sektoriaus organizacijos gali būti užtikrintos, jog darbuotojų darbo laikas skirstomas efektyviau ir dėmesys skiriamas spręsti aktualias problemas.

Įvairių autorių darbuose Lean vadybos sistemos principai labai panašūs. Carlborg, Kindstrom, Kowalkowski (2013), Asnan et al. (2015), Čiarnienė ir kt. (2014) išskiria pagrindinius penkis Lean vadybos principus, kurie taikomi ir viešajame sektoriuje:

- *Vertė klientui*– klientų poreikių nustatymas bei supratimas kas jam vertinga.

- *Vertės kūrimo grandinė* – procesų, nekuriančių vertės pašalinimas identifikuojant visas paslaugos teikimo proceso grandies veiklas.
- *Vertės srautas* – paslaugos teikimo proceso laiko sutrumpinimas. Norint išvengti atidėliojimų ir vėlavimų, vertę kuriantys paslaugos teikimo proceso etapai turi eiti nuosekliai, vienas po kito.
- *Reagavimas į vartotojo poreikius*. Teikti paslaugas tada, kai reikia ir, kai to pageidauja klientas, nes paslaugų nevykdymas kai nėra poreikio leidžia optimaliai atlikti procesus jam atsiradus.
- *Nuolatinis tobulėjimas*. Darbuotojų pasitenkinimo ir klientų lūkesčių patenkinimas, ieškant būdų, kaip tobulinti paslaugos teikimo procesą.

Pakdil, Leonard (2014) išskyrė 14 Lean principų ir juos suskirstė į 4 grupes (žr. 1.2.1.1.lent.).

1.2.1.1. lentelė

Lean vadybos sistemos principai

Lean principų grupė	Lean principas	Lean principų grupės esmė
Filosofija	1. Ilgalaikė filosofija, kuria grindžiami valdymo sprendimai.	Ilgalaikis mąstymas
Procesas	2. Nuolatinio ir/ar testinio proceso srauto sukūrimas, kuris iškeltų problemas į paviršių. 3. Traukos sistemų naudojimas, kad būtų išvengta perdarymo. 4. Darbo krūvio lygmenų nustatymas (jap. Heijunka), dirbant lėtai, bet sumaniai. 5. Kultūros sukūrimas. Išsprendžiamos kultūros klaidos bei rūpinamasi ne klaidų taisymu, bet siekiama aukštos kokybės iš karto (jap. Jidoka). 6. Standartizuotos užduotys ir procesai – tai pagrindas nuolatinio tobulėjimo ir darbuotojų įsitraukimo, įgalinimo. 7. Vizualaus valdymo (kontrolės) taikymas, kad neliktų nepastebėta nė viena problema. 8. Patikimų ir patikrintų technologijų taikymas, kuris naudingas žmonėms ir procesams.	Tinkamai atliekamas procesas leidžia pasiekti gerų rezultatų, sukuria nenutrūkstamą srautą, subalansuotą darbo krūvį, šalina nenaudingus proceso etapus.
Žmonės ir partnerystė	9. Lyderiai, kurie išmano savo darbą, vadovaujami ir perteikia organizacijos filosofiją bei to moko kitus darbuotojus. 10. Darbuotojų ugdymas, kurie vadovautųsi ir įsitrauktų į organizacijos filosofiją. 11. Pagarba partneriams.	Žmonės ir partneriai – tai pagarba ir tobulėjimas, organizacijos vertės didinimas, skatinant tobulėti darbuotojus ir partnerius.
Problemų sprendimas – nuolatinis tobulėjimas	12. Tinkamai pateikiama ir suprantama situacija (jap. Genchi genbutsu). 13. Sprendimų priėmimas, apsvairstant visus variantus, bendru sutarimu (jap. Nemawashi). 14. Besimokanti organizacija, nuolat apmąstanti rezultatus (jap. Hansei) ir tobulėjanti (jap. Kaizen).	Problemų sprendimas – nuolatinis tobulėjimas skatina darbuotojus mokytis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis (Pakdil et al. 2014)

Taigi, organizacijos valdymas, pagrįstas Lean vadybos sistemos principais leidžia pasiekti organizacijoms aukštesnį efektyvumo lygį mažiausiomis sąnaudomis (Pakdil et al., 2014). Gong, Janssen (2015) nuomone, paslaugų organizacijos, kuriant vertę, turėtų vadovautis keturiais principais: *vertės klientui kūrimas, nenutrūkstamas srautas ir ištraukimas, nuolatinis tobulinimas, sistemingas mąstymas*. Autoriai akcentuoja, kad darbuotojai, teikiantys paslaugas klientui, turi turėti holistinį požiūrį tam, kad suprastų, kaip specifinė veikla susijusi su visa visuma. Kalinauskaitė ir kt. (2014) vadovaudamasi praktika akcentuoja, jog Lean vadybos sistemos principai yra universalūs ir

perduodami, nepaisant šalių, sektorių, pramonės šakų ir organizacijų dydžio skirtumų. Viešajame sektoriuje, kaip ir gamyboje, taikomi tie patys esminiai Lean vadybos principai: *pastebėti, rasti ir pašalinti vertės nekuriančias proceso dalis, pagreitinti procesus, pašalinti klaidas ir trūkumus, padaryti procesą aiškų ir visiems suprantamą*. Sprendimai, kuriais taikant Lean vadybos principus sprendžiamos problemos paslaugų sektoriuje, sėkmingai gali būti transformuojami į viešąjį sektorių.

Lean vadybos sistemos filosofijos taikymas organizacijoje suteikia galimybę naudotis daugybe **metodų ir priemonių**, skirtų efektyvumui ir kokybei gerinti (McArdle, 2017). Pasak Kalinauskaitės ir kt. (2014), Lean vadyboje taikomi įvairiausi metodai ir priemonės. Vieni metodai labiau tinka ir paplitę gamybos sektoriuje, kiti taikomi paslaugų ir viešojo sektoriaus organizacijose. Lean vadybos sistemos metodai gali skirtis pagal funkcijas, kompleksiškumą ir sudėtingumą. Taikomos metodikos gali kisti nuo greitų veiksmų, įgyvendinamų netaikant formalių priemonių iki savaitės besitęsiančių kruopštaus planavimo, darbuotojų dalyvavimo ir formalių priemonių taikymo sesijų. Lean vadybos sistema taip pat taikoma įvairiems tikslams pasiekti – nuo darbo aplinkos keitimo iki procesų organizacijos mastu keitimo, todėl įvairiems tikslams gali būti pritaikomi skirtingi Lean metodai. Lean metodų vadove (Lean Government Methods Guide, 2013) išskiriami Lean vadybos sistemos metodų tipai viešajame sektoriuje: *paprasti, struktūruoti metodai darbo vietai efektyvinti, tam tikro atvejo procesų tobulinimo metodai, išplėstiniai specializuoti metodai*. Pagrindiniai Lean vadybos sistemos metodai pateikti 1.2.1.2. lentelėje (žr. 1.2.1.2 lent.).

1.2.1.2. lentelė

Lean vadybos sistemos metodai

Metodo tipas	Metodas	Apibūdinimas	Metodas taikomas	Metodo nauda
Paprasti, struktūruoti metodai darbo vietai efektyvinti	5S	Metodas susideda iš 5 elementų: • Rūšiuoti (angl. sort) • Susitvarkyti (angl. set in order) • Valyti (angl. shine) reguliariai tvarkyti darbo vietą. • Standartizuoti (angl. standardize) • Išlaikyti (angl. sustain)	Siekiant pagerinti darbo vietų efektyvumą, tvarką darbo vietoje ir organizacijos erdvėje	Metodas padeda reorganizuoti, palaikyti švarą darbo vietoje, šalina nuostolius ir efektyvina darbo veiklas.
	Vizualusis valdymas (angl. Visual Controls)	Vaizdinės kontrolės priemonės, kurios yra ženklai, simboliai ar kiti vaizdiniai signalai, kurie padeda prisiminti darbuotojams tinkamus veiksmus ir procesus.	Siekiant atkreipti darbuotojų dėmesį į nustatytas tobulinimo priemones ir užtikrinti jų įgyvendinimą, sumažinti nukrypimus nuo pageidaujamo procedūrų lygio.	Stiprina standartizuotas procedūras ir padaro jas matomas ir suprantamas visiems darbuotojams.
	Standartizuotas darbas (angl. Standard Work)	Standartinės operacijų procedūros, dokumentai, kuriuose aprašoma kaip jos turi būti atliekamos.	Metodas dažnai tampa kito Lean metodo ar tobulinimo projekto dalimi, siekiant, kad darbo procedūros būtų atliekamos tinkamai.	Leidžia dirbti veiksmingiau, efektyviau, saugiau kaip nustatyta standartuose.
	Kaizen ir mini Lean (angl. Point Kaizen/Mini-Lean)	Kaizen metodo esmė – nuolatinis tobulėjimas, kuris padeda pasiekti ilgalaikę sėkmę ir tam nereikia didelių investicijų. Tobulinimo procese turi dalyvauti tiek vadovai, tiek darbuotojai.	Kokį iš šių metodų taikyti, parodo projekto apimtis, proceso sudėtingumas ir tai kiek darbuotojų dirba visame procese, siekiant kokiam nors tiksliniam procesui pagerinti. Kuriam reikia greitai priimti sprendimus.	Padeda greitai įgyvendinti procesus ir pateikti apčiuopiamus rezultatus.
Tam tikro atvejo procesų tobulinimo metodai				

Vertės srauto žemėlapis (angl. Value Stream Mapping Event)	Vertės sukūrimo procesų vaizdavimas diagramomis. Tai leidžia matyti ir nustatyti nereikalingus procesus ir juos pašalinti, taip sumažinant nereikalingas išlaidas.	Siekiant suvokti visą procesą kompleksiškai – nuo pradžios iki pabaigos, nustatyti jo tobulinimo sritis ir parengti įgyvendinimo planą, kaip tobulinti procesus.	Padidėjusi kokybė, sumažėjęs laikas, sumažėjęs nereikalingas turtas, produkto, paslaugos kaina.
Strategijos taikymas (angl. Strategy Deployment)	Strateginio planavimo metodika, kurioje visi darbuotojai dalyvauja valdant procesą, kai siekiama „nuleisti“ strateginius tikslus į visus organizacijos lygmenis.	Siekiant užtikrinti, kad visi darbuotojai suprastų organizacijos strateginius tikslus.	Padedą trumpalaikes Lean priemonės integruoti į ilgalaikę strategiją, atliekant kasdienes operacijas.
Šešios sigma (angl. six sigma)	Statistiniais metodais paremta organizacijos veiklos kokybės gerinimo metodologija.	Siekiant pagerinti veiklos ir procesų efektyvumą, užtikrinti geresnius finansinius rezultatus, sąnaudų mažinimą, nukrypimų poveikio mažinimą, taip pat organizacijos stabilų darbą.	Gerina organizacijos efektyvumą, mažina defektus savo veikloje.
Lean proceso projektavimas (angl. Lean Process Design)	Metodas apima efektyvių ir veiksmingų procesų kūrimą, taikant Lean koncepcijas ir metodus. Yra du pagrindiniai Lean projektavimo metodai: šešių sigma projektavimas ir 3P.	Siekiant sukurti naują procesą ar paslaugą arba kai esamas procesas per sudėtingas jį geriau atlikti iš naujo nei tobulinti. Siekiant nustatyti būdus kaip patenkinti klientų poreikius, naudojant kitą paslaugą ar proceso modelį.	Sukuriamas naujas procesas ar paslauga. Šešių sigma projektavimas naudingas perkuriant procesus, 3P kai norima pertvarkyti procesus per trumpą laiką

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis Lean Government Methods Guide (2013), Kalinauskaite ir kt. (2014).

Iš lentelėje pateiktų Lean vadybos metodų matoma, kad metodai padeda tobulinti įvairius organizacijos veiksmingumo ir efektyvumo aspektus, organizacijoms pasiekti savo tikslų greičiau, pigiau, skaidriau ir efektyviau bei įtraukia darbuotojus į kasdienę tobulinimo veiklą, ugdo savarankiškumą, atsakomybę, komandinį darbą.

Magistro darbe tiriamos organizacijos pagrindinis taikomas Lean vadybos sistemos metodas – **Asaichi**, todėl šis metodas darbe analizuojamas detaliau

Asaichi – tai susirinkimų pagalba veikianti sistema, kurios pagalba valdomi svarbiausi organizacijos procesai. Trumpų ir efektyvių susirinkimų metu nuolatos stebimi pagrindiniai rodikliai, nedelsiant sprendžiamos problemos, paskiriami atsakingi už jų išsiaiškinimą ir sprendimą. Tarp įvairių sričių darbuotojų didėja bendradarbiavimas siekiant bendro tikslo, ugdoma drausmė ir atsakingumas. Asaichi sistema neatsiejama nuo kitų Lean metodų ir padeda sėkmingai juos apjungti tobulinant organizacijos veiklą. Pagrindiniai Asaichi pagrindiniai principai:

- Susirinkimai turi būti trumpi ir efektyvūs.
- Aptariamos problemos susijusios su sauga darbe, kokybe, efektyvumu, nuostoliais, Lean veikla.
- Susirinkimai skirti informuoti, numatyti atsakingus asmenis ir terminus, bet ne spręsti problemas.
- Susirinkimams reikia pasiruošti – susirinkti informaciją ir pateikti ją vizualiai;
- Susirinkimuose dalyvauja reikalingų skyrių atstovai.
- Darbuotojai mokomi ir ugdomi (Knight, 2016).

Asaichi metodu organizuojami susirinkimai trunka trumpai, dažnu atveju nuo 2 iki 15 minučių, tačiau pasisakyti turi spėti visi. Tokių susirinkimų metu išnyksta skirtumai tarp darbuotojų pareigybių. Kiekvienas skatinamas įsitraukti į rodiklių stebėjimą, analizę, idėjų generavimą, susifokusuoti į konkrečios problemos sprendimą. Nebelieka galimybių susirinkimuose dominuoti tik vadovams, įsitraukia ir yra išgirstamas kiekvienas procese dalyvaujantis darbuotojas. Aiški rezultatų planavimo ir stebėjimo sistema numato tiksliai apibrėžtas diskusijų temas ir konstruktyvų aptarimą. Visai organizacijai įsitraukus į Lean nebelieka abejonių, kaip ir kuo kiekvienas darbuotojas prisideda prie bendrų tikslų pasiekimo. Skaidrus procesas numato, kad kiekvienas į procesą įsitraukęs darbuotojas kritiškai vertina savo indėlį ir siūlo sprendimus. Pavyzdys, kad bet kurią problemą galima įvardinti ir pradėti spręsti, skatina įsitraukti net didžiausius skeptikus arba itin nedrąsius kolektyvo narius (Petraitis, 2019).

„Asaichi“ Japonijoje dar vadinamas rytinis žuvies turgus, kur parduodama tik šviežiausia produkcija. Susirinkimų sistemoje galioja tas pats principas – efektyviai aptariama naujausia informacija iš įvairių organizacijos veiklos sričių (Knight, 2016). Šio metodo privalumai: komanda gali greitai nustatyti problemas (trikdžius), susieti tai su kitais organizacijos procesais, įsidėmėti priežastis ir testuoti sprendimų veiksmingumą, sutaupyti laiko fiksuojant duomenis ir atsisakant sudėtingo dokumentacijos proceso (Chiarini, 2013).

Apibendrinant Lean vadybos sistemos principus ir metodus galima teigti, kad Lean vadybos sistemos filosofija grindžiama principais, orientuotais į kliento ir jo vertės suvokimo, procesų analizę, nuolatinį procesų tobulinimą, nuostolių mažinimo tikslą. Lean vadybos sistemos esmę geriausiai nusako nuolatinio tobulėjimo ir nereikalingų veiklų (nuostolių) šalinimo principai. Tai klientui ir organizacijai vertės nekuriančių procesų eliminavimas arba mažinimas, sukuriant nuolatinio tobulėjimo kultūrą organizacijos viduje, kuri įtraukia visus organizacijos narius, taip sukurdamą tam tikrus įgaliojimus ir atsakomybes, kas sąlygoja kokybiškesnius organizacijos rezultatus.

Lean vadyboje taikomi įvairiausi metodai, kurie gali skirtis pagal funkcijas, kompleksiškumą ar sudėtingumą. Metodai padeda tobulinti įvairius organizacijos veiksmingumo ir efektyvumo aspektus, organizacijoms pasiekti savo tikslų greičiau, pigiau, skaidriau ir efektyviau bei įtraukia darbuotojus į kasdienę tobulinimo veiklą, ugdo savarankiškumą, atsakomybę, komandinę darbą.

1.3. Darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos procesus galimybės, taikant Lean vadybos sistemą

Bendra Lean vadybos sistemos vertė susijusi ne tik su procesų, paslaugų ir produktų gerinimu, bet taip pat atsižvelgia į žmogiškuosius išteklius (Alagaraja, 2014). Visuotinai sutariama, kad Lean vadybos sistemos valdymo sėkmę organizacijoje lemia ne tik jos techninė praktika, bet ir vadinamosios „minkštosios“ praktikos, tokios kaip darbuotojų ir vadovybės elgesys ir veiksmai. Daugumos ekspertų teigimu sunkioji Lean vadybos sistemos dalis, susijusi su „minkštaisiais“ klausimais, tokiais kaip kultūros kaita. Sukurti ir palaikyti Lean kultūrą organizacijose yra tikrasis iššūkis. Organizacijoje Lean vadybos sistema reikalauja Lean kultūros, kurioje darbuotojai aktyviai palaiko ir įsisavina Lean vadybos sistemos idėjas ir filosofiją, visada ieškoti būdų, kaip pašalinti atliekas, nuolat tobulinti procesus ir suteikti klientams didesnę vertę, įsitraukę į sprendimų priėmimą, orientuoti į likučių mažinimą ir proceso optimizavimą bei padeda vienas kitam (Marcel van Assen 2018).

Pasak Mažeikienės (2014), Lean vadybos sistema keičia darbuotojų mąstymą, jie linkę galvoti paprasčiau, atrenkant pašalinius vertės nekuriančius procesus ir vengiant jų ateityje. Siekiant pašalinti tokius procesus tenka išsiaiškinti, kur visame paslaugų teikimo procese yra nesukuriama vertė ir kaip pakeisti tam tikrus neefektyvius procesus (Ranonytė, 2014). Tiek darbuotojai, tiek vadovai supranta, kad jų indėlis yra būtinas komandai su kuria dirba bei klientams ir bendradarbiauja tarpusavyje. Darbuotojas jaučiasi reikšmingas, tokiu būdu kuriamas komandiškumas, užtikrinami tinkami procesai. Visi žino bendrą organizacijos viziją, tikslus ir pagal juos elgiasi, seka darbo kokybę, darbas suteikia profesinį ir asmeninį pasitenkinimą (Ruželė, Serafinas, 2015). Tai skatina darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos procesus, nes sustiprėja ryšys su organizacija (Garvin, 2015), padidėja savivertė, reikalingumo jausmas, sudaromas tam tikra procedūrų naudojimo seka, kuri padeda lengviau ir greičiau atlikti tą patį darbą (Howell, 2015). Lean kaip vadybos sistema suteikia darbo matomumą ir skaidrumą, kur yra trūkumų. Nuo strategijos diegimo iki kasdienio vykdymo tikslai tampa aiškūs ir darbuotojai yra įsitraukę į jų nustatymą. Pati valdymo sistema leidžia aiškiai suprasti, kas turi būti teikiama prioritetams, kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai. Tai atleidžia vadovus nuo užduoties paskyrimo ir suteikia darbuotojams daug daugiau savarankiškumo ir lankstumo nei tradicinėje organizacijoje (Post-Lean institute, 2020)

Lean vadybos sistema organizacijoje palengvina žemiausio lygio sprendimų priėmimą, vizijos ir strategijos pokyčių aiškumą visuose organizacijos lygiuose, orientaciją į klientą ir ilgalaikį įsipareigojimą skiriant ypatingą dėmesį mokymams bei tobulėjimui (Basu, Chowdhury, Alam, 2015), tai lemia didesnę darbuotojų dalyvavimą, įsitraukimą ir įsipareigojimą nuolat tobulėti ir tobulinti savo darbą (Lam, O'Donnell, Robertson, 2015). Petraitis (2019) taip pat pabrėžia, kad Lean vadybos sistema padeda įveikti net griežtų hierarchinių struktūrų sukurtus barjerus, nuteikia vadovus ir darbuotojus atviram bendravimui ir padeda suburti efektyvią ir vieningą komandą, taip sukurdamą tobulinimo struktūrą iš apačios į viršų, įtraukiant visus darbuotojus (Liker, 2006). Lean vadybos sistemos taikymas padeda ne tik bendrauti, bet ir susitarti dėl pokalbių temų ir struktūros. Griežtai hierarchinėse organizacijose dažniausiai kalba vadovai, o kiti tik klausosi. Tačiau nesant visapusiškam įsitraukimui, kai aptariant patobulinimus lygiaverčiai dalyvauja vadovai ir kiti darbuotojai, nebus ir rezultatų. Lean sistemos principų taikymas numato kiekvieno darbuotojo galimybę ir pareigą pasisakyti – pakomentuoti kaip sekasi, įvardinti problemas ir pasiūlyti sprendimus (Petraitis, 2019). Taigi, organizacijos, norinčios sulaukti pasisekimo naudojant Lean vadybos sistemą, turi pereiti nuo hierarchinio vadovavimo ir kontrolės valdymo prie etapo, kuriame darbuotojai gali lengvai pasiūlyti savo idėjas ir jas įgyvendinti tobulindami. Šis mąstymo būdas reiškia, kad reikia vadovų, kurie palaiko ir efektyviai valdo idėjas bei kasdienes tobulinimus (Pons, 2017).

Apibendrinant, galima teigti, kad Lean vadybos sistema padeda darbuotojams įsitraukti į organizacijos kokybės vadybos procesus. Lean vadybos sistema kuria organizacijoje Lean kultūrą, kurioje keičiasi darbuotojų mąstymas, visi darbuotojai aktyviai įsitraukę į sprendimų priėmimą, orientuoti į likučių mažinimą, procesų optimizavimą. Lean valdymo sistema gerina darbo atmosferą, darbuotojai siekdami bendro tikslo bendradarbiauja tarpusavyje, padeda vienas kitam. Sistema suteikia pasitikėjimu grįstą atvirą komunikavimą tarp darbuotojų ir vadovų, darbuotojams leidžia aiškiai suprasti, kas turi būti teikiama prioritetams, kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai. Tai atleidžia vadovus nuo užduoties paskyrimo ir suteikia darbuotojams daug daugiau savarankiškumo ir lankstumo, palengvina žemiausio lygio sprendimų priėmimą.

II. VSDFV MAŽEIKIŲ SKYRIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į KOKYBĖS VADYBOS PROCESUS, TAIKANT LEAN SISTEMĄ SITUACIJOS TYRIMO METODOLOGIJA

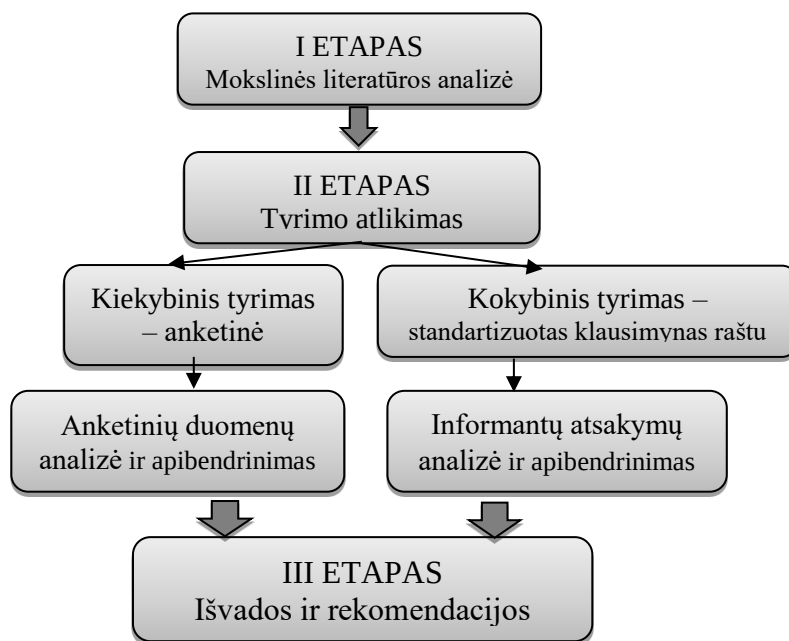
Siekiant išsiaiškinti, situaciją apie VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos procesus taikant Lean vadybos sistemą buvo atliktas tyrimas. Šioje darbo dalyje aprašomi tyrimui pasirinkti ir taikyti tyrimo metodai, jų pagrindimas, imtis, organizavimas, eiga ir tyrimo etika.

2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Tyrimo metodologija – metodų teorija, pažinimo mokslinės eigos samprata, apimanti mokslinius mąstysenos principus. Pasak Martišių (2014), metodologija suprantama kaip mokslas, teoriškai pagrindžiantis ir aprašantis metodus, taikomus tam tikroje mokslo sferoje.

Norint ištirti kaip VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojai supranta įsitraukimą į kokybės vadybos procesus ir kokias mato įsitraukimo tobulinimo galimybes taikant Lean vadybos sistemą buvo pasirinktas *atvejo analizės tyrimas*. *Atvejo analizė* – tai konkrečios situacijos ar objekto analizė, nurodant jų pasirinkimo kriterijus ir pagrindžiant, kodėl jie yra tinkamiausi tiriamam klausimui atskleisti (Barzdenytė, 2015). Tyrimas atliekamas vienos organizacijos skyriuje, t. y. VSDFV Mažeikių skyriuje. Atvejo analizės tyrimai yra veiksminga metodologija tiriant ir suprantant sudėtingas problemas realiame pasaulyje. Atvejo analizės tyrimai naudojami socialinių mokslų, švietimo, verslo, teisės ir sveikatos srityse, siekiant išspręsti įvairius tyrimų klausimus (Harrison, Birks, Franklinir, Mills, 2017). Šiame atvejo analizės tyrime naudojami kiekybiniai ir kokybiniai metodai. Pasak Merriam (2009), Yin (2014), atvejų analizės tyrimuose galima naudoti tiek kiekybinius, tiek kokybinius metodus, jie neprieštaruoja mišrių metodų tyrimui, tik aiškiau apibrėžia tyrimo logiką.

Siekiant kuo tiksliau pasiekti tyrimo tikslus ir išsikeltus uždavinius buvo sudaryta tyrimo strategijos schema (žr. 2.1.1. pav.), kuri padeda suprasti tyrimo procesą, eigą ir sąsajas tarp tyrimų.



2.1.1. pav. Tyrimo strategijos schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo nuoseklumo bei tikslumo seka sudaryta iš trijų etapų:

I etapas. Teorinėje dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė: apibūdinta darbuotojų įsitraukimo samprata, Lean vadybos sistemos koncepcija, darbuotojų įsitraukimo galimybės į kokybės vadybos procesus taikant Lean vadybos sistemą. Akcentuojami veiksniai, lemiantys darbuotojų įsitraukimą, svarba organizacijai, Lean vadybos sistemos principai ir metodai, darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybą, skatinantys veiksniai taikant Lean vadybos sistemą organizacijoje.

II etapas. Empirinis tyrimas atliktas VSDFV Mažeikių skyriuje. Empirinėje tyrimo dalyje taikyti kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodai. Prieš tyrimą buvo sukurta ir pagrįsta tyrimo metodologija: apibrėžti naudoti tyrimo metodai, numatyta tyrimo eiga, pagrįstas tyrimo instrumentas. Tyrimo metodologija pasirinkta remiantis: Harrison, Birks, Franklinir, Mills (Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations, 2017), Yin, (Case study research: Design and methods, 2014), Kardeliu (Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai, 2016), Denscombe (2010). Gaižauskaite, Valavičiene (Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu, 2016), Žydžiūnaite, Sabaliausku (Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai, 2017), Rupšiene, (Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija, 2007), Žydžiūnaite, (Baigiamojo darbo rengimo metodologija. Mokomoji knyga. 2011).

Empirinę tyrimo dalį sudarė kiekybinio tyrimo, taikant apklausą raštu (anketavimą) ir kokybinio tyrimo, taikant apklausą raštu pagal standartizuotą klausimyną, rezultatų analizės.

Surinkus visus tyrimo duomenis, atliktas duomenų sisteminimas, apdorojimas, analizavimas, interpretavimas. Anketomis ir klausimynu buvo siekiama atskleisti respondentų ir informantų požiūrį apie darbuotojų įsitraukimą į Lean vadybos sistemos svarbą ir sistemos tobulinimo galimybes.

III etapas. Vadovaujantis mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo duomenimis, atlikta statistinė duomenų ir turinio analizė, formuluojamos išvados kurios atskleidė atlikto tyrimo esminius rezultatus ir remiantis atlikto tyrimo išvadomis teikiamos rekomendacijos.

Siekiant atskleisti darbuotojų įsitraukimo situaciją Lean vadybos sistemos kontekste ir numatyti tobulinimo kryptis buvo išanalizuota mokslinė literatūra ir atliekamas empirinis tyrimas VSDFV Mažeikių skyriuje.

2.2. Apklausos raštu (anketavimo) metodas ir jo taikymas

Siekiant nustatyti darbuotojų požiūrį į įsitraukimą į kokybės vadybos procesus ir situaciją taikant Lean vadybos sistemą organizacijoje – atliktas *kiekybinis tyrimas*. Kardelio teigimu (2016), kiekybinio tyrimo mokslinę vertę nusako gauti jo rezultate kiekybiniai rodikliai, nes tyrimui būdingas siekis ieškoti išorinių reiškinių požymių, išgaunant įvairius rodiklius, kurie gali būti matuojami ir išreikšti skaičiais. Pasak Denscombe (2010), kiekybinė prieiga tyrėjui leidžia greitai atlikti didelės apimties matavimus, išsaugant respondentų konfidencialumą, padeda objektyviai analizuoti duomenis ir tiksliai pristatyti tyrimo rezultatus.

Kiekybinio tyrimo instrumentas – anketinė apklausa raštu. Šis metodas pasirinktas, nes anketa suteikia galimybę apklausti kiek įmanoma daugiau respondentų (organizacijos darbuotojų) per pakankamai trumpą laiką, tai lengvas, pigus ir greitas duomenų surinkimo būdas (Kardelis, 2016). Anketine apklausa buvo išsiaiškinta organizacijos situacija ir jos darbuotojų požiūris į įsitraukimą į kokybės vadybos procesus, taikant Lean vadybos sistemą.

Tyrime pasirinkti anketinės apklausos respondentai – VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojai. Darbuotojų apklausai sudaryta anketa (žr. 1 priedą). Anketos klausimyną sudaryta iš 12 uždaro tipo klausimų (teiginių grupių) pagal ranginę (Likerto) penkių (visiškai sutinku, sutinku, nei sutinku, nei nesutinku, visiškai nesutinku) skalę. Anketa sudaryta iš keturių klausimų grupių, kuriuos galima suskirstyti į blokus (žr. 2.2.1. lent.).

2.2.1. lentelė

Anketinės apklausos struktūra

Klausimų grupė	Klausimų/teiginių blokas	Klausimai/teiginiai
1-4 klausimai	Charakteristika	Amžius, išsilavinimas, darbo patirtis, pareigos
5-6 klausimai	Darbuotojų įsitraukimas	Įsitraukimo galimybės siekiant organizacijos tikslų, veiksniai, labiausiai darančius įtaką darbuotojų įsitraukimui į kokybės vadybos procesus.
7-10 klausimai	Lean vadybos sistema	Veiksniai, lėmę Lean vadybos sistemos diegimą organizacijoje, Lean vadybos sistemos veikimas organizacijoje, informacijos pateikimas pasikeitus (pasipildžius) Lean vadybos sistemai organizacijoje, kokybės vadybos procesai taikant Lean vadybos sistemą organizacijoje.
11-12 klausimai	Darbuotojų įsitraukimo į Lean vadybos sistemą, skatinantys veiksniai	Darbuotojų įsitraukimas į sprendimų priėmimo procesą kokybės vadybos klausimais taikant Lean vadybos sistemą, darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos procesus tobulinimo galimybės taikant Lean vadybos sistemą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Anketos klausimai apie darbuotojų įsitraukimo galimybes, veiksniai, darančius įtaką darbuotojų įsitraukimui į kokybės vadybos procesus parengti remiantis autorių darbais, tyrinėjusias darbuotojų dalyvavimą, įsitraukimą į kokybės vadybos procesus, įsitraukimą į darbą: Gaurylienė, Korsakienė (2017), Quain (2018) Beattie et. al (2015) Vazirani (2007) Mitchell (2010) Valverde-Moreno et. al (2019) Park, (2015), Ding, Shen (2017) ir kt. Klausimai apie Lean vadybos sistemą, įsitraukimo galimybes taikant Lean sistemą sudaryti remiantis: Kalinauskaite, Gelbūda, (2014) Statkumi (2018), Antony et.al (2016), Gauze, Souza, Vaccaro (2017), Sum et. al (2018), Serafinas ir kt. (2014), Čiarnienė ir kt. (2015) Petraitis (2019), Marcel van Assen (2018), Basu et. al (2015), Lam et. al (2015).

Tyrimo imties pagrindimas. Anketinė apklausa atlikta VSDFV Mažeikių skyriuje. Ja buvo siekiama apklausti visus VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojus, išskyrus informacinių technologijų ir ūkio skyriaus darbuotojus, kadangi šie skyriai nedalyvauja Lean vadybos sistemos taikyme ir plėtojime. Todėl tyrimo anketinės apklausos generalinis imties dydis – 176 respondentai. Iš viso el. paštu buvo išsiųsta 176 VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojams kvietimai dalyvauti apklausoje elektroninėje erdvėje, užpildytos – 124 anketos.

Tyrimo reprezentatyvumo ir patikimumo lygmens apskaičiavimui buvo naudota Paniotto formulė (Kardelis, 2016):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

n – imties dydis.

Δ- imties paklaidos dydis =0,05 (5%),

N – generalinis visumos dydis (176).

Remiantis imties dydžio formule su 95% patikimumu ir 5% atrankos paklaida ir pateikta formule paskaičiuotas imties dydis sudaro 121 respondentai. Taigi 124 atsakytos anketos užtikrina tyrimo reprezentatyvumą ir patikimumą.

Tyrimo organizavimas ir eiga. Respondentų anketavimas vyko nuo 2020 m. balandžio 10 d. iki 2020 m. balandžio 22 dienos. Tyrimui atlikti reikalingi duomenys surinkti patalpinus iš anksto paruoštą klausimyną į internetinėje erdvėje veikiančią tinklalapį www.manoapklausa.lt. Nuoroda su internetine apklausa išsiųsta elektroniniu paštu visiems organizacijos darbuotojams, kurių darbuotojai gavo savo elektroniniuose darbo paštuose. Elektroniniame laiške respondentai buvo supažindinti su tyrimo tikslais ir informuoti, jog anketa yra anoniminė, o jos duomenys bus panaudoti tik magistro darbe, taip pat paaiškinta kaip pildyti anketa.

Anketinės apklausos duomenų analizei bei statistinių parametrų apskaičiavimui ir interpretavimui buvo taikytas aprašomosios statistinės analizės metodas. Kiekybinių duomenų analizei naudota SPSS (angl. Statistical Package for the Social Sciences) 22.0 programos versija. Taip pat SPSS programa tikrintas požymių priklausomumas, kuris buvo nustatytas naudojant χ^2 (Pearson chi-kvadrato) kriterijų. Rodiklių skirtumai laikyti statistiškai reikšmingais, kai $p < 0,05$. Statistinės duomenų analizės grafikai vaizduojami MS Excel programa.

Tyrimo etika. Tyrėjas, siekiantis aukštos tyrimų atlikimo kokybės turėtų ne tik gerai išmanyti mokslinių tyrimų metodologiją, bet ir būti kompetentingas tyrimų etikos srityje (Rupšienė, 2007), todėl, pasak Žydžiūnaitės, Sabaliausko (2017), laikantis etinių principų, užtikrinamas tiriamųjų ir tyrėjo saugumas ir išskiria šiuos mokslinio tyrimo etikos principus:

- ☐ pagarbos asmens privatumui principas,
- ☐ anonimiškumo principas,
- ☐ geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui principas,
- ☐ teisingumo principas.

Atliekant tyrimą vadovautasi etikos principais. Respondentams pateikta aiški informacija apie tyrimą, jo tikslus ir anonimiškumą. Dalyvavimas anketinėje apklausoje – savanoriškas. Anketų duomenys nebuvo platinami ar matomi kitiems asmenims, skelbiami apibendrinti tyrimo rezultatai ir jie naudoti tik magistro darbe.

2.3. Apklausos raštu metodas ir jo taikymas

Atliekant empirinį tyrimą buvo pasirinktas ir **kokybinis tyrimo metodas – apklausa raštu** taikant standartizuotą klausimyną. Pasirinktas metodas leido išsiaiškinti VSDFV Mažeikių skyriaus pavaduotojų nuomonę apie darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos procesus situaciją, galimybes bei tobulinimo kryptis.

Tyrimo instrumentas – standartizuotas klausimynas. Sudarant klausimyną, buvo pasinaudota Dikčiaus (2011) įžvalgomis, kaip sudaryti klausimus. Informantams buvo pateiktas klausimynas, kurį sudaro 13 klausimų (žr. 2 priedą). Klausimai informantams buvo sudaryti iš 5 klausimų grupių, kuriuos galima suskirstyti į 5 blokus (žr. 2.3.1. lent.).

Standartizuoto klausimyno struktūra ir pagrindimas

Klausimų grupė	Klausimų blokas	Autoriai, kuriais remtasi, sudarant klausimus	Klausimai
1-2	Darbuotojų įsitraukimas į kokybės vadybos procesus	Gaurylienė, Korsakienė (2017), Quain (2018) Beattie et. al (2015) Vazirani (2007) Mitchell (2010) Valverde-Moreno et. al (2019) Park, (2015), Ding, Shen (2017) ir kt.	Kiek, Jūsų nuomone, svarbus darbuotojų įsitraukimas į kokybės valdymo procesus organizacijoje? Ką tai duoda organizacijai? Kuo pasireiškia darbuotojų įsitraukimas į kokybės valdymo procesus Jūsų organizacijoje?
3-4	Lean vadybos sistema	Kalinauskaitė, Gelbūda, (2014) Statkus (2018) Antony et. al (2017), Asnan et. al. (2015), Bateman (2018), Carlborg et. al (2013), Asnan et al. (2015), Čiarnienė ir kt. (2014)	Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, lėmė Lean sistemos diegimą Jūsų organizacijoje? Lean sistemos veikimo Jūsų organizacijoje sėkmės pavyzdžių.
5-8	Darbuotojų įsitraukimas į Lean vadybos sistemą	Marcel van Assen (2018), Petraitis, (2019)	Kaip Jūsų skyriaus darbuotojai įsitraukia į Lean sistemos veikimo procesus? Ar, Jūsų nuomone, toks įsitraukimas pakankamas? Jeigu ne, ko dar reiktų iš darbuotojų pusės? Kiek ir kaip darbuotojai gali prisidėti prie sprendimų priėmimo taikant Lean sistemą? Kokios sąlygos organizacijoje yra sudarytos darbuotojams, kad jie galėtų įsitraukti į kokybės vadybos procesus taikant Lean sistemą?
9-10	Darbuotojų įsitraukimą į Lean vadybos sistemą, skatinantys veiksniai ir tobulinimo kryptys		Kas, Jūsų nuomone, paskatintų darbuotojus aktyviau įsitraukti į Lean sistemos veikimą Jūsų organizacijoje? Kokias matote Lean sistemos veikimo tobulinimo kryptis Jūsų organizacijoje?
11-13	Demografinė charakteristika	Kardelis (2016)	Koks Jūsų išsilavinimas? Kokia Jūsų darbo pozicija? Kiek metų dirbate šioje organizacijoje?

Klausimynas parengtas remiantis magistro darbe išanalizuota moksline literatūra. Tyrimo klausimynas sugrupuotas pagal blokus taip:

Pirmas klausimų blokas. Sužinoti informantų bendrą organizacijos situacijos nuomonę apie darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos procesus. Tai klausimai apie darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos procesus svarbą, naudą, kaip darbuotojų įsitraukimas pasireiškia organizacijoje.

Antras klausimų blokas. Sužinoti apie Lean vadybos sistemą organizacijoje – klausimai apie veiksmus, lėmusius Lean vadybos sistemos įdiegimą ir veikimą organizacijoje.

Trečias klausimų blokas. Informantų nuomonė apie darbuotojų įsitraukimą į Lean vadybos sistemą organizacijoje, jai išsiaiškinti padeda klausimai apie darbuotojų įsitraukimo pakankamumą sprendimų priėmimą, sąlygų sudarymą organizacijoje, taikant Lean vadybos sistemą.

Ketvirtas klausimų blokas. Klausimai apie darbuotojų įsitraukimą į Lean vadybos sistemą skatinančius veiksmus ir tobulinimo kryptis. Šias klausimais norima išsiaiškinti informantų nuomonę kas skatina darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos sistemą ir kaip būtų galima tai patobulinti organizacijoje.

Penktas klausimų blokas. Informantų charakteristika: išsilavinimas, pareigos, darbo stažas, leidžia atskleisti informantą pagal tam tikrus kriterijus.

Tyrimo imties pagrindimas. Tyrime dalyvavo 3 informantai. Žydžiūnaitės (2011) teigimu, kokybiniam tyrimui neaktualus tiriamųjų skaičius, o aktualus gauto teksto turinys – jo gilumas, išsamumas, nauja informacija. Dėl išvadų savitumo kokybiniame tyrime neverta siekti tikimybės, atsitiktinai sudarytos imties, bet priešingai – reikia pasirinkti tokius atvejus, kurie yra informatyvūs tiriamuoju požiūriu. Todėl tyrimo imties atrankos būdu nuspręsta pasirinkti netikimybės tikslinės kriterinės atrankos būdą, kai imties vienetai iš populiacijos atrenkami laikantis tyrėjo nustatytų kriterijų (Rupšienė, 2007). Tyrimo dalyviai pasirinkti pagal konkrečius kriterijus:

- 1) Išsilavinimą. Informantai turi turėti ne mažesnę kaip aukštąjį universitetinį išsilavinimą.
- 2) Užimamas pareigas. Tyrimo dalyviai turi užima vadovaujančias pareigas ir atsakingi už tam tikrų skyrių veiklą.
- 3) Darbo stažą organizacijoje. Informantai organizacijoje dirbantys daugiau nei dešimt metų.

Standartizuoto klausimyno tyrime dalyvavo trys direktoriaus pavaduotojos, kurių darbo stažo vidurkis – 23 metai. Visi informantai yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Tyrime siekiant konfidencialumo informantams suteikti kodai (I1, I2, I3). Informantų duomenys ir kodavimo eiliškumas žinomi tik tyrėjui.

Tyrimo organizavimas ir eiga. Kokybinis tyrimas buvo atliekamas nuo 2020-04-14 iki 2020-05-14. Apklausos raštu klausimynas buvo paruoštas internetinėje erdvėje veikiančiame tinklalapyje www.manoapklausa.lt. Nuoroda su internetine apklausa išsiųsta elektroniniu paštu informantams – trims direktoriaus pavaduotojoms, kurią gavo savo elektroniniuose darbo paštuose. Elektroniniame laiške informantai buvo supažindinti su tyrimo tikslais ir informuoti, jog apklausia raštu – standartizuotas klausimynas yra anoniminis ir duomenys bus panaudoti tik magistro darbe.

Informantų atsakymai buvo sisteminami pagal jų panašumus ir skirtumus, išskiriant tam tikras kategorijas, subkategorijas.

Tyrimo etika. Anot Žydžiūnaitės (2011), atliekant kokybinius tyrimus būtina vadovautis geranoriškumo, pagarbos asmens orumui, teisingumo, teisės gauti tinkamą informaciją principais. Paminėti principai, kaip ir konfidencialumo principas, buvo taikyti ir šio empirinio tyrimo metu.

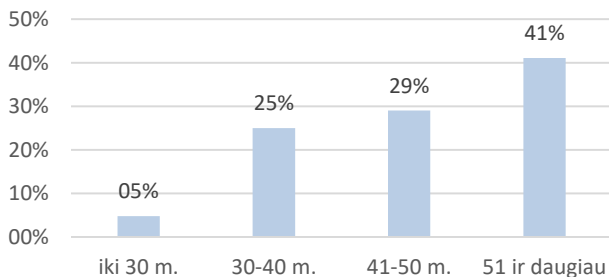
III. VSDFV MAŽEIKIŲ SKYRIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į KOKYBĖS VADYBOS PROCESUS, TAIKANT LEAN SISTEMĄ EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Respondentų požiūrio apie VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojų įsitraukimą į Lean vadybos sistemą rezultatų analizė

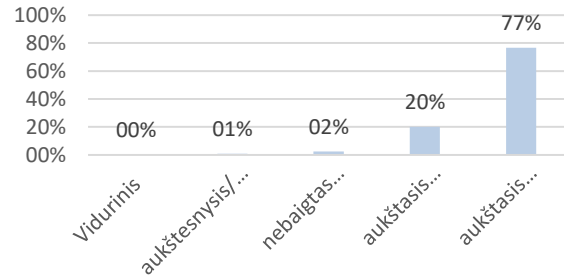
Siekiant nustatyti darbuotojų požiūrį ir situaciją apie darbuotojų įsitraukimą taikant Lean vadybos sistemą organizacijoje buvo išsikeltos dvi **hipotezės**:

1. H1 – darbuotojai žino ir supranta Lean vadybos sistemą, jos esmę.
2. H2 – darbuotojai įsitraukia į Lean vadybos sistemos procesus.

Atliekant anketinį tyrimą pirmiausia buvo siekiama nustatyti respondentų pasiskirstymą pagal amžių (žr. 3.1.1. pav.), išsilavinimą (žr. 3.1.2. pav.) pareigybę (žr. 3.1.3. pav.) darbo stažą (žr. 3.1.4. pav.), nes demografiniai respondentų duomenys taip pat labai svarbūs tyrimui, pagal juos vėliau galima vertinti kitų klausimų reikšmingumą.



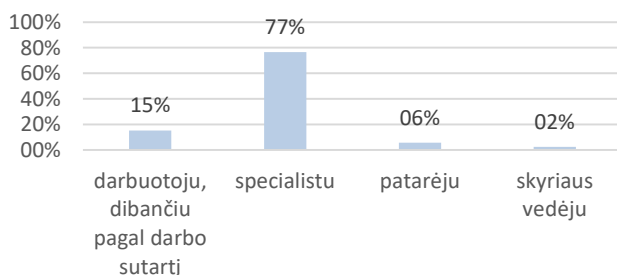
3.1.1. pav. Respondentų amžius, N=124



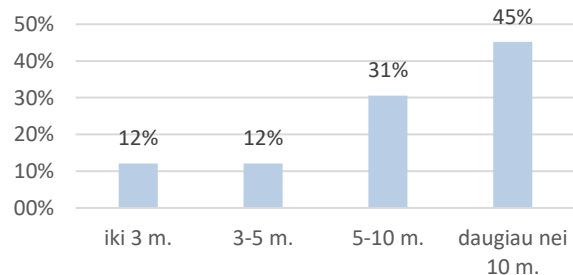
3.1.2. pav. Respondentų išsilavinimas, N=124

Viso buvo apklausta 124 respondentai. Analizuojant apklaustųjų pasiskirstymą pagal amžių, matoma (žr. 3.1.1. lent.), kad iš jų daugiausiai respondentų apklausta 50 ir daugiau metų, turinčių asmenų, jų buvo 51, tai sudaro 41 proc. visų apklaustų respondentų. Mažiausiai respondentų buvo iki 30 m. amžiaus – 5 proc. (žr. 3.1.1. pav.).

Organizacijoje daugiausia dirba darbuotojų, kurių išsilavinimas – aukštasis universitetinis (žr. 3.1.2). Tokių respondentų buvo 77 proc. Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turi 20 proc. apklaustųjų. 2 proc. darbuotojų yra studijuojantis aukštąjį mokslą arba jo nebaigęs. Su viduriniu išsilavinimu dalyvių apklausoje nebuvo.



3.1.3. pav. Respondentų pareigos organizacijoje, N=124



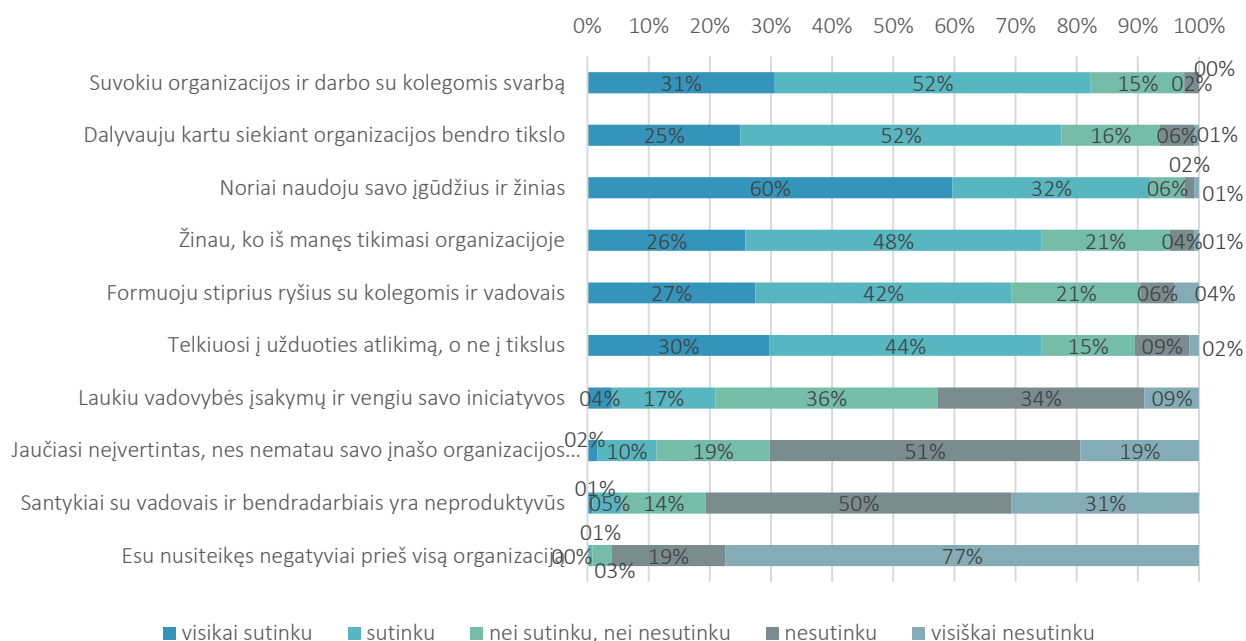
3.1.4. pav. Respondentų darbo trukmė organizacijoje, N=124

Analizuojant apklausos dalyvių pareigas organizacijoje (žr. 3.1.3 pav.), matoma, kad didžioji dalis dalyvių sudarė specialistai – 77 proc. Dirbančių pagal darbo sutartį buvo apklausta 15 proc. Patarėjų apklausta 6 proc. o skyriaus vedėjų – 2 proc.

Vertinant respondentų darbo trukmę organizacijoje (žr. 3.1.4. pav.) galima teigti, kad darbuotojų kaita maža, nes daugiausia apklausoje dalyvavusių darbuotojų dirba daugiau nei 10 metų. tai sudarė net 45 proc. visų apklaustųjų. Taip pat 31 proc. apklaustųjų organizacijoje dirba nuo 5 iki 10 metų. O darbuotojų, kurie dirba iki 3 m. ir nuo 3 iki 5 m. apklausta vienodai (12) proc.

Apibendrinant tyrime dalyvavusių asmenų demografinius duomenis, galima teigti, jog apklausoje dalyvavo dauguma vyresnio amžiaus, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir didelę patirtį organizacijoje specialistai. Todėl darytina prielaida, kad tyrimo rezultatai bus tikslūs ir išsamūs.

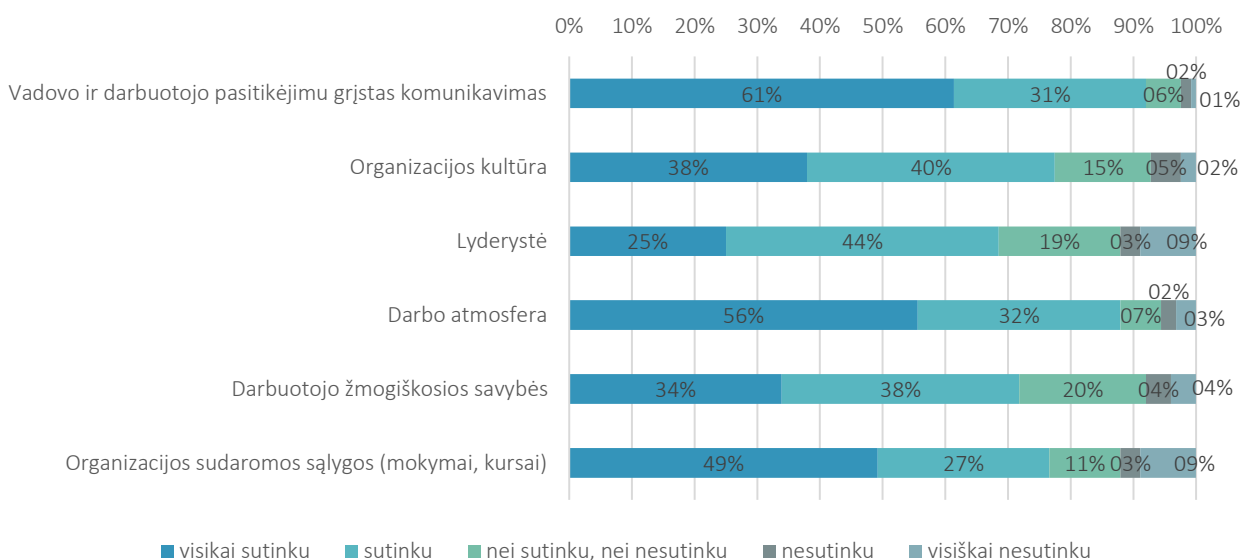
Toliau anketiniu tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, bendrą respondentų pažiūrą apie darbuotojų įsitraukimą organizacijoje. Tai padeda sužinoti antrasis klausimų blokas, kurį sudaro 5 ir 6 anketos klausimai.



3.1.5. pav. Respondentų nuomonė apie įsitraukimo galimybes siekiant organizacijos tikslų, N=124

Tyrimo metu buvo tirta kaip respondentai vertina darbuotojų įsitraukimo galimybes siekiant organizacijos tikslų (žr. 3.1.5.). Iš gautų duomenų, daroma išvada, kad darbuotojai yra įsitraukę siekiant organizacijos tikslų, nes kai teigia Wickramasinghe et. Al (2012), įsitraukę darbuotojai žino, ko iš jų tikimasi, formuoja stiprius ryšius su kolegomis ir vadovais, suvokia darbo prasmingumą labiau patenkinti savo darbu, nei neįsitraukę darbuotojai. Iš visų pateiktų teiginių labiausiai respondentai išskyrė teiginį *noriai naudoju savo įgūdžius ir žinias*, net 60 proc. visiškai sutinka, ir 32 proc. sutinka, kad siekiant organizacijos tikslų dažniausiai naudoja savo įgūdžius ir žinias. Taip pat didžioji dalis apklaustųjų suvokia organizacijos ir darbo su kolegomis svarbą, su šiuo teiginiu visiškai sutiko 31 proc. respondentų, o sutiko 52 proc. Nesutiko su šiuo teiginiu 2 proc. apklaustųjų. Visiškai nesutikusių nebuvo. Respondentai tiki, kad ryšys su kolegomis ir vadovais pakankamai stiprus, nes apklaustieji visiškai sutinka 27 proc., sutinka 42 proc. tyrime dalyvavusių asmenų, anot Quain (2018), kad pasiektą bendrą tikslą, darbuotojų įsitraukimas tampa susijęs su tiesioginiu darbuotojų ir

vadovybės ryšiu. Atsakyti ar suvokią organizacijos ir darbo su kolegomis svarbą negalėjo 15 proc. Iš visų apklaustų respondentų visiškai sutiko (25 proc.) ar sutiko (52 proc.), kad jie dalyvauja kartu siekiant organizacijos bendro tikslo. Siekti bendro organizacijos tikslo nesutiko 6 proc. respondentų. Vienas darbuotojas (1 proc.) visiškai nesutiko su pateiktu teiginiu. Atsakyti ar kartu siekia organizacijos tikslų negalėjo 16,1 proc. respondentų. Taip pat darbuotojai žino, ko iš jų tikimasi organizacijoje, tai sudarė 74 proc. (darbuotojai rinkosi visiškai sutinku – 26 proc., ar sutinku – 48 proc.). Į pateiktą teiginį atsakyti negalėjo 21 proc. darbuotojų. Tik nedidelė dalis respondentų 4 proc. nežino ko iš jų tikimasi organizacijoje, jie rinkosi nesutinku ar visiškai nesutinku. Organizacijoje darbuotojai yra gana savarankiški, nes dauguma jų nelaukia vadovybės įsakymų. Jie imasi savo iniciatyvos, taip teigė 34 proc. apklaustųjų. 21 proc. apklaustųjų laukia vadovybės įsakymų ir vengia savo iniciatyvos. Daugiau nei trečdalis apklaustųjų (36 proc.) atsakyti į pateiktą teiginį negalėjo, arba jie laukia vadovybės įsakymų, bet kartu nevengia ir savo iniciatyvos. Didžioji dauguma respondentų (70 proc.) savo darbu yra patenkinti ir jie organizacijoje jaučiasi įvertinti organizacijoje. Su pateiktu teiginiu „Jaučiuosi neįvertintas, nes nematau savo įnašo organizacijos atžvilgiu“ nesutiko – 51 proc. ar visiškai nesutiko 19 proc. respondentų. Tačiau, 2 proc. apklaustų darbuotojų jaučiai organizacijoje neįvertinti, o 19 nei sutiko nei nesutiko su pateiktu teiginiu. 3.1.5. paveiksle matoma, kad organizacijoje su vadovais ir bendradarbiais santykiai yra produktyvūs, net 81 proc. apklaustųjų nesutiko (50 proc.) arba visiškai nesutiko (31 proc.) su teiginiu „santykiai su vadovais ir bendradarbiais yra neproduktyvūs“. Apie santykių neproduktyvumą atsakyti negalėjo 14 proc. darbuotojų. Tik vienas darbuotojas su teiginiu sutiko, o visiškai sutikusių nebuvo. Net 96 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų yra teigiamai nusiteikę visos organizacijos atžvilgiu. Tačiau reiktų atkreipti dėmesį į teiginį „telkiusi į užduoties atlikimą ne į tikslus“, nes su šiuo teiginiu visiškai sutinka net 30 proc., sutinka 44 proc. respondentų, pasak Vazirani (2007), kai darbuotojas telkiasi ne į organizacijos tikslus, o tik į užduoties atlikimą numato neįsitraukusio darbuotojo požymį. Kadangi iš pateikto 3.1.5. paveikslo matoma, kad organizacijos darbuotojai yra ištraukę į organizacijos tikslus, galima daryti prielaidą, kad tyrimo dalyviams svarbūs ne tik organizacijos tikslai, bet ir jų atliekamos užduotys.



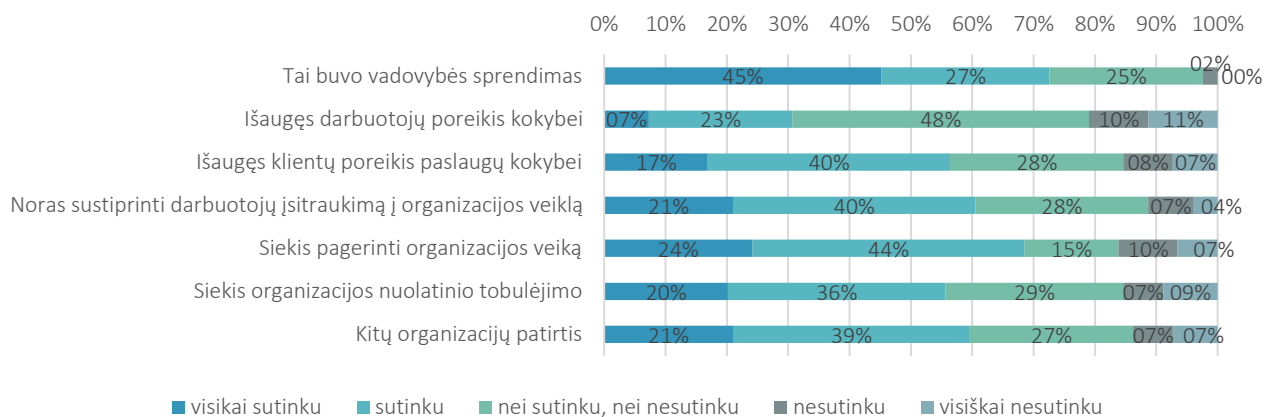
3.1.6. pav. Respondentų nuomonė apie veiksnius, labiausiai darančius įtaką darbuotojų išitraukimui į kokybės vadybos procesus, N=124

Organizacijos darbuotojų buvo klausiama nuomonės, apie labiausiai įtaką darančius veiksnius darbuotojų įsitraukimui į kokybės vadybos procesus (žr. 3.1.6. pav.). Analizuojant veiksnius, darančius įtaką darbuotojų įsitraukimui į kokybės vadybos procesus, matoma, jog respondentų manymu, visi pateikti veiksniai darbuotojų įsitraukimui į kokybės vadybos procesus yra svarbūs. Daugiausia respondentai su pateiktais veiksniais, darančiais įtaką darbuotojų įsitraukimui į kokybės vadybos procesus visiškai sutiko arba sutiko. Apklaustieji, kaip patį svarbiausią veiksnį net 91 proc. (visiškai sutiko 61 proc., sutiko 30), išskyrė *vadovo ir darbuotojo pasitikėjimu grįstą komunikavimą*. Šią veiksnį, kaip vieną iš pagrindinių, išskiria ir Mitchell (2010), Valverde-Moreno et. al (2019). Jie teigia, jog siekiant sukurti įsitraukimą, turi egzistuoti abipusiu pasitikėjimu grįstas komunikavimas, nes tai viena iš sėkmingos ir sklandžios, bet kokios organizacijos veiklos prielaidų. (Valstybės tarnybos aktualijos, 2017). Darbuotojų įsitraukimui į kokybės vadybos procesus, taip pat svarbi *darbo atmosfera* (88 proc. iš visų apklaustųjų), *organizacijos kultūra* (iš viso sutinka 77 proc.), *organizacijos sudaromos sąlygos* (77 proc.), *darbuotojo žmogiškosios savybės* (72 proc.), *lyderystė* (68,8 proc.). Respondentai darbuotojo žmogiškųjų savybių nepriskiria kaip labai svarbų veiksnį darbuotojų įsitraukimui, o Mitchell (2010) savo trijų įsitraukimo taisyklių modelyje šį veiksnį yra priskyręs antrai modelio taisyklei, tai rodo, jog Mitchell (2010) nuomone, darbuotojo žmogiškosios savybės įsitraukimui svarbios.

Apibendrinant anketos antrojo bloko klausimus galima teigti, kad VDFV Mažeikių skyriaus darbuotojai yra įsitraukę siekiant organizacijos tikslų. Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai noriai naudoja savo įgūdžius ir žinias bendram tikslui pasiekti, suvokia organizacijos ir darbo su kolegomis svarbą, bei organizacijoje jaučiasi gerai, pakankamai įvertinti ir tiki, kad santykiai tarp bendradarbių ir vadovybės geri. Tačiau nepaisant į to, kad darbuotojai yra įsitraukę į organizacijos tikslų siekimą, tyrimo dalyviams ne mažiau svarbios ir jų atliekamos užduotys.

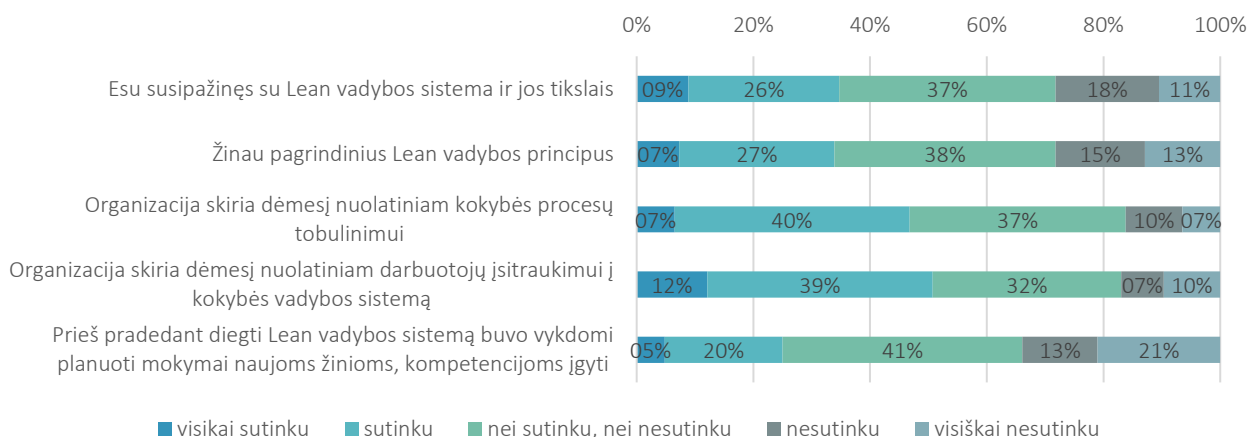
Analizuojant veiksnius, darančius įtaką darbuotojų įsitraukimui į kokybės vadybos procesus, matoma, jog respondentų manymu, visi pateikti veiksniai darbuotojų įsitraukimui į kokybės vadybos procesus yra svarbūs. Pagal tyrimo rezultatus kaip vienus iš svarbiausių, darančių įtaką darbuotojų įsitraukimui į kokybės vadybos procesus, apklaustieji išskyrė vadovo ir darbuotojo pasitikėjimu grįstą komunikavimą, darbo atmosferą, organizacijos kultūrą.

Trečiuoju anketos klausimų bloku (7-10 klausimai) siekiama sužinoti dalyvavusių tyrime nuomonę apie Lean vadybos sistemą, jos veikimą ir darbuotojų įsitraukimą į jos procesus organizacijoje (žr. 3.1.7. pav.).



3.1.7. pav. Darbuotojų nuomonė apie veiksnius, lėmusius Lean vadybos sistemos diegimą organizacijoje, N=124

Kaip matyti iš 3.1.7. pav. pagal apklaustųjų rezultatus Lean vadybos sistemos diegimą organizacijoje labiausiai lėmė vadovybės sprendimas. Su tuo, kad tai buvo vadovybės sprendimas visiškai sutiko 45 proc. respondentų, o sutiko 27 proc. respondentų. Su teiginiu, kad Lean vadybos sistemos diegimas buvo vadovybės sprendimas nesutiko tik 2 proc. respondentų. Taip pat, pagal respondentus, didelę reikšmę Lean kokybės vadybos sistemos diegimui turėjo siekis pagerinti organizacijos veiklą (visiškai sutiko 24 proc. ir sutiko 44 proc.) ir siekis nuolat tobulėti (visiškai sutiko 20 proc. ir sutiko 36 proc. apklaustųjų), daugiau nei pusė respondentų sutiko ir su teiginiu, kad įtakos Lean diegimui turėjo kitų organizacijų patirtis (visiškai sutiko – 21 proc., sutiko 39 proc.). Respondentai mano, kad Lean diegimą paskatino išaugęs klientų poreikis paslaugų kokybei. Taip manė ir su teiginiu visiškai sutiko 17 proc. ir sutiko 40 proc. apklausoje dalyvavusių organizacijos darbuotojų. Nemažą dalį įtakos turėjo noras sustiprinti darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą (visiškai sutiko – 21 proc., o sutiko 40 proc.). Tačiau apklausoje dalyvavę organizacijos darbuotojai negalėjo atsakyti, ar Lean diegimą lėmė išaugęs darbuotojų poreikis kokybei, nei sutinku, nei nesutinku pasirinko 48 proc. respondentų. O su šiuo teiginiu visiškai sutiko 7 proc. respondentų, o sutiko 24 proc. respondentų. Taip pat reiktų atkreipti dėmesį į tai, jog 3.1.7. paveiksle pastebima, kad didelė dalis respondentų kiekvieną teiginį vertina kaip *nei sutinku, nei nesutinku*. Taigi darytina prielaida, kad VSDFV Mažeikių skyriaus didelė dalis darbuotojų gali nežinoti kokių tikslų buvo įdiegta Lean vadybos sistema.

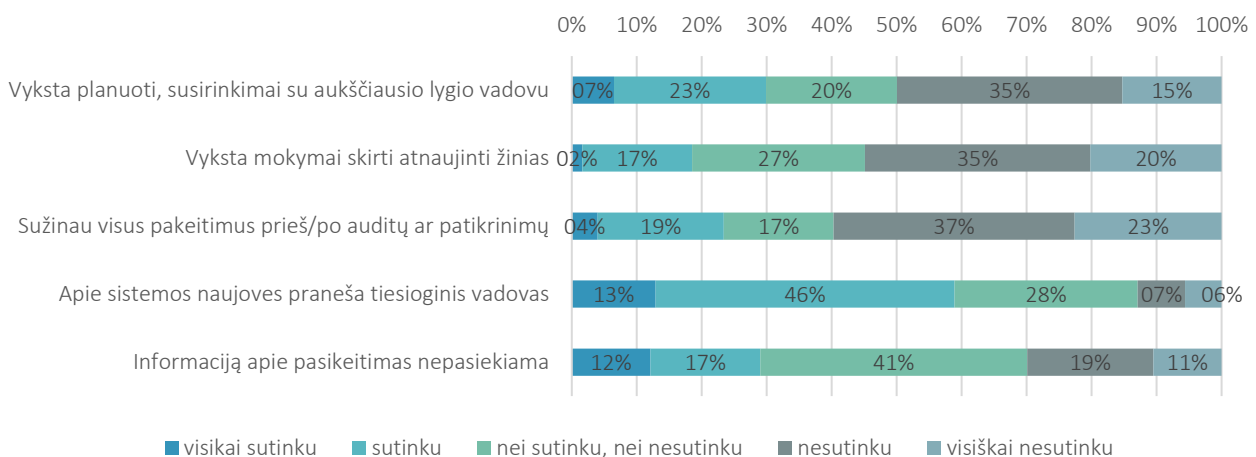


3.1.8. pav. Respondentų nuomonė apie Lean veikimą organizacijoje, N=124

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti apie Lean kokybės vadybos sistemos veikimą organizacijoje (žr. 3.1.8.). Analizuojant tyrimo rezultatus, susidaro įspūdis, kad organizacijos darbuotojai yra susiskirstę į dvi grupes: darbuotojai, kurie žinos kas yra Lean vadybos sistema jos tikslus, principus bei veikimą ir tie, kurie iš dalies supranta arba visiškai nesupranta kas tai yra Lean vadybos sistema. Paklausus respondentų klausimų apie Lean vadybos sistemos veikimą organizacijoje nuomonės išsiskyrė. Iš gautų rezultatų matyti (3.1.8. pav.), kad organizacijos darbuotojai dalyvavę apklausoje nėra visiškai susipažinę su Lean vadybos sistema ir jos tikslais, bei pagrindiniais Lean vadybos principais. Į teiginį apie tai, ar darbuotojas susipažinęs su Lean sistema ir jos tikslais daugiausia respondentai nei pritarė, nei nepritarė (37 proc.). Nesutiko su teiginiu – 18 proc., o visiškai nesutiko – 11 proc. O sutiko su teiginiu 26 proc., visiškai sutiko – 9 proc. respondentų. Pagrindinių Lean vadybos principų nežino 28 proc. (nesutiko 15 proc., visiškai nesutiko 13 proc.) apklaustų organizacijos darbuotojų. Atsakyti į šitą teiginį negalėjo 34 proc. (visiškai sutiko 7 proc., sutiko 27 proc.) respondentų. O susipažinę su pagrindiniais Lean vadybos sistemos principais 34 proc. apklaustų organizacijos darbuotojų.

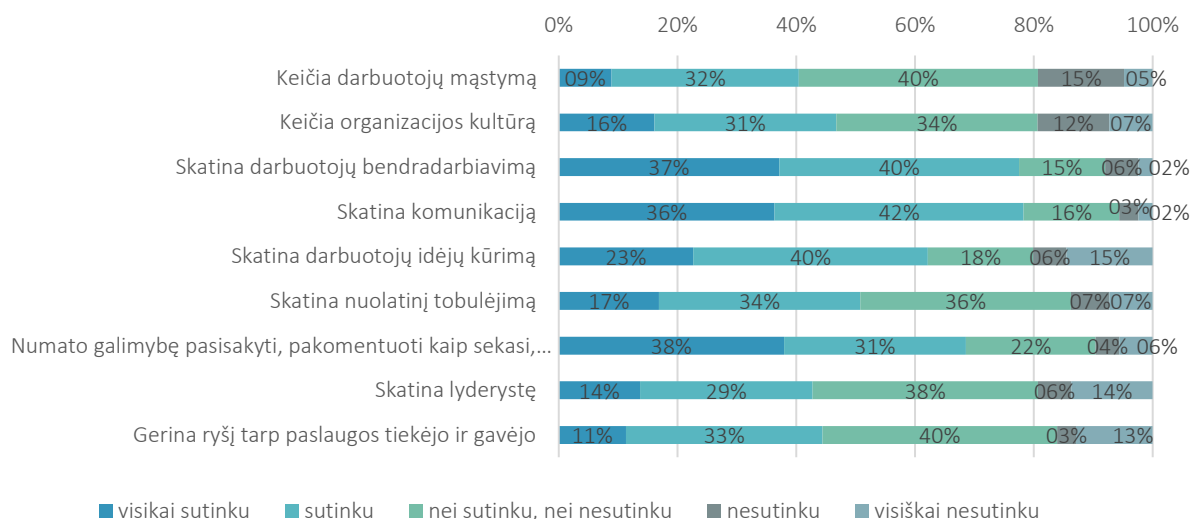
Toliau tyrimo metu nustatyta, kad organizacija skiria dėmesį nuolatiniam kokybės procesų tobulinimui. Su šiuo teiginiu sutiko – 40 proc. ir visiškai sutiko – 7 proc. apklaustųjų. Nemaža dalis nežinojo ar organizacija skiria dėmesį nuolatiniam kokybės procesų tobulinimui (nei sutiko, nei nesutiko – 37 proc.). Taip pat organizacija skiria dėmesį nuolatiniam darbuotojų įsitraukimui į kokybės vadybos sistemą. Daugiau nei pusė (51 proc.) respondentų sutiko ir visiškai sutiko su šiuo teiginiu. Dalis respondentų nežinojo ar organizacija skiria dėmesį darbuotojų nuolatiniam įsitraukimui, taip manė 33 proc. respondentų.

Tyrimas parodė, kad prieš įdiegiant Lean vadybos sistemą tikėtina, kad buvo vykdomi mokymai organizacijoje naujoms žinioms, kompetencijoms įgyti, tačiau jie galėjo būti neinformatyvūs, neefektyvūs, galbūt jų nepakako arba mokymuose negalėjo dalyvauti visi darbuotojai, nes paklausus asmenų apie rengiamus mokymus prieš įdiegiant Lean vadybos sistemą net 41 proc. respondentų negalėjo pateikti atsakymo, 21 proc. apklaustųjų visiškai nesutiko su šiuo teiginiu, o 13 proc. nesutiko. 25 proc. apklaustųjų teigė, kad mokymai buvo organizuoti.



3.1.9. pav. Informacijos pateikimas pasikeitus (papildžius) Lean vadybos sistemai organizacijoje, N=124

Taip pat tyrimu, siekta sužinoti kaip darbuotojai informuojami pakeitus ar papildžius Lean vadybos sistemą. Tyrimo metu paaiškėjo, kad tirtoje organizacijoje trūksta komunikacijos tarp darbuotojų ir aukščiausio lygio vadovo, nevykdomi mokymai skirti atnaujinti žinias. Darbuotojai daugiausia komunikuoja su tiesioginiu vadovu. Daugiausiai informacijos apie Lean sistemos pakeitimus ar papildymus darbuotojai sužino iš tiesioginio vadovo (3.1.9. pav.). Visiškai su šio teiginiu sutiko – 13 proc., o sutiko 46 proc. apklaustųjų. Mokymai, skirti atnaujinti žinioms organizacijoje nevyksta arba vyksta administraciniu lygiu. Visiškai nesutiko su teiginiu „vyksta mokymai skirti atnaujinti žinioms“ – 20 proc., nesutiko – 35 proc., o negalėjo atsakyti – 26 proc. Taip pat organizacijoje nevyksta susirinkimai su aukščiausio lygio vadovu. Taip teigė 50 proc. apklaustų organizacijos darbuotojų, o atsakyti negalėjo – 20 proc.



3.1.10. pav. Respondentų nuomonė apie kokybės vadybos procesus taikant Lean vadybos sistemą organizacijoje, N=124

Tyrimo metu, respondentų klausta apie kokybės vadybos procesus, taikant Lean vadybos sistemą organizacijoje (žr. 3.1.10. pav.). Pagal, gautus rezultatus Lean vadybos sistema daro įtaką visiems pateiktiems kokybės vadybos procesams. Didžiausią įtaką, pagal respondentus, Lean vadybos sistema daro darbuotojų *bendradarbiavimui* net 77 proc. tirtų organizacijos darbuotojų visiškai sutiko ir sutiko su šiuo teiginiu, *komunikacijos skatinimui*, 78 proc. visiškai sutiko ar sutiko, kad Lean skatina komunikaciją. Taip pat nemaža dalis apklaustųjų teigia, kad Lean vadybos sistema padeda *pasisakyti, pakomentuoti kaip sekasi, įvardinti problemas ir pasiūlyti sprendimus*. Su šiuo teiginiu visiškai sutinka 38 proc. ir sutinka 31 proc. respondentų. Kad Lean vadybos sistema keičia darbuotojų *mąstymą*, visiškai sutiko 9 proc. ir sutiko – 32 proc. apklaustųjų, tačiau net 40 proc. negalėjo atsakyti ar Lean vadybos sistema padeda keisti darbuotojų *mąstymą*. Kad Lean vadybos sistema keičia organizacijos *kultūrą*, visiškai sutiko – 16 proc., sutiko 31 proc. Atsakyti į šį teiginį negalėjo 34 proc. apklaustųjų. Pasak Marcel van Assen (2018), organizacijoje Lean vadybos sistema reikalauja Lean kultūros, todėl jo teigimu, Lean vadybos sistema labiausiai veikia organizacijos kultūrą kurioje darbuotojai aktyviai palaiko ir įsisavina Lean vadybos sistemos idėjas ir filosofiją, visada ieško būdų, kaip pašalinti atliekas, nuolat tobulinti procesus ir suteikti klientams didesnę vertę, taip darbuotojai įsitraukia į sprendimų priėmimą, padeda vienas kitam (Marcel van Assen 2018).

Lean vadybos sistema skatina *nuolatinį tobulėjimą* visiškai sutiko – 17 proc., sutiko – 34 proc. respondentų, bet apie nuolatinį tobulėjimą suabejojo, ir atsakyti negalėjo 34 proc. respondentų. Taip pat daugiausia apklaustųjų negalėjo atsakyti, ar Lean vadybos sistema skatina *lyderystę* (nei sutiko nei nesutiko – 38 proc.) ir ar *gerina ryšį tarp paslaugos tiekėjo ir gavėjo* (nei sutiko, nei nesutiko – 39 proc.). Nors nemaža dalis respondentų teigė, kad Lean vadybos sistema padeda gerinti ryšį tarp paslaugos tiekėjo ir gavėjo (sutiko 34 proc., visiškai sutiko – 11 proc.).

Apibendrinant trečiąją anketos klausimų bloko (7-10 klausimai) rezultatus paaiškėjo, kad dauguma VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojų žino, kad organizacijoje yra Lean vadybos sistema, tačiau kaip ji veikia, kokie jos tikslai ir principai nelabai supranta ir žino.

Pasak apklaustųjų Lean vadybos sistema organizacijoje buvo įdiegta vadovybės sprendimu remiantis kitų organizacijų patirtimi, nes išsaugo klientų poreikis paslaugų kokybei, organizacija siekė darbuotojų įsitraukimo, organizacijos tobulėjimo ir veiklos gerinimo, šie rezultatai sutampa su

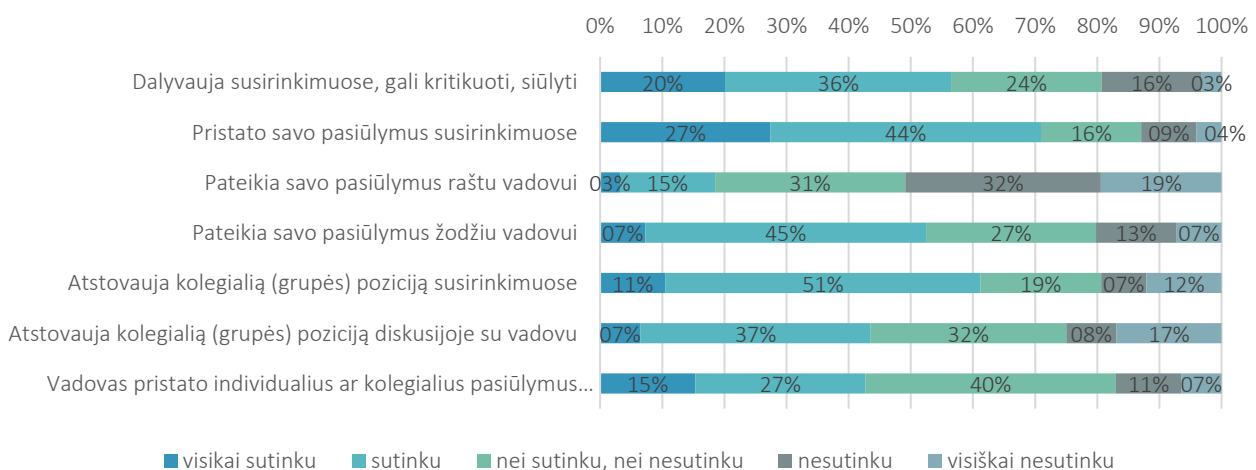
VSDFV Mažeikių skyriaus 2019-04-08 įsakymu Nr. VE-65, kuriame nurodyti tokie Lean vadybos sistemos diegimo ir taikymo tikslai: gerinti saugą darbe, paslaugų kokybę bei visuomenės ir darbuotojų pasitikėjimą, kuo mažesniais kaštais siekti naudos visuomenei, didinti darbuotojų įsitraukimą ir suinteresuotumą. Taip pat tyrimas atskleidė ir tai, kad dauguma organizacijos darbuotojų nevisiškai supranta arba nežino kokių tikslų buvo įdiegta Lean vadybos sistema.

Tyrimo metu organizacijos darbuotojai susiskirstė į dvi grupes: darbuotojai kurie žinos kas yra Lean vadybos sistema jos tikslus, principus bei veikimą ir tie, kurie iš dalies supranta arba visiškai nesupranta kas tai yra Lean vadybos sistema. Prieš įdiegiant Lean vadybos sistemą tikėtina, kad buvo vykdomi mokymai organizacijoje naujoms žinioms, kompetencijoms įgyti, tačiau jie galėjo būti neinformatyvūs, neefektyvūs, galbūt jų nepakako arba mokymuose negalėjo dalyvauti visi darbuotojai. Tačiau tyrimo dalyviai nurodė, kad organizacija skiria dėmesį nuolatiniam kokybės procesų tobulinimui, darbuotojų įsitraukimui į kokybės vadybos procesus.

Pakeitus ar papildžius Lean vadybos sistemą darbuotojai nėra informuojami tirtoje organizacijoje trūksta komunikacijos tarp darbuotojų ir aukščiausio lygio vadovo, nevykdomi mokymai skirti atnaujinti žinias apie Lean vadybos sistemą. Darbuotojai daugiausia komunikuoja su tiesioginiu vadovu.

Rezultatai parodo, kad dauguma darbuotojų supranta, kad taikant Lean kokybės vadybos sistemą, keičiasi organizacija ir jos kokybės vadybos procesai. Pagal respondentų pateiktus atsakymus Lean vadybos sistema skatina darbuotojų bendradarbiavimą, komunikaciją bei galimybę pasisakyti. Tačiau daug darbuotojų abejojo, kad Lean keičia darbuotojų mąstymą, organizacijos kultūrą, ar skatina lyderystę. O nuomonės dėl to, kad Lean padeda gerinti ryšį tarp tiekėjo ir gavėjo išsiskyrė.

Toliau darbe siekiama išsiaiškinti darbuotojų įsitraukimą į sprendimų priėmimo procesą, taikant Lean vadybos sistemą ir kokias įsitraukimo tobulinimo galimybes numato apklaustieji.

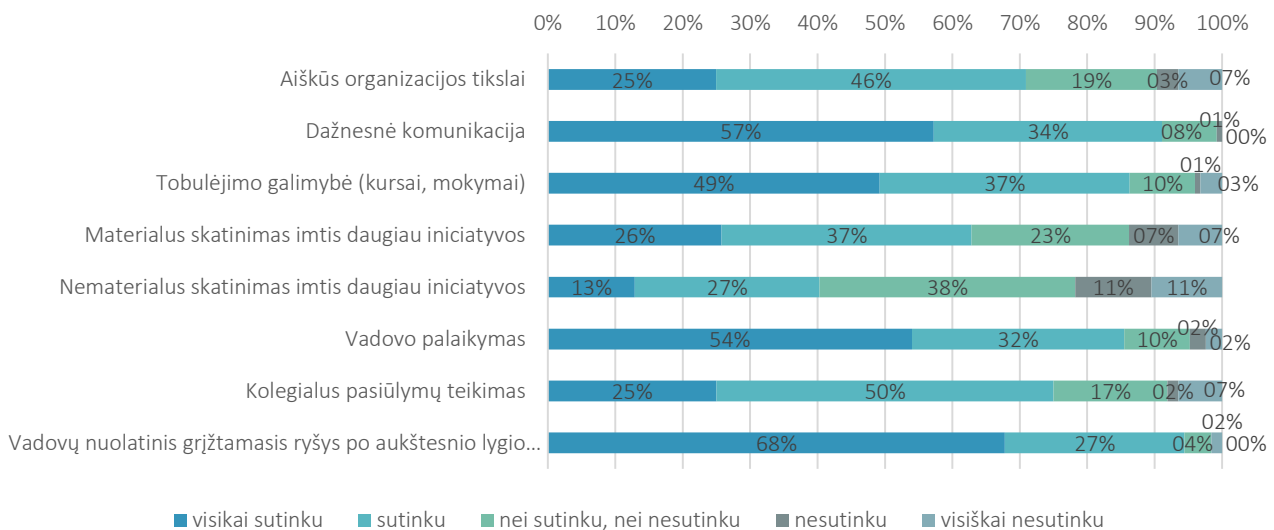


3.1.11. pav. Darbuotojų įsitraukimas į sprendimų priėmimo procesą taikant Lean vadybos sistemą organizacijoje, N=124

Tyrimo metu taip pat siekta sužinoti kaip tiriamoje organizacijoje darbuotojai įsitraukia į sprendimų priėmimo procesą, taikant Lean vadybos sistemą. Kaip matyti iš 3.1.11. pav. darbuotojai dalyvauja susirinkimuose, gali kritikuoti, siūlyti (visiškai sutiko – 20 proc., sutiko – 36 proc.), atsakyti į šį teiginį negalėjo 24 proc. apklaustų darbuotojų. Taip pat darbuotojai pristato savo pasiūlymus susirinkimuose

(visiškai sutiko – 27, sutiko – 44 proc.), pateikia savo siūlymus žodžiu vadovui (visiškai sutiko – 7 proc., sutiko – 45 proc.), atstovauja kolegialią (grupės) poziciją susirinkimuose (visiškai sutiko – 11 proc., sutiko – 51 proc.). Tirti organizacijos darbuotojai, negalėjo atsakyti ar vadovas pristato individualius ar kolegialius pasiūlymus aukštesnio lygio susirinkimuose. Taip teigė 40 proc. respondentų, 27 proc. sutiko, kad vadovas pristato pasiūlymus, o 15 proc. visiškai sutiko su šiuo teiginiu. Organizacijos darbuotojai negali pateikti savo siūlymų vadovui raštu. Taip nurodė 51 proc. respondentų (visiškai nesutiko – 19 proc., nesutiko – 31 proc.).

Organizacijoje darbuotojai yra suteikta galimybė įsitraukti į sprendimų priėmimo procesą, taikant Lean vadybos sistemą. Darbuotojai dalyvauja susirinkimuose ir gali teikti savo siūlymus, kritiką, atstovauti grupės poziciją susirinkimuose, teikti pasiūlymus žodžiu. Tačiau organizacijoje trūksta atgalinio ryšio, ar vadovas pateikia darbuotojų siūlymus aukštesnio lygio susirinkimuose ir galimybes savo siūlymus pateikti raštu.

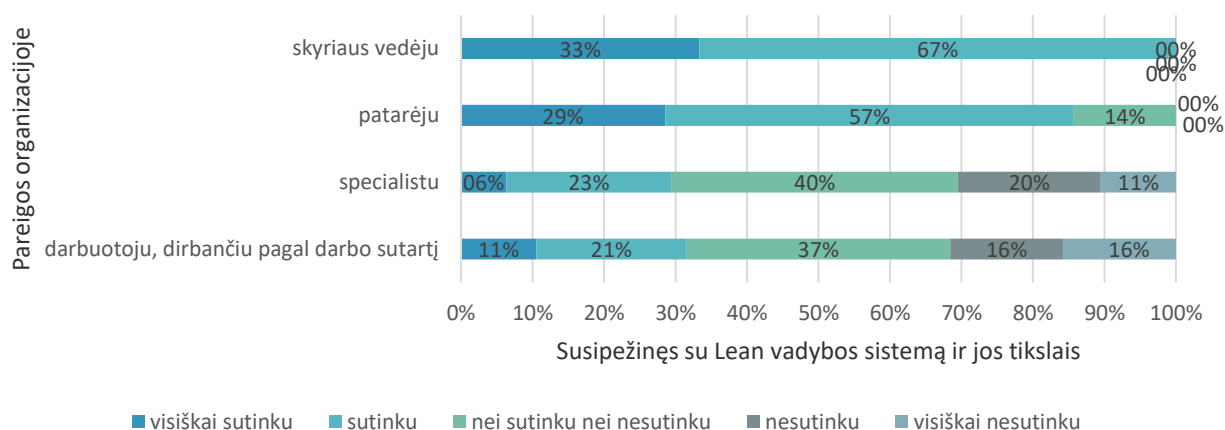


3.1.12. pav. Darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos procesus tobulinimo galimybes taikant Lean vadybos sistemą, N=124

Tirtos organizacijos darbuotojų taip pat buvo klausiama kaip galėtų organizacija pagerinti darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos procesus, taikant Lean vadybos sistemą. Iš gautų rezultatų matyti, kad visi gerinimo būdai yra tinkami (3.1.12. pav.). Labiausiai darbuotojus motyvuotų įsitraukti į kokybės vadybos procesus vadovų nuolatinis grįžtamasis ryšys po aukštesnio lygio susirinkimų (visiškai sutiko – 68 proc., sutiko – 27 proc.), dažnesnė komunikacija (visiškai sutiko – 57 proc., sutiko, 34 proc.). Taip pat didelę reikšmę darbuotojų įsitraukimui į kokybės vadybos procesus turėtų ir vadovo palaikymas (visiškai sutiko – 54 proc., sutiko – 32 proc.), tobulėjimo galimybės (kursai, mokymai) (visiškai sutiko – 49 proc., sutiko – 37 proc.), kolegialus pasiūlymų teikimas (visiškai sutiko – 25 proc., sutiko – 50 proc.), aiškūs organizacijos tikslai (visiškai sutiko 25 proc., sutiko 46 proc. apklaustųjų). Dėl materialaus ir nematerialaus skatinimo imtis daugiau iniciatyvos darbuotojų nuomonė išsiskyrė. Su materialia skatinimo galimybe visiškai sutinka – 26 proc., sutinka – 38 proc. respondentų, atsakyti negalėjo 23 proc., o visiškai nesutiko ir nesutiko – 14 proc. apklaustųjų. Su nematerialia skatinimo galimybe visiškai sutiko – 13 proc., sutiko – 28 proc., į šį teiginį atsakyti negalėjo 38 proc., o visiškai nesutiko ir nesutiko 12 proc. apklaustųjų.

Apibendrinus gautus duomenis, matoma, kad labiausiai darbuotojus skatinta įsitraukti į Lean kokybės vadybos procesus grįžtamasis ryšys po aukštesnio lygio susirinkimų, dažnesnė komunikacija, vadovo palaikymas, tobulėjimo galimybės organizacijoje.

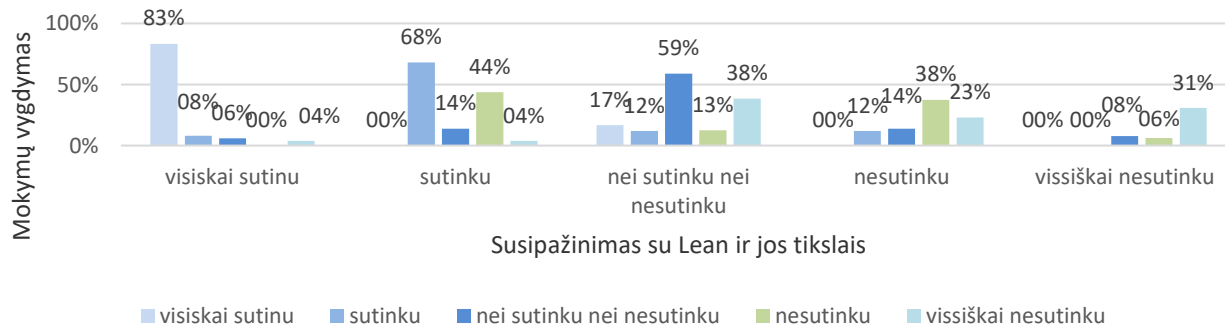
Kiekybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir išsikeltų hipotezių tikrinimas. Vertinant VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojų žinojimą apie Lean vadybos sistemos įdiegimo tikslus ir jos veikimą organizacijoje, paaiškėjo, jog darbuotojai žino, kad organizacijoje yra Lean vadybos sistema, tačiau didelė dalis darbuotojų nežino kokių tikslu buvo įdiegta Lean vadybos sistema, kokie jos tikslai, principai. Tyrimo metu buvo nustatyta statistiškai reikšminga priklausomybė tarp darbuotojų pareigų organizacijoje ir susipažinusių darbuotojų su Lean vadybos sistema ir jos tikslais (žr. 3.1.13. pav.).



3.1.13. pav. Respondentų Lean vadybos sistemos ir jos tikslų žinojimas pagal pareigas organizacijoje, N=124

Svarbu pažymėti, kad Chi kvadrato reikšmė yra lygi 168,309 reikšmingumu 0,000. Kadangi $0,000 < 0,05$, taigi galima teigti, kad pagal darbuotojų pareigas organizacijoje ir darbuotojų susipažinimą su Lean vadybos sistema ir jos tikslais statistiškai reikšminga priklausomybė. VSDFV Mažeikių skyriuje labiausiai susipažinę su Lean vadybos sistema ir jos tikslais skyriaus vedėjai ir patarėjai.

Taip pat tyrimu išsiaiškinta, kad prieš įdiegiant Lean vadybos sistemą tikėtina, kad buvo vykdomi mokymai organizacijoje naujoms žinioms, kompetencijoms įgyti, tačiau jie galėjo būti neinformatyvūs, neefektyvūs, galbūt jų nepakako arba mokymuose negalėjo dalyvauti visi darbuotojai. Nustatyta statistiškai reikšminga priklausomybė tarp darbuotojų mokymų vykdymo prieš pradedant diegti Lean sistemą ir susipažinusių darbuotojų su Lean vadybos sistema ir jos tikslais (žr. 3.1.14. pav.).

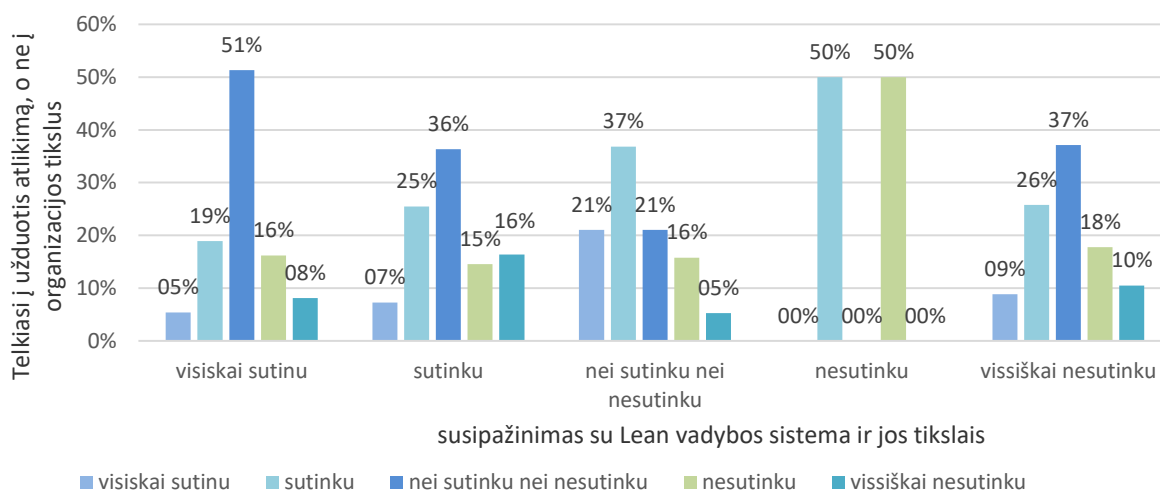


3.1.14. pav. Darbuotojų susipažinimas su Lean vadybos sistema pagal mokymų vykdymą

Chi kvadrato reikšmė yra lygi 102,761 reikšmingumu 0,000. Kadangi $0,000 < 0,05$, taigi galima teigti, kad darbuotojai gali nežinoti Lean vadybos sistemos jos tikslų ir principų, nes prieš įdiegiant Lean vadybos sistemą tikėtina, kad buvo vykdomi mokymai organizacijoje naujoms žinioms, kompetencijoms įgyti, tačiau jie galėjo būti neinformatyvūs, neefektyvūs, galbūt jų nepakako arba mokymuose negalėjo dalyvauti visi darbuotojai.

Taigi įvertinus ir apibendrinus anketinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad iškelta hipotezė H1 – darbuotojai žino ir supranta Lean vadybos sistemą ir jos esmę, nepasitvirtino.

Siekiant patvirtinti arba paneigti hipotezę H2 – darbuotojai įsitraukia į Lean vadybos sistemos procesus. Pirmiausia išsiaiškinta, kad VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojai yra įsitraukę į kokybės vadybos procesus. Tačiau reiktų atkreipti dėmesį, kad kai darbuotojas telkiasi ne į organizacijos tikslus, o tik į užduoties atlikimą numato neįsitraukusio darbuotojo požymį, todėl palyginta ar statistiškai reikšminga priklausomybė tarp telkimosi į užduoties atlikimą ir susipažinusių darbuotojų su Lean vadybos sistema ir jos tikslais (žr. 3.1.15. pav.).



3.1.15. pav. Respondentų telkimas ne į organizacijos tikslus, o užduoties atlikimą

Chi kvadrato reikšmė yra lygi 18,038 reikšmingumu 0,322. Kadangi $0,322 > 0,05$, taigi galima teigti, kad susipažinimas su Lean vadybos sistema statistiškai reikšmingai nepriklauso nuo to, ar darbuotojai telkiasi į užduoties atlikimą, ar į visos organizacijos tikslus. Darbuotojų atliekamos užduotys netrukdo įsitraukti siekiant organizacijos tikslų.

Taip pat pateikti kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad: vienus iš svarbiausių veiksnių, darančių įtaką darbuotojų įsitraukimui į kokybės vadybos procesus apklaustieji išskyrė vadovo ir darbuotojo pasitikėjimu grįstą komunikavimą, darbo atmosferą, organizacijos kultūrą, Lean vadybos sistema skatina darbuotojų bendradarbiavimą, komunikaciją bei galimybę pasisakyti, nes organizacijoje darbuotojams yra suteikta galimybė įsitraukti į sprendimų priėmimo procesą, jie dalyvauja susirinkimuose ir gali teikti savo siūlymus, kritiką, atstovauti grupės poziciją susirinkimuose, teikti pasiūlymus žodžiu. Tačiau organizacijoje trūksta atgalinio ryšio ar vadovas pateikia darbuotojų siūlymus aukštesnio lygio susirinkimuose, trūksta komunikacijos tarp darbuotojų ir aukščiausio lygio vadovo, nevykdomi mokymai skirti naujoms kompetencijoms ir žinių atnaujinimui, darbuotojai neinformuojami pakeitimus ar papildžius Lean vadybos sistemą. Taigi galima teigti, kad hipotezė H2 –

darbuotojai įsitraukia į Lean vadybos sistemos procesus pasitvirtino tik iš dalies, nes organizacijos darbuotojai įsitraukia į Lean vadybos sistemą, tačiau nepakankamai.

Tyrimo metu hipotezės H1 ir H2 atskleidė, kad VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojai mažai žino apie Lean vadybos sistemą, jos tikslus ir principus, tačiau darbuotojai, nors ir nepakankamai, yra įsitraukę į Lean vadybos sistemą, todėl darytina prielaida, kad darbuotojai įsitraukia į kokybės vadybos procesus, nesuprasdami, kad tai Lean vadybos sistemos procesai. Tokia prielaida mažina organizacijos darbuotojų įsitraukimą į Lean vadybos procesus, todėl VSDFV Mažeikių skyriuje darbuotojų įsitraukimas į Lean vadybos sistemą yra tobulintinas.

Pagal gautus duomenis, labiausiai darbuotojus skatintų įsitraukti į Lean kokybės vadybos procesus grįžtamasis ryšys po aukštesnio lygio susirinkimų, dažnesnė komunikacija, vadovo palaikymas, tobulėjimo galimybės organizacijoje.

3.2. Informantų požiūrio apie VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojų įsitraukimą į Lean vadybos sistemą rezultatų analizė

Kokybinis tyrimas atliktas su VSDFV Mažeikių skyriaus direktoriaus pavaduotojomis, apklausa raštu, struktūruotu klausimynu. Kokybinis tyrimas buvo atliekamas lygiagrečiai su kiekybiniu tyrimu. Klausimyno temos buvo užkoduotos į atskiras kategorijas ir subkategorijas, o informantų teiginiai pateikiami iš klausimyno atsakymų.

Pirmiausia buvo norima sužinoti informantų bendrą organizacijos situacijos nuomonę apie darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos procesus. Tai klausimai apie darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos procesus svarbą, naudą, kaip darbuotojų įsitraukimas pasireiškia organizacijoje (žr. 3.2.1 lent.).

3.2.1. lentelė

Informantų nuomonė apie darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos procesus

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos procesus svarba	Įsitraukimo svarbumas	Svarbus (I1), labai svarbus (I2), labai svarbu, kokybės vadyba būtų neefektyvi. (I3)
Darbuotojų įsitraukimo kokybės vadybos procesus nauda	Nauda darbuotojams ir vadovams	Viena iš motyvacijos formų darbuotojams, o vadovams vienas iš kontrolės įrankių (I1). padeda siekti organizacijos tikslų (I3).
	Gerinama komunikacija	Gerinama komunikacija tarp darbuotojų ir administracijos darbuotojų, esančių atskiruose skyriuose (I2), darbuotojai labiau bendradarbiauja tarpusavyje, su kitais skyriais, vadovais (I3).
	Greitas problemų sprendimas	Operatyviai sprendžiamos problemos, iškilusios siekiant tikslų (I2), greičiau išsprendžiamos iškilusios problemos (I3).
	Efektyvesnės paslaugos	Kokybiškesnės, operatyvesnės paslaugos (I2).
Darbuotojų įsitraukimo kokybės vadybos procesus raiška	Klaidų pripažinimas	Klaidų pripažinimas ir jų sprendimas (I1).
	Darbuotojų įsitraukimas pagal užduotis	Stengiasi įsitraukti kiekvienas darbuotojas pagal jo atliekamas užduotis (I2).
	Susirinkimuose aptariamai rezultatai, tikslai, uždaviniai	susirinkimus, aptaria pasiektus rezultatus, išsikelia tikslus, jų įgyvendinimo uždavinius (I2).
	Pasiūlymų teikimas	Darbuotojai gali teikti savo pasiūlymus pastebėjimus (I2), teikdami savo pasiūlymus, idėjas, sprenddami problemas (I3).
	Problemų sprendimas	Sprendami problemas (I3).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Analizuojant informantų atsakymus į klausimą kiek, svarbus darbuotojų įsitraukimas į kokybės vadybos procesus organizacijoje? Ką tai duoda organizacijai? Buvo išskirtos dvi kategorijos: darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos procesus svarba ir nauda.

Pateiktoje 3.2.1. lentelėje matyti, kad informantai darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos procesus vertina, kaip svarbų arba labai svarbų. Informantai mano, kad darbuotojų įsitraukimas į kokybės vadybą naudingas. Jis gali būti naudingas tiek darbuotojams, tiek vadovui, nes jei kokybės vadybos procesai atliekami nuolat ir tinkamai, tai „viena iš motyvacijos formų darbuotojams, o vadovams vienas iš kontrolės įrankių“. Gerinama komunikacija ir bendravimas tarpusavyje, „darbuotojai keičiamasi informacija apie atliktas funkcijas, įgyvendintus organizacijos tikslus ir grėsmes bei trikdžius kurie trukdo tai padaryti“, darbuotojams komunikuojant ir bendraujant operatyviau ir greičiau „sprendžiamos problemos, iškilusios siekiant tikslų“, todėl organizacijos paslaugos tampa efektyvesnės ir kokybiškesnės.

Informantų nuomone darbuotojų įsitraukimas į kokybės vadybos procesus pasireiškia pripažįstant klaidas „darbuotojai supažindinami ne tik su savo, bet ir kolegų padarytomis klaidomis. Vyksta jų aptarimai“. Taip pat pagal informantus įsitraukimas pasireiškia „kiekvienam darbuotojui stengiantis įsitraukti pagal jo atliekamas užduotas“, susirinkimuose aptariant rezultatus, tikslus, uždavinius „kasdien funkcinio skyriaus specialistai ir padalinių specialistai renka į susirinkimus, aptaria pasiektus rezultatus, išsikelia tikslus, jų įgyvendinimo uždavinius“. Tai pat susirinkimuose darbuotojai gali teikti savo pasiūlymus pastebėjimus, idėjas, spręsti problemas.

Siekiant išsiaiškinti Lean vadybos sistemą įstaigoje informantų buvo klausama apie veiksnus, lėmusius Lean vadybos sistemos diegimą ir veikimą organizacijoje. Jų nuomos aiškinantys teiginiai ir iš jų išskirtos kategorijos ir subkategorijos pristatytos 3.2.2. lentelėje.

3.2.2. lentelė

Informantų nuomonė apie Lean vadybos sistemą organizacijoje

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Veiksniai lėmę Lean vadybos sistemos diegimą organizacijoje	Lanksti sistema	Lean sistema lanksti, padeda susisteminti didelius informacijos, veiklos srautus (I1).
	Siekis nuolat tobulėti	Organizacija turi nuolat tobulėti (I2).
	Prisitaikymas prie klientų poreikių	Prisitaikyti prie besikeičiančių klientų poreikių (I2).
	Išteklių mažinimas	Teikiant paslaugas siekiama sumažinti išteklius (I2), mažinti kaštus(I3).
Lean vadybos sistemos taikymas organizacijoje	Nereikalingų veiklų šalinimas	Lean sistema puikiai padeda įvardyti nereikalingas veiklas, jas pašalinti (I2).
	Darbuotojų įsitraukimo ir suinteresuotumo gerinimas	Kuo mažesniais kaštais gerinti darbuotojų įsitraukimą ir suinteresuotumą (I3).
	Paslaugų kokybės gerinimas	Gerinti paslaugų kokybę (I3).
	Visuomenės ir darbuotojų pasitikėjimo gerinimas	Gerinti visuomenės ir darbuotojų pasitikėjimą (I3).
	Sistemiškas viešas rezultatų aptarimas	Sistemiškas viešas rezultatų aptarimas priverčia pasitemti darbuotojus, stengtis vykdyti pavestas užduotis (I1).
	Problemų sprendimas	Problemoms aptariamos su darbuotojais, kartu ieškoma ir sprendimo būdų. kiekvienas organizacijos narys tampa svarbiu (I1), leidžia ankstyvoje stadijoje nustatyti problemas ir operatyviai reaguoti ir jas spręsti (I3).
	Darbuotojų svarbumas	Kiekvienas organizacijos narys tampa svarbiu (I1).
	Darbų pasidalijimas	Užduotys gali atlikti vienas funkcinis skyrius ir pasidalinti reikalinga informacija, taip sumažinant darbo krūvį specialistams (I2).

Atlikus informantų tyrimo rezultatus apie veiksnus, lėmusius Lean vadybos sistemos diegimą ir veikimą organizacijoje (žr. 3.2.2. lent.), matoma, kad informantai išskyrė nemažai veiksmų, kurie galėjo paskatinti Lean vadybos sistemos diegimą. Kadangi tiriama organizacija atlieka daug funkcijų, tai Lean vadybos sistema pasirinkta, kaip „lanksti sistema, kuri padeda susisteminti didelius informacijos, veiklos srautus“. Lean vadybos sistema įdiegta, nes „organizacija turi kisti, nuolat tobulėti ir prisitaikyti prie besikeičiančių klientų poreikių“. Lean vadybos sistema „padeda įvardyti nereikalingas veiklas, jas pašalinti“ bei „sumažinti išteklius teikiant paslaugas“. Taip pat siekiama „kuo mažesniais kaštais gerinti darbuotojų įsitraukimą ir suinteresuotumą, paslaugų kokybę bei visuomenės ir darbuotojų pasitikėjimą“.

Taikant Lean vadybos sistemą organizacijoje pirmiausia „kiekvienas organizacijos narys tampa svarbiu“, nes to reikalauja Lean vadybos sistema. Organizacijoje rezultatai aptariami viešai „sisteminis viešas rezultatų aptarimas priverčia pasitempti darbuotojus, stengtis vykdyti pavestas užduotis“, sprendžiant problemas Lean „leidžia ankstyvoje stadijoje nustatyti problemas, operatyviai reaguoti ir jas spręsti. Problemos aptariamos kartu su darbuotojais, kartu ieškoma ir sprendimo būdų“, taip pat „užduotis gali atlikti vienas funkcinis skyrius ir pasidalinti reikalinga informacija, taip sumažinant darbo krūvį specialistams“. „Kiekviename skyriuje yra Lean lenta, kurioje nurodyti skyriaus veikos rodikliai“, jie padeda kryptingai siekti organizacijos tikslų.

Siekiant nustatyti informantų nuomonę apie darbuotojų įsitraukimą į Lean vadybos sistemą organizacijoje, buvo užduoti klausimai apie darbuotojų įsitraukimo pakankamumą, sprendimų priėmimą, sąlygų sudarymą organizacijoje, taikant Lean vadybos sistemą. Lentelėje 3.2.3. pateikta informantų nuomonių analizė.

3.2.3. lentelė

Informantų nuomonė apie darbuotojų įsitraukimą į Lean vadybos sistemą organizacijoje

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Darbuotojų įsitraukimas į Lean vadybos sistemą	Lean vadybos sistemos svarbos supratimas	Darbuotojai jau gerai supranta Lean sistemos svarbą (I1), dauguma darbuotojų suvokia sistemos svarbą įgyvendinant organizacijos tikslus (I2).
	Darbuotojų kompetencija ir žmogiškosios savybės	Įsitraukimas į kokybės valdymo sistemą yra individualus, tai lemia ne tik specialisto kompetencija bet ir žmogiškosios savybės (I2).
	Dalyvavimas susirinkimuose	Noriai dalyvauja susirinkimuose (I2), Darbuotojai dalyvauja Lean susirinkimuose (I3)
	Darbuotojų pasiūlymų teikimas	Teikia pasiūlymus, kritikuoja (I2), reiškia savo nuomonę, siūlo idėjas, dalijasi patirtimi su kitais skyriais (I3).
Darbuotojų įsitraukimo į Lean vadybos sistemą pakankamumas	Pakankamumas	Nepakankamas, nes tobulumui ribų nėra (I1), darbuotojų įsitraukimas yra nepakankamas (I2), manau nepakankamas (I3).
Reikalavimai darbuotojams, kad labiau įsitrauktų į Lean vadybos sistemą	Iniciatyvos iš darbuotojų	Galėtų būti daugiau iniciatyvos užduočių rengime (I1), visi organizacijos darbuotojai turėtų 100 proc. įsitraukti į kokybės vadybos sistemą (I2), norėtųsi daugiau darbuotojų iniciatyvos sprendžiant problemas ir teikiant pasiūlymus (I3).
	Darbuotojų kompetencijų ir įgūdžių naudojimas	Įsitraukiant į Lean vadybos sistemą reikia labiau naudoti savo kompetencijas ir įgūdžius (I3).
Sprendimų priėmimas taikant	Atliekant savo kasdienes funkcijas darbe	Prisideda kiekvieną dieną atlikdami savo tiesiogines funkcijas (I1), Kiekvienas darbuotojas įsitraukia į sprendimų priėmimą atlikdamas savo funkcijas (I2).

Lean vadybos sistema	Pareigybių ir kompetencijų naudojimas	<i>Darbuotojai prisideda prie sprendimų priėmimo tiek kiek leidžia jų pareigybės ir kompetencija (I3).</i>
	Sprendimų aptarimas	<i>Sprendimai dažniausiai aptariami Lean susirinkimuose (I3).</i>
	Nuomonių ir idėjų išsakymas	<i>Gali visi pateikti savo nuomones ir idėjas bei randamas geriausias variantas tikslui pasiekti ar problemai spręsti (I3).</i>
Sudarytos sąlygos darbuotojų įsitraukimui į Lean vadybos sistemą organizacijoje	Lean lenta	<i>Kiekvienas padalinys turi savo Lean lentą (I1), kiekviename padalinyje ir funkciname skyriuje yra lentos, kuriose darbuotojas gali matyti atliekamas funkcijas, iškeltas užduotis (I2), Kiekviename skyriuje, įdiegtos Lean lentos, kuriose galima stebėti skyriaus rodiklius, taip pat yra bendra Lean lenta, kurioje nurodyti visų skyrių rodikliai (I3).</i>
	Galimybė generuoti idėjas	<i>Lean lentoje galima žymėti, raštu anonimiškai ar ne, savo pasiūlymus kritiką (I2), Lean susirinkimų metu suteikiama galimybė pasisakyti, diskutuoti, pateikti savo idėjas (I3).</i>
Šaltinis: sudaryta darbo autorės		

Analizuojant darbuotojų įsitraukimą į Lean vadybos sistemą organizacijoje (žr. 3.2.3. lent.), tyrimo dalyvių nuomone VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojai supranta Lean vadybos sistemos svarbą ir įsitraukia į ją taikydami savo žmogiškąsias savybes bei kompetencijas, dalyvauja Lean susirinkimuose, kuriuose teikia pasiūlymus, kritikuoja, reiškia savo nuomonę, siūlo idėjas, dalijasi patirtimi su kitais skyriais. Toks darbuotojų įsitraukimas į Lean vadybos sistemą informantų nuomone nepakankamas „*nes tobulumui ribų nėra*“. Todėl apklaustieji nori, daugiau iniciatyvos iš darbuotojų, ypač „*daugiau iniciatyvos užduočių rengime*“, „*sprendžiant problemas ir teikiant pasiūlymus*“ bei „*įsitraukiant į Lean vadybos sistemą reikia labiau naudoti savo kompetencijas ir įgūdžius*“. Darbuotojų įsitraukimui taip pat svarbus sprendimų priėmimas, pasak informantų, darbuotojai taikydami Lean vadybos sistemą prisideda prie sprendimų priėmimo atlikdami savo kasdienes funkcijas darbe, darbuotojai gali pateikti savo nuomones ir idėjas, sprendimai aptariami Lean susirinkimuose bei randamas geriausias variantas tikslui pasiekti ar problemai spręsti. Apklaustųjų nuomone „*darbuotojai prisideda prie sprendimų priėmimo tiek kiek leidžia jų pareigybės ir kompetencijos*“. Kaip pagrindinę sudarytą sąlygą darbuotojų įsitraukimui į Lean vadybos sistemą organizacijoje visi informantai išskyrė Lean lentą kuriose „*darbuotojas gali matyti atliekamas funkcijas, iškeltas užduotis stebėti skyriaus rodiklius. Lentoje galima žymėti, raštu anonimiškai ar ne, savo pasiūlymus kritiką. Lean susirinkimų metu suteikiama galimybė pasisakyti, diskutuoti, pateikti savo idėjas*“.

Norint išsiaiškinti informantų nuomonę kas skatina darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos sistemą ir kaip būtų galima tai patobulinti organizacijoje, informantų buvo klausama apie darbuotojų įsitraukimą į Lean vadybos sistemą skatinančius veiksnius ir tobulinimo kryptis (žr. 3.2.4.).

3.2.4 lentelė

Informantų nuomonė apie įsitraukimą į Lean vadybos sistemą skatinančius veiksnius ir tobulinimo kryptis

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Darbuotojų įsitraukimą į Lean vadybos sistemą, skatinantys veiksniai	Darbo krūvis	<i>Mažesnis darbuotojų darbo krūvis (I1), Darbuotojų užimtumas yra viena didžiausių trikdžių įsitraukimui į Lean sistemą (I2). Darbuotojus taip skatinantį karjeros kilimo galimybė (I2).</i>
	Galimybė karjeros kilimui	
	Bendradarbiavimas	<i>Didesnis bendradarbiavimas tarp skyrių ar tarp kolegų (I2).</i>
	Darbuotojų mokymasis ir kompetencijų tobulinimas	<i>Darbuotojų mokymasis ir kompetencijų tobulinimas (I3).</i>
	Vieningi organizacijos tikslai	<i>Darbuotojai labiau įsitrauktų į Lean sistemą, jei labiau supratų organizacijos tikslus ir vieningai dirbtų tų tikslų įgyvendinimo kryptimi (I2).</i>

Darbuotojų įsitraukimo į Lean vadybos sistemą, tobulinimo kryptys	Dėmesys darbuotojui	<i>Didesnis dėmesys turi būti darbuotojams, žmogui, o ne sistemoms (I1).</i>
	Bendradarbiavimas	<i>Organizacijoje dar matomas silpnas bendradarbiavimas tarp padalinių (I2).</i>
	Darbuotojų skatinimas	<i>Darbuotojų skatinimas (I2).</i>
	Naujų metodų taikymas	<i>Naujų Lean metodų taikymas (I3).</i>
	Nuolatinė komunikacija	<i>Nuolatinė komunikacija apie Lean sistemą, jos tikslus ir principus (I3).</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Siekiant išsiaiškinti informantų nuomonę apie įsitraukimą į Lean vadybos sistemą skatinančius veiksnius ir tobulinimo kryptis pateiktoje lentelėje (žr. 3.2.4.) matoma, kad darbuotojų įsitraukimą į Lean vadybos sistemą, skatintų mažesnis darbo krūvis, nes informantų nuomone „darbuotojų užimtumas yra viena didžiausių trikdžių įsitraukimui į Lean vadybos sistemą, tada daugiau dėmesio būtų galima skirti aptarimams ir darbų analizei“. Darbuotojus taip skatintų karjeros kilimo galimybė labiau įsitraukus į sistemą, taip pat didesnis bendradarbiavimas tarp skyrių ar tarp kolegų.

Informantai numato darbuotojų įsitraukimo į Lean vadybos sistemą, tobulinimo kryptys. Jų nuomone, „didesnis dėmesys turi būti darbuotojams, žmogui, o ne sistemoms“, darbuotojų skatinimas, naujų Lean metodų taikymas, nuolatinė komunikacija.

Kokybinio tyrimo apibendrinimas. *Išanalizavus kokybinio tyrimo rezultatus išsiaiškinta, kad VSDFV Mažeikių skyriuje darbuotojų įsitraukimas į kokybės vadybos procesus yra svarbus, nes jis gali būti naudingas tiek darbuotojams, tiek vadovui, gerina komunikaciją ir bendravimą, darbuotojams komunikuojant ir bendraujant operatyviau ir greičiau sprendžiamos iškilusios problemos, todėl organizacijos paslaugos tampa efektyvesnės ir kokybiškesnės.*

Informantų nuomone darbuotojų įsitraukimas į kokybės vadybos procesus pasireiškia pripažįstant klaidas, jas aptariant ir analizuojant, susirinkimuose aptariant rezultatus, tikslus, uždavinius bei teikiant pasiūlymus pastebėjimus, idėjas.

Išskirta nemažai veiksnių, kurie galėjo paskatinti Lean vadybos sistemos diegimą: siekiant susisteminti didelius informacijos, veiklos, nuolat tobulėti ir prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, įvardinti nereikalingas veiklas, jas pašalinti, kuo mažesniais kaštais gerinti darbuotojų įsitraukimą ir suinteresuotumą, paslaugų kokybę bei visuomenės ir darbuotojų pasitikėjimą.

Taikant Lean vadybos sistemą organizacijoje pirmiausia kiekvienas organizacijos narys tampa svarbiu, organizacijoje rezultatai aptariami viešai, problemos nustatomos ankstyvoje stadijoje, operatyviai į jas reaguojama ir kartu su darbuotojais ieškoma sprendimo būdų. Lean lentoje nurodyti skyriaus veikos rodikliai padeda kryptingai siekti organizacijos tikslų.

Darbuotojai dalyvauja Lean susirinkimuose, teikia pasiūlymus, kritikuoja, reiškia savo nuomonę, siūlo idėjas, dalijasi patirtimi su kitais skyriais. Tačiau toks darbuotojų įsitraukimas į Lean vadybos sistemą, informantų nuomone, nepakankamas. Jie iš darbuotojų norėtų daugiau iniciatyvos užduočių rengime, sprendžiant problemas ir teikiant pasiūlymus bei labiau naudoti savo kompetencijas ir įgūdžius.

Darbuotojų įsitraukimui taip pat svarbus sprendimų priėmimas, pasak informantų, darbuotojai taikydami Lean vadybos sistemą prisideda prie sprendimų priėmimo atlikdami savo kasdienes funkcijas darbe, tekdami savo nuomonę ir idėjas, sprendimai aptariami Lean susirinkimuose bei

randamas geriausias variantas tikslui pasiekti ar problemai spręsti. Tačiau darbuotojai organizacijoje gali prisidėti prie sprendimų priėmimo tiek kiek leidžia jų pareigybės ir kompetencijos.

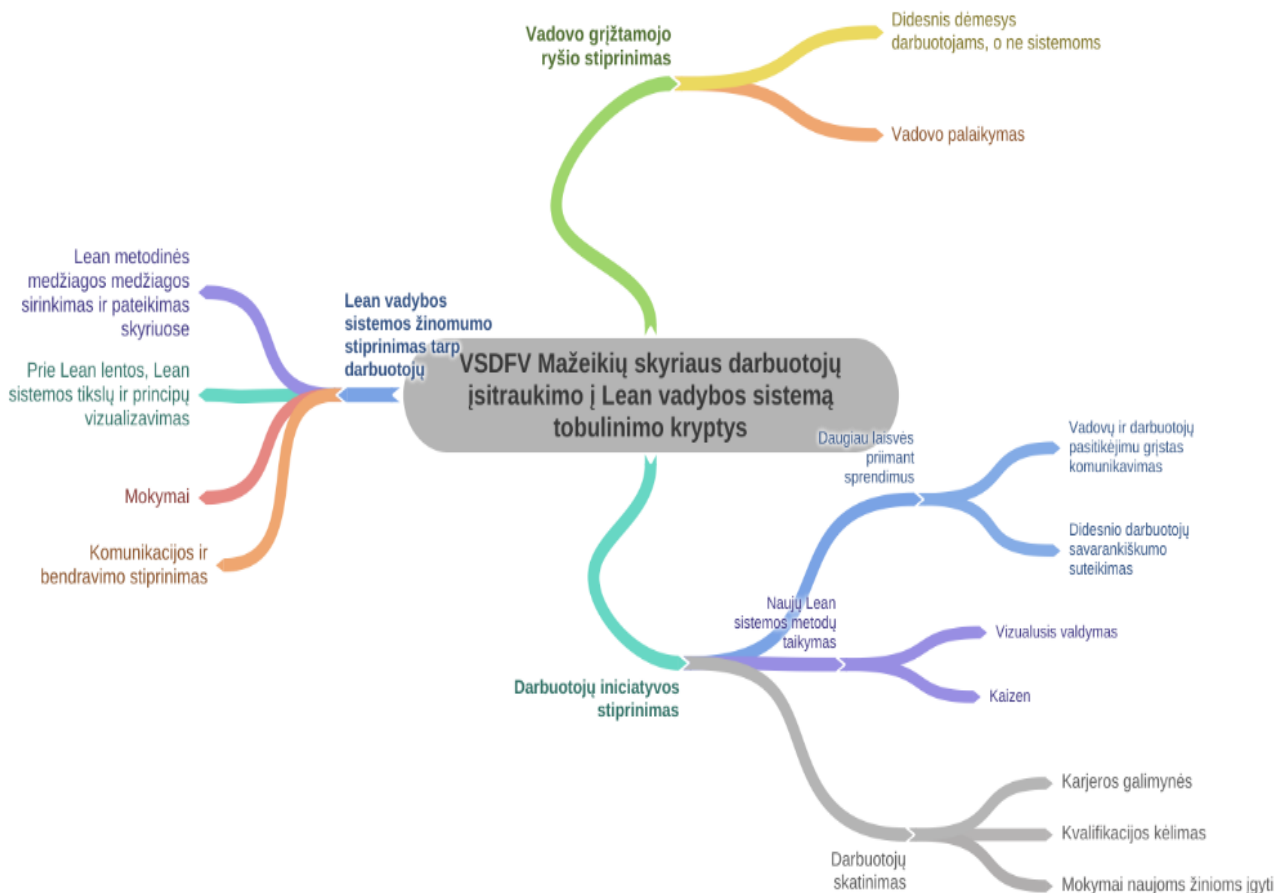
Kaip pagrindinę sudarytą sąlygą darbuotojų įsitraukimui į Lean vadybos sistemą organizacijoje, visi informantai išskyrė Lean lentą kuriose „darbuotojas gali matyti atliekamas funkcijas, iškeltas užduotis stebėti skyriaus rodiklius. Lentoje parašyti, raštu anonimiškai ar ne, savo pasiūlymus kritiką. Lean susirinkimų metu suteikiama galimybė pasisakyti, diskutuoti, pateikti savo idėjas.

Organizacijos darbuotojus labiau įsitraukti į Lean vadybos sistemą, skatintų mažesnis darbo krūvis, karjeros kilimo galimybė, didesnis bendradarbiavimas tarp skyrių ir/ar tarp kolegų.

Informantai numato darbuotojų įsitraukimo į Lean vadybos sistemą, tobulinimo kryptys: didesnis dėmesys turi būti darbuotojams, o ne sistemoms, darbuotojų skatinimas, naujų Lean metodų taikymas, nuolatinė komunikacija.

3.3. Darbuotojų įsitraukimo į Lean vadybos sistemą tobulinimo kryptys

Išanalizavus ir apibendrinus teorinės medžiagos apie darbuotojų įsitraukimą, Lean vadybos sistemos koncepciją, darbuotojų įsitraukimo į organizacijos procesus galimybes, taikant Lean kokybės vadybos sistemą, kiekybinio tyrimo ir kokybinio tyrimo rezultatus, daroma išvada, kad VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojų įsitraukimas į Lean kokybės vadybos sistemą yra nepakankamas, todėl jį reikia tobulinti. Toliau darbe išskiriamos pagrindinės organizacijos darbuotojų įsitraukimo į Lean vadybos sistemą problemos ir jų tobulinimo kryptys (žr. 3.3.1. pav.).



3.3.1. pav. VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojų įsitraukimo į Lean vadybos sistemą tobulinimo kryptys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pateiktame 3.3.1. paveiksle išskirtos trys pagrindinės darbuotojų įsitraukimo į Lean vadybos sistemą problemos, kurios neleidžia sklandžiai ir efektyviai darbuotojams įsitraukti į Lean vadybos sistemą, todėl šias problemas reikia tobulinti.

Darbuotojams į Lean vadybos procesus trukdo įsitraukti *Lean sistemos tikslų, principų nežinojimas*. Išanalizavus mokslinę literatūrą išsiaiškinta, kad Lean organizacijoje veikia kaip sistema, paveikianti kitas organizacijos veiklos sistemas ir kurioje visi darbuotojai ir komandos nariai įsitraukia į organizacijos tobulinimą (LeMahieu et. al., 2017). Sistemos pritaikymas viešajame sektoriuje, pagrįstas Lean vadybos sistemos principais bei metodais didina viešojo sektoriaus efektyvumą bei gerina paslaugų kokybę (Antony et. al., 2017, Asnan et. al., 2015), leidžia pasiekti organizacijoms aukštesnį efektyvumo lygį mažiausiomis sąnaudomis (Pakdil et al., 2014), padeda tobulinti įvairius organizacijos veiksmingumo ir efektyvumo aspektus, pasiekti savo tikslų greičiau, pigiau, skaidriau ir efektyviau bei įtraukia darbuotojus į kasdienę tobulinimo veiklą, ugdo savarankiškumą, atsakomybę, komandinį darbą, todėl darbuotojams nežinant Lean vadybos sistemos pagrindų, darbuotojų įsitraukimas į sistemos procesus negali būti pakankamas ir efektyvus.

Kiekybiniu tyrimu išsiaiškina, kad VSDFV Mažeikių skyriuje su Lean vadybos sistema, jos tikslais ir principais labiausiai susipažinę patarėjai ir skyriaus vedėjai, o kokybinis tyrimas parodė, kad organizacijos vadovų nuomone, darbuotojai žino Lean sistemą ir jos svarbą organizacijoje. Taigi matomas *komunikacijos, bendravimo trūkumas tarp darbuotojų ir vadovų*, nes vadovų nuomone, organizacijos darbuotojai gerai susipažinę su Lean sistema ir žino jos svarbą, todėl neakcentuoja jos tikslų ir principų, neorganizuoja mokymų šia tema. Taigi reikalingas pačios *Lean vadybos sistemos žinomumo stiprinimas tarp darbuotojų, komunikacijos, bendravimo skatinimas tarp darbuotojų ir vadovų*, pasitelkiant mokymus šia tema, vizualizuojant kiekviename skyriuje prie Lean lentos Lean vadybos sistemos tikslus ir principus, Lean metodinės medžiagos pateikimas skyriuose.

Kita nustatyta problema *darbuotojų iniciatyvos trūkumas*. Kokybinis tyrimas atskleidė, kad skatinant darbuotojų įsitraukimą į Lean vadybos sistemos procesus, tikimasi didesnės iniciatyvos iš darbuotojų. Remiantis kokybiniu tyrimu galima daryti prielaidą, kad darbuotojai organizacijoje per mažai imasi savo iniciatyvos rengiant užduotis, sprendžiant problemas ar teikiant pasiūlymus, nes sprendimų priėmime jie dalyvauja tik tiek kiek leidžia jų pareigybės ir kompetencijos, suteikiama per mažai laisvės ir savarankiškumo. Tai rodo, kad nėra *tarp darbuotojo ir vadovo abipusiu pasitikėjimu grįsto komunikavimo*. Jis labai svarbus, nes nuo jo labai priklauso darbuotojų įsitraukimas, lojalumas, organizacijos vidinis klimatas, o šie dalykai yra tiesiogiai susiję su organizacijos veiklos rezultatais (Valstybės tarnybos aktualijos, 2017). Taip pat tyrime akcentuojama, kad darbuotojai į Lean vadybos sistemą įsitraukia naudodami savo žinias ir kompetencijas, tačiau kiekybinis tyrimas parodė, kad mokymai Lean vadybos sistemos tema nevykdomi, todėl stiprinant darbuotojų iniciatyvą, reikia vadovų pasitikėjimo, suteikiant darbuotojams daugiau laisvės ir savarankiškumo priimant sprendimus, skatinti darbuotojus, taikyti Lean vadybos metodus, kurie padėtų labiau įsitraukti į Lean vadybos sistemos procesus.

Organizacijoje taip pat trūksta *vadovo grįžamojo ryšio*. Kiekybinio tyrimo metu paaiškėjo, kad tirtoje organizacijoje trūksta komunikacijos tarp darbuotojų ir aukščiausio lygio vadovo, nevykdomi mokymai skirti atnaujinti žinias. Norint, kad darbuotojai efektyviau įsitrauktų į Lean vadybos sistemos procesus, vadovas turi suteikti daugiau dėmesio darbuotojui, pereiti nuo hierarchinio vadovavimo ir kontrolės valdymo prie etapo, kuriame darbuotojai gali lengvai pasiūlyti savo idėjas ir jas įgyvendinti tobulindami jas, o vadovas palaikyti ir efektyviai valdyti idėjas bei kasdienes tobulinimus (Pons, 2017).

IŠVADOS

Atlikta **mokslinės literatūros analizė** leidžia daryti išvadas, kad darbuotojų įsitraukimas yra pakankamai plati sąvoka, apimanti ne tik darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo procese, bet ir jų įsitraukimo į darbą aspektus.

Lean vadybos sistema – sudėtinga samprata, kurią išaiškinti kyla daug diskusijų. Daroma prielaida, jog vieningo Lean vadybos sistemos apibrėžimo nėra, nes sistema vadovaujasi nuolatinio tobulėjimo principu, nuolat kinta, todėl iki galo nesusiformavusi, kad būtų galima žvelgti į Lean sistemą iš vienos perspektyvos. Mokslininkai bei praktikai, išskiria tuos pačius ar panašius Lean vadybos aspektus, jog Lean vadybos sistema apima filosofiją, mąstymą, kultūrą, vertybes, metodus ir įrankius. Vieni autoriai labiau akcentuoja Lean vadybos sistemą kaip principų ir metodų rinkinį, kiti – tai kompleksinė sistema, apimanti taikomas praktikas, filosofiją ir įtraukianti visą organizacijos struktūrą nuo aukščiausio lygio vadovų iki eilinių darbuotojų, į kokybės vadybos procesus.

Lean vadybos sistemos filosofija grindžiama principais. Lean vadybos sistemos esmę geriausiai nusako nuolatinio tobulėjimo ir nereikalingų veiklų (nuostolių) šalinimo principai.

Lean vadyboje taikomi įvairiausi metodai, kurie gali skirtis pagal funkcijas, kompleksiskumą ar sudėtingumą. Metodai padeda tobulinti įvairius organizacijos veiksmingumo ir efektyvumo aspektus, organizacijoms pasiekti savo tikslų greičiau, pigiau, skaidriau ir efektyviau bei įtraukia darbuotojus į kasdienę tobulinimo veiklą, ugdo savarankiškumą, atsakomybę, komandinį darbą.

Bendra Lean vadybos sistemos vertė susijusi ne tik su procesų, paslaugų ir produktų gerinimu, bet taip pat atsižvelgia į organizacijos žmogiškuosius išteklius. Lean vadybos sistema padeda darbuotojams įsitraukti į organizacijos kokybės vadybos procesus, kuria organizacijoje Lean kultūrą, kurioje keičiasi darbuotojų mąstymas, visi darbuotojai aktyviai įsitraukę į sprendimų priėmimą, orientuoti į likučių mažinimą, procesų optimizavimą. Lean valdymo sistema gerina darbo atmosferą, darbuotojai siekdami bendro tikslo bendradarbiauja tarpusavyje, padeda vienas kitam. Sistema suteikia pasitikėjimu grįstą atvirą komunikavimą tarp darbuotojų ir vadovų, darbuotojams leidžia aiškiai suprasti, kas turi būti teikiama prioritetams, kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai. Tai atleidžia vadovus nuo užduoties paskyrimo ir suteikia darbuotojams daug daugiau savarankiškumo ir lankstumo, palengvina žemiausio lygio sprendimų priėmimą.

Išanalizavus **kiekybinio tyrimo rezultatus** hipotezė H1 – darbuotojai žino ir supranta Lean vadybos sistemą ir jos esmę, nepasitvirtino, nes darbuotojai žino, kad organizacijoje yra Lean vadybos sistema, tačiau didelė dalis darbuotojų nežino koku tikslu buvo įdiegta Lean vadybos sistema, kokie jos tikslai, principai. Hipotezė H2 – darbuotojai įsitraukia į Lean vadybos sistemos procesus pasitvirtino tik iš dalies, nes organizacijos darbuotojai įsitraukia į Lean vadybos sistemą, tačiau nepakankamai, nes: prieš įdiegiant Lean vadybos sistemą tikėtina, kad buvo vykdomi mokymai organizacijoje naujoms žinioms, kompetencijoms įgyti, tačiau jie galėjo būti neinformatyvūs, neefektyvūs, galbūt jų nepakako arba mokymuose negalėjo dalyvauti visi darbuotojai, organizacijoje trūksta atgalinio ryšio ar vadovas pateikia darbuotojų siūlymus aukštesnio lygio susirinkimuose, trūksta komunikacijos tarp darbuotojų ir aukščiausio lygio vadovo, nevykdomi mokymai skirti naujoms kompetencijoms ir žinių atnaujinimui, darbuotojai neinformuojami pakeitus ar papildžius Lean vadybos sistemą.

Pateikti kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad: vienus iš svarbiausių veiksnių, darančių įtaką darbuotojų įsitraukimui į kokybės vadybos procesus apklaustieji išskyrė vadovo ir darbuotojo

pasitikėjimu grįstą komunikavimą, darbo atmosferą, organizacijos kultūrą, Lean vadybos sistema skatina darbuotojų bendradarbiavimą, komunikaciją bei galimybę pasisakyti, nes organizacijoje darbuotojams yra suteikta galimybė įsitraukti į sprendimų priėmimo procesą, jie dalyvauja susirinkimuose ir gali teikti savo siūlymus, kritiką, atstovauti grupės poziciją susirinkimuose, teikti pasiūlymus žodžiu.

Pagal gautus duomenis, labiausiai darbuotojus skatintų įsitraukti į Lean kokybės vadybos procesus grįžtamasis ryšys po aukštesnio lygio susirinkimų, dažnesnė komunikacija, vadovo palaikymas, tobulėjimo galimybės organizacijoje.

Išanalizavus **kokybinio tyrimo rezultatus** išsiaiškinta, kad darbuotojų įsitraukimas į kokybės vadybos procesus yra svarbus, nes jis gali būti naudingas tiek darbuotojams, tiek vadovui, gerina komunikaciją ir bendravimą, darbuotojams komunikuojant ir bendraujant operatyviau ir greičiau sprendžiamos iškilusios problemos, todėl organizacijos paslaugos tampa efektyvesnės ir kokybiškesnės. Informantų nuomone darbuotojų įsitraukimas į kokybės vadybos procesus pasireiškia pripažįstant klaidas, jas aptariant ir analizuojant, susirinkimuose aptariant rezultatus, tikslus, uždavinius bei teikiant pasiūlymus pastebėjimus, idėjas.

Informantai išskyrė nemažai veiksmų, kurie galėjo paskatinti Lean vadybos sistemos diegimą: siekiant susisteminti didelius informacijos, veiklos, nuolat tobulėti ir prisitaikyti prie besikeičiančių klientų, įvardinti nereikalingas veiklas, jas pašalinti, kuo mažesniais kaštais gerinti darbuotojų įsitraukimą ir suinteresuotumą, paslaugų kokybę bei visuomenės ir darbuotojų pasitikėjimą.

Taikant Lean vadybos sistemą organizacijoje pirmiausia kiekvienas organizacijos narys tampa svarbiu, organizacijoje rezultatai aptariami viešai, problemos nustatomos ankstyvoje stadijoje, operatyviai į jas reaguojama ir kartu su darbuotojais ieškoma sprendimo būdų. Lean lentoje nurodyti skyriaus veikos rodikliai padeda kryptingai siekti organizacijos tikslų. Darbuotojai įsitraukia į Lean vadybos sistemos taikydami savo žmogiškąsias savybes bei kompetencijas, dalyvauja Lean susirinkimuose, teikia pasiūlymus, kritikuoja, reiškia savo nuomonę, siūlo idėjas, dalijasi patirtimi su kitais skyriais. Tačiau toks darbuotojų įsitraukimas į Lean vadybos sistemą informantų nuomone nepakankamas. Jie iš darbuotojų norėtų daugiau iniciatyvos užduočių rengime, sprendžiant problemas ir teikiant pasiūlymus bei labiau naudoti savo kompetencijas ir įgūdžius.

Darbuotojų įsitraukimui taip pat svarbus sprendimų priėmimas, pasak informantų, darbuotojai taikydami Lean vadybos sistemą prisideda prie sprendimų priėmimo atlikdami savo kasdienes funkcijas darbe, tekdami savo nuomonę ir idėjas, sprendimai aptariami Lean susirinkimuose bei randamas geriausias variantas tikslui pasiekti ar problemai spręsti. Tačiau darbuotojai organizacijoje gali prisidėti prie sprendimų priėmimo tiek kiek leidžia jų pareigybės ir kompetencijos.

Kaip pagrindinę sąlygą darbuotojų įsitraukimui į Lean vadybos sistemą organizacijoje, visi informantai išskyrė Lean lentą kuriose „darbuotojas gali matyti atliekamas funkcijas, iškeltas užduotis stebėti skyriaus rodiklius. Lentoje parašyti raštu, anonimiškai ar ne, savo pasiūlymus kritiką. Lean susirinkimų metu suteikiama galimybė pasisakyti, diskutuoti, pateikti savo idėjas.

Organizacijos darbuotojus labiau įsitraukti į Lean vadybos sistemą, skatintų mažesnis darbo krūvis, karjeros kilimo galimybė, didesnis bendradarbiavimas tarp skyrių ir/ar tarp kolegų.

Informantai numato darbuotojų įsitraukimo į Lean vadybos sistemą, tobulinimo kryptys: didesnis dėmesys turi būti darbuotojams, o ne sistemoms, darbuotojų skatinimas, naujų Lean metodų taikymas, nuolatinė komunikacija.

Išanalizavus ir apibendrinus teorinės medžiagos apie darbuotojų įsitraukimą, Lean vadybos sistemos koncepciją, darbuotojų įsitraukimo į organizacijos procesus galimybes, taikant Lean kokybės vadybos sistemą, kiekybinio tyrimo ir kokybinio tyrimo rezultatus, daroma išvada, kad VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojų įsitraukimas į Lean kokybės vadybos sistemą yra nepakankamas, todėl jis tobulintinas. Buvo išskirtos pagrindinės organizacijos darbuotojų įsitraukimo į Lean vadybos sistemą problemos ir jų tobulinimo kryptys.

REKOMENDACIJOS

VSDFV Mažeikių skyriaus vadovybei:

Tyrimu išsiaiškina, kad VSDFV Mažeikių skyriuje su Lean vadybos sistema, jos tikslais ir principais labiausiai susipažinę patarėjai ir skyriaus vedėjai, o kiti darbuotojai žino, kad organizacijoje yra Lean vadybos sistema, tačiau nelabai žino jos tikslų ir principų, todėl siūloma:

- ☐ Organizuoti mokymus šia tema.
- ☐ Vizualizuoti kiekviename skyriuje prie Lean lentos Lean vadybos sistemos tikslus ir principus.
- ☐ Pateikti Lean metodinę medžiagą skyriuose.

Tyrimas parodė, kad darbuotojai į Lean vadybos sistemos procesus įsitraukia nepakankamai, trūksta darbuotojų iniciatyvos, todėl siūloma:

- ☐ Suteikti daugiau laisvės ir savarankiškumo priimant sprendimus.
- ☐ Plėtoti pasitikėjimu grįstą komunikaciją.
- ☐ Skatinti darbuotojus mokymais naujoms žinioms įgyti, karjeros galimybėmis, kvalifikacijos tobulinimo galimybėmis.
- ☐ Palaikyti darbuotojų idėjas.

LITERATŪRA

Moksliniai šaltiniai:

1. Alagaraja M. (2014). A Conceptual Model of Organizations as Learning-Performance Systems: Integrative Review of Lean Implementation Literature. *Human Resource Development Review*, 13 (2), 207–233.
2. Antony, J., Rodgers, B., Cudney, E., A. (2017). Lean Six Sigma in policing services: case examples, lessons learnt and directions for future research. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-13.
3. Antony, J., Rodgers, B., Gijo, E. V. (2016). Can Lean Six Sigma make UK public sector organisations more efficient and effective? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(7), 995-1002.
4. Asnan, R., Nordin, N., Othman, S., N. (2015). Managing Change on Lean Implementation in Service Sector. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 21 (1), 313 – 319.
5. Astrauskaitė, S., Daugvilienė, D., Ruževičius J. (2015). Kokybės vadybos integruoto metodo diegimo Lietuvos viešajame sektoriuje galimybių tyrimas. *Verslo ir teisės aktualijos: mokslo darbai*, 10.
6. Bakker, A., B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20 (4), 265-269.
7. Bakker, A., B., Albrecht, S. L., Leiter, M., P. (2011). Work engagement: further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 74–88.
8. Bakker, A., B., Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and Wellbeing: Wellbeing: A complete reference guide*, 3, 37-64.
9. Barzdenytė, B. (2015). *Magistro darbo rašymo metodiniai nurodymai*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
10. Basu, P., Chowdhury, S., Alam, P. A. (2015). A model-based approach of flexibility and its impact on organization and employee welfare in lean environment. *Decision, Official Journal of Indian Institute of Management Calcutta*, 42 (3), 269–277.
11. Bhasin, S. (2012). Prominent obstacles to lean. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61 (4) 403 – 425.
12. Bilotienė-Motiejūnienė, A. (2016). Lean metodo taikymas specializuotoje asmens sveikatos priežiūros įstaigoje. *Sveikatos politika ir valdymas*, 1 (9) 85-119.
13. Carlborg, P., Kindström, D., Kowalkowski C. (2013). A Lean Approach for Service Productivity Improvements: Synergy or Oxymoron? *Managing Service Quality*, 23 (4), 291-304.
14. Charron R., Harrington H. J., Voehl F., Wiggin H. (2014). *The „Lean“ Management Systems Handbook*. CRC Press.
15. Chiarini, A. (2013). Lean organization: from the tools of the Toyota Production System to lean office. Milan: Springer-Verlag Italia.
16. Čiarnienė, R., Smilgevičiūtė (2017). Lean koncepcija sveikatos priežiūroje: galimybės ir iššūkiai. *Mokslinių straipsnių rinkinys visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 18, 420-432.
17. Čiarnienė, R., Vienažindienė, M. (2015) An Empirical Study of Lean Concept Manifestation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207 (20). 225-233.
18. Dammand, J., Hørlyck, M., Jacobsen, T., Lueg, R., & Röck, R. (2014). Lean management in hospitals: Evidence from Denmark. *Administrative Science Management Public*, 23, 19-35.
19. De Kogel, W., Jauergui-Becker, J., M. (2016). Development of design support tool for new lean production systems. *Procedia CIRP*, 41, 596-601.
20. Denscombe, M. (2010). *The Good Research Guide: For Small-Scale Social Research Project*. McGraw-Hill Education.
21. Gupta, S., Sharma, M., Sunder M., V. (2016). Lean services: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65 (8).
22. Ding, C., G., Shen, C., K. (2017). Perceived organizational support, participation in decision making, and perceived insider status for contract workers: a case study. *Manag. Decis.* 55, 413–426.
23. 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*, 24 (7-8), 899-917.
24. Dos Leite, H., R., Vieira, G., E. (2015). Lean philosophy and its applications in the service industry: a review of the current knowledge. *Production*, 25 (3), 529-541.
25. Drew, J., McCallum, B., Roggenhofer, S. (2004). *Journey to Lean: Making Operational Change Stick*. New York.

26. Foss, M., L., Stubbs, J., R., Jones, G. (2011). Integrating Quality, Education, „Lean“ and Performance Management into a culture of continuous improvement. *JBSM*, 51, 1598–1604.
27. Gao, S., Low, S., P. (2014). The Toyota Way model: an alternative framework for lean Construction. *Total Quality Management*, 25 (6).
28. Gaurykienė, A., Korsakienė, R. (2017). Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, ISSN 2029-2341 9 (2), 143–153.
29. Garvin, W. (2015). Lean in six steps. The right best practices can drive a company's complete transformation. *Industrial Engineer*, 47 (5).
30. Gauze, J., Souza, T., Vaccaro, G. (2017). Lean Office: Kaizen para melhoria de processos de comunicação. *Journal of Lean Systems*, 2(2), 29-45.
31. Gong, Y., Janssen, M. (2015). Demystifying the benefits and risks of Lean service innovation: a banking case study. *Journal of Systems and Information Technology*, 17 (4), 364–380.
32. Goñi-Legaz, S., Ollo-López, A. (2017). Temporary contracts, participation in decision making and job satisfaction in European workers: Is there a buffering effect? *Int. J. Manpow.* 38, 875–892.
33. Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., Mills, M. (2017). Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations. *Forum: Qualitative Social Research Sozialforschung*, 18, (1).
34. Hasle, P., Bojesen, A., Langaa Jensen, P., Bramming, P. (2012). Lean and the working environment: a review of the literature. *International Journal of Operations & Production Management*, 32 (7), 829-849.
35. Hines P., Holweg M., Rich N. (2004). Learning to evolve. A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*. 24 (10).
36. Holmemo, M., D., Q., Ingvaldsen, J., A. (2018). Local adaption and central confusion: Decentralized strategies for public service Lean implementation. *Public Money & Management*, 38 (1), 13-20.
37. Howell, V. W. (2015). Building Long-Term Success for Your Lean Initiative. *Ceramic Industry*, 165 (4), 26.
38. Hwang. P., Hwang. D., Hong, P. (2014). „Lean“ practices for quality results: a case illustration. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 27 (8).
39. Ingelsson, P., Martensson, A. (2014). Measuring the importance and practices of „Lean“ values. *The TQM Journal*, 26 (5).
40. Yin, R., K., (2014). *Case study research: Design and methods*. Los Angeles, CA: Sage.
41. Kalinauskaitė R., Gelbūda M. (2014). *Lieknos vyriausybės koncepcija ir jos diegimo metodai*. Lietuvos jaunųjų mokslininkų sąjunga.
42. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
43. Karyotakis, K. M., Moustakis, V.S. (2015). Reinvention of the Public Sector: Total Quality Management and Change Management. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 11, (2).
44. Kim D., Y., Kumar, V., Kumar, U. (2012). Relationship Between Quality Management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30, (4).
45. Korsakienė, R., Stankevičienė, A., Šimelytė, A., Talačkienė M. (2015). Factors driving turnover and retention of information technology professionals. *Journal of business economics and management* 16 (1), 1–17.
46. Lam M, O'Donnell M, Robertson D (2015) Achieving employee commitment for continuous improvement initiatives. *Int J Oper Prod Manag* 35, 201–215.
47. LeMahieu, P., G., Nordstrum, L., E., Greco, P. (2017). Lean for education. *Quality Assurance in Education*, 25 (1), 74–90.
48. Liker, J., K., Meier, D. (2006). The Toyota way Fieldbook, a practical guide for implementation Toyota's 4P's. 40.
49. Liker, J., Morgan, J., 2006. The Toyota way in services: the case of lean production development. *Acad. Manag. Perspect.* 20 (5), 20.
50. Liukinevičienė, L., Katiliūtė, K., Tamošiūnas T., Ambras, A., (2012). *Bendrojo vertinimo ir kitų kokybės vadybos modelių diegimas aukštojoje mokykloje*. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
51. Lukauskienė, A., Ruževičius, J. (2013). Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas. *Verslo ir teisės aktualijos*, 8.
52. Manos, A., Sattler, M., Alukal, G. (2006). Make healthcare Lean. *Quality Progress*, 39 (7).
53. Mann, D. (2014). Creating a „Lean“ Culture: Tools to Sustain „Lean“ Conversions. *Third Edition. CRC Press*.
54. Mansoor, F., Hassan, Z. (2016). Factors influencing Employee Engagement: A study on a Telecommunication Network provider in Maldives. *International Journal of Accounting & Business Management*. 4 (1).

55. Margaretha, M, Widiastuti, R., Zaniarti, S., Wijaya, H. (2018). Employee Engagement and Factors that Influence: Experiences of Lecturers in Indonesia. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 4, 34-41.
56. Marhani, M., A., Jaapara, A., Azmi, N., Baria, A., Zawawib, M. (2015). Sustainability through Lean construction approach: A literature review. *Procedia – social and behavioral sciences*, 101, 90-99.
57. Martišius, S., A. (2014). *Statistikos metodai socialiniuose ekonominiuose tyrimuose*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
58. Marcel, F. van Assen (2018) The moderating effect of management behavior for Lean and process improvement. *Operations Management Research* 11, 1–13.
59. McNary, L., D. (2008). Quality Management in the Public Sector: Applying Lean Concepts to Customer Service in a Consolidated Government Office. *Public Administration Quarterly*, 32 (2).
60. Merriam, S., B., (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation (2nd ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
61. Meesala, A., Paul, J. (2018). Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: Thinking for the future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 261-269.
62. Ogbo, A., Chinelo, C., Ugbam, C., Kifordu, A. (2016). Participative management: concept and applications in fast moving consumer goods companies sales output in south south regions of Nigeria.
63. Ologbo, C., A.; Saudah, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Social and Behavioral Sciences* 40, 498–508.
64. Pakdil, F., Leonard, K., M. (2014). Criteria for a lean organisation: development of a lean assessment tool. *International Journal of Production Research* 52.
65. Panizzolo, R. (1998). Applying the lessons learned from 27 lean manufacturers – The relevance of relationships management. *International Journal of Production Economics*, 55.
66. Park, R. (2015). Employee participation and outcomes: organizational strategy does matter. *Employee Relat.* 37, 604–622.
67. Pettersen J. (2009). Defining lean production: some conceptual and practical issues. *The TQM Journal*. 21 (2), 127–142.
68. Prapavičiūtė, J., Korsakienė, R. (2016). The investigation of human capital and investments into human capital: Lithuania in the context of the EU. *Entrepreneurship and sustainability issues* 3 (4), 350–367.
69. Radnor, Z., Osborne, S., P. (2013). Lean: A failed theory for public services? *Public Management Review*, 15, (2).
70. Radnor, Z., Johnston, R. (2013). Lean in UK Government: internal efficiency or customer service? *Production Planning and Control*, 24, 10-11.
71. Rana, S., Pathak, A. (2020). *Analyzing Workplace Deviance in Modern Organizations*. MS Unison University. India.
72. Rahbek, E., Pedersen, G., Huniche, M. (2011). Negotiation Lean: the fluidity and solidity of new management technologies in the Danish public sector. *International journal of productivity and performance management*, 60 (6).
73. Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
74. Ruželė D., Serafinas D. (2014) Lean organizacijų evoliucija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 69.
75. Pimental, L., Major, M. J. (2014). Quality management and a balanced scorecard as supporting frameworks for a new management model and organisational change. *Total Quality Management & Business Excellence*. 25 (7-8), 763-775.
76. Schonberger R. (2014). Quality management and „Lean“: a symbiotic relationship. *QMJ*, 21 (3), 6-9.
77. Shah, R., Ward, P., T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25 (4).
78. Statkus J. (2018). „LEAN“ gamybos vadybos koncepcija ir vertės kūrimo sistema. *Jaunųjų mokslininkų darbai* 48 (1), 15-22.
79. Sum, F., F., Paula, I., C., Faco, R., T. (2018). Excelência de negócio em serviços de backoffice: argumentação sobre a integração entre Lean Service e Centro de Serviços Compartilhados (CSC). *Journal of Lean Systems*, 3 (1), 2-26.
80. Sunder, V. (2015). Corporate perspectives: commonalities and differences between Six Sigma and „Lean“. *International Journal of „Lean“ Six Sigma*, 6 (3), 281-288.
81. Tims, M., Bakker, A., B., Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230-240.

82. Valeckienė, A., Trofimovas, V. (2015). Pokyčių komunikacija viešajame sektoriuje: tyrimo metodologinis konstruktas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 73, 121–141.
83. Valverde-Moreno, M., Torres-Jiménez, M., Lucia-Casademunt A., M., Muñoz-Ocaña, Y. (2019). Cross Cultural Analysis of Direct Employee Participation: Dealing With Gender and Cultural Values. *Front Psychol*, 10, 723.
84. Vazirani, N. (2007). Employee engagement. *SIES College of Management Studies Working Paper Series*, 5 (7), 17.
85. Vyšniauskienė, L. (2014). Kokybės vadybos poveikis organizacijų gaunamai naudai ir kokybės kultūrai. *Daktaro disertacija*.
86. Wickramasinghe, V., Perera, S. (2014). Effects of perceived organisation support, employee engagement and organisation citizenship behaviour on quality performance. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25 (11-12), 1280-1294.
87. Wilfred, O., Salome, L. (2014). Integrating Quality Management Systems in Public Sector Financial Reporting Framework a Developing Countrys Nightmare. *Journal of Business and Management*, 16 (3).
88. Womack, J., P., Jones, D., T. (2003). *Lean Thinking. Banish Wasteand Create Wealth in Your Corporation*. New York: Free Press.
89. Word, J., Park, S., M. (2009). Sectors Working Across the Divide: Job Involvement in the Public and Nonprofit. *Review of Public Personnel Administration*, 29 (2), 103-133
90. Zakarevičius, P., Burgis, D. (2015). Pažangių planavimo sistemų ir taupios gamybos kompleksinio taikymo galimybės. *Regional Formation and Development Studies*, 1 (15), 116-125.
91. Zhu Y., Xie Y., Warner M., Guo Y. (2015). Employee participation and the influence on job satisfaction of the 'new generation' of Chinese employees. *Int. J. Hum. Resour. Manag*, 26 (19), 2395–2411.
92. Žydzūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*. Mokojoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija.
93. Žydzūnaitė, V. Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

Teisės aktai ir dokumentai:

94. *Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“* (2012). Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>.
95. *Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 programa* (2012). Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.418407>.

Kiti šaltiniai:

96. Knight, G., (2016). Asaichi – A Better Way to Start Lean than 5S. *Linked in*. Prieiga internete: <https://www.linkedin.com/pulse/asaichi-better-way-start-lean-than-5s-glen-knight>.
97. McArdle, C. (2017). A-Z of Lean tools and techniques. *The continuous improvement blog*. Prieiga internete: <https://www.kaizenkulture.com/blog/a-z-of-lean-tools-and-techniques>.
98. Mažeikienė, J. (2014). Teikiant paslaugas iššvaistoma daug laiko. *Verslo žinios*. Prieiga internete: <http://vz.lt/apps/pbcs.dll/article?AID=/20140108/Premium/301089958&>.
99. Mitchel, N. (2010). Employee Engagement: the Rules of Engagement. *The Guardian, Public sector training*. Prieiga internete: <https://www.theguardian.com/public-sector-training/public-sector-employee-engagement-training>.
100. Petratis, V. (2019). Kaip „Lean“ padeda įveikti kultūrinius skirtumus ir tapti efektyvia organizacija. *Verslo žinios*. Prieiga internete: <https://www.vz.lt/verslo-valdymas/2019/09/22/kaip-lean-paded-iveikti-kulturinius-skirtumus-ir-tapti-efektyvia-organizacija>.
101. *Post-Lean institute* (2020). Lean and Employee Engagement. Prieiga internete: <https://www.postlean.com/blog/lean-and-employee-engagement/>.
102. Pons, C., F. (2017). 5 Key Ideas to Make Your Lean Implementation More Successful. *Lean construction blog*. Prieiga internete: <https://leanconstructionblog.com/5-Key-Ideas-For-Successful-Lean-Implementation.html>.
103. Ranonytė, A. (2014). Kaip sutaupti dvidešimt septynerius darbo metus. *Verslo žinios*. Prieiga internete: <http://laikrastis.vz.lt/index.php?act=mprasa&sub=article&id=78655>.
104. Taylor, C. (2012). Strategies for Engagement and Retention. Association for Talent Development. Prieiga internete: <https://www.td.org/insights/strategies-for-engagement-and-retention>.
105. Quain S. (2018). The Difference Between Employee Participation & Employee Involvement. *Chron*. Prieiga internete: <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-employee-participation-employee-involvement-13013.html>.
106. *Visuomenės pažangos institutas* (2020). Prieiga internete: <http://www.vpinstitutas.lt/lean-sistema/>.

PRIEDAI



ANKETA

Gerbiamas VSDFV Mažeikių skyriaus darbuotojau,

Esu Šiaulių universiteto Viešojo valdymo magistrantė Odėta Bučienė. Šiuo metu atlieku mokslinį tyrimą, kurio tikslas – atskleisti darbuotojų įsitraukimo situaciją taikant Lean vadybos sistemą VSDFV Mažeikių skyriuje.

Maloniai kviečiu dalyvauti tyrime ir atsakyti į anketoje pateiktus klausimus, pažymint („x“ ženklų) Jūsų nuomone atitinkantį to klausimo variantą. Apklausą yra anoniminė, nereikalaujanti konfidencialių Jūsų duomenų. Apibendrinti tyrimo rezultatai bus panaudoti rengiant magistro darbą: „Darbuotojų įsitraukimas į kokybės vadybos procesus: Lean sistemos atvejis“.

Jūsų nuomonė labai svarbi. Iš anksto nuoširdžiai dėkoju!

1. Jūsų amžius

- ☐ Iki 30,
- ☐ 30–40,
- ☐ 40–50,
- ☐ 50 ir daugiau.

2. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Vidurinis,
- ☐ Aukštesnysis/profesinis
- ☐ Nebaigtas aukštasis
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis
- ☐ Aukštasis universitetinis.

3. Organizacijoje dirbate:

- ☐ Darbuotoju, dirbantis pagal darbo sutartį,
- ☐ Specialistu,
- ☐ Patarėju,
- ☐ Skyriaus vedėju,
- ☐ Kita (įrašykite) _____.

4. Dabartinėje organizacijoje dirbate:

- ☐ Iki 3 metų,
- ☐ 3–5 metus,
- ☐ 5–10 metų,
- ☐ Daugiau nei 10 metų.

5. Jūsų nuomonė apie įsitraukimo galimybes siekiant organizacijos tikslų.

Pažymėkite Jums tinkamą atsakymą ties kiekvienu teiginiu.

<i>Įvertinkite teiginį</i>	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Nei sutinku nei nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>
Suvokiu organizacijos ir darbo su kolegomis svarbą					
Dalyvauju kartu siekiant organizacijos bendro tikslo					
Noriai naudoju savo įgūdžius ir žinias					
Žinau, ko iš manęs tikimasi organizacijoje					
Formuoju stiprius ryšius su kolegomis ir vadovais					
Telkiuosi į užduoties atlikimą, o ne į tikslus					
Laukiu vadovybės įsakymų ir vengiu savo iniciatyvos					
Jaučiasi neįvertintas, nes nematau savo įnašo organizacijos atžvilgiu					

Santykiai su vadovais ir bendradarbiais yra neproduktyvūs					
Esu nusiteikęs negatyviai prieš visą organizaciją					

6. Jūsų nuomonė apie veiksnius, labiausiai darančius įtaką darbuotojų įsitraukimui į kokybės vadybos procesus.

<i>Ivertinkite teiginį</i>	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Nei sutinku nei nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>
Vadovo ir darbuotojo pasitikėjimu grįstas komunikavimas					
Organizacijos kultūra					
Lyderystė					
Darbo atmosfera					
Darbuotojo žmogiškosios savybės					
Organizacijos sudaromos sąlygos (mokymai)					

7. Jūsų nuomonė apie veiksnius, lėmusius Lean vadybos sistemos diegimą Jūsų organizacijoje.

<i>Ivertinkite teiginį</i>	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Nei sutinku nei nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>
Tai buvo vadovybės sprendimas					
Išaugęs darbuotojų poreikis kokybei					
Išaugęs klientų poreikis paslaugų kokybei					
Noras sustiprinti darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą					
Siekis pagerinti organizacijos veiklą					
Siekis organizacijos nuolatinio tobulėjimo					
Kitų organizacijų patirtis					

8. Jūsų nuomonė apie Lean vadybos sistemos veikimą Jūsų organizacijoje.

<i>Ivertinkite teiginį</i>	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Nei sutinku nei nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>
Esu susipažinęs su Lean vadybos sistema					
Žinau pagrindinius kokybės vadybos principus					
Organizacija skiria dėmesį nuolatiniam kokybės procesų tobulinimui					
Organizacija skiria dėmesį nuolatiniam darbuotojų įsitraukimui š kokybės vadybos sistemą					
Prieš pradedant diegti Lean vadybos sistemą buvo vykdomi planuoti mokymai naujoms žinioms, kompetencijoms įgyti					

9. Jūsų nuomonė apie informacijos pateikimą pasikeitus (pasipildžius) Lean vadybos sistemai organizacijoje.

<i>Ivertinkite teiginį</i>	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Nei sutinku nei nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>
Vyksta planuoti, susirinkimai su aukščiausio lygio vadovu					
Vyksta mokymai skirti atnaujinti žinias					
Sužinau visus pakeitimus prieš/po auditų ar patikrinimų					
Apie sistemos naujoves praneša tiesioginis vadovas					

Informaciją apie pasikeitimas nepasiekiamo					
--	--	--	--	--	--

10. Jūsų nuomonė apie kokybės vadybos procesus taikant Lean vadybos sistemą Jūsų organizacijoje.

<i>Ivertinkite teiginį</i>	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Nei sutinku nei nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>
Keičia darbuotojų mąstymą					
Keičia organizacijos kultūrą					
Skatina darbuotojų bendradarbiavimą					
Skatina komunikaciją					
Skatina darbuotojų idėjų kūrimą					
Skatina nuolat tobulėti					
Numato galimybę pasisakyti, pakomentuoti kaip sekasi, įvardinti problemas ir pasiūlyti sprendimus					
Skatina lyderystę					
Gerina ryšį tarp paslaugos tiekėjo ir gavėjo					

11. Jūsų nuomone, kaip darbuotojai įsitraukia į sprendimų priėmimo procesą kokybės vadybos klausimais taikant Lean vadybos sistemą?

<i>Ivertinkite teiginį</i>	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Nei sutinku nei nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>
Dalyvauja susirinkimuose, gali kritikuoti, siūlyti					
Pristato savo pasiūlymus susirinkimuose					
Pateikia savo pasiūlymus raštu vadovui					
Pateikia savo pasiūlymus žodžiu vadovui					
Atstovauja kolegialią (grupės) poziciją susirinkimuose					
Atstovauja kolegialią (grupės) poziciją diskusijoje su vadovu					
Vadovas pristato individualius ar kolegialius pasiūlymus aukštesnio lygio susirinkimuose					
Kita (įrašykite)					

12. Jūsų nuomone, kaip galėtų Jūsų organizacija pagerinti darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos procesus taikant Lean vadybos sistemą?

<i>Ivertinkite teiginį</i>	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Sutinku</i>	<i>Nei sutinku nei nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>
Aiškūs organizacijos tikslai					
Dažnesnė komunikacija					
Tobulėjimo galimybė (kursai, mokymai)					
Materialus skatinimas imtis daugiau iniciatyvos					
Nematerialus skatinimas imtis daugiau iniciatyvos					
Vadovo palaikymas					
Kolegialus pasiūlymų teikimas					
Vadovų nuolatinis grįžtamasis ryšys po aukštesnio lygio susirinkimų					
Kita (įrašykite)					

AČIŲ UŽ JŪSŲ SKIRTĄ LAIKĄ!



Gerbiamas informante,

Esu Šiaulių universiteto Viešojo valdymo studijų programos magistrantė Odėta Bučienė. Atlieku mokslinį tyrimą, kurio tikslas – atskleisti darbuotojų įsitraukimo situaciją taikant Lean vadybos sistemą VSDFV Mažeikių skyriuje.

Maloniai kviečiu dalyvauti tyrime ir atsakyti į klausimus raštu. Jums bus garantuotas konfidencialumas, todėl tyrimo rezultatai bus pateikiami moksliniais tikslais juos koduojant magistro darbe: „Darbuotojų įsitraukimas į kokybės vadybos procesus: Lean sistemos atvejis“.

Kilus klausimų galite konsultuotis el. paštu: odedau@gmail.com.

Jūsų nuomonė labai svarbi. Iš anksto nuoširdžiai dėkoju!

1.	Kiek, Jūsų nuomone, svarbus darbuotojų įsitraukimas į kokybės vadybos procesus organizacijoje? Ką tai duoda organizacijai?	
2.	Kuo pasireiškia darbuotojų įsitraukimas į kokybės vadybos procesus Jūsų organizacijoje? Pateikite pavyzdžių.	
3.	Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, lėmė Lean vadybos sistemos diegimą Jūsų organizacijoje?	
4.	Pateikite Lean vadybos sistemos veikimo Jūsų organizacijoje sėkmės pavyzdžių.	
5.	Kaip Jūsų skyriaus darbuotojai įsitraukia į Lean vadybos sistemos veikimo procesus?	
6.	Ar, Jūsų nuomone, toks įsitraukimas pakankamas? Jeigu ne, ko dar reikėtų iš darbuotojų pusės?	
7.	Kiek ir kaip darbuotojai gali prisidėti prie sprendimų priėmimo taikant Lean vadybos sistemą? Pateikite pavyzdžių.	
8.	Kokios sąlygos organizacijoje yra sudarytos darbuotojams, kad jie galėtų įsitraukti į vadybos procesus taikant Lean sistemą?	
9.	Kas, Jūsų nuomone, paskatintų darbuotojus aktyviau įsitraukti į Lean vadybos sistemos veikimą Jūsų organizacijoje?	
10.	Kokias matote Lean vadybos sistemos veikimo tobulinimo kryptis Jūsų organizacijoje?	
11.	Koks Jūsų išsilavinimas?	
12.	Kokia Jūsų darbo pozicija?	
13.	Kiek metų dirbate šioje organizacijoje?	

AČIŲ UŽ JŪSŲ SKIRTĄ LAIKĄ!

