

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Vaida JURKUTĖ

Kokybės vadybos programa

MAGISTRO DARBAS

ORGANIZACIJOS KULTŪROS ELEMENTŲ ĮTAKA LEAN VADYBOS
METODŲ TAIKYMUI

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ELEMENTS TO
APPLICABILITY OF LEAN MANAGEMENT METHODS

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D.Diskienė**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Doc. dr. **D. Serafinas**

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2016

TURINYS

IVADAS	3
1. ORGANIZACIJOS KULTŪRA	5
1.1 Organizacijos kultūros samprata	5
1.2 Organizacijos kultūros elementai ir jų raiška	10
2. LEAN VADYBA	14
2.1 Lean vadybos samprata	14
2.2 Lean vadybos metodai	15
3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS ELEMENTŲ ĮTAKOS LEAN VADYBOS METODŲ TAIKYMUI TYRIMAS	24
3.1. Tyrimo metodologija	24
3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir duomenų interpretavimas	31
3.3. Organizacijos kultūros elementų daromos įtakos Lean vadybos metodų taikymui modelis	48
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	50
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI	53
SUMMARY	59
PRIEDAI	61

IVADAS

Temos aktualumas: Šiuolaikinėje besikeičiančioje ekonominėje erdvėje viskas keičiasi labai sparčiai, todėl organizacijoms sunku išlaikyti konkurencinį pranašumą ir sukurti kuo didesnę pridėtinę vertę. Lean vadybos metodų taikymas organizacijų veikloje vis labiau populiarėja. Organizacijos taikydamos Lean vadybos metodus įgyja didesnę konkurencinį pranašumą rinkoje, gerina savo veiklos procesus ir skatina nuolatinį organizacijos augimą bei tobulėjimą. Pagal M. Alagaraja (2014), tik maža dalis Lean tyrimų orientuoti į su žmogiškųjų išteklių plėtra susijusius klausimus, kurie susieja Lean prielaidas, sprendimus ir rezultatus, net kai svarbiausias dėmesys skiriamas procesų, paslaugų ir produktų tobulinimui. Lean vykdymas yra visiškai įgyvendintas, kai sėkmingai išlaikomas sisteminis dėmesys suprasti, interpretuoti ir organizuoti sąveiką tarp žmonių ir gamybos sistemų.

Tačiau vis labiau pastebima, kad norint pasiekti geresnius rezultatus labai svarbus aspektas yra ne tik tinkamų vadybos priemonių parinkimas ir taikymas, bet ir organizacijos kultūros kūrimas, stiprinimas, palaikymas. Anot H. Mohelska ir M. Sokolovab (2015), organizacijos kultūra yra nemateriali sąvoka, ji įmonėje vaidina svarbų vaidmenį, nes turi įtakos darbuotojams ir organizacijos procesams visoje įmonėje. Organizacijos kultūra lemia organizacijos unikalumą, didina darbuotojų prisirišimą prie organizacijos, brandina jų tapatumo jausmą, kas leidžia pasiekti dar geresnius rezultatus.

Dažna pelno siekianti organizacija nepakankamai išnaudoja savo veiklos tobulinimo galimybes, nors pripažįsta jų svarbą organizacijos veiklos efektyvumui. Lean metodų pritaikymas daro įtaką organizacijų pridėtinės vertės didinimo procesams, veiklos rezultatams, efektyvumui bei perspektyvoms, tai yra svarbu tiek vidiniams, tiek išoriniams organizacijos poreikiams. Stipri organizacijos kultūra pagerina našumą per darbuotojų energiją – sukuria patrauklumą jų aukštiesiems idealams ir vertybėms bei suburia juos vieningo tikslo siekimui (Chatman *et.al.*, 2003).

Mokslinė problema: Organizacijos taiko Lean vadybos metodus, tačiau pasiekiamas nevienodas rezultatas - viena iš priežasčių gali būti vidiniai ir išoriniai organizacijos kultūros elementai, kurie dažniausiai nėra tinkamai įvertinami prieš pasirenkant taikyti organizacijai aktualesnį Lean vadybos metodus. Moksliniu požiūriu nėra atlikta pakankamai tyrimų, kuriuose būtų tiriama organizacijos kultūros elementų įtaka Lean vadybos metodų taikymui.

Darbo tikslas: Sukurti, organizacijos kultūros elementų įtakos Lean vadybos metodų taikymui, modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti mokslinę lietuvių ir užsienio autorių literatūrą apie organizacijos kultūrą ir Lean vadybos metodus.
2. Atlikti autorinį tyrimą, siekiant ištirti organizacijos kultūros elementų įtaką Lean vadybos metodų taikymui.
3. Sudaryti modelį, kuris atskleistų organizacijos kultūros elementų daromą įtaką Lean vadybos metodų taikymui.

Darbe naudojami metodai:

1. *Mokslinės literatūros analizė.* Siekiant išsiaiškinti organizacijos kultūros ir Lean vadybos sampratas, apibrėžti organizacijos kultūros elementus ir jų raišką bei Lean vadybos metodus buvo naudojama sisteminė literatūros analizė. Siekiant nustatyti organizacijos kultūros elementų veiksnius galinčius daryti įtaką Lean vadybos metodų taikymui buvo naudojama loginė analizė ir sintezė.
2. *Anketinis metodas.* Siekiant išsiaiškinti organizacijos kultūros elementų daromą įtaką Lean vadybos metodų taikymui buvo sudaryta anketinė apklausa. Anketinė apklausa buvo platinama internetiniu būdu tiriamos, finansines paslaugas teikiančios, organizacijos nariams. Atsakymams į uždaro tipo klausimus buvo naudojama Likert'o skalė.
3. *Statistiniai kiekybinių duomenų apdorojimo metodai:* Duomenų grafiniam vaizdavimui, diagramų sudarymui, buvo naudota Microsoft Office Excel (2010) programa. Tyrimo metu surinktų duomenų analizei buvo naudojamas SPSS (*Statistical Package For Social Sciences*) programinis paketas.

Darbo struktūra: Magistro darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka anglų kalba, 2 priedai. Pirmas ir antras darbo skyriai apima literatūros sisteminę analizę. Pirmajame skyriuje pateikiamos organizacijos kultūros sampratos, organizacijos kultūros elementai ir jų raiška. Antrajame skyriuje pateikiami Lean vadybos metodai ir jų taikymo galimybės organizacijos kultūros aspektu. Trečiajame skyriuje pateikiama autorinio tyrimo metodologija, apibendrinami ir interpretuojami atlikto autorinio tyrimo metu gauti rezultatai bei pateikiamas, organizacijos kultūros elementų daromos įtakos Lean vadybos metodų taikymui, modelis.

1. ORGANIZACIJOS KULTŪRA

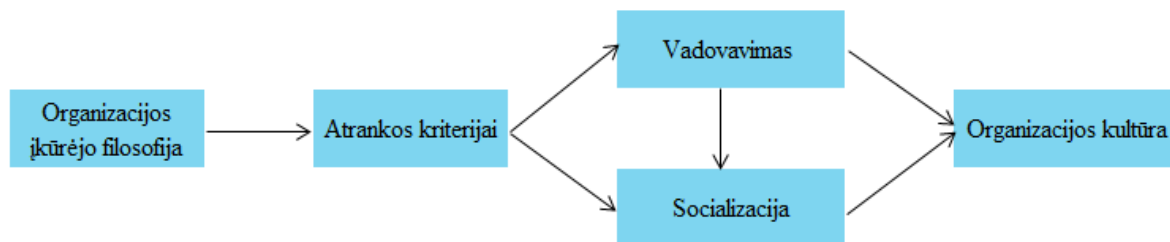
1.1 Organizacijos kultūros samprata

Kultūra kaip koncepcija turi ilgą ir įvairią istoriją. Pasauliečiai vartojo tai kaip žodį, reiškiantį išmanymą, kaip kad sakydami, jog kažkas yra labai "kultūringas" (Schein, 2010). Kultūros sąvoka gali būti vartojama įvairiuose kontekstuose, kadangi turi daugybę prasminių niuansų (Prunskus, 2013). Organizacijos kultūra jau seniai domisi įvairūs mokslininkai, kadangi ji ne tik išskiria organizacijas vienas iš kitų, bet ir lemia organizacijos sėkmę (Švagždienė ir kt., 2011).

Organizacijos kultūros sampratą nagrinėjo įvairių mokslo sričių tyrinėtojai – ne tik vadybininkai, bet ir sociologai, psichologai ir antropologai. Kiekvienas iš jų organizacijos kultūrą supranta gana įvairiai. Tai sąlygoja skirtingos mokslo sritys ir skirtingi tyrinėtojų tikslai analizuojant organizacijos kultūrą (Švagždienė ir kt., 2011). Organizacijos kultūrai apibūdinti labiausiai tinkantis yra antropologinis požiūris. Antropologai kultūros sąvoką vartojo kreipdami dėmesį į papročius ir ritualus, kuriuos visuomenė sukūrė per savo istoriją. Per pastaruosius kelis dešimtmečius kai kurie organizacijų tyrėjai kultūros sąvoką vartojo kreipdami dėmesį į normas ir praktikas, norint, kad organizacijos plėtotų savo darbuotojų vertybes ir organizacijos "credo" palaikymą (Schein, 2010).

Organizacijos kultūra orientuota į visų rūšių organizacijas: privačias, viešąsias, vyriausybines ir nekomercines (Schein, 2010). Organizacijos viduje, subvienetai tokie kaip funkciniai departamentai, produktų grupės, hierarchiniai lygiai, ar tiesiog komandos taip pat gali atspindėti jų unikalią kultūrą (Cameron *et al.*, 2005). Veiksminga kultūra yra glaudžiai susijusi su verslo strategija. Kultūra negali būti formuojama kol organizacija pirma nesukūrė verslo strategijos. Pirmasis kriterijus formuojant kultūrą, kaip vadovavimo įrankį, yra tai, kad ji turi būti strategiškai svarbi (Chatman *et al.*, 2003).

Kultūra nėra tik organizacijos sėkmės ar nesėkmės veiksnys, kultūra gali sudaryti reikšmingą konkurencinį pranašumą (Mohelska, Sokolovab, 2015). Jei bandoma kiekvieną organizacijos narį išmokyti elgtis ir mąstyti tam tikru būdu, vadinasi, formuojama organizacijos kultūra (Rother, 2013). Organizacijos kultūros formavimosi procesas pavaizduotas 1 paveiksle.



1 pav. **Organizacijos kultūros formavimasis**

(sudaryta autorės, remiantis Robbins, 2003)

Pirmiausia kultūra kyla iš organizacijos įkūrėjo filosofijos, tai turi didelę įtaką atrankos kriterijams, pagal kuriuos yra atrenkami darbuotojai dirbti organizacijoje. Aplinką, kurioje yra priimtinas vienoks elgesys sukuria dabartinės aukščiausiosios vadovybės veiksmai, o darbuotojai yra socializuojami priklausomai nuo to, kaip atrankos procese pavyko priderinti jų vertybes prie organizacijos vertybių, ir nuo socializavimo metodų, kurie yra priimtini aukščiausiajai vadovybei.

Tyrimai apie organizacijos kultūrą pradėti atlikti nuo 1940 metų, tačiau jie buvo reti ir išsibarstę iki „organizacijos kultūros bumo“ 1980 metais. Per pastarąjį dešimtmetį specialistų susidomėjimas organizacijos kultūra, o ypač jos plėtojimas yra ganėtinai aukštas (Alvesson, 2013). Organizacijos kultūra gali pakeisti organizacijos veiklą, nes ji tampa pajėgi išspręsti pagrindines problemas (Rad, 2006):

- Organizacijos išgyvenimą ir prisitaikymą prie išorinės aplinkos.
- Vidinių procesų integraciją, užtikrinant gebėjimą prisitaikyti ir toliau išgyventi.

Šiems A.M.M. Rad (2006) teiginiams pritaria ir E. Schein (2010), teigdamas jog grupės kultūra gali būti apibrėžta, kaip bendrų pagrindinių prielaidų modelis, padedantis grupei išmokyti spręsti savo išorinio prisitaikymo ir vidaus integracijos problemas. Nauji grupės nariai apmokomi, kaip teisingai suprasti, galvoti ir jausti atsižvelgiant į šias problemas, tai paskatina organizacijos narius geriau dirbti ir jaustis organizacijos dalimi.

M. Alvesson (2013) terminą „organizacijos kultūra“ naudoja kaip mąstymo būdą, kuris apima susidomėjimą kultūra ir simboliniais reiškiniais. Taip pat M. Alvesson (2013) sutinka su Forst *et al.* (1985) išsakytu apibrėžimu apie organizacijos kultūrą, kuris teigia, kad organizacijos kultūra reiškia mąstymą apie simbolikos svarbą žmonėms – ritualus, mitus, istorijas ir legendas – ir apie įvykių, idėjų ir patirčių interpretacijas, kuriems daro įtaką grupės, kuriuose jie gyvuoja.

J. Detert *et al.*, (2000) organizacijos kultūrą apibrėžia kaip „artefaktų derinys (taip pat vadinama praktika, išraiškingi simboliai arba formos), vertybės ir įsitikinimai, ir pagrindinės

prielaidos, kad organizacijos nariai elgiasi tinkamai” (cituojuama iš Bortolotti *et al.*, 2014, p. 183). Pagal J. Chatman *et al.*, (2003), organizacijos kultūra yra sistema su bendromis vertybėmis (apibrėžiant kas yra svarbu) ir normomis (apibrėžiant atitinkamą požiūrį ir elgseną).

Anot H. Mohelska ir M. Sokolovab (2015), organizacijos kultūra yra reiškinys apibūdinantis socialinio klimato kokybę organizacijos viduje ir nustatantis visų darbuotojų dominuojančias darbo pozicijas. Organizacijos kultūra yra lengvai pažeidžiama, todėl jos termino apibrėžimas yra sudėtingas. Tai yra reiškinys, kuris remiasi labiau emociniais nei racionaliais stebėtojo svarstymais.

Organizacijos kultūros sąvoka plačiai apibrėžiama tiek užsienio tiek ir lietuvių autorių literatūroje. Remiantis J. Vveinhard (2011), 1 lentelėje pateikiami lietuvių autorių organizacijos kultūros apibrėžimai.

1 lentelė. **Organizacijos kultūros sampratos**
(parengta autorės, remiantis Vveinhardt, 2011)

Autorius, metai	Organizacijos kultūra
A. I. Mockaitis (2002).	Organizacijos kultūra, tai įgytų vertybių visuma, kuri yra bendra žmonių grupei ir daranti įtaką grupės gyvenimo būdui, jos suvokimams (įsitikinimams ir požiūriams) bei elgsenai ir išskirianti vieną žmonių grupę nuo kitos.
P. Vanagas (2004).	Organizacijos kultūra lemia svarbiausius organizacijos siekius ir kriterijus, pataria, kaip organizacija turėtų naudoti savo išteklius, lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis, taip pat lemia priimtinas organizacijos nario elgesio kontrolės būdus, nustato narių elgesio normas, baudimo ir apdovanojimo būdus, apibrėžia organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijos išore, informuoja organizacijos narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka.
J. Kasiulis V. Barvydienė (2004).	Organizacijos kultūra – tai vadybos strategija, kurios tikslas įdiegti palankų vadybai socialinės realybės suvokimą ir apibūdinimą į darbuotojų interpretuojamas schemas.
P. Zakarevičius, (2004).	Organizacijos kultūra – tai tik jos nariams būdingų nuostatų, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma, traktuotina kaip žmonių grupės sąmonė, sąlygojanti jų elgseną ir lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorinėje vykstančius procesus. Kultūra gali būti išreiškiama per filosofiją, mitus, simbolius, mikroklimatą, istorijas,

	herojus, tradicijas, ritualus, ceremonijas ir kt.
V. Vaitkūnaitė (2006).	Organizacijos kultūra – tai organizacijai ir jos darbuotojams būdinga elgsena, mąstysena ir išorinis pavidalas, susiformavęs darbuotojams bendraujant organizacijos viduje ir su išorine aplinka bei pasireiškiantis tik tos organizacijos darbuotojams būdingomis nuostatomis, įsitikinimais ir vertybėmis.
J. Lakis (2008).	Organizacijos kultūra, tai nusistovėjęsios vertybės ir normos, kurios įpareigoja dirbantį joje personalą elgtis ir veikti pagal tam tikras taisykles. Kiekvienoje organizacijoje susiformuoja ypatinga santykių atmosfera. Elgesį organizacijos viduje ir su išorės aplinka sąlygoja papročiai, ritualai, procedūros, ceremonijos, bendra istorija ir daugelis kitų dalykų, kurie vienija visų lygių organizacijos narius. Vykdydami užduotis, sąveikaudami tarpusavyje ir su išorės aplinka, organizacijos nariai ir struktūriniai vienetai kuria unikalią bendravimo ir bendradarbiavimo aplinką.
L. Šimanskienė (2008).	Organizacijos kultūra, tai savaime susiklosčiusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai nespecialiai suformuota kultūra, kuri apima visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenutuokia.
J. Guščinskienė (2008).	Organizacijos kultūra, tai vertybių sistema, kuri yra suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams. Ji leidžia organizacijai kryptingai veikti bei yra palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir kt., taip pat padedančią išskirti iš kitų organizacijų.

Apibendrinant 1 lentelėje pateiktas autorių nuomones, galima teigti, jog organizacijos kultūra susideda iš vertybių (Mockaitis, 2002; Vaitkūnaitė, 2006; Lakis, 2008; Šimanskienė, 2008; Guščinskienė, 2008), nuostatų ir įsitikinimų (Vaitkūnaitė, 2006; Zakarevičius, 2004), normų (Zakarevičius, 2004; Lakis, 2008), žmonių grupės elgsenos (Vaitkūnaitė, 2006; Vanagas, 2004; Mockaitis, 2002), ir organizacijoje palaikomų tradicijų, (Guščinskienė, 2008; Zakarevičius, 2004), ritualų (Lakis, 2008; Zakarevičius, 2004), ceremonijų, istorijos (Lakis, 2008; Guščinskienė, 2008; Zakarevičius, 2004).

Kiekvienos organizacijos kultūra atlieka nemažai funkcijų, kurios dauguma naudingos ir organizacijai, ir kiekvienam darbuotojui atskirai (Švagždienė ir kt., 2011). Kultūros atliekamos funkcijos (Robbins, 2003):

- Apibrėžia ribas, tai yra išskiria vieną organizaciją iš kitų;
- Organizacijos nariams suteikia tapatumo jausmą;
- Padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniam nei žmogaus asmeninis interesas;
- Sustiprina socialinės sistemos stabilumą. Kultūra padeda išlaikyti organizaciją nesuskilusią, nes pateikia standartus to, ką darbuotojai turėtų sakyti ir veikti;
- Kultūra yra logikos ir kontrolės mechanizmas, kuris nukreipia bei formuoja darbuotojų nuostatas ir elgseną.

Organizacijos kultūra gali būti stipri ir silpna. Stipri organizacijos kultūra – tai tokia kultūra, kai organizacijos esminės vertybės yra stipriai palaikomos ir plačiai paplitusios. Kuo daugiau tokių organizacijos narių, kurie pripažįsta vertybes ir įsipareigoja joms, tuo stipresnė organizacijos kultūra ir tuo didesnę poveikį ji turi darbuotojams, nes sukuria tokį vidaus klimatą organizacijoje, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą (Dubauskas, 2006). Stiprios kultūros sustiprina organizacijos veiklą dviem būdais (Chatman *et al.*, 2003):

- Pagerina našumą per darbuotojų energiją – sukuria patrauklumą jų aukštiesiems idealams ir vertybėms bei suburia juos vieningo tikslo siekimui. Tokie idealai sužadina darbuotojų įsipareigojimą ir pastangas, nes jiems iš prigimties tai patrauklu, užpildant tapatybės tuštumas ir prasmę.
- Padidina efektyvumą formuojant ir koordinuojant darbuotojų elgesį. Nurodytos vertybės ir normos orientuoja darbuotojų dėmesį į organizacijos prioritetus, kaip kad vadovą jų elgesiui ir sprendimų priėmimui. Jie tai daro neveikiami oficialios kontrolės sistemos, būtinos puikiems rezultatams pasiekti, atsižvelgiant į kintamas sąlygas.

Apibendrinant, organizacijos kultūrą galima apibrėžti kaip elementų visumą vyraujančią žmonių grupėje. Organizacijos kultūra atlieka svarbų vaidmenį, išskiria organizaciją iš kitų, skatina darbuotojų lojalumą organizacijai, formuoja organizacijos narių elgseną, sukuria organizacijoje klimatą ir skatina darbuotojų pastovumą. Stipri organizacijos kultūra suvienija darbuotojus, jie tampa labiau orientuoti į organizacijos prioritetus.

1.2 Organizacijos kultūros elementai ir jų raiška

Organizacijos kultūra yra viena iš svarbiausių personalo charakteristikų. Nuo organizacijos personalo kokybinės sudėties, nuostatų, aktyvumo ir panašių charakteristikų priklauso organizacijos vystymosi galimybės, pokyčių kliūčių priežastys ir jų pašalinimo priemonės. Daugelis šių charakteristikų yra organizacijos kultūros elementai. Todėl organizacijos kultūros svarba pokyčių valdymui nekelia abejonių ir jos modernizavimui, formavimui ir tobulinimui, todėl kiekvienoje organizacijoje reikia skirti ypatingą dėmesį (Zakarevičius, 2004).

Paslaugų sektoriuje svarbiausia yra žmogiškųjų išteklių vadyba, kuri sudaro 75 proc. organizacijų potencialo (Dubinas, Smilga, 2010). Pirmiausia, organizacijos kultūra atspindi vidinę organizacijos aplinką, tačiau jai įtaką daro ir veiksniai, esantys išorėje (Švagždienė ir kt., 2011). 2 lentelėje pateikiami organizacijos kultūros išoriniai ir vidiniai elementai.

2 lentelė. **Organizacijos kultūros elementai**
(sudaryta autorės, remiantis Zakarevičius, 2004)

Vidiniai organizacijos kultūros elementai		
Įsitikinimai	Požiūriai	Normos
Nuostatos	Įpročiai	Lūkesčiai
Vertybės	Idealai	Principai

Išoriniai organizacijos kultūros elementai		
Filosofija	Istorija	Herojai
Tradicijos	Ceremonijos	Simboliai
Ritualai	Klimatas	Mitai

Tiek vidinių, tiek išorinių organizacijos kultūros elementų yra įvairių. Kai kurie autoriai juos dar papildė pasakojimais, žmonių grupei būdinga kalba ir kt. Anot I. Pikturnaitės ir J. Paužolienės (2013) svarbiausi organizacijos kultūros elementai yra vertybės, simboliai, ritualai (tradicijos, ceremonijos), istorijos, herojai ir kultūrinių ryšių tinklas. Visi šie elementai kuria mąstymo ir elgesio standartus, kurie yra būtini organizacijai, taip pat skatina darbuotojų lojalumą organizacijai ir bendrumo pojūtį, lemia geresnę ir greitesnę naujų darbuotojų

adaptaciją. Pažymėtina, kad šie organizacijos kultūros elementai kuria ir stiprina organizacijos įvaizdį bei teikia daug informacijos vartotojams ir visuomenei.

Atsižvelgiant į daugelio autorių išsakytus teiginius apie organizacijos kultūrą ir jos elementus, tyrimui atlikti buvo pasirinkti nagrinėti tie organizacijos kultūros elementai, kuriuos įvardija daugiausiai autorių. Tiriamų vidinių ir išorinių organizacijos kultūros elementų apibrėžimai, pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė. **Organizacijos kultūros vidinių ir išorinių elementų apibrėžimai**

(sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais)

Vidiniai organizacijos kultūros elementai		
Elementas	Apibrėžimas	Autorius, šaltinis
Įsitikinimai	Sąmonės būseną, apibūdinanti kokios nors žmogaus pažiūros emocinį gilumą bei tvirtumą. Skirtingos pažiūros susiduria su tvirtus įsitikinimus turinčio žmogaus emocinėmis reakcijomis, kurios skatina ginti savas pažiūras ir atmesti joms prieštaraujančias, nors pirmosios gali ir neturėti realaus pagrindo.	VLKK ¹
Nuostatos	Tvirtas, valingas laikymasis savo pažiūrų, įsitikinimų, nuomonių. Nusistatymas dar kartais suvokiamas ir kaip nuostata.	VLKK ¹
Vertybės	Žmogaus ar socialinės grupės moraliniai principai, įsitikinimai, ar pripažinti standartai.	Collins ²
Požiūriai	Pažintinis-emocinis asmenybės santykis su tikrovės objektais. Skiriamas teigiamas požiūris į darbą, mokymąsi, bendraklasių, kritiškas požiūris į save ir pan. Ši požiūrį lemia individuali pažintinė-emocinė patirtis, įvairios dispozicijos.	VLKK ¹
Įpročiai	Tai nuorodos, siekiant geresnio suvokimo, kurie naudojami ankstyvajame socializacijos etape.	Schein (2010).
Normos	Normos, tai standartai, kaip reikia elgtis.	Schein (2010).
Lūkesčiai	Veiksmas ar būseną, kurios laukiama ar tikimasi.	Collins ²

¹ Internetinis šaltinis. Valstybinė lietuvių kalbos komisija: <http://www.vlkk.lt/> (žiūrėta 2015 m. spalio 19 d.).

² Internetinis šaltinis. Collins: <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/> (žiūrėta 2015 m. lapkričio 3 d.).

Išoriniai organizacijos kultūros elementai		
Elementas	Apibrėžimas	Autorius, šaltinis
Tradicijos	Istoriškai susidarančių ir įsitvirtinančių kultūros formų – papročių, vaizdinių, simbolių, idėjų – perdavimas iš kartos į kartą.	Pikturnaitė ir Paužlienė (2013).
Ritualai	Veiksniai, teikiantys ypatingą idėją.	V.Kučinskas, A.Paulauskaitė (2005).
Istorija	Praėjusių įvykių atpasakojimai, perteikiantys ir atskleidžiantys išsamesnes kultūrines normas ir vertybes.	V.Kučinskas, A.Paulauskaitė, (2005).
Ceremonijos	Pagarbumas, šventos apeigos.	VLKK ³
Herojai	Žmonės, kurie suformavo organizacijos vertybes ir veiklos būdą.	V.Kučinskas, A.Paulauskaitė (2005).
Simboliai	Tai idėjos, jausmai, įvaizdis, kaip patys grupės nariai save apibūdina.	Schein (2010).

Organizacija – tai žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų. Organizacijos efektyvumas, gebėjimas sėkmingi dirbti ir vystytis tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių. Klestinčios organizacijos remiasi galinga jėga – savo vertybių ir įsitikinimų sistema (Vveinhardt, Nikaitė, 2008).

M. Alvesson (2013) į organizacijos kultūrą įtraukia vertybes ir prielaidas apie socialinę tikrovę, bet teigia jog vertybės yra mažiau svarbu ir mažiau naudinga kultūros analizėje negu reikšmės ir simbolikos. Tačiau reikėtų pabrėžti, kad daugelis kitų autorių vertybes laiko vieną iš pagrindinių organizacijos kultūros elementų. A. Giedraitis (2011) teigia, kad vertybės nusako vidiniu požiūriu svarbiausius dalykus, jomis galima išreikšti savo santykį su kitais organizacijos nariais, taip pat vertybės gali būti kriterijus ir priemonės tikslui pasiekti. Anot J. Vveinhard ir I. Nikaitės (2008), vertybės yra toji jėga, kuri suvienija organizacijos narius bei suderina ir viena kryptimi nukreipia jų pastangas. Taip pat vertybė yra stiprus veiksmų stimulus, nes skatina asmenį veikti. Verta pasistengti, kad vertybes žinotų ne tik visi organizacijos nariai, bet ir visos interesų grupės, kurios gali prisidėti prie jų realizavimo (Monkevičienė ir kt., 2009). Anot Robbins (2003), organizacijos narių

³ Internetinis šaltinis. Valstybinė lietuvių kalbos komisija: <http://www.vlkk.lt/> (žiūrėta 2015 m. spalio 19 d.).

pasitenkinimas darbu ir veiklos rezultatai turėtų būti geresni, jei jų asmeninės vertybės dera su organizacijos vertybėmis.

Ritualai, ceremonijos ir tradicijos pasireiškia tada, kai darbuotajai yra pagerbiami sveikinimo kalbomis, sveikinami gimimo dienos proga, renkasi neoficialioje aplinkoje, kur gali laisviau bendrauti bei pasidalyti ne tik darbo rūpesčiais. Neformali aplinka leidžia darbuotojui atsipalaiduoti ir pereiti į kitą bendravimo lygį su kolegomis (Švagždienė ir kt., 2011).

Darbuotojams kultūra perduodama įvairiais būdais, iš kurių veiksmingiausi - pasakojimai, ritualai, materialūs simboliai ir kalba (Robbins, 2003). Organizacijos narių tarpusavio supratimui labai svarbi organizacijos įkūrimo istorija, kuri neretai yra pateikiama kaip jo įkūrėjų gyvenimo ar veiklos sėkmė (Švagždienė ir kt., 2011).

Kadangi daugelis autorių organizacijos kultūros sąvoką apibrėžia kaip ją sudarančią elementų visumą, į tolimesnį tyrimą bus įtraukti šie organizacijos kultūros elementai: istorija, tradicijos, ritualai, ceremonijos, simboliai, herojai, vertybės ir įsitikinimai, nuostatos, požiūriai, įpročiai, normos, lūkesčiai.

2. LEAN VADYBA

2.1 Lean vadybos samprata

Literatūroje Lean terminas buvo pradėtas vartoti Womack *et al.* (1990) knygoje „The Machine that Changed the World“. Ši knyga pabrėžė japonų gamybos sistemą ir Toyota gamybos sistemą, lyginant ją su tradicine masine gamybos sistema. Toyota gamybos sistemai aprašyti pasirinktas Lean terminas, nes ši sistema naudoja mažiau išteklių palyginus su masinės gamybos sistema, mažiau darbo valandų, mažiau gamybos vietos ir mažiau investicijų į įrangą (Zu'bi, 2015).

Paprastai Lean yra suprantama kaip verslo tobulinimo filosofija gamybos pramonėje ir populiaru kokybės tobulinimo intervencija į daugelį kitų pramonės šakų, tokių kaip paslaugos, sveikatos priežiūra, ar statybų sektorius (Alagaraja, 2014). Lean mąstymas suteikia galimybę tiksliai apibrėžti vertę, surikiuoti vertę kuriančius veiksmus geriausia seka, atlikti šiuos veiksmus dar efektyviau ir be nutraukimo, kai kas nors to pageidauja. Lean mąstymas taip pat numato kaip padaryti daugiau, su mažiau žmogaus pastangų, mažiau įrangos, mažiau laiko, ir mažiau vietos - artėjama prie to, kad klientams būtų tiekiamas tai, ko jie tiksliai nori (Womack *et al.*, 2003).

Lean vadybos sistemą sudaro disciplina, kasdienės praktikos ir įrankiai, kurie reikalingi nustatyti ir išlaikyti nuolatinį bei intensyvių dėmesį proceso metu. Tai yra orientuota į procesą, tam kad palaikytų ir išplėstų Lean taikymo galimybes (Mann, 2009).

Lean vadovaujasi šiais pagrindiniais principais (Piercy *et al.*, 2009):

1. *Vertė*. Nusakoma tai, kas yra vertė žiūrint kliento akimis (už ką klientas pasiruošęs mokėti).
2. *Vertės grandinė*. Išsiaiškinama (panaudojant verčių grandinės žemėlapi) kaip yra sukuriamas vertė. Tai naudojama, kaip pagrindas, šalinant vietas, kurios nekuria vertės.
3. *Tėkmė (angl. flow)*. Užtikrinama, kad tiek fiziniai produktai, tiek informacija judėtų be sustojimo (neužstrigtų) nuo pat proceso pradžios iki pabaigos.
4. *Traukimas (angl. pull)*. Gaminama tiek, kiek prašo klientas (traukimas), vietoje to, kad būtų atliekamas pardavimas iš sandėliuojamų/sukauptų produktų (stūmimas).
5. *Tobulinimas*. Nuolatos ieškoma kaip patobulinti procesus ir sistemas, prieš tai buvusių principų pagrindu, taip siekiant tobulumo.

Lean mąstymo kritinis atspirties taškas yra vertė. (Womack *et al.*, 2003). Vertė yra apibrėžiama kliento (Raynus, 2011). Tai yra prasminga tik tada, kai yra išreikšta konkretaus produkto (prekės, paslaugos arba abiejų viename) požiūriu, kuris atitinka klientų poreikius už tinkamą kainą ir tinkamu laiku (Womack *et al.*, 2003).

Pagal M. L. George (2003) Lean:

- Orientuotas į maksimalų proceso greitį.
- Suteikia įrankius, analizuojant procesų srautą ir uždelimo laikus kiekvienoje proceso veikloje.
- Atskiria centrus tarp „ pridėtinės vertės“ ir „nepridėtinės vertės“, dirba su įrankiais eliminuojančiais vertės nekuriančių veiklų priežastis ir jų kaštus.

M. Alagaraja (2014) teigia, kad bendra Lean vertė yra ne tik susijusi su procesų, paslaugų ir produktų gerinimu, bet taip pat atsižvelgia į gebėjimą užsiimti žmogiškaisiais ištekliais, stiprinti mokymąsi ir veiklas visuose organizacijos lygmenyse. Norint pasiekti Lean teikiamą naudą, Lean įrankiai ir metodai turėtų būti pritaikyti paslaugų aplinkai ir koreguojami pagal konkrečias paslaugų savybes (Shklier, 2013).

Lean sutelkia dėmesį į sklandų proceso srautą, darant tik tai kas kuria vertę (tai kaip vertę apibrėžia klientas) ir pašalinant švaistymus (eliminuojant visas veiklas, kurios nekuria vertės). Lean gali būti paprastai vadinamas kaip švaistymų pašalinimas (tos veiklos ir procesai, kurie neprideda vertės produktui) (Raynus, 2011).

Taigi, Lean procesų valdymo sistema apima daugelio tipo organizacijas, siekiant jose sumažinti arba pašalinti vertės nekuriančias praktikas (Puvanasvaran *et al.*, 2008). Sėkmingai išlaikyti Lean pakeitimai dažnai apima pokyčius kultūroje. Lean sėkmė reiškia pokyčius, kurie sustiprina lyderius ir yra vienas iš lyderio elgesio ir praktikos pokyčių (Mann, 2009).

Apibendrinant galima teigti, jog Lean tai yra filosofija, kuri organizacijoje formuoja darbuotojų mąstymą, įsitraukia juos į procesą ir skatina darbuotojus teikti pasiūlymus veiklos gerinimui. Tam, kad darbuotojai noriai įsitrauktų į veiklos tobulinimą, aktyviai teiktų pasiūlymus ir suprastų ko yra siekiama, organizacijoje turi būti kreipiamas dėmesys ne tik į priemonių (metodų) parinkimą ir taikymą, bet tai pat ir į socialinį klimatą organizacijoje. Stipri organizacijos kultūra, skatina darbuotojų lojalumą, atsidavimą darbui ir skatina siekti bendro tikslo. Galima teigti, jog organizacijose suderinus techninę (metodų taikymo) ir socialinę (organizacijos kultūra) galima pasiekti kur kas geresnių rezultatų.

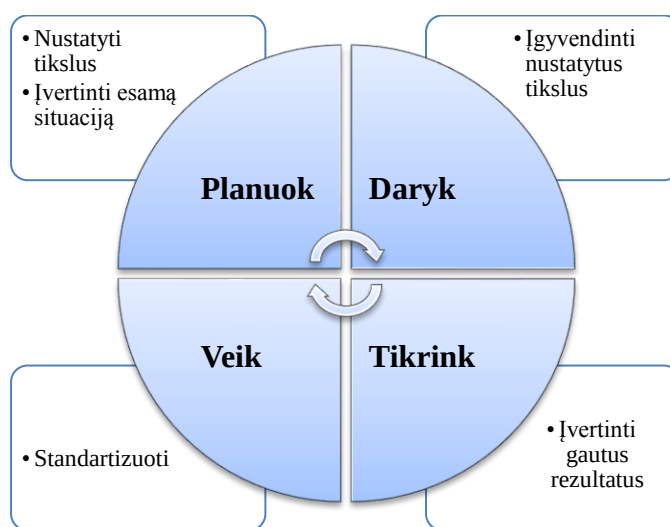
2.2 Lean vadybos metodai

Paslaugų sektoriaus valdymas mažai skiriasi nuo materialinių gėrybių gamybos valdymo, nes paslaugų teikimas ir produktų gamyba yra tos pačios sąmoningos žmonių veiklos rezultatas (Dubinas, Smilga, 2010). Jeigu organizacija nori klestėti, nuolat tobulėti ir vystytis, jai reikia sisteminių procedūrų ir rutinų – metodų, kurie suteiktų kryptį žmogaus galimybėms realizuoti. Tokios rutinos turėtų būti kaip gairės padedančios kiekvienam organizacijos darbuotojui suprasti esamą padėtį, adaptuotis ir tobulėti (Rother, 2013).

Literatūroje galima sutikti daug ir įvairių Lean vadybos metodų, daugelis iš jų yra plačiai pritaikomi gamyboje, tačiau vis populiarėja ir kitose srityse. Šiame darbe naudojami tie Lean vadybos metodai, kurie yra taikomi tiriamoje, finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje.

Demingo ratas (PDCA)

PDCA ciklas sukurtas Edwardo Demingo 1950 metais kaip problemų sprendimo ratas. PDCA ciklo tikslas - nuolatinis procesų tobulinimas padedantis atstatyti Japonijos pramonę. Tai yra keturių žingsnių pasikartojanti technika, naudojama problemų sprendimui verslo procesuose. Šie keturi žingsniai yra Planuok-Daryk-Tikrink-Veik (Singh, 2013).



2 pav. **Demingo ratas**

(sudaryta autorės, remiantis Dahlgaard, Dahlgaard-Park, 2006)

PDCA ciklas gali būti trumpai aprašomas taip (ISO 9001:2015):

- *Planuok*. Nustatyti sistemos tikslus ir jos procesus, reikalingus išteklius įgyvendinti rezultatams pagal klientų reikalavimus bei organizacijos politiką.
- *Daryk*. Įgyvendinti tai, kas buvo suplanuota.
- *Tikrink*. Stebėti (kai taikoma priemonė) ir įvertinti procesus, susidariusius produktus ir paslaugas, nustatytus tikslus ir reikalavimus bei skelbti rezultatus.
- *Veik*. Jeigu reikalinga, imtis veiksmų pagerinančių procesą.

PDCA ciklas gali būti naudojamas paveikti pagrindinius veiklos atradimus, o taip pat ir mažus pavienius projektus ar procesus (Singh, 2013). PDCA ciklo naudojimas reiškia nuolatinį ieškojimą būdų, kaip tobulinti veiklą. Šis ciklas yra veiksmingas tiek darbo atlikimui, tiek programų valdymui (Sokovic *et al.*, 2010). PDCA kokybės ratas yra

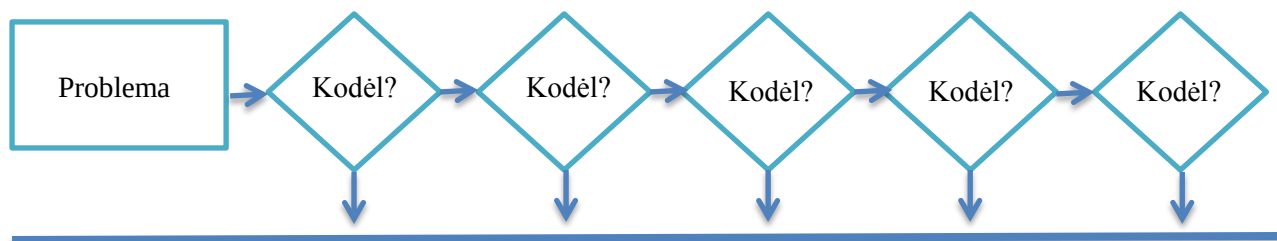
pagrindinis metodas, kuris verčia atlikti teisingus veiksmus, tinkama seka ir be nukrypimų (Mika, 2006).

PDCA ciklas apima du korekcinį veiksmų tipus – laikinus ir nuolatinus. Laikinais korekciniais veiksmais siekiamas rezultatas, tai praktiškai nustatyti ir išspręsti problemas. Nuolatiniai korekciniai veiksmai susideda iš problemos nagrinėjimo ir pagrindinių problemos priežasčių pašalinimo, to tikslas nuolat tobulinti proceso tvarumą (Sokovic *et al.*, 2010).

Pagrindiniai Demingo rato metodo aspektai yra tai, kad visi proceso veiksmai būtų atliekami tinkama seka, būtų tikrinami ir tobulinami. Tikslinga ištirti, kokią įtaką šio metodo taikymui, atsižvelgiant į pagrindinius aspektus, daro organizacijos kultūros elementai.

5 kodėl

Šis metodas atrodo per paprastas, kad būtų veiksmingas, tačiau jis turi potencialą atskleisti didelius švaistymus darbo vietoje bei identifikuoti problemos priežastį. Kiekvienoje situacijoje reikia paklausti „kodėl?“ kol išsiaiškinama pagrindinė problemos priežastis (žr. 3 pav.). Dažniausiai procesas trunka 5 kartus, todėl pavadintas „5 kodėl“ (Zidel, 2006). Pagrindinės problemos priežasties analizė yra efektyvus metodas, jis padeda identifikuoti kas, kaip ir kodėl atsitiko (Raynus, 2011).



3 pav. **5 kodėl metodas**

(sudaryta autorės, remiantis Raynus, 2011)

Pagrindinė problemos priežastis apibrėžiama kaip (Raynus, 2011):

- Specifinės pagrindinės priežastys;
- Tos priežastys, kurios gali būti pagrįstai identifikuotos;
- Tos priežastys, kurias nustato vadovybė kaip kontroliuojamas.

Yra trys pagrindiniai elementai kaip efektyviai panaudoti 5 kodėl metodą: tikslios ir išsamios problemų ataskaitos; sąžiningi atsakymai į klausimus; nustatyti pagrindines problemas ir jas spręsti (Serrat, 2009). Kai išsiaiškinama pagrindinė problemos priežastis, pradedami galvoti sprendimai, kaip problemą išspręsti (Zidel, 2006).

Taigi, pagrindinis 5 kodėl metodo taikymo tikslas yra išsiaiškinti pagrindinės problemos priežastį, kad būtų galima imtis tolimesnių veiksmų problemos sprendimui. Todėl, svarbu ištirti, kokią įtaką šio metodo taikymui daro organizacijos kultūros vidiniai ir išoriniai elementai.

Problemų sprendimas

Problemų sprendimo galimybė darbuotojams yra svarbus veiksnys, kuris daro sistemą sėkmingą įtraukiant bendradarbiavimą nuo vadovybės iki darbuotojų (Puvanasvaran *et al.*, 2008). Sėkmė priklauso nuo to, kaip organizacija mokosi ir taiko bendrą problemų sprendimo metodą visuose lygmenyse bei įtraukia evoliucinį mokymąsi į organizacijos kultūrą. Siekiant sukurti problemų sprendimo kultūrą, organizacija turi turėti grupę mąstytojų, kurie kartu dirbtų ir siektų nuolatinio gerinimo (Lean Enterprise Institute, 2012)⁴.

„Toyota“ naudoja penkių žingsnių problemų sprendimo metodą (Rother, 2013):

- 1) Išsirinkti problemą (problemos suvokimas);
- 2) Perprasti situaciją (eiti ir pamatyti);
- 3) Išsiaiškinti priežastis;
- 4) Parengti ir išbandyti poveikio priemones;
- 5) Grįžtamasis ryšys (įsitikinti rezultatais, standartizuoti sėkmingą poveikio priemonę).

Lean problemų sprendimo metodas yra mokomasis požiūris pagrįstas moksliniais metodais, kurie gali išspręsti daugumą problemų. Jis moko aiškiai mąstyti, sustiprina Lean sąvokas ir įtraukia visų lygių organizacijos narius (Lean Enterprise Institute, 2012)⁵. Pagal A.P. Puvanasvaran *et al.* (2008), kiekviena problema yra galimybė pagerinti procesą ir ugdyti žmones.

Problemų sprendimas, tai metodas, kuris yra labai svarbus kiekvienoje organizacijoje. Šio metodo taikymui svarbu, kad organizacijos nariai aiškiai suvoktų problemas, bendradarbiautų jas spręsdami ir suprastų, jog kiekvienos problemos išsakymas ir sprendimas yra galimybė organizacijai tobulėti. Tai yra metodas, kuris reikalauja darbuotojų įsitraukimo ir kitų socialinių aspektų, todėl svarbu ištirti ar socialinės aplinkos veiksniai - organizacijos kultūros elementai, daro įtaką problemų sprendimo metodo taikymui.

⁴ Lean Enterprise Institute (2012). Lean problem solving. Prieiga per internetą:

<http://www.lean.org/Workshops/WorkshopDescription.cfm?WorkshopId=19> (žiūrėta 2015 m. gruodžio 11 d.).

⁵ Lean Enterprise Institute (2012). Lean problem solving. Prieiga per internetą: <http://www.lean.org.au/lean-problem-solving> (žiūrėta 2015 m. gruodžio 9 d.).

Gemba Walk

Gemba Walk tai praktika reguliariai vykti į darbo vietą, kur vyksta procesas ir pamatyti, kaip vyksta darbas. Gemba verčiama kaip „reali vieta“, kur vyksta vertę kuriantis darbas (Mann, 2009).

Gemba Walk praktika remiasi trijų dalių taisykle (Mann, 2009):

1. Eiti į vietą, kurioje vyksta procesas;
2. Stebėti procesą, kalbėtis su procese dirbančiais žmonėmis;
3. Siūlyti patobulinimus.

Gemba Walk įgyvendinimo gairės (Likar *et al.*, 2015):

- Parengti ilgo laikotarpio planą: kada vykti į vietą, kur bus pradedama, kokie pagrindiniai aspektai, į kuriuos reikia atkreipti dėmesį, nusistatyti, kokie yra tarpiniai tikslai ir koks galutinis tikslas.
- Paruošti žurnalą, kuriame rašomi darbo pasiekimai ir organizacijos pažanga.
- Organizuoti susitikimus, kurių metu būtų aptariamose problemos ir ieškomi sprendimai. Tai atliekant pasitelkti kitus metodus.

Anot D. Mann (2009), pagrindinė Gemba Walk metodo nauda yra ta, kad vyresnieji vadovai eina į darbo vietą, atidžiai stebi kaip iš tikrųjų atliekamas darbas ir teiraujasi apie procesą, tokiu būdu jie sustiprina Lean valdymo praktiką, kuri išlaiko ir plečia Lean didėjančią naudą. Tai yra naudinga Lean iniciatyva. Dar viena Gemba Walk metodo nauda, kai vyresnysis vadovas eina į darbo vietą kartu su Lean konsultantu ir parengia diagnostinius klausimus, vadovaudamasis jo pastabomis, klausimais ir pokalbiu šioje srityje. Tai naudinga įtraukiant vadovus į aktyvų ir sudėtingą praktinį mokymą apie Lean principus ir klausimus, kurie kyla apie jų įgyvendinimą.

Pagrindiniai Gemba Walk metodo taikymo aspektai yra tai, jog šio metodo pagalba yra sutelkiamas dėmesys į esamą situaciją ir identifikuojamos vertės nepridedančios veiklos. Tikslinga ištirti, kaip šiuos Gemba Walk metodo taikymo aspektus veikia išoriniai ir vidiniai organizacijos kultūros elementai.

Idėjų generavimas

Didelio efektyvumo idėjos sistemos tikslas yra įtraukti tiesiogiai su klientais dirbančius ir bendraujančius darbuotojus, nustatant ir įgyvendinant tobulinimo galimybes. Aukštos kokybės idėjų sistemą pradėta taikyti, tikintis, kad kiekvienas darbuotojas gali pamatyti daug gerinimo galimybių. Šios sistemos yra skirtos greitai ir efektyviai apdoroti didelį idėjų skaičių (Robinson, Schroeder, 2009).

Pagrindiniai šio metodo taikymo aspektai yra tai, kad organizacijoje būtų skatinamos naujos idėjos ir iniciatyvos. Darbuotojai turėtų noriai reikšti savo pasiūlymus veiklos gerinimui ir tuo pačiu turėtų suprasti, jog jų idėjos yra indėlis į organizacijos veiklos tobulinimą.

A3

A3 tai metodas, kuris gali gerokai pagerinti problemų sprendimo galimybes organizacijoje ir jos narius nukreipti tinkama linkme jų darbo vietoje aktualiais klausimais. Tai skatina bendradarbiavimą tarp organizacijos narių, padeda glaustai dokumentuoti sprendimus, planus ir rezultatus (Sobek, 2011). Ataskaitos vadinamos A3, nes dažnai jos yra surašomos ant tokio dydžio lapo (Rother, 2013).

A3 dokumento punktai (Rother, 2013):

- Esamos situacijos stebėjimų santrauka;
- Tikslinė situacija⁶;
- Pasiūlymai;
- Planai;
- Pagrindiniai apmąstymų punktai.

A3 ataskaita iš esmės atspindi tobulinimo žingsnius, ji rašoma glaustai, papunkčiui, iliustruojant piešiniais, schemomis ir pateikiant visus situacijos duomenis (Rother, 2013). Kadangi, pagrindinis šio metodo aspektas yra pagerinti problemų suvokimą ir jų sprendimo galimybes, svarbu ištirti, kokią įtaką, išoriniai ir vidiniai organizacijos kultūros elementai daro šio metodo taikymui.

Kasdienė atskaitomybė

Kasdienės atskaitomybės susirinkimai yra būdas gerinti supratimą apie kasdien atliekamą darbą (Somik Ghosh, 2014). Susirinkimai dažniausiai trunka 5 – 10 minučių prieš pradedant darbą, sutelkiant komandą, aptariant dienos lūkesčius ir tai, ką reikia atlikti (Mastroianni, Abdelhamid, 2003). Kasdieniai aptarimai gali būti numatyti ir daugiau nei vieną kartą per dieną (Somik Ghosh, 2014). Tai daroma siekiant sukurti bendradarbiaujančią komandą, kad organizacijos nariai dalindamiesi informacija jaustųsi prisidedantys prie veiklos tobulinimo. Per susirinkimus sutelkiamas dėmesys į gerąsias praktikas ir į tobulintinas sritis (Mastroianni, Abdelhamid, 2003).

⁶ Tikslinė situacija – tai proceso atlikimo metodas, kurį taikant bus pasiekti norimi rezultatai (Rother, 2013).

Anot Ph. D. Somik Ghosh (2014) kasdienė atskaitomybė tai nėra tik susirinkimai, tai nuolatinis procesas. Tokio bendradarbiavimo sėkmė priklauso nuo dviejų krypčių:

- Atviras bendradarbiavimas, pagarba, pasitikėjimas;
- Atskaitomybė.

Visi klausimai, kurie lieka neišspręsti per vieną susirinkimą yra sprendžiami po susirinkimo, siekiant kuo greičiau išspręsti problemą arba ieškoti priežasčių, kodėl problema negali būti išspręsta. Susirinkimų metu darbuotojai turi galimybę išreikšti savo mintis ir rūpesčius susijusius su dienos darbu (Somik Ghosh, 2014).

5S

Japonijoje 5S metodo praktika buvo pradėta taikyti gamyboje, o vėliau šis metodas pradėtas taikyti ir kitose pramonės šakose bei paslaugų sektoriuje (Kobayashi *et al.*, 2008). 5S ir bendras vizualus valdymas, kuriuo siekiama sumažinti netvarką ir neefektyvumą tipiškose gamybos ir biuro aplinkoje (Burcher, 2006). 5S metodą apibūdina 5 japoniškai žodžiai (Ruželė, 2014):

Seiri (išdėstymas) – atskirk reikalingus daiktus, įrankius, dalis, medžiagas, brėžinius nuo nereikalingų, nereikalingus išmesk.

Seiton (tvarka) - tvarkingai išdėstyk tai kas liko, paruošk vietą kiekvienam daiktui ir viską sudėk į savo vietas.

Seiso (švara) – iššluok ir išplauk patalpas.

Seiketsu (aiškumas) – palaikyk tvarką nuolat praktikuodamas pirmuosius tris S. Sužymėk standartines daiktų laikymo vietas, susitark ir nustatyk švaros standartus.

Shitsuke (disciplina) – nuolat palaikyk ir išlaikyk šią tvarką.

T. Osada (1991) išskiria svarbiausius 5S metodo privalumus (cituojuama iš Kobayashi *et al.*, 2008, psl. 566):

- Tvarka (*seiri* ir *seiton*) – padidina efektyvumą ir rezultatyvumą, mažinant žmonių darbo krūvius ir žmonių klaidas per procesų supaprastinimą;
- Švara (*seiso* ir *seiketsu*) – padidina rezultatyvumą prisidedant prie sveikesnio gyvenimo, saugumo ir gerovės, padidinant skaidrumą;
- Disciplina (*shitsuke*) – per mokymą ir švietimą siekiama pagerinti moralės lygį, kuris veda prie geresnės darbo kokybės;

5S sukuria tokią darbo vietą, kuri yra tinkama skatinti aukštą darbo produktyvumą ir kokybę (Raynus, 2011). 5S įgyvendinimas taip pat gali atskleisti paslėptas problemas, kurios kartais gali likti nepastebėtos (Kobayashi *et al.*, 2008).

Standartizuotas darbas

Standartizuotas darbas nėra vienintelis geras aprašymas atlikti darbą. Anot Shingijutsu (1992), standartizuotas darbas yra dabar gerai žinomas metodas darbui atlikti, jis yra nuolat tikslinamas ir pagrįstas Kaizen ir verslo sąlygų pokyčiais (cituojama iš Emiliani, 2008, p. 32).

Standartizuoto darbo nauda (Emiliani, 2008):

- Dabartinio proceso dokumentacija;
- Sumažina kintamumą (mažiau klaidų);
- Supaprastina naujų darbuotojų mokymą;
- Numato pradinės padėties gerinimą.

Pagal J. Pettersen (2009) informacijos standartizavimas vyksta ir kolektyvinio individualaus mokymosi būdu organizacijoje, ir dalinantis informacija tarp organizacijų vertės grandinėje (cituojama iš Ruželė, 2014, p. 16).

Kaizen

Kaizen, tai sudurtinis žodis: „kai“ – pasikeitimas, „zen“ – į naudą (Palmer, 2001). Kartu jie reiškia - nuolatinis tobulinimas. Tai metodas pradėtas naudoti Toyotos, skatinant nuolatinį tobulėjimą gamybos sistemoje. Dabar šis metodas naudojamas daugelyje kompanijų visame pasaulyje, kurios pritaikė tai savo individualiems poreikiams ir papročiams (Mika, 2006).

Yra keletas komandos taisyklių, kurių turi laikytis Kaizen nariai. Prieš pradėdant atlikti Kaizen, pagalbininkai perteikia šias gaires (Alukal, Manos, 2006):

- Į diskusiją įtraukiami visi komandos nariai;
- Nariai išklauso kiekvieno pasiūlymus ir gerbia vieni kitų idėjas;
- Nariai turi į problemų sprendimą orientuotą požiūrį;
- Visi komandos nariai yra vienodai informuoti;
- Sprendimai pagrįsti faktais ir duomenimis, o ne suvokimu, emocijomis ir asmeniškumais.

Atliekant Kaizen bandoma daryti įtaką ne tik veiklos efektyvumui, bet ir žmogiškųjų išteklių rezultatams (darbuotojų požiūriui, žinioms, įgūdžiams). Tam, kad būtų pasiekti rezultatai, Kaizen projektas remiasi žmogiškųjų išteklių posistemiu (dalyvaujančių darbuotojų komanda) ir technologiniu posistemiu (tobulinant priemones ir metodus). Norint kompleksiškai įvertinti Kaizen projektą, tiek verslo efektyvumo, tiek ir žmogiškųjų išteklių rezultatai turi būti nustatyti ir įvertinti (Doolen *et al.*, 2008). Kaizen naudojamas kaip poveikis pokyčiams ir bet kam, kas gali būti pagerinta: procesai, projektavimas, medžiagos, surinkimas ir kt. (Mika, 2006).

Apibendrinant, galima teigti, jog Lean vadybos metodų taikymas organizacijoje yra ne vien tik techninės metodų charakteristikų pasirinkimas, tačiau reikalauja daug socialinių aspektų. Tai yra metodai, kurie orientuoti į žmonių elgseną, įpročių formavimą, ugdymą. Todėl, svarbu ištirti, kokią įtaką Lean vadybos metodų taikymui daro organizacijos kultūros vidiniai ir išoriniai elementai, kurie yra organizacijos socialinio klimato dalis.

3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS ELEMENTŲ ĮTAKOS LEAN VADYBOS METODŲ TAIKYMUI TYRIMAS

Paslaugų sektorius išsiskiria tuo, kad produktas yra nematerialus, pagrindiniai kaštai yra žmogiškieji resursai, gamybos priemonės – informacija, patirtis ir aukštosios technologijos. Pagal V. Dubiną ir E. Smilgą (2010), vadybos metodai, ypač paslaugų sektoriuje, turi sudaryti sąlygas darbuotojų kūrybinės iniciatyvos išlaisvinimui, nes tik kūrybingas ir strategiškai orientuotas žmogus gali teikti kokybiškas paslaugas. Tam reikalingas vadybos procesas, kuris geriausiai užtikrina darbuotojų motyvaciją, kompetencijų proveržius ir jų lojalumą organizacijai.

Atlikus literatūros analizę, galima teigti, jog organizacijos kultūra, kuri per laiką susiformuoja organizacijoje yra veiksnys, kuris sąlygoja organizacijos narių vienokius ar kitokius veiksmus. Organizacijos kultūra sudaryta iš daugelio elementų, kurie prisideda prie darbuotojų elgesio ir bendros atmosferos organizacijoje. Taikant Lean vadybos metodus labai svarbi yra ne tik techninė metodų taikymo dalis, bet ir socialinė, orientuota į organizacijoje dirbančius darbuotojus. Todėl šiuo tyrimu siekiama nustatyti, kokie organizacijos kultūros elementai daro įtaką Lean vadybos metodų taikymui.

3.1 Autorinio tyrimo metodologija

Autorinio tyrimo klausimas: Kaip organizacijos kultūros elementai veikia organizacijoje taikomus Lean vadybos metodus?

Autorinio tyrimo tikslas: Nustatyti, kokią įtaką organizacijos kultūros elementai daro Lean vadybos metodų taikymui tiriamoje organizacijoje.

Autorinio tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti, kaip tiriamos organizacijos darbuotojai vertina organizacijos kultūros elementus.
2. Ištirti, kaip dažnai organizacijos veikloje yra taikomi Lean vadybos metodai ir kaip šių metodų taikymą vertina organizacijos nariai.
3. Nustatyti, kokią įtaką organizacijos kultūros elementai daro Lean vadybos metodų taikymui.
4. Apibendrinti ir interpretuoti gautus tyrimo rezultatus.
5. Sukurti, organizacijos kultūros elementų daromos įtakos Lean vadybos metodų taikymui, modelį.

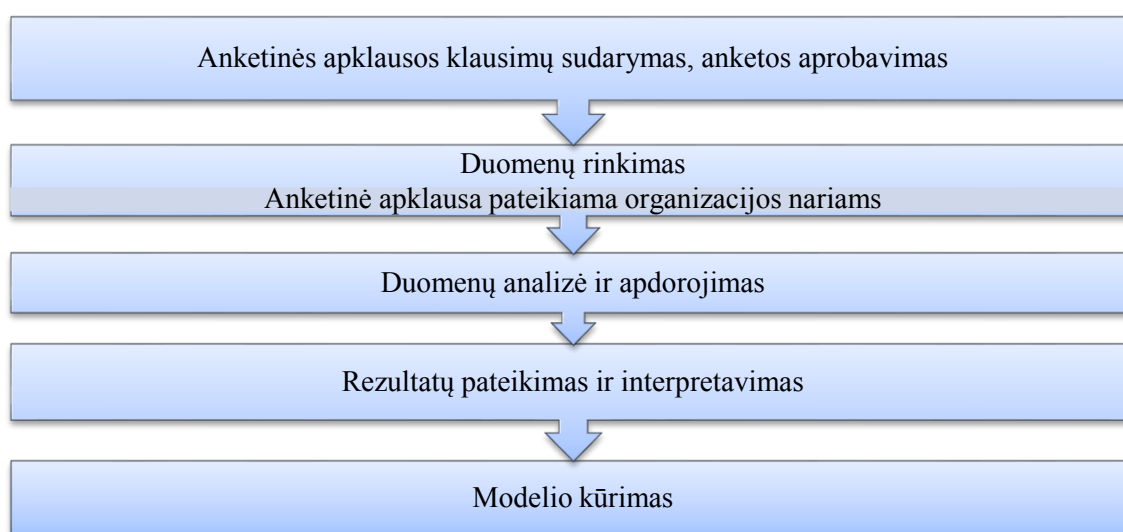
Autorinio tyrimo analizės vienetai: Finansines paslaugas teikianti organizacija ir šioje organizacijoje dirbantys darbuotojai.

Autorinio tyrimo metodika: Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo anketinės apklausos metodas. Anot R. Tidikio (2003), anketose surenkama gausios statistinės medžiagos, atskleidžiančios faktinę realybę, jos raidos tendencijas, vienu reiškinių priklausomybę nuo kitų, jų sąveiką. Visi šie duomenys, išreikšti kiekybiniais rodikliais, atspindi tikrovę.

Autorinio tyrimo ribos: Finansines paslaugas teikianti organizacija, savo veikloje taikanti Lean vadybos metodus.

Autorinio tyrimo objektas: Tiriamoje, finansines paslaugas teikiančioje organizacijoje taikomi Lean vadybos metodai ir organizacijos kultūros elementų jiems daroma įtaka.

Autorinio tyrimo etapai:



4 pav. **Autorinio tyrimo etapai**
(sudaryta autorės)

Anketos klausimų sudarymas

Anketos klausimų tikslas - nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti išsamesnės informacijos apie elgesio pobūdį. Tai savotiški reiškiniai. O tai, kas yra tirama, galima pavadinti požymiu. Klausimai gali nustatyti požymį ar reiškinį tiek tiesiogiai (pavyzdžiui, norint sužinoti tiriamojo nuomonę), tiek ir netiesiogiai (kai tiriamas elgesys). Kalbant apie elgesio tyrimus, negalima tiksliai nustatyti reiškinio ir požymio atitikmens. Galima tik daryti prielaidą, kad tiriamųjų nuomonė yra susijusi su tikimuoju jų elgesiu (Kardelis, 2002). Autorinio tyrimo anketos klausimų tikslas – išsiaiškinti, kokią įtaką organizacijos kultūros elementai daro Lean vadybos metodų taikymui tiriamoje organizacijoje.

Anketoje buvo pateikiami uždari klausimai. Uždarų klausimų pranašumas yra tas, kad (Kardelis, 2002):

- 1) kai yra alternatyvų, lengviau pasirinkti; be to, nereikia klasifikuoti atsakymų, o tai padeda išvengti subjektyvumo;
- 2) lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis;
- 3) lengviau lyginti, gretinti;
- 4) didesnis indikatoriaus patikimumas.

Atsakymams į uždaro tipo klausimus naudojamos nominalinė, ranginė ir Likert'o skalės. Likert'o skalė – tai matavimo instrumentas, kuris padeda nustatyti, koku laipsniu respondentas sutinka arba nesutinka su skalėje pateiktais teigiamais arba neigiamais objekto ar reiškinio rodiklių vertinimais (Pranulis, 1998). Respondentų prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo į kiekvieną teiginį laipsnį. Atsakymai yra vertinami taip, kad atitiktų kryptingumą – kiekvieno teiginio vertinimas gerėja, augant respondento sutikimo laipsniui.

Autorinio tyrimo anketos struktūra

Tyrimo anketą sudaro 6 uždaro tipo klausimai (žr. 1 priedą). Klausimų seka ir struktūra pateikta 4 lentelėje.

4 lentelė. **Tyrimo anketos struktūra**
(sudaryta autorės)

1.	Įvadinė dalis			
2.	Identifikaciniai klausimai (1 priedas, 1-2 klausimai)			
3.	Specifiniai klausimai (1 priedas, 3-6 klausimai)			
	1 priedo, 3 klausimas	1 priedo, 4 klausimas	1 priedo, 5 klausimas	1 priedo, 6 klausimas
	Teiginiai, kuriais siekiama nustatyti, kaip organizacijos nariai vertina išorinius organizacijos kultūros elementus.	Teiginiai, kuriais siekiama nustatyti, kaip organizacijos nariai vertina vidinius organizacijos kultūros elementus.	Teiginiai, kuriais siekiama išsiaiškinti kaip dažnai organizacijoje yra taikomi Lean vadybos metodai.	Teiginiai, kuriais siekiama išsiaiškinti kaip organizacijos darbuotojai vertina Lean vadybos metodų taikymą.

Įvadinėje anketos dalyje respondentai yra supažindinami su atliekamo tyrimo tikslu.

Identifikacinėje anketos dalyje pateikiami klausimai apie respondentų užimamas pozicijas organizacijoje (ar respondentas yra padalinio vadovas, ar nėra padalinio vadovas), bei apie respondento darbo stažą organizacijoje. Šioje dalyje naudojamos nominalinė ir ranginė skalės. Specifinių klausimų dalis sudaryta iš keturių klausimų (teiginių grupių).

Pirmoji teiginių grupė (1 priedas, 3 klausimas) skirta surinkti informaciją apie išorinius organizacijos kultūros elementus. Antroji teiginių grupė (1 priedas, 3 klausimas) skirta surinkti informaciją apie vidinius organizacijos kultūros elementus. Pirmos ir antros dalies teiginiai pateikti pagal Likert'o skalę taikant skalės reikšmes nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Trečioji teiginių grupė (1 priedas, 5 klausimas), skirta išsiaiškinti kaip dažnai tiriamoje organizacijoje yra naudojami Lean vadybos metodai. Šie teiginiai pateikti pagal Likert'o skalę, taikant skalės reikšmes nuo 1 (labai retai) iki 5 (labai dažnai). Ketvirtoji teiginių grupė (1 priedas, 6 klausimas) skirta išsiaiškinti kaip tiriamos organizacijos nariai vertina Lean vadybos metodus bei jų taikymą savo veikloje. Šiai teiginių grupei taikoma Likert'o skalė su reikšmėmis nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Anketinėje apklausoje teiginiai sugrupuoti pagal organizacijos kultūros elementus ir Lean vadybos metodus. Teiginių grupavimas pateiktas 5 lentelėje.

5 lentelė. Anketos teiginių grupavimas

(sudaryta autorės)

Skalės		Teiginiai
Išoriniai organizacijos kultūros elementai	Istorija	Žinau organizacijos įkūrimo istoriją
		Žinau organizacijos gyvavimo raidą
	Tradicijos, ritualai, ceremonijos	Organizacija turi galias tradicijas, ritualus, ceremonijas
		Organizacijoje pagerbiami ilgamečiai darbuotojai
		Organizacijoje yra skatinamas laisvalaikio praleidimas su bendradarbiais
	Simboliai	Organizacijoje yra švenčiamos religinės šventės
		Organizacija turi savo specifinius simbolius (pvz. logotipą, spalvą ir pan.)
	Herojai	Simboliai atspindi organizacijos veiklą
		Organizacijoje yra žmonių, kuriuos galima vadinti herojais (ypatingai organizacijai nusipelnę darbuotojai)
		Herojų vaidmuo organizacijoje yra labai svarbus
Vidiniai organizacijos kultūros elementai	Vertybės ir įsitikinimai	Organizacijoje vyrauja abipusė pagarba tarp darbuotojų ir vadovų
		Organizacijoje kolegos pasitiki vieni kitų gebėjimais
		Klaidos yra vertinamos kaip mokymosi galimybė
		Mano asmeninės vertybės dera su organizacijos vertybėmis
	Nuostatos	Darbas organizacijoje man, tai savirealizacija
		Darbas organizacijoje man, tai pragyvenimo šaltinis
		Esu patenkintas savo darbu
	Požiūriai	Tikslai ir laukiami darbo rezultatai man yra aiškūs ir suprantami
		Man paskirtas užduotis atlieku atsakingai
	Įpročiai	Man sunku priprasti prie naujovių
		Visus darbus atlieku kaip esu įpratęs
	Normos	Elgiuosi taip, kaip numato organizacijos taisyklės
	Lūkesčiai	Žinau, ko organizacijoje iš manęs yra tikimasi

Lean vadybos metodų taikymas	Demingo ratas	Veiksmai atliekami tinkama seka ir be nukrypimų
		Veiksmai yra tikrinami ir siūlomi patobulinimai
	Problemų sprendimas	Problemos yra aiškiai suvokiamos
		Problemų sprendimo metu išryškėja bendradarbiavimas tarp darbuotojų
		Problemų išsakymas yra veikos tobulinimas
	Gemba Walk	Identifikuojamos veiklos nepridedančios veiklos
		Sutelkiamas dėmesys į esamą situaciją
	Idėjų generavimas	Kiekvieno darbuotojo idėjos yra svarbus indėlis į veiklos tobulinimą
		Organizacijoje skatinamos naujos idėjos ir iniciatyva
	Kasdienė atskaitomybė	Kasdieniai aptarimai padeda greičiau ir efektyviau išspręsti rūpimus klausimus
		Kasdienių aptarimų metu dalinamasi patirtimi ir gerosiomis praktikomis
	A3	Padeda glaustai dokumentuoti sprendimus, planus ir rezultatus
		Pagerina problemų sprendimo galimybes
	5 kodėl	Išsiaiškinamos pagrindinės problemos priežastys
	Standartizuotas darbas	Naudojimasis darbo instrukcijomis supaprastina naujų darbuotojų mokymą
		Naudojimasis darbo instrukcijomis sumažina klaidų tikimybę
	5S	Darbo vietos sutvarkymas (5S) padidina proceso skaidrumą
		Darbo vietos sutvarkymas (5S) padeda atskleisti paslėptas problemas
		Darbo vietos sutvarkymas (5S) pagerina darbo kokybę
	Kaizen	Teikiu pasiūlymus veikos tobulinimui
		Kaizen (nuolatinis tobulinimas) inicijuoja pokyčius

Duomenų rinkimas

Anketa buvo sukurta ir patalpinta internetiniame puslapyje <http://www.apklausa.lt> nuo 2015 m. gruodžio 7 d. iki 2015 m. gruodžio 15 d. Prašymas užpildyti anketą buvo siunčiamas tiriamos, finansines paslaugas teikiančios, organizacijos nariams vidiniu organizacijos elektroniniu paštu. Anketa buvo išsiųsta visiems organizacijos nariams, su prašymu užpildyti anketą tiems darbuotojams, kurie savo veikloje taiko Lean vadybos metodus. Gautos 84 užpildytos anketos. Tai sudaro 18,42 % tiriamos visumos.

Autorinio tyrimo imties dydžio nustatymas

Planuojant tyrimus, svarbu nustatyti reikalingą minimalų tyrimų skaičių, kad būtų galima padaryti statistiškai reikšmingas išvadas (Kardelis, 2002). Reprezentatyvioji imtis, tai atrinktų dalyvauti tyrime individų grupė, savo narių savybių pasiskirstymu atitinkanti nagrinėjamą aibę (populiaciją) (Tidikis, 2003). Autorinio tyrimo imtis nustatyta remiantis Paniotto formule (Valackienė, 2004):

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

kur :

n – imties dydis;

Δ- leidžiamas paklaidos dydis (atliekamame tyrime taikoma 10% paklaida);

N – generalinės visumos dydis.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,1^2 + \frac{1}{456}} = 82$$

Tyrimo atlikimo metu organizacijoje dirbo 456 darbuotojai. Įvertinant tai, jog ne visi organizacijoje dirbantys darbuotojai savo kasdieniame darbe taiko Lean vadybos metodus, buvo numatyta 10% paklaida. Pritaikius Paniotto imties dydžio nustatymo formulę, nustatyta, jog tyrimui atlikti reikalingas skaičius yra ne mažiau kaip 82 respondentai.

Duomenų apdorojimas

Duomenų grafiniam vaizdavimui, diagramų sudarymui, buvo naudota Microsoft Office Excel (2010). Tyrimo metu surinktų duomenų analizei buvo naudojamas SPSS (*Statistical Package For Social Sciences*) programinis paketas.

Duomenų apdorojimui buvo naudojami SPSS programos testai:

- *Independent sample t* – lyginant vidinius ir išorinius organizacijos kultūros elementus pagal respondentų statusą organizacijoje. Taip pat lyginant Lean vadybos metodų taikymą pagal respondentų statusą organizacijoje.
- *One Way ANOVA* – lyginant išorinių ir vidinių organizacijos kultūros elementų pagal respondentų darbo stažą tiriamoje organizacijoje. Taip pat lyginant Lean vadybos metodų taikymą pagal respondentų darbo stažą tiriamoje organizacijoje.
- *Correlation Bivariate* (Pearsono koreliacijos koeficientas) – tiriant organizacijos kultūros elementų ryšius su Lean vadybos metodų taikymu.

Duomenų paruošimas

Ruošiant duomenis buvo patikrintas klausimyno skalių patikimumas. Skalės patikimumas, tai laipsnis, kuriuo skalė pateiks tokius pačius rezultatus, jei tyrimas būtų pakartotas. Tam įvertinti naudojamas Cronbacho Alpha koeficientas. Šio koeficiento vertė kinta nuo 0 iki 1. Jeigu šio koeficiento reikšmė yra mažesnė nei 0,6, Cronbacho Alpha koeficiento vertė rodo mažą skalės patikimumą (Dikčius, Pranulis, 2012). Atlikus bandomąją anketinę apklausą buvo įvertinta, kad skalės yra patikimos, kadangi Cronbacho Alpha koeficientas yra ne mažesnis negu 0,6 (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. **Skalės vidinis suderinamumas**

(sudaryta autorės)

Skalės pavadinimas	Teiginių skaičius	Cronbacho Alpha koeficientas
Išoriniai organizacijos kultūros elementai	10	0,722
Vidiniai organizacijos kultūros elementai	13	0,733
Lean vadybos metodų naudojimo dažnumas	10	0,803
Lean vadybos metodų taikymas	21	0,871

Apibendrinant, galima teigti, jog gauti patikimumo rodikliai rodo, jog skalės yra patikimos ir tinkamos naudoti tyrimui.

Siekiant nustatyti ryšį tarp Lean vadybos metodų taikymo ir vidinių bei išorinių organizacijos kultūros elementų, buvo naudojama koreliacijos analizė. Koreliacijos koeficientas gali turėti vertes nuo -1 iki +1. Koreliacijos koeficiento reikšmės -1 ir +1 rodo, kad yra labai stipri priklausomybė tarp dviejų kintamųjų. Koreliacijos koeficiento reikšmė lygi 0 rodo, kad nėra tiesinės priklausomybės tarp dviejų kintamųjų. Norint įvertinti ryšį tarp dviejų intervalinės skalės kintamųjų naudojamas Pearson'o koreliacijos koeficientas. Pearson's koreliacijos koeficientas tai priemonė matuojanti stiprumą tarp dviejų tiesinės priklausomybės kintamųjų (Sweet, Grace-Martin, 2012).

Tiesinio kintamųjų ryšio stiprumas buvo tikrinamas skaičiuojant Pearson'o koreliacijos koeficientą. Dviejų požymių ryšys laikomas (Cohen, 1988, cituojama iš Pallant, 2001):

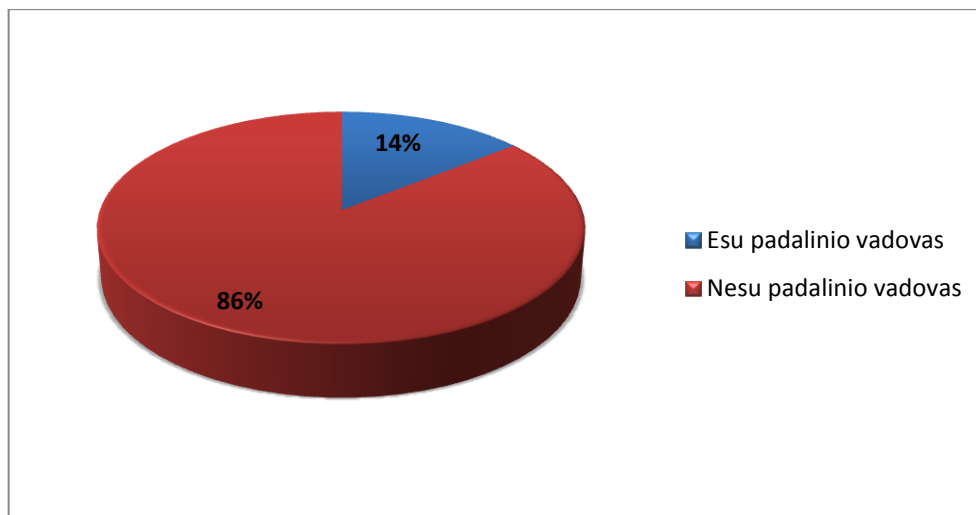
- Labai silpnas, kai $r < 0,29$;
- Silpnas, kai $0,30 < r < 0,49$;
- Vidutinis, kai $0,50 < r < 0,69$;
- Stiprus, kai $0,70 < r < 0,89$;
- Labai stiprus, kai $0,90 < r < 1$.

Teigiamas ir neigiamas koreliacijos koeficiento ženklai nurodo ryšio tarp dviejų kintamųjų kryptį. Jeigu koreliacijos koeficientas yra su minuso ženklu, tai reiškia, jog didėjant vienam kintamajam, kitas mažėja, jeigu su pliuso ženklu, reiškia, jog didėjant vienam kintamajam kitas taip pat didėja (Sweet, Grace-Martin, 2012).

3.2 Tyrimo rezultatų analizė ir duomenų interpretavimas

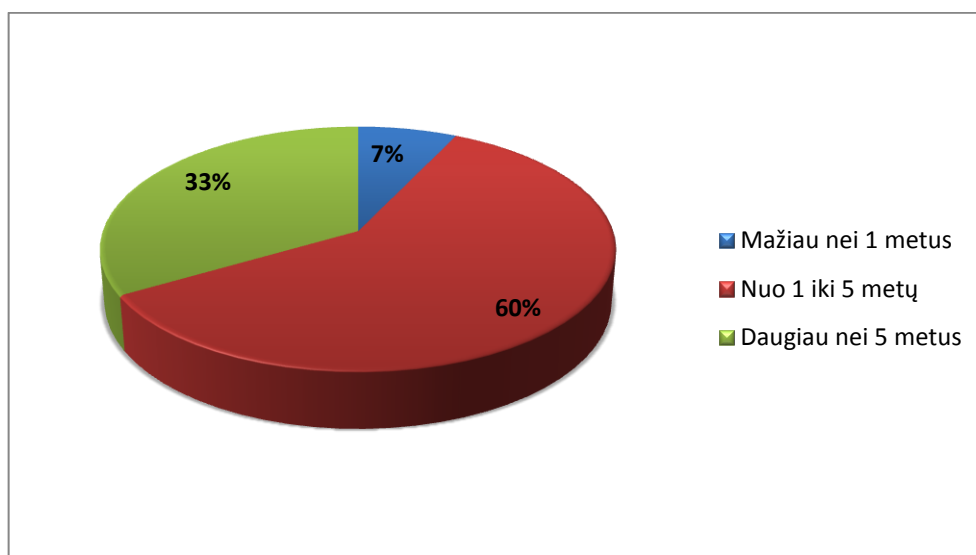
Bendroji informacija apie respondentus

Tyrime dalyvavo 84 respondentai, iš kurių 14% vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai (padalinio vadovai) ir 86 % darbuotojų, kurie organizacijoje užima ne vadovaujančias pareigas (žr. 5 pav.).



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamą statusą organizacijoje
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

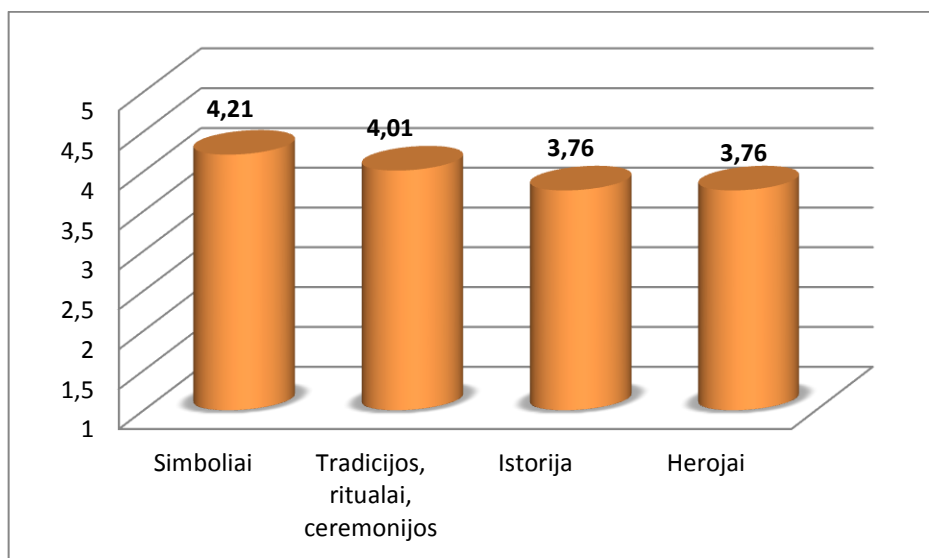
Daugiausia tyrime dalyvavo respondentai, dirbantys organizacijoje nuo 1 iki 5 metų (60%), mažiausiai, respondentai, kurie organizacijoje dirba iki 1 metų (7%), o trečdalis (33%) respondentų, dalyvavusių tyrime, organizacijoje dirba daugiau negu 5 metai (žr. 6 pav.).



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Organizacijos kultūros elementų ir Lean vadybos metodų taikymo vertinimas

Pasiteiravus respondentų, kaip jie vertina išorinius organizacijos kultūros elementus, nustatyta, kad respondentų nuomone svarbiausias organizacijos kultūros išorinis elementas yra simboliai (vertinimo vidurkis - 4,21), mažiau svarbios yra tradicijos, ritualai ir ceremonijos (vertinimo vidurkis - 4,01), tolygiai pasiskirstė respondentų nuomonė vertinant istoriją (vertinimo vidurkis - 3,76) ir herojus (vertinimo vidurkis - 3,76) (žr. 7 pav.) (žr. 2 priedo 5 lentelę).



7 pav. **Organizacijos kultūros išoriniai elementai**
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Įvertinus išorinių organizacijos kultūros elementų vertinimo standartinius nuokrypius (žr. 7 lentelę) (žr. 2 priedo 5 lentelę), galima teigti, jog respondentų nuomonė šiuo klausimu šiek tiek išsiskyrė, vieni buvo linkę su teiginiais visiškai sutikti, kiti nei sutikti nei nesutikti. Reikšmingas nuomonių išsiskyrimas nenustatytas, kadangi visi respondentai buvo linkę labiau sutikti su pateiktais teiginiais, nei kad nesutikti.

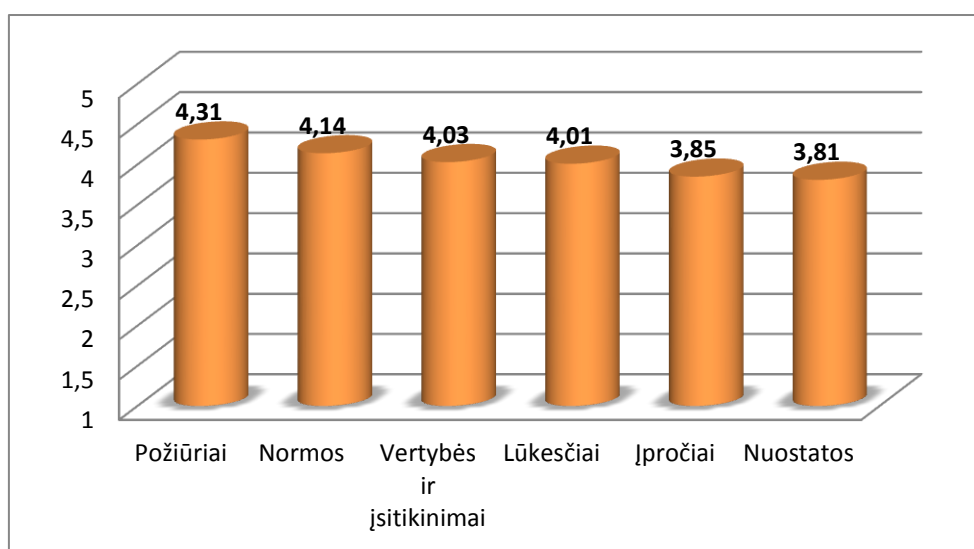
7 lentelė. **Išorinių organizacijos kultūros elementų vertinimo standartiniai nuokrypiai**
(sudaryta autorės)

<i>Išoriniai organizacijos kultūros elementai</i>	<i>Standartiniai nuokrypiai</i>
Istorija	0,920
Tradicijos, ritualai, ceremonijos	0,606
Simboliai	0,664
Herojai	0,887

Respondentų nuomonė, vertinant išorinius organizacijos kultūros elementus labiausiai išsiskyrė vertinant organizacijos istoriją. Galima teigti, jog skirtingos nuomonės yra pagrįstos, nes respondentai, organizacijoje dirbantys mažiau negu 1 metus mažiau žinantys

organizacijos istoriją negu respondentai, organizacijoje dirbantys nuo 1 iki 5 metų arba daugiau nei 5 metus.

Pasiteiravus respondentų, kaip jie vertina vidinius organizacijos kultūros elementus, nustatyta, kad respondentų nuomone svarbiausias organizacijos kultūros vidinis elementas yra požiūriai (vertinimo vidurkis - 4,31), mažiau svarbios yra normos (vertinimo vidurkis - 4,14), vertybės ir įsitikinimai (vertinimo vidurkis - 4,03), lūkesčiai (vertinimo vidurkis - 4,01), o mažiausiai svarbūs yra įpročiai (vertinimo vidurkis - 3,85) ir nuostatos (vertinimo vidurkis - 3,81) (žr. 8 pav) (žr. 2 priedo 6 lentelę).



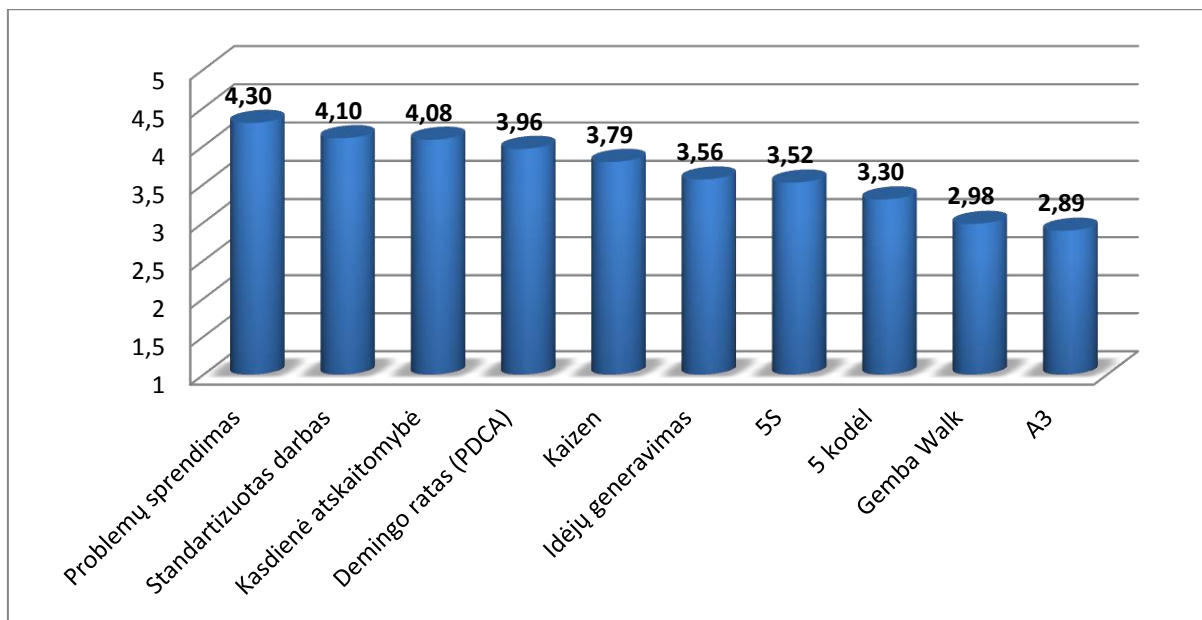
8 pav. **Organizacijos kultūros vidiniai elementai**
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Atsižvelgiant į vidinių organizacijos kultūros elementų vertinimo standartinius nuokrypius (žr. 8 lentelę) (žr. 2 priedo 6 lentelę), galima teigti, jog respondentų nuomonė šiuo klausimu šiek tiek išsiskyrė, vieni buvo linkę su teiginiais visiškai sutikti, kiti nei sutikti nei nesutikti.

8 lentelė. **Vidinių organizacijos kultūros elementų vertinimo standartiniai nuokrypiai**
(sudaryta autorės)

<i>Vidiniai organizacijos kultūros elementai</i>	<i>Standartiniai nuokrypiai</i>
Vertybės ir įsitikinimai	0,631
Nuostatos	0,685
Požiūriai	0,537
Įpročiai	0,698
Normos	0,714
Lūkesčiai	0,668

Apklaustos rezultatai parodė, kad tiriamoje organizacijoje dažniausiai taikomas Lean vadybos metodas yra problemų sprendimas (vertinimo vidurkis - 4,30), kiek rečiau taikomi standartizuoto darbo (vertinimo vidurkis - 4,10) ir kasdienės atskaitomybės (vertinimo vidurkis - 4,08) metodai. Respondentų nuomone, rečiausiai taikomi 5 kodėl (vertinimo vidurkis - 2,89), Gemba Walk (vertinimo vidurkis - 2,98) ir A3 (vertinimo vidurkis - 2,89) metodai (žr. 9 pav.) (žr. 2 priedo 7 lentelę).



9 pav. Lean vadybos metodai pagal taikymo dažnumą
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Vertinant respondentų nuomonės pasiskirstymą pagal skalės reikšmes (1- labai retai, 5 - labai dažnai), Lean vadybos metodai: problemų sprendimas, standartizuotas darbas, kasdienė atskaitomybė, Demingo ratas, Kaizen, idėjų generavimas ir 5S yra taikomi dažnai, kartais yra taikomi 5 kodėl, Gemba Walk ir A3 metodai. Analizuojant respondentų nuomonę apie Lean vadybos metodų taikymo dažnumą, matyti, jog respondentų nuomonė, vertinant visus pateiktus teiginius, buvo skirtinga. Visų teiginių vertinimo vidurkis buvo apie 3,65 balai, tai išreiškia labiau teigiamą nuomonę negu neigiamą. Įvertinus standartinius nuokrypius (žr. 9 lentelę) (žr. 2 priedo 7 lentelę), galima teigti, jog respondentų nuomonė šiuo klausimu išsiskyrė, vieni respondentai teigė, jog Lean vadybos metodus savo veikloje taiko labai dažnai, kiti teigė, jog metodus taiko retai.

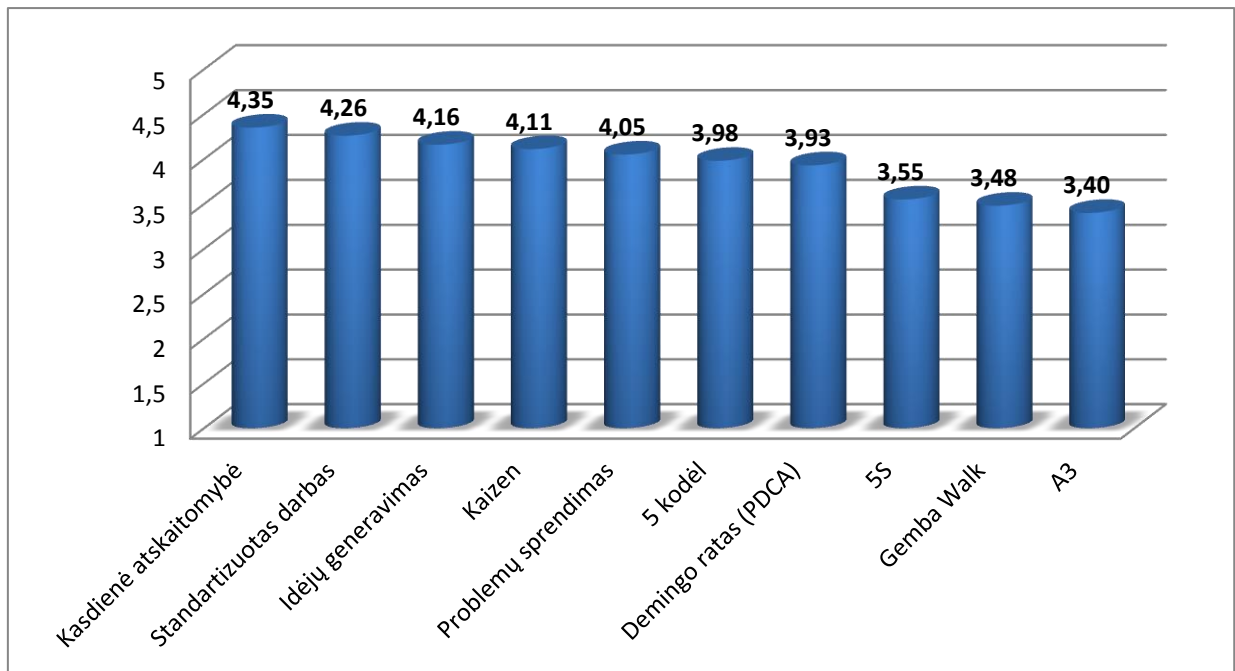
Iš pateiktų teiginių, vieningiausia respondentų nuomonė buvo vertinant problemų sprendimo metodo taikymo dažnumą, o labiausiai nuomonės išsiskyrė vertinant A3 metodo taikymo dažnumą. Vertinant A3 metodo taikymo dažnumą, nustatytas reikšmingas nuomonių skirtumas, kadangi vieni respondentai teigė, jog A3 metodą taiko dažnai, kiti teigė, jog taiko labai retai.

9 lentelė. Lean vadybos metodų taikymo dažnumo standartiniai nuokrypiai

(sudaryta autorės)

<i>Lean vadybos metodai</i>	<i>Standartiniai nuokrypiai</i>
Demingo ratas (PDCA)	1,058
Problemų sprendimas	0,690
Gemba Walk	1,270
Idėjų generavimas	0,998
Kasdienė atskaitomybė	1,174
A3	1,299
5 kodėl	1,200
Standartizuotas darbas	1,001
5S	1,177
Kaizen	1,152

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, apie Lean vadybos metodų taikymą, galima išskirti šias tendencijas: organizacijoje dirbantys darbuotojai labiausiai sutinka su kasdienės atskaitomybės (vertinimo vidurkis - 4,35), standartizuoto darbo (vertinimo vidurkis - 4,26) ir idėjų generavimo (vertinimo vidurkis - 4,16) metodų taikymu. Mažiausiai sutinka su 5S (vertinimo vidurkis - 3,55), Gemba Walk (vertinimo vidurkis - 3,48) ir A3 (vertinimo vidurkis - 3,40) metodų taikymu. Respondentai 5S, Gemba Walk ir A3 nurodė kaip rečiausiai taikomus metodus, todėl šių metodų taikymas taip pat yra vertinamas mažiausiai (žr. 10 pav.) (žr. 2 priedo 8 lentelę).



10 pav. Lean vadybos metodų taikymas

(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

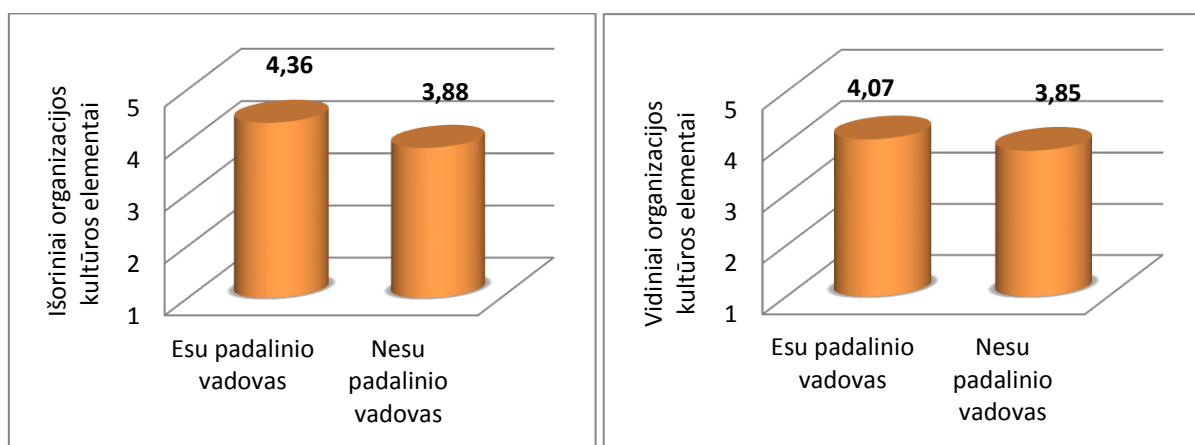
Analizuojant respondentų nuomonę apie Lean vadybos metodų taikymą, matyti, jog respondentų nuomonė, vertinant visus pateiktus teiginius, buvo gana panaši. Visų teiginių vertinimo vidurkis buvo apie 3,93 balus, respondentai išreiškė teigiamą nuomonę. Įvertinus standartinius nuokrypius (žr. 10 lentelę) (žr. 2 priedo 8 lentelę), galima teigti, jog respondentų nuomonė šiuo klausimu šiek tiek išsiskyrė, vieni buvo linkę su teiginiais visiškai sutikti, kiti nei sutikti nei nesutikti. Vieningiausia respondentų nuomonė buvo vertinant problemų sprendimo metodo taikymą. Labiausiai nuomonės išsiskyrė vertinant Gemba Walk metodo taikymą.

10 lentelė. **Lean vadybos metodų taikymo standartiniai nuokrypiai**

(sudaryta autorės)

Lean vadybos metodai	Standartiniai nuokrypiai
Demingo ratas (PDCA)	0,662
Problemų sprendimas	0,577
Gemba Walk	0,965
Idėjų generavimas	0,708
Kasdienė atskaitomybė	0,724
A3	0,880
5 kodėl	0,791
Standartizuotas darbas	0,665
5S	0,818
Kaizen	0,704

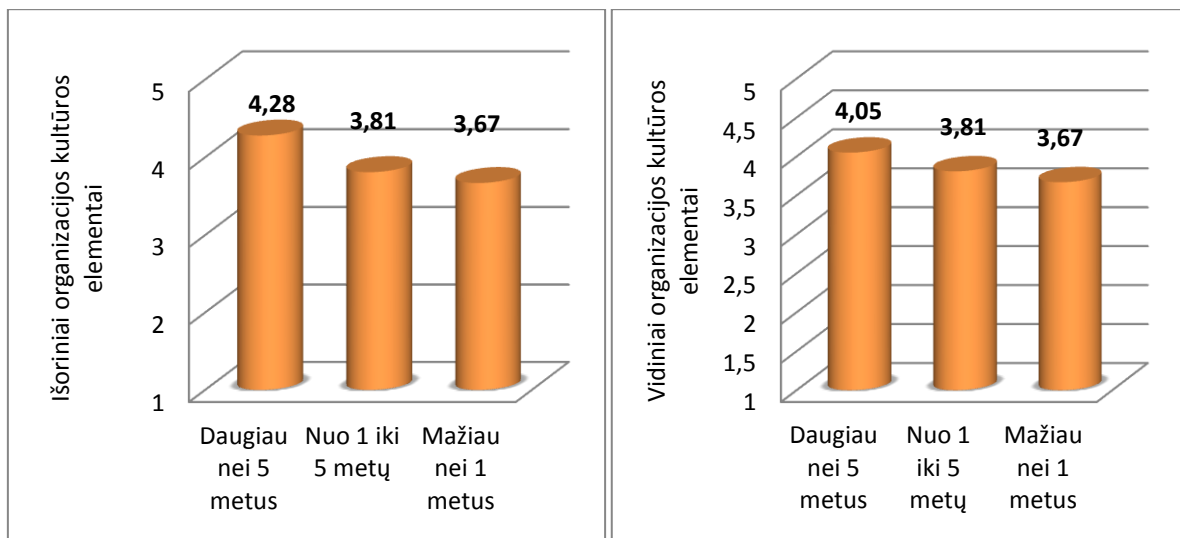
Panaudojus Independent Samples T Test reikšmingas skirtumas tarp organizacijos narių statuso ir vidinių organizacijos kultūros elementų vertinimo nenustatytas ($p=0,080$). Nustatyta, jog vadovaujančias pareigas užimantys respondentai panašiai vertina vidinius organizacijos kultūros elementus (vertinimo vidurkis - 4,07), kaip ir respondentai, kurie organizacijoje užima ne vadovaujančias pareigas (vertinimo vidurkis - 3,85), (žr. 11 pav) (žr. 2 priedo 9 ir 10 lenteles).



11 pav. **Išorinių ir vidinių organizacijos kultūros elementų vertinimas pagal respondentų statusą organizacijoje**

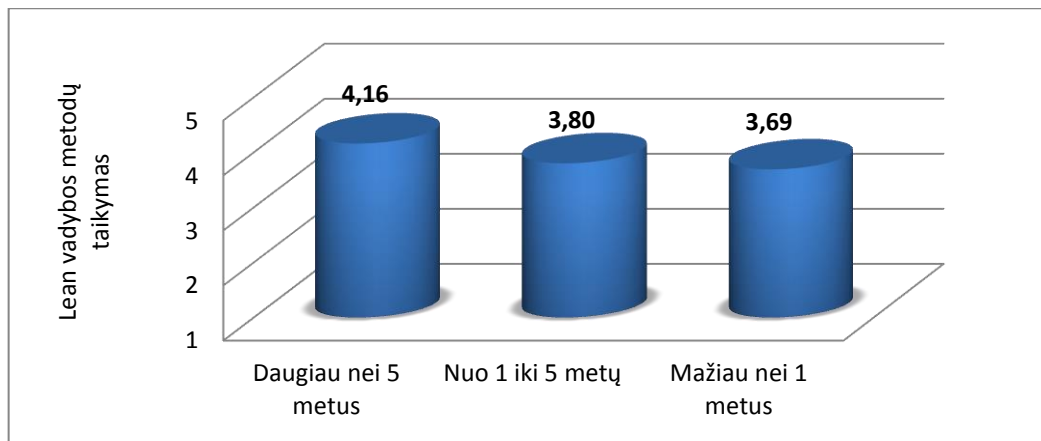
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Atlikus dispersinę analizę (One Way ANOVA) paaiškėjo, kad yra reikšmingas skirtumas ($p=0,017$) tarp organizacijos kultūros elementų vertinimo ir respondentų išdirbto laiko organizacijoje. Nustatyta, kad vidinius (vertinimo vidurkis – 4,05) ir išorinius (vertinimo vidurkis – 4,28) organizacijos kultūros elementus labiausiai vertina respondentai, organizacijoje dirbantys daugiau nei 5 metus. Respondentai, dirbantys organizacijoje nuo 1 iki 5 metų, vienodai vertina tiek vidinius, tiek išorinius organizacijos kultūros elementus (vertinimo vidurkis – 3,81). Taip pat vienodai vidinius ir išorinius organizacijos kultūros elementus (vertinimo vidurkis – 3,67) vertina respondentai organizacijoje dirbantys mažiau nei 1 metus (žr. 12 pav.) (žr. 2 priedo 11 ir 12 lenteles).



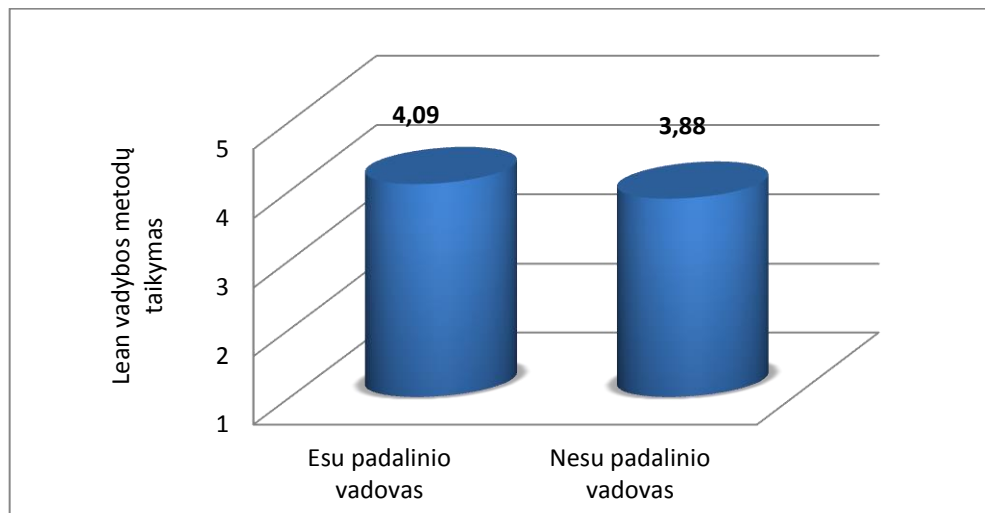
12 pav. Išorinių ir vidinių organizacijos kultūros elementų vertinimas pagal darbo stažą
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Tyrimo rezultatai parodė, jog yra reikšmingas skirtumas ($p=0,001$) tarp respondentų išdirbto laiko organizacijoje ir Lean vadybos metodų taikymo. Labiausiai Lean vadybos metodų taikymą vertina respondentai, kurie organizacijoje dirba daugiau nei 5 metus (vertinimo vidurkis - 4,16), mažiau sutinka respondentai dirbantys organizacijoje nuo 1 iki 5 metų (vertinimo vidurkis – 3,80), mažiausiai – respondentai dirbantys organizacijoje mažiau nei 1 metus (vertinimo vidurkis - 3,69), (žr. 13 pav.) (žr. 2 priedo 14 lentelę).



13 pav. **Lean vadybos metodų taikymas pagal respondentų darbo stažą**
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Panaudojus Independent Samples T Test, nustatyta, jog nėra reikšmingo skirtumo ($p=0,141$) tarp respondentų statuso organizacijoje ir Lean vadybos metodų taikymo. Tai parodo, jog padalinių vadovai nevertina Lean vadybos metodų taikymo geriau nei darbuotojai, užimantys ne vadovaujančias pareigas (žr. 14 pav.) (žr. 2 priedo 13 lentelę).



14 pav. **Lean metodų taikymas pagal respondentų statusą organizacijoje**
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

Apibendrinant tyrimo metu surinktus duomenis ir įvertinus gautų duomenų vidurkius, galima teigti, jog organizacijos kultūros elementus labiau vertina vadovaujančias pareigas užimantys respondentai, nors tarp respondentų nuomonių statistiškai reikšmingas skirtumas nenustatytas. Įvertinus tyrimo metu gautų duomenų vidurkius, galima teigti, jog Lean vadybos metodų taikymą taip pat labiau vertina respondentai, užimantys vadovaujančias pareigas, nors tarp respondentų nuomonių statistiškai reikšmingas skirtumas nenustatytas.

Ryšio tarp išorinių organizacijos kultūros elementų ir Lean vadybos metodų taikymo nustatymas

Atlikus koreliacinę išorinių organizacijos kultūros elementų ir Lean vadybos metodų taikymo ryšio analizę, buvo gautos tiriamųjų išorinių organizacijos kultūros elementų ir Lean vadybos metodų taikymo koreliacijos (žr. 11 lentelę) (žr. 2 priedo 15 lentelę).

11 lentelė. **Išorinių organizacijos kultūros elementų ryšys su Lean vadybos metodais**
(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

			IŠORINIAI ORGANIZACIJOS KULTŪROS ELEMENTAI			
			Istorija	Tradicijos, ritualai, ceremonijos	Simboliai	Herojai
LEAN VADYBOS METODAI	Demingo ratas (PDCA)	r*	0,286	0,223	0,120	0,199
		p**	0,004	0,021	0,138	0,035
	Problemų sprendimas	r	0,222	0,289	0,021	0,144
		p	0,021	0,004	0,425	0,095
	Gemba Walk	r	0,372	0,237	0,354	0,125
		p	0,000	0,015	0,000	0,128
	Idėjų generavimas	r	0,300	0,297	0,120	0,215
		p	0,003	0,003	0,138	0,025
	Kasdienė atskaitomybė	r	0,265	0,097	0,030	-0,035
		p	0,007	0,190	0,392	0,377
	A3	r	0,359	0,313	0,235	0,148
		p	0,000	0,002	0,016	0,089
	5 kodėl	r	0,125	0,365	0,044	0,318
		p	0,129	0,000	0,346	0,002
	Standartizuotas darbas	r	0,160	0,149	0,089	0,008
		p	0,073	0,088	0,210	0,473
	5S	r	0,101	0,321	0,150	0,177
		p	0,181	0,001	0,087	0,054
	Kaizen	r	0,288	0,279	0,116	0,237
		p	0,004	0,005	0,146	0,015

r* - Pearson Correlation (koreliacijos koeficientas).

p** – Sig. (1-tailed) (reikšmingumo lygmuo)

Tyrimo rezultatai parodė, jog gautos teigiamos, statistškai reikšmingos koreliacijos tarp išorinio organizacijos kultūros elemento – istorijos ir Lean vadybos metodų: Demingo rato ($r=0,286$; $p=0,004$), problemų sprendimo ($r=0,222$; $p=0,021$), Gemba Walk ($r=0,372$; $p=0,000$), idėjų generavimo ($r=0,300$; $p=0,003$), kasdienės atskaitomybės ($r=0,265$; $p=0,007$), A3 ($r=0,359$; $p=0,000$) ir Kaizen ($r=0,288$; $p=0,004$), taikymo. Šis ryšys rodo, jog kuo labiau organizacijos nariai žino organizacijos raidą ir istoriją, tuo labiau vertina minėtųjų Lean vadybos metodų taikymą. Įvertinus Pearson'o koreliacijos koeficiento reikšmę, nustatytas labai silpnas ir silpnas ryšys, tačiau tai rodo jog istorija turi teigiamą, nors ir silpną, įtaką šių metodų taikymui.

Tyrimo rezultatai parodė, jog gautos teigiamos, statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp išorinių organizacijos kultūros elementų – tradicijų, ritualų, ceremonijų ir Lean vadybos metodų: Demingo rato ($r=0,223$; $p=0,021$), problemų sprendimo ($r=0,289$; $p=0,004$), Gemba Walk ($r=0,237$; $p=0,015$), idėjų generavimo ($r=0,297$; $p=0,003$), A3 ($r=0,313$; $p=0,002$), 5 kodėl ($r=0,365$; $p=0,000$), 5S ($r=0,321$; $p=0,001$) ir Kaizen ($r=0,279$; $p=0,005$), taikymo. Galima teigti, jog kuo labiau organizacijos nariai vertina organizacijoje vyraujančias tradicijas, ritualus, ceremonijas, tuo labiau vertina minėtų Lean vadybos metodų taikymą. Koreliacija nenustatyta tarp tradicijų, ritualų, ceremonijų ir kasdienės atskaitomybės bei standartizuoto darbo metodų taikymo, tai rodo jog šie organizacijos kultūros elementai nedaro jokios įtakos kasdienės atskaitomybės ir standartizuoto darbo metodams.

Tyrimo rezultatai parodė, jog gautos teigiamos, statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp išorinio organizacijos kultūros elemento – simbolių ir Lean vadybos metodų: Gemba Walk ($r=0,354$; $p=0,000$) ir A3 ($r=0,235$; $p=0,016$), taikymo. Lyginant, šio išorinio organizacijos kultūros elemento ryšį su Lean vadybos metodais, matyti, jog su šiuo elementu siejasi mažiausiai Lean vadybos metodų.

Tyrimo rezultatai parodė, jog gautos teigiamos, statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp išorinio organizacijos kultūros elemento – herojų ir Lean vadybos metodų: Demingo rato ($r=0,199$; $p=0,035$), idėjų generavimo ($r=0,215$; $p=0,025$), 5 kodėl ($r=0,318$; $p=0,002$) ir Kaizen ($r=0,237$; $p=0,015$), taikymo. Galima teigti, jog kuo labiau respondentai sutinka, kad organizacijoje yra ypatingai organizacijai nusipelnusių narių tuo labiau vertina šių metodų taikymą. Herojai, gali būti autoritetas organizacijos nariams, todėl galima teigti, kad turi įtakos organizacijos veiklos nuolatiniam tobulėjimui (Kaizen metodas), idėjų generavimui ir sprendžiant problemas (taikant Demingo rato ir 5 kodėl metodus).

Apibendrinant, išorinių organizacijos kultūros elementų ryšį su Lean vadybos metodų taikymu, galima teigti, jog daugiausiai įtakos Lean vadybos metodų taikymui turi istorija, tradicijos, ritualai, ceremonijos. Šie organizacijos kultūros elementai koreliuoja su daugeliu Lean vadybos metodų. Taip pat, tyrimo rezultatai parodė, jog Lean vadybos metodui – standartizuotas darbas, įtakos nedaro nei vienas išorinis organizacijos kultūros elementas. Kadangi, standartizuotas darbas, yra orientuotas į procesų dokumentaciją ir instrukcijų naudojimą, galima teigti jog jis nereikalauja socialinių aspektų.

Ryšio tarp vidinių organizacijos kultūros elementų ir Lean vadybos metodų taikymo nustatymas

Atlikus koreliacinę vidinių organizacijos kultūros elementų ir Lean vadybos metodų taikymo ryšio analizę, buvo gautos tiriamųjų vidinių organizacijos kultūros elementų ir Lean vadybos metodų taikymo koreliacijos (žr. 12 lentelę) (žr. 2 priedo 16 lentelę).

12 lentelė. Vidinių organizacijos kultūros elementų ryšys su Lean vadybos metodais

(sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais)

			VIDINIAI ORGANIZACIJOS KULTŪROS ELEMENTAI					
			Vertybės ir įsitikinimai	Nuostatos	Požiūriai	Įpročiai	Normos	Lūkesčiai
LEAN VADYBOS METODAI	Demingo ratas (PDCA)	r*	0,369	0,203	0,329	0,174	0,020	0,220
		p**	0,000	0,032	0,001	0,056	0,428	0,022
	Problemų sprendimas	r	0,448	0,270	0,393	0,128	0,052	0,165
		p	0,000	0,006	0,000	0,124	0,321	0,066
	Gemba Walk	r	0,542	0,344	0,243	0,188	0,100	0,047
		p	0,000	0,001	0,013	0,043	0,183	0,335
	Idėjų generavimas	r	0,399	0,191	0,295	0,177	0,145	0,174
		p	0,000	0,041	0,003	0,053	0,094	0,056
	Kasdienė atskaitomybė	r	0,242	0,435	0,070	-0,154	0,111	0,228
		p	0,013	0,000	0,262	0,082	0,152	0,018
	A3	r	0,252	0,383	0,095	-0,028	0,166	0,084
		p	0,010	0,000	0,195	0,399	0,066	0,224
	5 kodėl	r	0,195	0,007	0,159	-0,105	0,027	0,092
		p	0,008	0,477	0,074	0,172	0,402	0,203
	Standartizuotas darbas	r	0,317	0,176	0,163	0,103	0,087	0,196
		p	0,002	0,054	0,069	0,177	0,216	0,037
	5S	r	0,257	0,316	0,176	0,057	0,146	0,054
		p	0,009	0,002	0,054	0,305	0,092	0,312
	Kaizen	r	0,323	0,240	0,358	0,182	0,111	0,048
		p	0,001	0,014	0,000	0,049	0,157	0,331

r* - Pearson Correlation (koreliacijos koeficientas).

p** – Sig. (1-tailed) (reikšmingumo lygmuo).

Remiantis atlikto autorinio tyrimo rezultatais, nustatytos statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp vidinių organizacijos kultūros elementų – vertybių, įsitikinimų ir Lean vadybos metodų: Demingo rato ($r=0,369$; $p=0,000$), problemų sprendimo ($r=0,448$; $p=0,000$), Gemba Walk ($r=0,542$; $p=0,000$), idėjų generavimo ($r=0,399$; $p=0,000$), kasdienės atskaitomybės ($r=0,242$; $p=0,013$), A3 ($r=0,252$; $p=0,010$), 5 kodėl ($r=0,195$; $p=0,008$), standartizuotas darbas ($r=0,317$; $p=0,002$), 5S ($r=0,257$; $p=0,009$) ir Kaizen ($r=0,323$; $p=0,001$), taikymo.

Galima teigti, jog vidiniai organizacijos kultūros elementai – vertybės ir įsitikinimai, daro teigiamą įtaką visų Lean vadybos metodų taikymui. Vidutinio stiprumo ryšys nustatytas tarp vertybių, įsitikinimų ir Gemba Walk metodo, silpnas ryšys nustatytas su problemų sprendimo, idėjų generavimo, Demingo rato, standartizuoto darbo, Kaizen metodais. Rezultatai rodo, jog kuo labiau respondentai žino ir vadovaujasi organizacijos vertybėmis, pasitiki vieni kitų gebėjimais, jų asmeninės vertybės dera su organizacijos vertybėmis, tuo labiau vertina Lean vadybos metodų taikymą.

Remiantis atlikto autorinio tyrimo rezultatais, nustatytos statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp vidinio organizacijos kultūros elemento – nuostatų ir Lean vadybos metodų: Demingo rato ($r=0,203$; $p=0,032$), problemų sprendimo ($r=0,270$; $p=0,006$), Gemba Walk ($r=0,344$; $p=0,001$), idėjų generavimo ($r=0,191$; $p=0,041$), kasdienės atskaitomybės ($r=0,435$; $p=0,000$), A3 ($r=0,383$; $p=0,000$), 5S ($r=0,316$; $p=0,002$) ir Kaizen ($r=0,240$; $p=0,014$), taikymo. Silpnas ryšys nustatytas su Gemba Walk, kasdienės atskaitomybės, A3 ir 5S metodais, labai silpnas ryšys su Demingo rato, problemų sprendimo, idėjų generavimo ir Kaizen metodais. Galima teigti, jog kuo geresnės organizacijos narių nuostatos, tuo labiau jie vertina šių Lean vadybos metodų taikymą.

Remiantis atlikto autorinio tyrimo rezultatais, nustatytos statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp vidinio organizacijos kultūros elemento – požiūrių ir Lean vadybos metodų: Demingo rato ($r=0,329$; $p=0,001$), problemų sprendimo ($r=0,393$; $p=0,000$), Gemba Walk ($r=0,243$; $p=0,013$), idėjų generavimo ($r=0,295$; $p=0,003$) ir Kaizen ($r=0,358$; $p=0,000$), taikymo. Galima teigti, jog kuo labiau respondentai žino ir supranta savo darbo tikslus ir laukiamus rezultatus tuo labiau vertina minėtus Lean vadybos metodus.

Remiantis atlikto autorinio tyrimo rezultatais, nustatytos statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp vidinio organizacijos kultūros elemento – įpročių ir Lean vadybos metodų: Gemba Walk ($r=0,188$; $p=0,043$) ir Kaizen ($r=0,182$; $p=0,049$), taikymo. Ryšys, siejantis įpročius ir Gemba Walk bei Kaizen metodus, nustatytas labai silpnas. Tai reiškia, kad įpročiai daro mažą, tačiau teigiamą įtaką šių Lean vadybos metodų taikymui.

Remiantis atlikto autorinio tyrimo rezultatais, nustatytos statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp vidinio organizacijos kultūros elemento – lūkesčių ir Lean vadybos metodų: Demingo rato ($r=0,220$; $p=0,022$), kasdienės atskaitomybės ($r=0,228$; $p=0,018$) ir standartizuoto darbo ($r=0,196$; $p=0,037$), taikymo. Tarp jų egzistuoja labai silpnas ryšys, todėl galima teigti, jog lūkesčiai daro teigiamą, tačiau silpną įtaką šiems metodams.

Apibendrinant, vidinių organizacijos kultūros elementų ryšį su Lean vadybos metodų taikymu, galima teigti, jog vertybės ir įsitikinimai daro teigiamą įtaką visiems organizacijoje taikomiems Lean vadybos metodams. Tai vieninteliai organizacijos kultūros elementai, kurie

koreliuoja su visais metodais. Su daugeliu Lean vadybos metodų: Demingo ratas, problemų sprendimas, Gemba Walk, idėjų generavimas, kasdienė atskaitomybė, A3, 5S, Kaizen koreliuoja vidinis organizacijos kultūros elementas – nuostatos. Nei vienam iš organizacijoje taikomų Lean vadybos metodų įtakos nedaro vidinis organizacijos kultūros elementas – normos.

Gautų rezultatų apibendrinimas ir interpretavimas

Atlikus palyginamąją analizę pagal respondentų darbo stažą ir organizacijos kultūros elementų vertinimą, nustatyta, jog labiausiai organizacijos kultūros elementus vertina respondentai organizacijoje dirbantys daugiau nei 5 metus, mažiau vertina respondentai organizacijoje dirbantys nuo 1 iki 5 metų, mažiausiai – respondentai organizacijoje dirbantys mažiau negu 1 metus. Galima teigti, jog toks respondentų nuomonių pasiskirstymas yra pagrįstas, kadangi daugiau negu 5 metus organizacijoje dirbantys respondentai labiau yra susipažinę su organizacijos įkūrimo istorija, žino nusistovėjusias tradicijas, ritualus, ceremonijas, jų vertybės labiau dera su organizacijos vertybėmis ir jie yra labiau įsitraukę į organizacijos kultūrą. Respondentai, dirbantys organizacijoje mažiau negu 1 metus dar nėra pakankamai susipažinę su organizacijos kultūros elementais, todėl galima teigti, jog jų vertinimas pagrįstai skiriasi nuo respondentų, kurie organizacijoje dirba ilgiau.

Atlikus palyginamąją analizę pagal respondentų statusą organizacijoje ir organizacijos kultūros elementų vertinimo, nustatyta, jog respondentai, kurie užima vadovaujančias pareigas (padalinio vadovai) labiau vertina organizacijos kultūros elementus, negu respondentai, užimantys organizacijoje ne vadovaujančias pareigas. Galima teigti, jog vadovaujančias pareigas užimantys respondentai pagrįstai labiau vertina organizacijos kultūros elementus, nes turi savo pavaldinių, patys prisideda prie kultūros formavimo ir palaikymo savo komandose.

Įvertinus, respondentų nuomonę apie Lean vadybos metodų taikymą atsižvelgiant į jų darbo stažą organizacijoje, nustatyta, jog respondentai, organizacijoje dirbantys daugiau negu 5 metus metodų taikymą vertina labiau negu respondentai, kurie organizacijoje dirba nuo 1 iki 5 metų. Mažiausiai metodų taikymą vertina respondentai, dirbantys organizacijoje mažiau negu 1 metus. Tiriamoje organizacijoje Lean vadyba pradėta taikyti prieš kiek daugiau nei tris metus, todėl būtų galima daryti prielaidą, jog iš darbuotojų, kurie organizacijoje dirba daugiau negu 5 metus galėjo jaustis pasipriešinimas Lean vadybos metodų taikymui, nes dažnu atveju seniau organizacijoje dirbantys darbuotojai yra pripratę prie esamų darbo metodų ir sunkiau persiorientuoja prie naujovių. Tačiau, atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog organizacijoje

ilgiau dirbantys darbuotojai yra lojalūs ir noriai prisitaiko prie naujovių ir organizacijos veiklos tobulinimo galimybių.

Įvertinus, respondentų nuomonę apie Lean vadybos metodų taikymą atsižvelgiant į jų statusą organizacijoje, nustatyta, jog metodų taikymą labiau vertina vadovaujančias pareigas užimantys respondentai (padalinio vadovai) negu respondentai užimantys ne vadovaujančias pareigas. Vadovai turi galimybę prisidėti prie veiklos ir darbo sąlygų gerinimo. Priklausomai nuo to, kaip vadovas pateikia informaciją savo pavaldiniams ir sugeba juos įtraukti į veiklos tobulinimo procesą, priklauso ir darbuotojų įsitraukimas. Tam, kad galėtų skatinti savo komandos narių įsitraukimą, pirmiausia pats vadovas turi suprasti metodų teikiamą naudą ir būti įsitraukęs į veiklos tobulinimo procesą. Remiantis atlikto autorinio tyrimo rezultatais, galima teigti, jog vadovai yra labiau įsitraukę į Lean vadybos metodų taikymą, todėl geriau vertina šių metodų taikymą, negu respondentai užimantys ne vadovaujančias pareigas.

Nustačius išorinių ir vidinių organizacijos kultūros elementų ryšius su Lean vadybos metodų taikymu, galima daryti išvadą, kurie iš organizacijos kultūros elementų daro įtaką Lean vadybos metodų taikymui. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog organizacijos kultūros elementai, kurie koreliuoja su Lean vadybos metodų taikymu daro jiems teigiamą įtaką. Neigiamos įtakos tarp tiriamųjų elementų nebuvo nustatyta. Mažiausiai organizacijos kultūros elementų įtaką daro standartizuoto darbo, 5 kodėl ir 5S metodams.

Vienas iš Lean vadybos metodų, kuriam mažiausiai organizacijos kultūros elementų daro įtaką yra standartizuotas darbas. Nors respondentai standartizuoto darbo metodą vertina kaip vieną iš dažniausiai taikomų, tačiau ryšys tarp šio metodo ir išorinių organizacijos kultūros elementų nenustatytas. Šio metodo ryšys nustatytas tik su keletu iš vidinių organizacijos kultūros elementų - vertybėmis ir įsitikinimais bei lūkesčiais. Taigi, standartizuoto darbo metodui teigiamos įtakos turi tik šie vidiniai organizacijos kultūros elementai. Galima teigti, jog kuo labiau respondentai vadovaujami organizacijos vertybėmis, kuo labiau jos dera su respondentų asmeninėmis vertybėmis bei įsitikinimais tuo labiau jie vertina procesų aprašymus, instrukcijų naudojimą, kaip metodą teisingai atlikti užduotis, išvengti klaidų ir padėti prisitaikyti naujiems darbuotojams. Tačiau, atsižvelgiant į tai, kad procesų aprašymas ir instrukcijų naudojimas nereikalauja daug socialinių aspektų, kurie įeina į organizacijos kultūrą, galima daryti išvadą, jog šis metodas pagrįstai mažiausiai koreliuoja su organizacijos kultūros elementais.

5S metodas taikomas darbo vietos sutvarkymui. Šio Lean vadybos metodo taikymas, padidina proceso skaidrumą, padeda atskleisti paslėptas problemas taip gerinant darbo kokybę. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog šio metodo taikymui teigiamą įtaką daro išoriniai ir vidiniai organizacijos kultūros elementai: tradicijos, ritualai, ceremonijos, vertybės

ir įsitikinimai bei nuostatos. Galima teigti, jog kuo labiau respondentai vertina šiuos elementus, tuo labiau vertina ir 5S metodo taikymą. Daroma prielaida, jog esant teigiamoms respondentų nuostatoms dėl darbo, yra vertinamas proceso skaidrumas bei darbo kokybė, todėl respondentai teigiamai vertina 5S metodo taikymą.

5 kodėl metodas yra skirtas išsiaiškinti pagrindines problemos priežastis. Šio metodo taikymui būdingas darbuotojų įsitraukimas, noras spęsti problemas, ieškant esminio problemos atsiradimo šaltinio. Atlikus tyrimą, nustatyta, jog šio Lean vadybos metodo taikymui teigiamą įtaką daro tiek išoriniai - tradicijos, ritualai, ceremonijos, herojai, tiek vidiniai - vertybės ir įsitikinimai, organizacijos kultūros elementai. Kuo labiau respondentai vertina šiuos organizacijos kultūros elementus, tuo labiau vertina ir 5 kodėl metodo taikymą. Tikėtina, kad ypatingai organizacijai nusipelnę darbuotojai (herojai) gilinaisi į problemų sprendimą ieškodami pagrindinio problemos šaltinio ir stengdamiesi tinkamai ją išspręsti.

Problemų sprendimo metodas skatina bendradarbiavimą visuose organizacijos lygiuose. Šio metodo taikymui svarbu, kad darbuotojai būtų įsitraukę į problemų sprendimą, aiškiai suprastų problemas ir teiktų pasiūlymus jų sprendimui. Nustatyta, jog šio metodo taikymui teigiamą įtaką daro organizacijos kultūros elementai: istorija, tradicijos, ritualai, ceremonijos, vertybės ir įsitikinimai, nuostatos, požiūriai. Galima teigti, jog kuo labiau organizacijos nariai vertina šiuos elementus, tuo labiau vertina ir problemų sprendimo metodą. Problemų sprendimo metodo taikymo koreliacija su minėtais organizacijos kultūros elementais yra tikslinga, nes išoriniai organizacijos kultūros elementai – istorija, tradicijos, ritualai, ceremonijos yra tie elementai, kurie skatina organizacijos narių bendravimą, bendradarbiavimą ir veiklos tęstinumą.

Lean vadybos metodas - idėjų generavimas koreliuoja su organizacijos kultūros elementais: istorija, tradicijos, ritualai, ceremonijos, herojai, vertybės ir įsitikinimai, nuostatos, požiūriai. Šio metodo tikslas yra įtraukti darbuotojus, kad jie siūlytų kuo daugiau gerinimo galimybių. Galima teigti, jog kuo labiau organizacijos nariai vertina minėtus organizacijos kultūros elementus, tuo labiau vertina idėjų generavimo metodą ir teikia pasiūlymus veiklos tobulinimui.

Kasdienės atskaitomybės metodo taikymui teigiamą įtaką daro organizacijos kultūros elementai: istorija, vertybės ir įsitikinimai, nuostatos, lūkesčiai. Kasdienės atskaitomybės metodas skatina supratimą apie darbą, kurį kasdien atlieka organizacijos nariai. Šio metodo pagalba yra identifikuojamos tobulintinos sritys, problemos, dalijamasi gerąja praktika, taip organizacijos nariai yra įtraukiami į veiklos tobulinimo procesą. Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, jog respondentai, kurie labiau vertina organizacijos kultūros elementus, vertina kasdienės atskaitomybės metodo taikymą. Organizacijos nariams dalijantis informacija

tarpusavyje yra labai svarbu tarpusavio supratimas ir pasitikėjimas, tai skatina bendradarbiavimą. Organizacijos kultūros elementai - vertybės ir įsitikinimai, darbuotojų lūkesčiai bei nuostatos, sudaro pagrindą darbuotojų tarpusavio bendravimui ir bendradarbiavimui, todėl, respondentų nuomone, jie daro įtaką kasdienės atskaitomybės metodo taikymui.

A3 metodo tikslas yra pagerinti problemų sprendimo galimybes, glaustai dokumentuojant sprendimus, planus ir gautus rezultatus. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, nustatyta, jog šio metodo taikymui įtaką daro organizacijos kultūros elementai: istorija, tradicijos, ritualai, ceremonijos, simboliai, vertybės ir įsitikinimai, nuostatos. Galima teigti, jog simboliai, kaip organizacijos kultūros elementas, daro teigiamą įtaką A3 metodo taikymui, nes taikant A3 metodą situacijos duomenys taip pat yra pateikiami tam tikra simboliškai reikšme, iliustruojant situaciją piešiniais ir schemomis.

Lean vadybos metodai, kurių taikymui daro įtaką daugiausiai organizacijos kultūros elementų yra Demingo ratas, Gemba Walk, Kaizen. Šie metodai yra vieni iš pagrindinių metodų naudojamų veiklos tobulinimui, todėl tikslinga paminėti, kad daugelis organizacijos kultūros elementų daro įtaką šių metodų taikymui.

Demingo ratas, tai metodas, kurio pagalba išlaikomas darbo nuoseklumas ir nuolat siūlomi patobulinimai. Šio metodo taikymui teigiamą įtaką daro tiek išoriniai, tiek vidiniai organizacijos kultūros elementai. Išoriniai organizacijos kultūros elementai, darantys teigiamą įtaką Demingo rato metodo taikymui yra istorija, tradicijos, ritualai, ceremonijos, herojai, vidiniai organizacijos kultūros elementai – vertybės ir įsitikinimai, nuostatos, požiūriai, lūkesčiai. Galima teigti, jog respondentai vertinantys minėtus organizacijos kultūros elementus, labiau vertina Demingo rato taikymą savo veikloje. Demingo rato metodo taikymas reikalauja sistemingo mąstymo ir veiksmų. Atsižvelgiant į organizacijos kultūros elementus ir juos plėtojant, tikėtina, jog būtų galima pasiekti geresnių veiklos rezultatų taikant Demingo rato metodą.

Gemba Walk, tai metodas kuomet vykstama į darbo vietą, kur vyksta procesas ir stebima kaip jis vyksta. Šio metodo pagalba siekiama identifikuoti vertės nepridedančias veiklas, sutelkiamas dėmesys į esamą situaciją ir siūlomi patobulinimai. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog šio metodo taikymui teigiamą įtaką daro organizacijos kultūros elementai: istorija, tradicijos, ritualai, ceremonijos, simboliai, vertybės ir įsitikinimai, nuostatos, požiūriai ir įpročiai. Galima teigti, jog kuo labiau organizacijos nariai vertina šiuos organizacijos kultūros elementus, tuo labiau vertina Gemba Walk metodo taikymą.

Literatūroje minima, kad atliekant Kaizen siekiama daryti įtaką darbuotojų požiūriui, žinioms ir įgūdžiams. Šis metodas yra orientuotas į žmogiškąjį kapitalą. Atlikto autorinio

tyrimo rezultatai parodė, jog daugelis iš organizacijos kultūros elementų: istorija, tradicijos, ritualai, ceremonijos, herojai, vertybės ir įsitikinimai, nuostatos, požiūriai, lūkesčiai, daro teigiamą įtaką Kaizen taikymui. Kadangi, šis Lean vadybos metodas yra orientuotas į žmogiškąjį kapitalą ir į nuolatinį tobulinimą, galima teigti, jog herojai (ypatingai organizacijai nusipelnę žmonės) ir jų svarba organizacijoje daro teigiamą įtaką nuolatiniam organizacijos tobulėjimui. Taip pat, vertinant kitų organizacijos kultūros elementų daromą teigiamą įtaką Kaizen metodo taikymui, galima teigti, jog kuo labiau respondentai vertina organizacijos kultūros elementus, tuo labiau vertina ir Kaizen metodo taikymą.

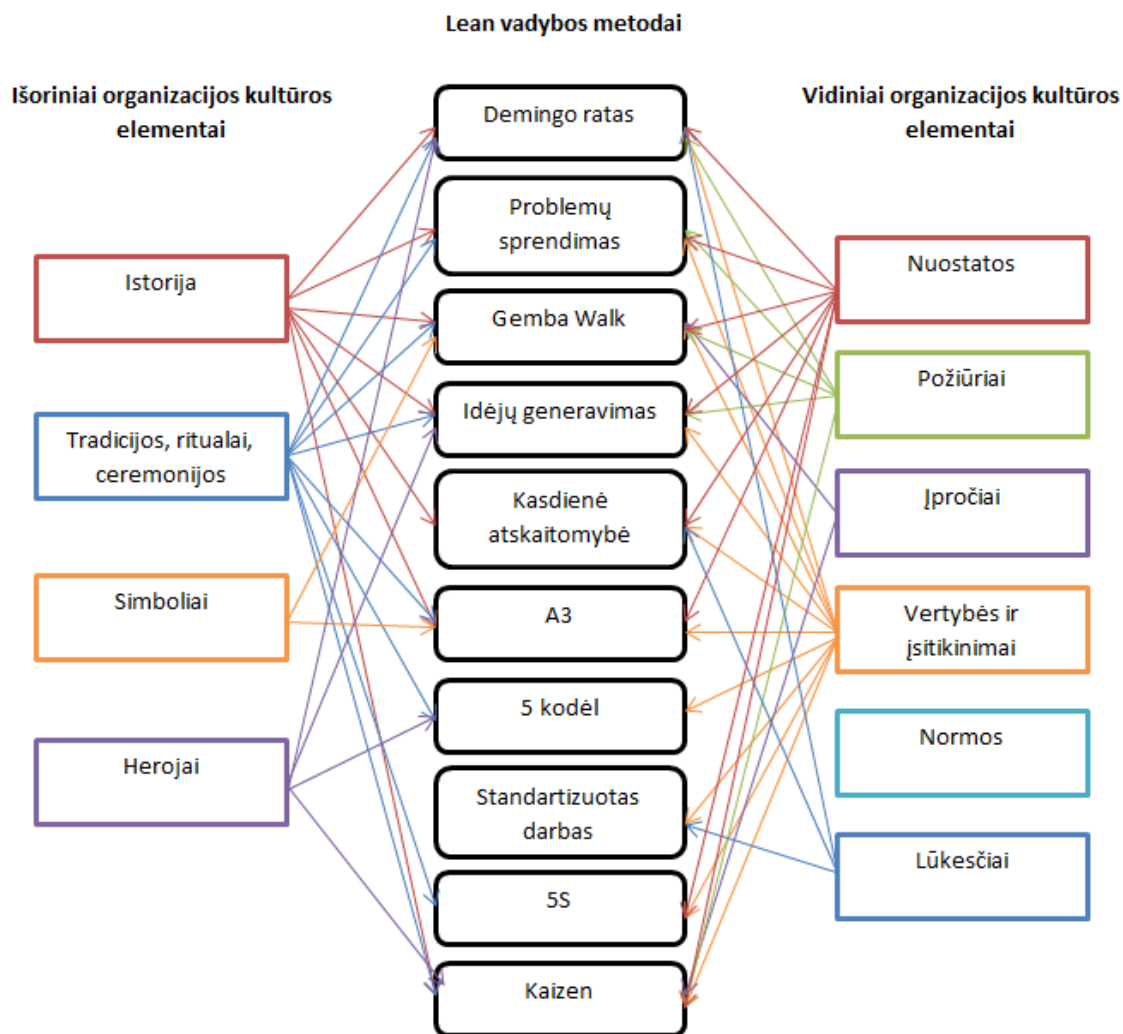
Organizacijos kultūros elementas – normos, kurios numato organizacijos nariams elgtis pagal nustatytas taisykles nekoreliuoja su nei vienu iš Lean vadybos metodų. Tai rodo, jog nei vieno metodo taikymui normos nedaro jokios įtakos. Galima teigti, jog šis vidinis organizacijos kultūros elementas pagrįstai nekoreliuoja su Lean vadybos metodais, kadangi taisyklių laikymasis nėra pagrindinis veiksnys taikant Lean vadybos metodus. Metodų taikymas iš organizacijos kultūros perspektyvos yra orientuotas į darbuotojų įsitraukimą, nuolatinį tobulėjimą ir galėtų būti apibūdinamas kaip loginio mąstymo kūrimas, nevaržant darbuotojų laisvės išsakyti problemas ir reikšti idėjas. Nors respondentai labiau vertina normas negu vertybes ir įsitikinimus, tačiau įtakos šis elementas nedaro nė vieno Lean vadybos metodo taikymui. Vertinant Lean vadybos metodų taikymo ryšio nebuvimą su vidiniu organizacijos kultūros elementu – normomis, matoma, jog nėra prasmės skirti didelį dėmesį šiam organizacijos kultūros elementui.

Anot G. Dubausko (2006), kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta vertybes ir joms įsipareigoja, tuo stipresnė organizacijos kultūra bei didesnį poveikį ji turi darbuotojams ir procesams, nes sukuria organizacijoje vidaus klimatą, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą. Remiantis atlikto autorinio tyrimo rezultatais, nustatyta, jog visiems organizacijoje taikomiems Lean vadybos metodams vertybės daro teigiamą įtaką.

Apibendrinant, galima teigti, jog organizacijos kultūros elementų daroma teigiama įtaka Lean vadybos metodams, parodo, kad kultūriniai aspektai yra ne mažiau svarbūs negu techninės metodų charakteristikos. Galima daryti prielaidą, jog plėtojant kultūrą organizacijoje, ryšys siejantis socialinę ir techninę sritis gali stiprėti, didėjant ryšio stiprumui, tikėtina, jog gerės veiklos efektyvumas ir rezultatyvumas.

3.3 Organizacijos kultūros elementų daromos įtakos Lean vadybos metodų taikymui modelis

Remiantis literatūros analize ir atlikto autorinio tyrimo rezultatais sudarytas organizacijos kultūros elementų daromos įtakos Lean vadybos metodų taikymui modelis (žr. 15 pav.). Šį modelį sudaro trys dalys: Lean vadybos metodai, išoriniai organizacijos kultūros elementai ir vidiniai organizacijos kultūros elementai.



15 pav. Organizacijos kultūros elementų daromos įtakos Lean vadybos metodų taikymui modelis

(sudarytas autorės)

Rodyklėmis pažymėti ryšiai siejantys organizacijos kultūros elementus su Lean vadybos metodais. Šiame modelyje matomi ne tik autorinio tyrimo metu nustatyti ryšiai tarp organizacijos kultūros elementų ir Lean vadybos metodų taikymo, bet matomas ir tas organizacijos kultūros elementas, su kuriuo, respondentų nuomone, ryšys neegzistuoja.

Matoma, jog vidiniai organizacijos kultūros elementai - vertybės ir įsitikinimai, nuostatos, požiūriai, ir išoriniai organizacijos kultūros elementai - istorija, tradicijos,

ritualai, ceremonijos daro teigiamą įtaką daugelio Lean vadybos metodų taikymui. Galima išskirti vertybes ir įsitikinimus, nes jie daro teigiamą įtaką visų Lean vadybos metodų taikymui. Taip pat galima išskirti vidinį organizacijos kultūros elementą – normas, nes tai vienintelis elementas, kurio nesieja joks ryšys su Lean vadybos metodų taikymu.

Galima išskirti Lean vadybos metodus, kuriems teigiamą įtaką daro daugiausiai organizacijos kultūros elementų, tai Demingo ratas, Gemba Walk ir Kaizen. Mažiausiai organizacijos kultūros elementų teigiamą įtaką daro standartizuoto darbo, 5 kodėl ir 5S metodų taikymui.

Toliau pateikiami pasiūlymai, į kuriuos organizacijos kultūros elementus, remiantis pateiktu modeliu, vertėtų atkreipti dėmesį taikant Lean vadybos metodus:

- Vertybės ir įsitikinimai turi ypatingą svarbą Lean vadybos metodų taikymui. Šie elementai gali išreikšti santykį su kitais organizacijos nariais, juos suvienyti ir nukreipti jų pastangas viena kryptimi, todėl organizacijoms vertėtų kreipti didelį dėmesį į vertybių sistemą.
- Nuostatos. Organizacijos nariai tvirtai laikosi savo nuomonės, tačiau yra tolerantiški ir priima kitų organizacijos narių nuomonę. Šis organizacijos kultūros elementas daro teigiamą įtaką daugeliui Lean vadybos metodų taikymui. Taikant Lean vadybos metodus, darbuotojai yra skatinami mąstyti, reikšti savo nuomonę ir teikti pasiūlymus veiklos tobulinimui, todėl labai svarbu, kad kiekvieno organizacijos nario nuomonė ir pasiūlymai būtų toleruojami ir nepašiepiami, nes tai gali turėti neigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į organizacijos veiklą ir jos tobulinimą ateityje.
- Istorija. Labai svarbu supažindinti darbuotojus su organizacijos istorija, tuomet didėja organizacijos narių tarpusavio supratimas, jie tampa lojalesni organizacijai. Organizacijos nariai gerai žinantys organizacijos istoriją, labiau vertina daugelio Lean vadybos metodų taikymą.
- Tradicijos, ritualai, ceremonijos. Organizacijos narius skatinant bendrauti ne tik oficialioje aplinkoje, kartu švęsti religines šventes, sveikinti vieni kitus gimimo dienos proga yra formuojamas bendrumo jausmas, požiūris į kolegas ir organizaciją. Šie elementai daro teigiamą įtaką daugeliui Lean vadybos metodų taikymui.

Apibendrinant, galima teigti, jog šis modelis yra skirtas pamatyti ryšius tarp organizacijos kultūros elementų ir Lean vadybos metodų, kurie parodo, į kuriuos organizacijos kultūros elementus organizacijoms reikėtų atkreipti dėmesį norint, kad organizacijos nariai labiau vertintų metodų taikymą. Organizacijos gebėjimas sėkmingai dirbti priklauso nuo joje dirbančių žmonių, todėl atkreipiant dėmesį į organizacijos kultūros stiprinimą ir palaikymą, tikėtina, kad galima pasiekti geresnių rezultatų.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Remiantis išnagrinėta Lietuvos ir užsienio autorių literatūra, galima teigti, kad nėra vieningo organizacijos kultūros apibrėžimo, nes ji susideda iš daugelio skirtingų elementų. Tačiau, dauguma autorių sutinka, jog organizacijos kultūrą sudaro šie elementai: vertybės ir įsitikinimai, nuostatos, požiūriai, įpročiai, normos, lūkesčiai, organizacijos istorija, tradicijos, ritualai, ceremonijos, simboliai, herojai.
2. Remiantis išnagrinėta literatūra apie Lean vadybos sampratą ir metodus, galima teigti, jog Lean vadyba – organizacijoje vyraujanti filosofija, orientuota į organizacijos narių mąstymo kultūrą. Šiai kultūrai formuoti yra naudojami metodai, iš kurių daugelis reikalauja ne vien techninio jų taikymo, bet daugeliu atvejų – kultūros aspektų.
3. Autorinio tyrimo metu identifikuoti organizacijos kultūros elementai darantys teigiamą įtaką Lean vadybos metodų taikymui:
 - 3.1. Kuo labiau organizacijoje vertinami įsitikinimai ir vertybės, nuostatos, požiūriai, lūkesčiai, istorija, tradicijos, ritualai, ceremonijos, herojai, tuo geriau taikomas Demingo rato metodas. Šio metodo taikymui teigiamą įtaką daro daugelis organizacijos kultūros elementų, todėl galima teigti, jog Demingo rato metodas yra vienas iš labiausiai organizacijos kultūros įtakai pasiduodantis metodas.
 - 3.2. Kuo labiau organizacijoje vertinami įsitikinimai ir vertybės, nuostatos, požiūriai, istorija, tradicijos, ritualai, ceremonijos, tuo geriau taikomas problemų sprendimo metodas. Šio metodo taikymui svarbus bendradarbiavimas visuose organizacijos lygiuose, siekiant užtikrinti nuolatinio tobulėjimo procesą, efektyviai sprendžiant problemas.
 - 3.3. Kuo labiau organizacijoje vertinami įsitikinimai ir vertybės, nuostatos, požiūriai, įpročiai, istorija, tradicijos, ritualai, ceremonijos, simboliai, tuo geriau taikomas Gemba Walk metodas. Gemba Walk metu skatinamas darbuotojų mokymas ir mokymasis, todėl galima teigti, jog puoselėjant organizacijos kultūros elementus organizacijoje mokymas taps sklandesnis.
 - 3.4. Kuo labiau organizacijoje vertinami įsitikinimai ir vertybės, nuostatos, požiūriai, istorija, tradicijos, ritualai, ceremonijos, herojai, tuo geriau taikomas idėjų generavimo metodas. Galima teigti, jog dėka stiprios organizacijos kultūros yra sukurama aplinka, kurioje darbuotojų idėjos nėra kritikuojamos, tačiau skatinamas naujas požiūris į darbo procesus ir nuolatinį tobulėjimą.
 - 3.5. Kuo labiau organizacijoje vertinami įsitikinimai ir vertybės, nuostatos, lūkesčiai, istorija, tuo geriau taikomas kasdienės atskaitomybės metodas. Galima teigti, jog

organizacijos elementų vystymasis organizacijoje skatina gerųjų praktikų dalinimąsi, darbuotojų lūkesčių aptarimą ir konstruktyvų informacijos pasidalijimą bei efektyvų problemų eskalavimą kasdienių susirinkimų metu.

- 3.6. Kuo labiau organizacijoje vertinami įsitikinimai ir vertybės, nuostatos, istorija, tradicijos, ritualai, ceremonijos, simboliai, tuo geriau taikomas A3 metodas. Galima teigti, jog šie organizacijos kultūros elementai skatina sisteminių požiūrį į efektyvų problemų sprendimo procesą.
- 3.7. Kuo labiau organizacijoje vertinami įsitikinimai ir vertybės, tradicijos, ritualai, ceremonijos, herojai, tuo geriau taikomas 5 kodėl metodas. Galima teigti, jog organizacijos nariai vertinantys šiuos organizacijos kultūros elementus yra linkę labiau gilintis į problemų sprendimą, siekiant išsiaiškinti pagrindines problemas priežastis ir ieškoti galimybių, kaip jas tinkamai išspręsti.
- 3.8. Kuo labiau organizacijoje vertinami įsitikinimai ir vertybės bei lūkesčiai, tuo geriau taikomas standartizuoto darbo metodas. Atsižvelgiant į tai, jog procesų aprašymas ir instrukcijų naudojimas nereikalauja daug kultūros aspektų, galima teigti, jog šis metodas pagrįstai mažiausiai siejasi su organizacijos kultūros elementais.
- 3.9. Kuo labiau organizacijoje vertinami įsitikinimai ir vertybės, nuostatos, tradicijos, ritualai, ceremonijos, tuo geriau taikomas 5S metodas. Galima teigti, jog tvarkos palaikymas darbo vietoje prisideda prie organizacijos narių gerovės. Siekiant užtikrinti efektyvų šio metodo panaudojimą, reikėtų dėmesį skirti organizacijos kultūros elementų plėtojimui.
- 3.10. Kuo labiau organizacijoje vertinami įsitikinimai ir vertybės, nuostatos, požiūriai, įpročiai, istorija, tradicijos, ritualai, ceremonijos, herojai, tuo geriau taikomas Kaizen metodas. Šio metodo taikymui teigiamą įtaką darantys organizacijos kultūros elementai parodo, jog organizacijos nariai laikydamiesi organizacijos vertybių, žinodami istoriją ir tradicijas bei kitus minėtus organizacijos kultūros elementus labiau vertina organizacijos veiklos tobulinimo galimybes. Organizacijos kultūros elementų puoselėjimas prisideda prie aplinkos, kurioje yra gera dirbti, kūrimo.
4. Remiantis literatūros analize ir atlikto autorinio tyrimo rezultatais parengtas organizacijos kultūros elementų daromos įtakos Lean vadybos metodų taikymui modelis. Šis modelis parodo į kuriuos organizacijos kultūros elementus, darančius teigiamą įtaką Lean vadybos metodų taikymui, reikėtų atkreipti dėmesį finansines paslaugas teikiančioms organizacijoms. Tikėtina, jog organizacijos skirdamos daugiau

dėmesio konkreitiems organizacijos kultūros elementams, gali pasiekti efektyvesnį Lean vadybos metodų taikymą. Remiantis sudarytu modeliu, organizacijos siekiančios efektyvesnio Lean vadybos metodų taikymo turi orientuotis į organizacijos vertybes ir įsitikinimus bei jų puoselėjimą.

5. Darbo autorė siūlo darbe nagrinėtus Lean vadybos metodus ir organizacijos kultūros elementus bei jų ryšius atvaizduojantį modelį pritaikyti plėtojant finansinių paslaugų sektoriaus organizacijų kultūrą, visų pirma akcentuojant dėmesį į tuos elementus, kurie daro teigiamą įtaką daugeliui organizacijoje taikomų Lean vadybos metodų. Organizacijos kultūros elementų daromas poveikis taikant Lean vadybos metodus gali būti veiksnys, padedantis pasiekti geresnių rezultatų.

Autorės siūloma tolimesnė tyrimo nagrinėjimo kryptis

Siūloma vystyti tyrimus, įtraukiant įvairių sektorių organizacijas. Tikslinga ištirti, kokią įtaką organizacijos kultūros elementai daro Lean vadybos metodų taikymui, atsižvelgiant į organizacijos veiklos sritį.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. Alagaraja M. (2014). A Conceptual Model of Organizations as Learning-Performance Systems: Integrative Review of Lean Implementation Literature. *Human Resource Development Review*. Vol. 13, No. 2, p. 207–233. DOI: 10.1177/1534484313495852
2. Alukal G., Manos A. (2006). *Lean Kaizen: A Simplified Approach to Process Improvements*. Milwaukee: American Society of Quality. Quality Press.
3. Alvesson M., (2013). *Understanding Organizational Culture*. Los Angeles: Sage Publications Ltd.
4. Bortolotti T., Boscari S., Danese P. (2014). Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *International Journal of Production Economics*. Vol. 160, No. 1, p. 182–201. DOI: 10.1016/j.ijpe.2014.10.013
5. Burcher S.B.P., (2006). Lean viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 17, No. 1, p. 56 – 72, DOI: 10.1108/17410380610639506
6. Cameron K. S., Quinn R. E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: John Wiley & Sons.
7. Chatman J. A., Eunyoung C. S. (2003). Leading by leveraging culture. *Journal of California Management Review*. Vol.45, No. 4, p. 20-34. DOI: 10.2307/41166186
8. Dahlgaard J., Dahlgaard-Park S., (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine*. Vol. 18, No. 3, p. 263 – 281. DOI: 10.1108/09544780610659998
9. Dičkus V., Pranulis V. P. (2012). Rinkodaros tyrimai. Teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus universitetas, Vilniaus universiteto leidykla.
10. Doolen T.L., Aken E.M.V., Farris J.A., Worley J. M., Huwe J., (2008). Kaizen events and organizational performance: a field study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57, No. 8, p. 637 – 658, DOI: 10.1108/17410400810916062
11. Dubauskas G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Vilnius.
12. Dubinas V., Smilga E. (2010). Paslaugų sektoriaus plėtros galimybės Lietuvoje. *Management of Organizations: Systematic Research*. Vilnius. 38-52 p. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB->

- 0001:J.04~2010~1367171791641/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content (žiūrėta 2015 m. lapkričio 8 d.).
13. Emiliani M.L. (2008). Standardized work for executive leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 29, No. 1, p. 24 – 46. DOI: 10.1108/01437730810845289
 14. George M. L. (2003). *Lean Six Sigma for Service : How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions*. USA: McGraw Hill Professional.
 15. Giedraitis A. (2011). Gamybinės įmonės darnus vystymasis per organizacinės kultūros ir darbuotojų vertybių suderinamumą. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Vol. 26, No. 2, p. 69-75. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/26/69.pdf> (žiūrėta 2015 m. lapkričio 14 d.).
 16. Hicks B.J. (2007). Lean information management: Understanding and eliminating waste. *International Journal of Information Management*. Vol. 27, No. 4, p. 233–249. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2006.12.001
 17. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas*. Kaunas: Judex leidykla.
 18. Kobayashi K., Gapp R., Fisher R., (2008). Implementing 5S within a Japanese context: an integrated management system. *Management Decision*. Vol. 46, No. 4, p. 565 – 579. DOI: 10.1108/00251740810865067
 19. Lean Enterprise Institute (2012). Lean problem solving. Prieiga per internetą: <http://www.lean.org/Workshops/WorkshopDescription.cfm?WorkshopId=19> (žiūrėta 2015 m. gruodžio 11 d.).
 20. Lean Enterprise Institute (2012). Lean problem solving. Prieiga per internetą: <http://www.lean.org.au/lean-problem-solving> (žiūrėta 2015 m. gruodžio 9 d.).
 21. Likar B., Širok K., Košmrlj K. (2015). The art of managing innovation problems and opportunities. *Faculty of management at the university of Primorska, Cankarjeva, Koper*. Polski razvojru centre. Prieiga per internetą: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-184-7.pdf> (žiūrėta 2015 m. lapkričio 12 d.).
 22. *Kokybės vadybos sistemos*. LST EN ISO 9001:2015. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2007.
 23. Mann D. (2009). *The Missing Link: Lean Leadership*. Frontiers of health services management. Vol. 26, No. 1, p. 15-26. Prieiga per internetą: http://dmannlean.com/pdfs/The%20Missing%20Link_Lean%20Leadership_DWMann.pdf (žiūrėta 2015 m. lapkričio 9 d.).

24. Mastroianni R., Abdelhamid T. (2003). The challenge: the impetus for change to Lean Project delivery. Prieiga per internetą: <http://www.researchgate.net/publication/265242373> (žiūrėta 2015 m. lapkričio 9 d.).
25. Mika L.G. (2006). *Kaizen Event Implementation Manual*. Society of Manufacturing Engineers. Michigan.
26. Mohelska H., Sokolovab M. (2015). Organisational culture and leadership – joint vessels? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 171, No. 1, p. 1011 – 1016. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.01.223
27. Monkevičienė Z., Liugailaitė-Radzvickienė L. (2009). Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. *Ekonomika ir vadyba*. p. 315-322. Prieiga per internetą: <http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/viewFile/9321/4713> (žiūrėta 2015 m. spalio 29 d.).
28. Ohno T. (1988). *Toyota production system: beyond large-scale production*. New York: Productivity.
29. Pallant J. (2011). *SPSS survival manual*. New York: Mc Graw Hill.
30. Palmer V.S. (2001). Inventory managment kaizen. *Engineering Management for Applied Technology*. p. 55-56. DOI:10.1109/EMAT.2001.991311
31. Piercy N., Rich N. (2009). Lean transformation in the pure service environment: the case of the call service centre. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 29, No. 1, p. 54 – 76. DOI: 10.1108/01443570910925361.
32. Pikturnaitė I., Paužuolienė J. (2013). *Organizacinės kultūros institucionalizmas*. Klaipėdos universitetas, p. 93-108. Prieiga per internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/viewFile/477/pdf> (žiūrėta 2015 m. lapkričio 15 d.).
33. Pranulis V. (1998). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Kronta.
34. Prunskus V. (2013). Kultūros samprata ir inkultūrizacijos procesas tarpkultūrinės komunikacijos kontekste. Vol. 24. No. 3, p.121-130. Prieiga per internetą: <http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2013/3/121-130.pdf> (žiūrėta 2015 m. birželio 20 d.).
35. Puvanasvaran A.P., Megat M.H.M.A., Tang S.H., Muhamad M.R., Hamouda A.M.S., 2008. A Review of problem solving capabilities in Lean process management. *American Journal of Applied Sciences*. Vol. 5, No. 5, p. 504-511. DOI: 10.3844/ajassp.2008.504.511

36. Rad A.M.M. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*. Vol. 18, No. 6, p. 606 – 625. DOI: 10.1108/09544780610707101
37. Raynus J. (2011). *Improving business process performance*. USA: Taylor&Francis Group.
38. Robbins S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
39. Robinson G.A., Schroeder D.M. (2009). The role of front-line ideas in Lean performance improvement. Prieiga per internetą: http://edgroody.com/wp-content/uploads/2012/05/Robinson_Schroeder_Lean_Performance.pdf (žiūrėta 2015 m. lapkričio 12 d.).
40. Rother M. (2013). *Toyota Kata: Kaip vadovauti žmonėms, kad jie tobulėtų, adaptuotųsi ir pasiektų puikių rezultatų*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
41. Ruželė D. (2014). *Vadybos priemonės Lean ir Six Sigma naudojančių organizacijų evoliucija*. Magistro darbas. Vilnius.
42. Schein E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4 ed. San Francisco: John Wiley&Sons.
43. Serrat O. (2009). The five whys technique. Asian Development Bank. Prieiga per internetą: <https://openaccess.adb.org/handle/11540/2732> (žiūrėta 2015 m. gruodžio 8 d.).
44. Shkliar K. (2013). Lean supply chain of service companies: application of order review and release systems to improve its performances. *International Master of Industrial Management*. p. 2011 -2013. Prieiga per internetą: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:636810/FULLTEXT01.pdf> (žiūrėta 2015 m. spalio 19 d.).
45. Singh V. K. (2013). PDCA Cycle: A Quality approach. *The Journal of management sciences*. Vol. 1, No. 1, p. 89-96. Prieiga per internetą: <http://ujms.open-journal.com/index.php/UJMS/article/view/17/16> (žiūrėta 2015 m. lapkričio 29 d.).
46. Sobek II.D.K., Smalley A. (2011). *Understanding A3 Thinking: A Critical Component of Toyota's PDCA Management System*. New York: Taylor&Francis Group.
47. Sokovic M., Pavletic D., Kern Pipan K. (2010). Quality improvement methodologies PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of achievements in materials and manufacturing engineering*. Vol. 43, No. 1, p. 476-483. Prieiga per internetą: http://w.journalamme.org/papers_vol43_1/43155.pdf (žiūrėta 2015 m. gruodžio 6 d.).

48. Somik Ghosh Ph.D. (2014). Does Formal Daily Huddle Meetings Improve Safety Awareness?. *International Journal of Construction Education and Research*. Vol.10, No. 4, p. 285-299, DOI: 10.1080/15578771.2014.886642.
49. Staniulienė S., Dilienė D. (2014). Organizacijų kultūrų tyrimai: problemos ir galimybės. *Management of Organizations: Systematic Research*. Vol. 72, No. 5, p. 79-93. DOI: 10.7220/MOSR.2335.8750.2014.72.5
50. Sweet S., Grace-Martin K. (2012). *Data analysis with SPSS : a first course in applied statistics* (4th ed.). USA: Allyn&Bacon.
51. Švagždienė B., Čepienė K., Bradauskienė K. (2011). Diagnostinės organizacijos kultūros prielaidos turizmo sektoriuje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Vol. 21, No. 1, p. 108-121. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2011~ISSN_1648-9098.N_1_21.PG_108-121/DS.002.0.01.ARTIC (žiūrėta 2015 m. lapkričio 11 d.).
52. Tidikis R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
53. Valackienė A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
54. Vveinhardt J. (2011). *Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos*. Prieiga per internetą: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/download/330/359> (žiūrėta 2015 m. birželio 6 d.).
55. Vveinhardt J., Nikaitė I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Vol. 17, No. 1, p. 176-186. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367164632639/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> (žiūrėta 2015 m. lapkričio 19 d.).
56. Womack J. P., Jones D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Simon & Schuster.
57. Zakarevičius P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Management of Organizations: Systematic Research*. p. 201-209. Prieiga per internetą: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=22055826&site=ehost-live> (žiūrėta 2015 m. spalio 29 d.).
58. Zidel T. G. (2006). A Lean Toolbox—Using Lean Principles and Techniques in Healthcare. *Journal for Healthcare Quality*. Vol. 28, No. 1, p. 1-15. Prieiga per internetą: <http://services.medicine.uab.edu/PublicDocuments/Anesthesiology/JC0923Art1.pdf> (žiūrėta 2015 m. rugsėjo 12 d.).

59. Zu'bi M. F. Al-Zu'bi (2015). Examining the Impact of Lean Practices on Flexibility Performance: The Moderating Effect of Environmental Dynamism. *Published by Canadian Center of Science and Education*. Vol. 4, No. 2, p. 54-69, doi: doi:10.5539/emr.v4n2p54.

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ELEMENTS TO APPLICABILITY OF LEAN MANAGEMENT METHODS

Vaida JURKUTĖ

Paper for the Master's degree

Quality Management Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics, Management Department

Supervisor – doc. dr. D.Serafinas

Vilnius, 2016

SUMMARY

60 pages, 12 charts, 15 pictures, 59 references.

Keywords: organizational culture, Lean management, elements of organizational culture.

The main purpose of this master thesis is to determine organizational culture elements which can make an influence on applicability of Lean management methods.

The work consists of three main parts: the analysis of literature, the research and its results, conclusion and recommendations.

Conception of organizational culture and its elements and conception of the Lean management and its methods are presented in a part of the analysis of literature. The questionnaire for research was built according to analyzed literature. The main purpose of the questionnaire was to find out which elements of organizational culture can make an influence to applicability of Lean management methods.

Results of the research were statistically processed with SPSS programme batch. Cronbach's Alpha coefficient was used to determine the alignment of Likert scales. In all cases it was higher than 0,6 which indicates that the scales used were consistent. In order to establish a correlation between organizational culture elements and applicability of Lean management methods, Pearson correlation coefficient was used.

The fact of which elements of organizational culture makes influence on application of Lean management methods was established by research results. It was settled that values and convictions have a positive impact on application of all Lean management methods explored in this research. Attitude, history, traditions, rituals, ceremonies make positive impact on application of large majority Lean management methods. Standards are the only one element of organizational culture that have no influence on application of Lean management methods.

Conclusions and recommendations summarize the main concepts of literature analysis as well as the results of the research performed. The author believes that results of the study could give useful guidelines to financial sector organizations which applies Lean management methods.

1 PRIEDAS

Apklaustos anketa

Sveiki,

esu Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Kokybės vadybos programos magistrantūros studentė. Savo mokslo tiriamajame darbe atlieku tyrimą apie organizacijos kultūros elementų įtaką Lean vadybos metodų taikymui. Prašau Jūsų užpildyti anoniminę anketą. Iš anksto dėkoju už indėlį, prisidedant prie šio tyrimo.

1. Organizacijoje Jūs:

- ☐ Esu padalinio vadovas
- ☐ Nesu padalinio vadovas

2. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

- ☐ Mažiau negu 1 metus
- ☐ Nuo 1 iki 5 metų
- ☐ Daugiau nei 5 metus

3. Įvertinkite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais apie išorinius organizacijos kultūros elementus: 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 - sutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1	2	3	4	5
Žinau organizacijos įkūrimo istoriją					
Žinau organizacijos gyvavimo raidą					
Organizacija turi galias tradicijas, ritualus, ceremonijas					
Organizacijoje pagerbiami ilgamečiai darbuotojai					
Organizacijoje yra švenčiamos religinės šventės					
Organizacijoje yra skatinamas laisvalaikio praleidimas su bendradarbiais					
Organizacijoje yra žmonių, kuriuos galima vadinti herojais (ypatingai organizacijai nusipelnę darbuotojai)					
Herojų vaidmuo organizacijoje yra labai svarbus					
Organizacija turi savo specifinius simbolius (pvz. logotipą, spalvą ir pan.)					
Simboliai atspindi organizacijos veiklą					

4. Įvertinkite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais apie vidinius organizacijos kultūros elementus: 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 - sutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1	2	3	4	5
Organizacijoje vyrauja abipusė pagarba tarp darbuotojų ir vadovų					
Organizacijoje kolegos pasitiki vieni kitų gebėjimais					
Klaidos yra vertinamos kaip mokymosi galimybė					
Mano asmeninės vertybės dera su organizacijos vertybėmis					
Darbas organizacijoje man, tai karjeros galimybė, savirealizacija					
Darbas organizacijoje man, tai darbas pagal specialybę, pragyvenimo šaltinis					
Esu patenkintas savo darbu					
Tikslai ir laukiami darbo rezultatai man yra aiškūs ir suprantami					
Man paskirtas užduotis atlieku atsakingai					
Visus darbus atlieku kaip esu įpratęs					
Man sunku priprasti prie naujovių					
Elgiuosi taip, kaip numato organizacijos taisyklės					
Žinau ko organizacijoje iš manęs yra tikimasi					

5. Pažymėkite, kaip dažnai taikote šiuos Lean metodus savo darbe?

1 – labai retai, 2 - retai, 3 - kartais, 4 - dažnai, 5 - labai dažnai.

	1	2	3	4	5
Demingo ratas (Planuok-Daryk-Tikrink-Veik ciklas)					
Problemų sprendimas					
Gemba Walk					
Idėjų generavimas (idėjų filtras)					
Kasdienė atskaitomybė (atskaitomybės lentos, rodiklių eskalacija)					
A3					
5 kodėl					
Standartizuotas darbas (darbo instrukcijos)					
5S (darbo vietos sutvarkymas)					
Kaizen (nuolatinis tobulinimas)					

6. Įvertinkite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais apie Lean vadybos metodų taikymą:
 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 - sutinku, 5 – visiškai sutinku.

	1	2	3	4	5
Veiksmai atliekami tinkama seka ir be nukrypimų					
Veiksmai yra tikrinami ir siūlomi patobulinimai					
Problemos yra aiškiai suvokiamos					
Problemų sprendimo metu išryškėja bendradarbiavimas tarp darbuotojų					
Problemų išsakymas yra veikos tobulinimas					
Gemba walk metu identifikuojamos veiklos nepridedančios veiklos					
Gemba walk metu sutelkiamas dėmesys į esamą situaciją					
Kiekvieno darbuotojo idėjos yra svarbus indėlis į veiklos tobulinimą					
Organizacijoje skatinamos naujos idėjos ir iniciatyva					
Kasdieniai aptarimai padeda greičiau ir efektyviau išspręsti rūpimus klausimus					
Kasdinių aptarimų metu dalinamasi patirtimi ir gerosiomis praktikomis					
A3 padeda glaustai dokumentuoti sprendimus, planus ir rezultatus					
A3 pagerina problemų sprendimo galimybes					
Taikant 5 kodėl metodą išsiaiškinamos pagrindinės problemos priežastys					
Naudojimasis darbo instrukcijomis supaprastina naujų darbuotojų mokymą					
Naudojimasis darbo instrukcijomis sumažina klaidų tikimybę					
Darbo vietos sutvarkymas (5S) padidina proceso skaidrumą					
Darbo vietos sutvarkymas (5S) padeda atskleisti paslėptas problemas					
Darbo vietos sutvarkymas (5S) pagerina darbo kokybę					
Teikiu pasiūlymus veikos tobulinimui					
Kaizen (nuolatinis tobulinimas) inicijuoja pokyčius					

2 PRIEDAS

SPSS duomenys (kiekybinio tyrimo rezultatai)

Skalių patikimumo vertinimas (1-4 lentelės)

1 lentelė. Išoriniai organizacijos kultūros elementai

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,871	10

2 lentelė. Vidiniai organizacijos kultūros elementai

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,828	11

3 lentelė. Lean vadybos metodų taikymo dažnumas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,759	10

4 lentelė. Lean vadybos metodų taikymas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,890	21

Vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (5-8 lentelės)

5 lentelė. Išoriniai organizacijos kultūros elementai

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Istorija	84	3,7619	,91991	,10037
Tradicijos ritualai ceremonijos	84	4,0119	,60607	,06613
Simboliai	84	4,2083	,66409	,07246
Herojai	84	3,7619	,88657	,09673

6 lentelė. Vidiniai organizacijos kultūros elementai

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Lukesciai	84	4,01	,668	,073
Normos	84	4,14	,714	,078
Vertybesiristikinimai	84	4,0327	,63148	,06890
Nuostatos	84	3,8135	,68519	,07476
Poziuriai	84	4,3095	,53720	,05861
Iprociai	84	3,8512	,69759	,07611

7 lentelė. Lean vadybos metodų taikymo dažnumas

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Demingo ratas (Planuok-Daryk-Tikrink-Veik ciklas)	84	3,96	1,058	,115
Problemu sprendimas	84	4,30	,690	,075
Gemba Walk	84	2,98	1,270	,139
Ideju generavimas (ideju filtras)	84	3,56	,998	,109
Kasdiene atskaitomybe (atskaitomybes lentos, rodikliu eskalacija)	84	4,08	1,174	,128
A3	84	2,89	1,299	,142
5 kodel	84	3,30	1,200	,131
Standartizuotas darbas (darbo instrukcijos)	84	4,10	1,001	,109
5S (darbo vietos sutvarkymas)	84	3,52	1,177	,128
Kaizen (nuolatinis tobulinimas)	84	3,79	1,152	,126

8 lentelė. Lean metodų taikymas

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PDCA	84	3,9345	,66214	,07225
Problemusprendimas	84	4,0476	,57652	,06290
Gembawalk	84	3,4821	,96457	,10524
Idejugeneravimas	84	4,1607	,70779	,07723
Kasdieneatskaitomybe	84	4,3452	,72385	,07898
A3	84	3,4048	,87975	,09599
Standartizuotasdarbas	84	4,2560	,66538	,07260
S5	84	3,5476	,81755	,08920
Kaizen	84	4,1131	,70434	,07685
5 kodėl	84	3,98	,791	,086

9 lentelė. Išorinių organizacijos kultūros elementų vertinimas pagal darbuotojų statusą organizacijoje

Group Statistics				
Organizacijoje Jus:	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Išoriniai/elementai	12	4,3583	,39187	,11312
Nesu padalinio vadovas	72	3,8833	,46542	,05485

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Išoriniai/elementai	Equal variances assumed	,234	,630	3,339	82	,001	,47500	,14226	,19200	,75800
	Equal variances not assumed			3,778	16,638	,002	,47500	,12572	,20932	,74068

10 lentelė. Vidinių organizacijos kultūros elementų vertinimas pagal darbuotojų statusą organizacijoje

→ T-Test

[DataSet1] \\hnas-cifs.activedir.vu.lt\CIFS_User\Redirected_studentai\s1416650\Desktop\Organizacijos kultūros elementų poveikis Lean vadybos metodams.sav

Group Statistics				
Organizacijoje Jus:	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Vidiniai/elementai	12	4,0705	,24426	,07051
Nesu padalinio vadovas	72	3,8451	,42692	,05031

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Vidiniai/elementai	Equal variances assumed	3,139	,080	1,775	82	,080	,22543	,12697	-,02715	,47801
	Equal variances not assumed			2,602	24,085	,016	,22543	,08662	,04668	,40417

11 lentelė. Išorinių organizacijos kultūros elementų vertinimas pagal darbo stažą

Descriptives								
Isoriniaielementai								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean			
					Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
Maziau nei 1 metus	6	3,6667	,43665	,17826	3,2084	4,1249	3,10	4,20
Nuo 1 iki 5 metu	50	3,8040	,40202	,05685	3,6897	3,9183	2,60	4,80
Daugiau nei 5 metus	28	4,2750	,47190	,08918	4,0920	4,4580	3,00	5,00
Total	84	3,9512	,48334	,05274	3,8463	4,0561	2,60	5,00

Test of Homogeneity of Variances

Isoriniaielementai

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,213	2	81	,303

ANOVA

Isoriniaielementai

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,505	2	2,252	12,257	,000
Within Groups	14,885	81	,184		
Total	19,390	83			

12 lentelė. Vidinių organizacijos kultūros elementų vertinimas pagal darbo stažą

Descriptives								
Vidiniaielementai								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean			
					Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
Maziau nei 1 metus	6	3,6667	,16617	,06784	3,4923	3,8411	3,46	3,85
Nuo 1 iki 5 metu	50	3,8062	,41475	,05865	3,6883	3,9240	2,92	4,62
Daugiau nei 5 metus	28	4,0495	,39458	,07457	3,8964	4,2025	3,08	4,69
Total	84	3,8773	,41245	,04500	3,7878	3,9668	2,92	4,69

Test of Homogeneity of Variances

Vidiniaielementai

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,254	2	81	,111

ANOVA

Vidiniaielementai

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,349	2	,675	4,278	,017
Within Groups	12,771	81	,158		
Total	14,120	83			

13 lentelė. Lean vadybos metodų taikymas pagal respondentų statusą organizacijoje

T-Test

[DataSet1] \\hnas-cifs.activedir.vu.lt\CIFS_User\Redirected_studentai\s1416650\Desktop\Organizacijos kultūros elementų poveikis Lean vadybos metodams.sav

Group Statistics					
Organizacijoje Jus.		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Metodai	Esu padalinio vadovas	12	4,0913	,29596	,08544
	Nesu padalinio vadovas	72	3,8823	,47032	,05543

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Metodai	Equal variances assumed	1,912	,170	1,487	82	,141	,20899	,14058	-,07067	,48865
	Equal variances not assumed			2,052	21,615	,052	,20899	,10184	-,00243	,42042

14 lentelė. Lean vadybos metodų taikymas pagal respondentų darbo stažą

Descriptives

Metodai

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Maziau nei 1 metus	6	3,6905	,18748	,07654	3,4937	3,8872	3,48	4,00
Nuo 1 iki 5 metu	50	3,8010	,45295	,06406	3,6722	3,9297	2,52	4,57
Daugiau nei 5 metus	28	4,1582	,39821	,07525	4,0038	4,3126	3,57	5,00
Total	84	3,9121	,45414	,04955	3,8136	4,0107	2,52	5,00

Test of Homogeneity of Variances

Metodai

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,338	2	81	,268

ANOVA

Metodai

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,608	2	1,304	7,279	,001
Within Groups	14,510	81	,179		
Total	17,118	83			

15 lentelė. Ryšio tarp išorinių organizacijos kultūros elementų ir Lean vadybos metodų taikymo nustatymas

		Istorija	Tradicijos ritualai ceremonijos	Simboliai	Herojai
	N	84	84	84	84
PDCA	Pearson Correlation	,286**	,223*	,120	,199*
	Sig. (1-tailed)	,004	,021	,138	,035
	N	84	84	84	84
Problemų sprendimas	Pearson Correlation	,222*	,289**	,021	,144
	Sig. (1-tailed)	,021	,004	,425	,095
	N	84	84	84	84
Gembawalk	Pearson Correlation	,372**	,237*	,354**	,125
	Sig. (1-tailed)	,000	,015	,000	,128
	N	84	84	84	84
Idejų generavimas	Pearson Correlation	,300**	,297**	,120	,215*
	Sig. (1-tailed)	,003	,003	,138	,025
	N	84	84	84	84
Kasdienės kaitomybė	Pearson Correlation	,265**	,097	,030	-,035
	Sig. (1-tailed)	,007	,190	,392	,377
	N	84	84	84	84
A3	Pearson Correlation	,359**	,313**	,235*	,148
	Sig. (1-tailed)	,000	,002	,016	,089
	N	84	84	84	84
Standartizuotas darbas	Pearson Correlation	,160	,149	,089	,008
	Sig. (1-tailed)	,073	,088	,210	,473
	N	84	84	84	84
S5	Pearson Correlation	,101	,321**	,150	,177
	Sig. (1-tailed)	,181	,001	,087	,054
	N	84	84	84	84
Kaizen	Pearson Correlation	,288**	,279**	,116	,237*
	Sig. (1-tailed)	,004	,005	,146	,015
	N	84	84	84	84
Taikant 5 kodėl metodo išsiaiškinamos pagrindinės problemos priežastys	Pearson Correlation	,125	,365**	,044	,318**
	Sig. (1-tailed)	,129	,000	,346	,002
	N	84	84	84	84

16 lentelė. Ryšio tarp vidinių organizacijos kultūros elementų ir Lean vadybos metodų taikymo nustatymas

		Vertybesiristi kinimai	Nuostatos	Požiūriai	Įpročiai	Elgiuosi taip, kaip numato organizacijos taisyklės	Žinau ko organizacijoje iš manęs yra tikimasi
PDCA	Pearson Correlation	,369	,203	,329	,174	,020	,220
	Sig. (1-tailed)	,000	,032	,001	,056	,428	,022
	N	84	84	84	84	84	84
Problemų sprendimas	Pearson Correlation	,448	,270	,393	,128	,052	,165
	Sig. (1-tailed)	,000	,006	,000	,124	,321	,066
	N	84	84	84	84	84	84
Gembawalk	Pearson Correlation	,542	,344	,243	,188	,100	,047
	Sig. (1-tailed)	,000	,001	,013	,043	,183	,335
	N	84	84	84	84	84	84
Idejų generavimas	Pearson Correlation	,399	,191	,295	,177	,145	,174
	Sig. (1-tailed)	,000	,041	,003	,053	,094	,056
	N	84	84	84	84	84	84
Kasdienės sąskaitomybė	Pearson Correlation	,242	,435	,070	-,154	,113	,228
	Sig. (1-tailed)	,013	,000	,262	,082	,152	,018
	N	84	84	84	84	84	84
A3	Pearson Correlation	,252	,383	,095	-,028	,166	,084
	Sig. (1-tailed)	,010	,000	,195	,399	,066	,224
	N	84	84	84	84	84	84
Standartizuotas darbas	Pearson Correlation	,317	,176	,163	,103	,087	,196
	Sig. (1-tailed)	,002	,054	,069	,177	,216	,037
	N	84	84	84	84	84	84
S5	Pearson Correlation	,257	,316	,176	,057	,146	,054
	Sig. (1-tailed)	,009	,002	,054	,305	,092	,312
	N	84	84	84	84	84	84
Kaizen	Pearson Correlation	,323	,240	,368	,182	,111	,048
	Sig. (1-tailed)	,001	,014	,000	,049	,157	,331
	N	84	84	84	84	84	84
Taikant 5 kodėl metoda išsiaiškinamos pagrindinės problemos priežastys	Pearson Correlation	,195	,007	,159	-,105	,027	,092
	Sig. (1-tailed)	,038	,477	,074	,172	,402	,203
	N	84	84	84	84	84	84