MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

JURGITA PUGAČIAUSKAITĖ-BUTRIMIENĖ

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJŲ VEIKLOS TOBULINIMO GALIMYBĖS TAIKANT LEAN

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
doc. dr. Andrius Stasiukynas

VILNIUS
2018

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJŲ VEIKLOS TOBULINIMO GALIMYBĖS TAIKANT LEAN

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa *621N71001*

Vadovas
_____doc. dr. Andrius Stasiukynas
2018- -

Recenzentas
_____
2018

Atliko
_____stud. Jurgita Pugačiauskaitė-Butrimienė
2018- -

VILNIUS
2018

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS 5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 6
PAGRINDINIŲ DARBE NAUDOJAMŲ SĄVOKŲ APIBRĖŽIMAI 7
ĮVADAS 8
1. LEAN TAIKYMO VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI . 11
1.1. Viešojo sektoriaus veiklos ypatumai, bei viešojo administravimo institucijų išskirtinumas 11
1.1.1. Viešojo sektoriaus veiklos ypatumai 11
1.1.2. Viešojo administravimo institucijų išskirtinumas 16
1.2. Lean principų ir metodų apžvalga 17
2. LEAN TAIKYMO PATIRTYS UŽSIENYJE BEI LIETUVOJE 32
2.1. Lean taikymo patirčių viešajame sektoriuje užsienyje apžvalga 32
2.2. Lean taikymo patirtys Lietuvos viešajame sektoriuje 38
3. EMPIRINIS TYRIMAS „LEAN INTEGRACIJOS GALIMYBĖS IR RIBOJIMAI TIRIAMOSE VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJOSE“ 45
3.1. Empirinio tyrimo metodika 45
3.2. Tiriamų viešojo administravimo institucijų pasirengimo Lean integracijai galimybės 52
3.3. Pasirinkto proceso vertės srauto žemėlapių analizė 59
4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ PALYGINIMAS IR APIBENDRINIMAS 63
IŠVADOS 70
REKOMENDACIJOS 71
LITERATŪROS SĄRAŠAS 72
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS 80
SANTRAUKA 81
SUMMARY 82
PRIEDAI ..... 8**Error! Bookmark not defined.**

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Privataus ir viešojo sektorių skirtumai.....13

2 lentelė. Galimi organizacijų pokyčių būdai.....17

3 lentelė. Lean įgyvendinimo principai.....20

4 lentelė. Lean metodai.....22

5 lentelė. Lean diegimo loginė seka.....31

6 lentelė. Užsienio viešojo sektoriaus organizacijų, taikančių Lean pavyzdžiai.....33

7 lentelė. Teiginių suvestinė.....35

8 lentelė. Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų, taikančių Lean pavyzdžiai.....37

9 lentelė. Empiriniame tyrime dalyvavę ekspertai (praktikai).....45

10 lentelė. Klausimyno dalys.....46

11 lentelė. Empirinio tyrimo klausimynas.....46

12 lentelė. Pirmosios empirinio tyrimo dalies rezultatų apibendrinimas.....52

13 lentelė. Palyginimas pagal žmogiškuosius resursus, bendrą proceso trukmę ir proceso žingsnių skaičių.....59

14 lentelė. Palyginimas pagal proceso žingsnių lokaciją.....60

15 lentelė. Palyginimas pagal vertę kuriančių žingsnių skaičių.....61

16 lentelė. Palyginimas pagal problemines tiriamo proceso vietas.....62

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lean koncepcija.....19

2 pav. „Lean namas“ viešajam sektoriui.....28

3 pav. Empirinio tyrimo metodikos loginė seka.....42

4 pav. Apibendrintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo (išvados) parengimo proceso vertės srauto žemėlapis LR SADM, LR VRM, LR ŽŪM.....58

PAGRINDINIŲ DARBE NAUDOJAMŲ SĄVOKŲ APIBRĖŽIMAI

Kaizen - japoniškas terminas, reiškiantis nuolatinį tobulėjimą. Sudarytas iš žodžių „kai“ (pasikeitimas) ir „zen“ (į gerą) (Lean žodynas).

Lean - Lean sistemos tikslas, naudojant mažesnius išteklius sukurti didesnę vertę klientui ir didinti savo konkurencinį pranašumą. Tai pasiekiama pašalinant arba mažinant klientui ir įmonei vertės nekuriančius procesus, sukuriant nuolatinio tobulėjimo kultūrą organizacijos viduje (Lean žodynas).

Švaistymas - bet kuri išteklius naudojanti ir nesukurianti vertės vartotojui veikla (Lean projektai).
Vertės srautas - visų žingsnių (kuriančių vertę ir nekuriančių vertės) seka, kurių dėka produktas ar paslauga yra suteikiami vartotojui (Lean projektai).

Vertės srauto schema - simbolių kalba, naudojama proceso dabartinės būsenos (yra) ir siekiamos būsenos (turi būti) pavaizdavimui (Lean projektai).

Viešasis administravimas – įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojama valstybės ir vietos savivaldos institucijų, kitų įstatymais įgaliotų subjektų vykdomoji veikla, skirta įstatymams, kitiems teisės aktams, vietos savivaldos institucijų sprendimams įgyvendinti, numatytoms viešosioms paslaugoms administruoti (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas 2018).

Viešojo administravimo institucija – kolegialus ar vienvaldis viešojo administravimo subjektas, šio įstatymo nustatyta tvarka įgaliotas priimti norminius administracinius aktus (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas 2018).

ĮVADAS

Temos aktualumas. Siekiant patobulinti viešojo sektoriaus organizacijų veiklą Lietuvoje, pastaruoju metu ieškoma įvairių koncepcijų, modelių bei vadybos metodų. Viešojo administravimo paslaugas teikiančios institucijos taip pat stengiasi rasti greitai įdiegiamas, lanksčias, prisitaikančias ir efektyvias vadybos sistemas, todėl susiduriama su iššūkiais, kaip teisingai pasirinkti iš siūlomos gausos. Pastaraisiais metais Lietuvoje ypač daug diskutuojama apie Lean taikymo galimybes, siekiant tobulinti viešojo sektoriaus institucijų veiklą. Lean sistema yra procesų valdymo pasauliniame lygyje (angl. „World Class“) metodinis pagrindas. Didelė dalis geriausių pasaulio kompanijų Lean metodikos pagrindu eilę metų kuria ir tobulina savo vadybos praktikas. Ši vadybos sistema aktyviai taikoma įvairių šalių pažangios gamybos bei paslaugų sektoriuose. Tačiau Lean taikymas viešojo sektoriaus organizacijose, labiau žinomas tokiais pavadinimais kaip „lieknoji vyriausybė“ (angl. *Lean Government*) arba „nuolatinis tobulėjimas“ (angl. *Continuous Improvement*).

Paminėtina, kad 2014 metais inicijuotas ir 2015 metais įgyvendintas Lietuvos Jaunųjų mokslininkų sąjungos kartu su Lietuvos Respublikos (toliau – LR) Vyriausybės kanceliarija vykdomas projektas „Lieknos vyriausybės“ principų sklaida ir jų taikymo Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose ir nevyriausybiniame sektoriuje galimybių analizė“, kuriuo buvo siekiama pagerinti valdžios sektoriaus paslaugų ir administravimo kokybę, taikant „lieknos vyriausybės“ principus Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose (Pristatytas „Lieknosios Vyriausybės“ projektas 2014). „Lieknos vyriausybės“ projekto įgyvendinimo metu, dvejose pasirinktose viešojo administravimo institucijose buvo atlikti eksperimentiniai Lean metodų diegimai, kuriais buvo siekiama įvertinti institucijų vidinės aplinkos procesus, išanalizuoti jų veiklos kokybę ir pasirengimą „lieknos vyriausybės“ principų integracijai, apmokyti darbuotojus taikyti konkrečias metodikas ir įvertinti jų taikymo praktinę naudą institucijų darbuotojams bei klientams. 2017 m. Lietuvos Vyriausybės kanceliarija iniciavo naują projektą – „Lean vyriausybės metodologijos įdiegimas valstybinio sektoriaus įstaigose, siekiant optimizuoti vidaus procesus“, kurį įgyvendinus tikimasi pagerinti viešojo valdymo institucijų veiklos organizavimą, bei tobulinti procesų valdymo sistemą.

Tikėtina, kad Lean principais grindžiamas sisteminis ir nuoseklus požiūris galėtų ženkliai prisidėti prie Lietuvos viešojo administravimo institucijų veiklos gerinimo, o tinkamai adaptavus šios vadybos sistemos principus bei įrankius ar jų rinkinius, būtų galima rasti optimalius sprendimus Lietuvos viešojo administravimo institucijų veiklos procesams tobulinti. Atsižvelgiant į tai, yra labai svarbu tęsti tyrimus, susijusius su Lean integracija, Lietuvos viešojo administravimo institucijose.

Temos ištirtumas. Keletą pastarųjų dešimtmečių mokslininkai gan aktyviai diskutuoja apie Lean koncepcijos įgyvendinimą tiek teoriniu, tiek empiriniu lygiu. Lean terminas (angl. *Lean manufacturing*) pirmą kartą buvo panaudotas 1988 m. J.Krafcik'o, kuris šią sąvoką pritaikė po apsilankymų Japonijoje, Toyota automobilių gamyklose bei išanalizavo Toyota vadybos sistemos metodus. Lean nuolat populiarėjo, taigi laikui bėgant keitėsi bei gilėjo organizacijų bei akademinės visuomenės žinios ir supratimas apie Lean, o Lean kaip koncepcija evoliucionavo ir plėtėsi (Hines, Holweg, ir Nick 2004, 1005). Dabar Lean sistema yra suprantama, kaip bendrinis terminas.

Galima surasti nemažai užsienio mokslinių publikacijų, Z. Radnor (2010), P. Hines (2012), J.S. Arlbjørn (2011), L.Di Pietro, R. G. Mugion ir M. F. Renzi (2013), S.P. Osborne (2013), (Rahbek ir kt. (2011), Pedersen ir kt. (2011), E. Drotz (2014), J. Langstrand ir E. Drotz (2015), J.P. Womack ir D. Jones (2003), A. Javed, I .A. Manarvi ir S. Z. R. Rizvi1 (2012) bei kt., kurių autoriai teigia, kad ir viešojo sektoriaus institucijos, gali sėkmingai taikyti Lean principus bei įrankius ir pasiekti akivaizdžių rezultatų. Šie autoriai teigia, kad Lean metodai yra universalūs ir taip pat sėkmingai galima juos taikyti ne tik gamyboje, paslaugas teikiančiose organizacijose, bet ir viešajame sektoriuje, tačiau tik turint pakankamai žinių, tinkamai pasirengus galimiems pokyčiams bei iššūkiams. Savo publikacijose Z. Radnor ir S.P. Osborne (2013), J. Waterman ir McCue. Clifford (2012), P. Hasle ir kt. (2016), nagrinėja Lean taikymo viešojo valdymo organizacijose aspektus bei problematiką, pateikia teorines bei praktines įžvalgas, apžvelgia Lean įrankių taikymo procesų tobulinimui galimybes. P. Hines (2012) savo publikacijose nagrinėja dažniausiai pasitaikančias klaidas ir priežastis, kurios sąlygoja nesėkmes diegiant Lean viešojo sektoriaus organizacijose, remdamasis „Lean aisbergo teorija."

Lean taikymą tiriantys mokslininkai Lietuvoje, R. Čiarnienė ir M. Vienažindienė (2015), Vilkas (2015), R. Čiarnienė ir I. Smilgevičiūtė (2017), savo darbuose analizuoja esminius Lean koncepcijos, įrankių taikymo principus bei metodus, D. Serafinas, D. Ruželė (2014), R. Čiarnienė ir M. Vienažindienė (2015), nagrinėja Lean įvairiais teoriniais ir praktiniais aspektais, tačiau Lean taikymo galimybės, tobulinant viešojo administravimo institucijų veiklą ir procesus, Lietuvoje yra mažai nagrinėta tema.

Tyrimo objektas. Lietuvos viešojo administravimo institucijų veiklos tobulinimas.

Problema. Ar galima patobulinti Lietuvos viešojo administravimo institucijų veiklą, taikant Lean?

Magistro baigiamojo darbo tikslas. Ištirti Lean taikymo galimybes viešojo administravimo institucijose (LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje, LR Žemės ūkio ministerijoje ir LR Vidaus reikalų ministerijoje).

Darbo uždaviniai:

1. ***Išanalizuoti*** Lean principus ir metodus, bei jų taikymo teorines prielaidas viešojo sektoriaus organizacijose;

2. ***Išnagrinėti*** Lean taikymo patirtis, tobulinant viešojo sektoriaus institucijų vei' ' užsienio šalyse bei Lietuvoje;

3. Atlikti empirinį tyrimą ***ištiriant ir įvertinant*** Lean taikymo galimybes procesų tobulinimui, pasirinktose Lietuvos viešojo administravimo institucijose.

4. Remiantis literatūros analizės ir empirinio tyrimo metu gautais duomenimis, ***identifikuoti*** esminius ribojimus galimai Lean integracijai, pasirinktose Lietuvos viešojo administravimo institucijose.

Magistriniame darbe buvo taikyti šie empirinio tyrimo metodai:

1. Dokumentų analizė – teisės aktų, susijusių su viešojo administravimo institucijų veikla analizė.
2. Mokslinės literatūros analizė – Lietuvos bei užsienio mokslinių šaltinių, susijusių su Lean taikymu bei integracija viešajame sektoriuje literatūros analizė.
3. Atvejų analizė – pasirengimo Lean galimai integracijai analizė ir pasirinkto proceso vertės srauto žemėlapio nubraižymas bei analizė.
4. Interviu – griežtai struktūruoto interviu atlikimas su tiriamo proceso ekspertais (praktikais), papildant fokusuotu grupės interviu.
5. Sintezės – interviu su ekspertais (praktikais) metu gautų rezultatų ir vertės srauto analizės metu gautų rezultatų apibendrinimas.

1. LEAN TAIKYMO VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame darbo skyriuje, remiantis įvairių autorių darbais, trumpai bus išanalizuota viešojo sektoriaus institucijų veiklos specifika, bei Lean principai ir metodai.

1.1. Viešojo sektoriaus veiklos ypatumai, bei viešojo administravimo institucijų išskirtinumas

1.1.1. Viešojo sektoriaus veiklos ypatumai

Požiūrį, kad viešas sektorius gali būti efektyvesnis platesniu mastu, pradėjo formuoti Naujoji viešoji vadyba (angl. *New Public Management*), kuri pradėjo formuotis 9-ame XX a. dešimtmetyje. Vienas iš šios teorijos teiginių yra orientuotas į tai, kad viešasis sektorius turi būti valdomas efektyviau ir, kad dalį principų jis turėtų perimti iš verslo vadybos. Taigi „lieknos vyriausybės“ (angl. *Lean Government*) užuomazgomis galime laikyti vieną iš Naujosios viešosios vadybos teiginių, dėl platesnio privataus sektoriaus praktikų naudojimo valstybės institucijose, kuri vėliau vystosi ir remiasi „lieknos vadybos“ (angl. *Lean Management*) bei „lieknos gamybos“ (angl. *Lean Manufacturing*) sprendimais, sukurtais pirmaujančiose pasaulyje verslo įmonėse.

Raipa (2002, 14) teigia, kad nuo viešųjų institucijų sugebėjimo planuoti, efektyviai parengti ir priimti sprendimus, bei koordinuoti jų įgyvendinimą, sutelkiant išteklius, priklauso šalies ekonominė padėtis, įvaizdis, galimybės naudotis pasaulio politinių ir finansinių institucijų parama. Smalskio teigimu (2010, 27), viešasis sektorius tai – valstybės finansai (lėšos, akcijos ir kt.), materialiniai (žemė, pastatai ir kt.) ir žmogiškieji ištekliai (valstybės ar savivaldybių biudžetų lėšomis samdomi vadovai ir darbuotojai), šiuos išteklius keičiantys procesai ir šių procesų produktai (viešosios ir administracinės paslaugos, individualūs ir norminiai teisės aktai, išmokos bei investicijos.

Viešojo sektoriaus organizacijos dirba skirtingomis sąlygomis, nei privataus sektoriaus organizacijos ir turi suderinti daug įvairių interesų, tarnauti visuomenei. Pagrindiniai skirtumai skiriantys viešojo sektoriaus organizacijas nuo privataus sektoriaus organizacijų yra šių pagrindinių sričių, tai – organizacinė aplinka, organizaciniai tikslai, organizacinė struktūra, vadybinės vertybės ir kt.. Anot Raipos (2002, 17) viešųjų institucijų veiklos demokratizavimo procesų plėtrai yra labai svarbus viešojo sektoriaus organizacijų veiklos skaidrumas, viešumas, jų sugebėjimas atstovauti piliečių interesams ir

tai spręsti ne savavališkai, o pagal numatytas taisykles, nepažeidžiant pagrindinių demokratinės viešuomenės principų, bei žmogaus teisių ir laisvių.

Remiantis Radnor ir kt. (2011, 1) pasaulyje nuolat didėja spaudimas viešajam sektoriui didinti efektyvumą pritaikant koncepcijas ir metodikas, kurios labiau siejamos su privačiu sektoriumi ir gamyba. Pasak Babravičiaus ir Dzemydos (2012, 59), privataus sektoriaus vadybos metodus siūloma diegti viešajame sektoriuje. Tačiau tai susiję ne su biurokratinių struktūrų kaita, kaip gali atrodyti iš pirmo žvilgsnio, o su administracinių procedūrų, ritualų, tradicijų keitimu, kai atsiranda daugiau dinamikos ir lankstumo piliečio kaip kliento poreikiams ir interesams tenkinti. Darant pokyčius šiose srityse, svarbus viešojo sektoriaus vadovo, kaip organizacijos lyderio, iniciuojančio šiuos pokyčius vaidmuo. Anot Raipos (2002, 16) vadybos ir administravimo sistemos nėra panacėja, universali priemonė visoms problemos spręsti, autoriaus teigimu, tai yra tik vienas iš esminių komponentų kūrybinėje vadyboje. Kūrybingumas ir žmonių orientavimas gali sąlygoti sėkmę bei rezultatus tik tada, kai vadybos sistemos nukreiptos į tam tikro veiklos kurso įgyvendinimą, siekiant efektyvumo ir pažangos organizacijų ir personalo veikloje, sprendžiant finansines ir organizacines problemas, planuojant bei prognozuojant organizacijos ateities uždavinius.

Valdžios institucijos ir organizacijos, teikiančios viešąsias paslaugas, turėtų tarnauti žmonėms, piliečiams, bet dauguma jų orientuojasi ne į piliečių kaip klientų poreikius, bet į įvairias formalias procedūras, griežtą įstatymų įgyvendinimą. Taigi viešųjų institucijų darbuotojai, teigdami paslaugas ar spręsdami piliečių problemas, turėtų orientuotis ne į procedūras ar nelankstų teisės aktų traktavimą, bet į kylančių problemų esmę (Babravičius ir Dzemyda 2012, 56-57). Anot Raipos (2002, 16). Įvairios vadybos ir administravimo sistemos, tokios kaip: resursų valdymo, veiklos monitoringas, informacinės, visuotinės kokybės vadybos bei kt. – tapo labai svarbios viešajame sektoriuje, nors ir gan dažnai susilaukia prieštaringų vertinimų bei kritikos.

Tad, siekiant išskirti viešojo administravimo sektoriaus problemas, jį reikia nuodugniau pažinti ir konceptualizuoti, t.y. suvokti jį kaip šiuolaikinio valstybės valdymo, veiklos funkcijų, metodų ir procedūrų sistemą, įsisavinti tyrimo logiką. Visa tai sąlygoja tolesnę teorinę plėtotę, tiesiogiai veikiančią sprendimų rengimą bei įgyvendinimą, viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą, kontrolės ir vertinimo galimybes bei viešųjų institucijų strategines ateities perspektyvas. Remiantis literatūra esminėmis šiuolaikinio viešojo administravimo plėtros kryptimis laikytinos:

- viešųjų institucijų pastangos siekiant efektyvumo;
- viešųjų institucijų santykis su demokratinėmis vertybėmis ir tradicijomis;
- inovacijos ir modernizavimo tendencijos viešajame sektoriuje.

Smalskys (2010, 90) teigia, kad viešojo administravimo modernizavimas yra permanentinis procesas. Valstybių raidos ir vystymosi procesai visada reikalavo modernesnių valdymo sprendimų. Nuo pat senųjų civilizacijų pradžios iki šiol žmonių gyvenimo kokybė dažniausiai matuojama valstybės (viešojo) administravimo efektyvumo ir viešojo sektoriaus tarnautojų profesionalumo parametrais. Remiantis Raipa (2002, 5), į veiklos rezultatus orientuota administracinė elgsena turi pakeisti į taisykles ir reguliavimus orientuotą elgseną.

Norint sukurti efektyvesnį viešojo sektoriaus modelį, viešojo administravimo praktikoje buvo pradėti taikyti verslo vadybos modeliai. Šios reformos buvo pavadintos – „Naujoji viešoji vadyba“ (NVV). Biurokratinį nepriklausomumą ir hierarchinį pavaldumą buvo bandoma pakeisti autonomiškumu ir vadybine atsakomybe už viešojo sektoriaus organizacijų misijos įgyvendinimą. (Smalskys 2010, 98). Raipa (2009, 23), teigia, kad naujos teorinės nuostatos istoriniuose XX–XXI a. sandūros etapuose reikalauja tobulinti vadinamąją „gerąją“ viešojo valdymo praktiką, reformuoti viešojo valdymo struktūrines dalis – viešąją politiką ir viešąjį administravimą.

Remiantis Raipa (2009, 27), naujosios viešosios vadybos atsiradimą lėmė globalių pokyčių, reformų, viešojo sektoriaus modernizavimo būtinumas. XX a. pabaigos socialiniai, ekonominiai, politiniai pokyčiai, ribų tarp valstybių silpnėjimas, informacinių technologijų sklaida reikalavo reformuoti viešąjį administravimą, modernizuoti valdymo metodus, viešojo sektoriaus personalo gebėjimus, racionaliau sutelkti visų rūšių išteklius, tobulinti organizacijų ir individų atsakomybę už strateginių organizacijos tikslų įgyvendinimą. XX a. pabaigoje terminas „naujoji viešoji vadyba“ yra tiesiogiai siejamas su viešųjų organizacijų veiklos efektyvumu. Anot autoriaus modernizavimas yra viena iš svarbiausių organizacijų veiklos efektyvumo sąlygų.

Raipa teigia, kad (2009, 23) šiuolaikinė pasaulinė ekonominė situacija rodo, kad viešųjų institucijų veikla, viešasis valdymas toli gražu neatitinka valdymo pertvarkos ir valdymo modernizavimo reikalavimų. Viešojo valdymo efektyvumas, kurio tikisi mokesčių mokėtojai, finansuojantys viešąsias programas bei projektus, sukelia nusivylimą valdžia, visa viešojo valdymo sistema, auga nepasitikėjimas svarbiausiomis šalies institucijomis, kurios nesugeba įveikti netvarkos, finansinių problemų, teisinio nihilizmo, neužtikrina valdymo demokratizavimo, esminių elementų sėkmingo funkcionavimo, o pagrindines valdymo reformų kryptis formuojantys politikai dažnai pasirenka neteisingus, o kartais ir neteisėtus sprendimus, pradėtos reformos įstringa dar nedavusios jokių rezultatų.

Remiantis Radnor ir kt. (2011, 1) pasaulyje nuolat didėja spaudimas viešajam sektoriui didinti efektyvumą pritaikant koncepcijas ir metodikas, kurios labiau siejamos su privačiu sektoriumi ir gamyba. Pastaruoju metu demokratiniai valdymo principai remiasi „orientuotos į klientus“ valdžios

koncepcija, siekiant galutinio rezultato – piliečių pasitenkinimo viešųjų institucijų veikla. Viešojo valdymo modernizavimas šiuolaikiniame etape daugiausia priklauso nuo pagrindines reformų kryptis formuojančių politikų kompetencijos, jų gebėjimų planuoti, įgyvendinti, vertinti reformas ir jų padarinius bei prognozuoti tolesnę jų eigą ir socialinių, ekonominių procesų poreikį. Ypač reikšmingą vietą pasaulinės ekonominės krizės sąlygomis įgauna politikų ir administratorių patyrimas rengiant tikslines modernizavimo programas ir projektus, t. y. diegiant šiek tiek pamirštamus strateginio valdymo principus, kurie buvo viena iš svarbiausių sąlygų pasaulio valstybių ekonomikoms įveikiant dar XX a. ketvirtojo dešimtmečio krizę. Todėl pagrindinis viešojo sektoriaus organizacijų uždavinys – naujai pritaikyti valdymo teorinę patirtį ir gerosios praktikos elementus siekiant modernizuoti viešųjų paslaugų teikimą, diegiant inovatyvias valdymo formas, stiprinti visų sektorių partneryste paremtus vertikalius ir horizontalius organizacijų ryšius (Raipa 2009, 30).

Viešojo sektoriaus institucijos dirba skirtingomis sąlygomis, nei privataus sektoriaus organizacijos ir turi suderinti daug įvairių interesų. Remiantis Scorsone (2008, 61-64), yra svarbu įvertinti skirtumus tarp privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų, kurie gali tapti apribojimais taikant vadybos metodus viešojo sektoriaus organizacijose (žr.1 lentelę):

1 lentelė. Privataus ir viešojo sektorių skirtumai

1.	**Organizacijos tikslas**: - privataus sektoriaus organizacijos dirba turėdamos vieną pagrindinį tikslą – pelną; - viešojo sektoriaus organizacijos dirba iš esmės kitoje institucinėje struktūroje, kurioje **vadovaujamasi įstatymais, reguliuojančiais jų veiklą ir apibrėžiančiais organizacijos tikslus.**
2.	**Produktas/paslaugos/aptarnavimo sritis:** - privataus sektoriaus organizacijos gali pasirinkti rinkos segmentą, kuriam teikia produktą/paslaugas; - viešojo sektoriaus organizacijos dirba kardinaliai kitokioje institucinėje struktūroje, kur vadovai susiduria su įstatymais, reguliuojančiais jų veiklą ir išplečiančias organizacijos tikslus.
3.	**Pasirinkimas ir teisingumas:** -daugumoje šalių vienas iš administracinės teisės principų - lygiateisės apsaugos, kuris reiškia, kad kiekvienas gyventojas prieš įstatymą bus lygus. Net ir tuo atveju, jeigu pilietis pageidautų kitokio rezultato, tai prieštarautų įstatymams. Kai viešojo sektoriaus organizacijos siekia tikslo, mažinti administracines sąnaudas teikiant paslaugas gyventojams, susiduria su

	situacijomis, kai reikia paslaugas gyventojams teikti ir tuo atveju, kai tai yra neefektyvu sąnaudų atžvilgiu.
4.	**Procesų skirtumai:** - laiko perspektyvoje, privataus sektoriaus organizacijos procesai yra svarbūs tol, kol jie generuojantys pelną; - viešojo valdymo organizacijose gali būti svarbus ne procesas, bet ir kokiomis sąlygomis, aplinkybėmis vyksta procesas ir išteklių pasiskirstymas. Todėl ne visada yra galimybės sumažinti proceso ciklo laiką, todėl, kad turi būti atsižvelgta į tai, kad tam tikri procesai vyktų tik tam tikromis aplinkybėmis.
5.	**Administracinės teisės reguliavimas**: - viešojo valdymo organizacijoms turi didesnę įtaką nei privataus sektoriaus, todėl administracinės teisės principai gali tapti kliūtimi vadybos sistemų diegimui.
6.	**Vadovybės ir darbuotojų galimas konfliktas**: - atsižvelgtina į viešojo sektoriaus organizacijų specifiką, veikiančias darbuotojų profesines sąjungas, viešojo saugumo svarbą; - privataus sektoriaus organizacijose, paprastai tai pasireiškia rečiau.

Sudaryta darbo autorės pagal Scorsone 2008

Anot Scorsone (2008), aplinkoje, kur viešojo sektoriaus organizacijų vadovai susiduria su biudžeto apribojimais, žemesnių mokesčių poreikiu ir didėjančiu teikiamų paslaugų kokybės poreikiu, Lean koncepcija perimta iš privataus sektoriaus atrodo labai patraukliai. Vis dėlto, vadybos sistemos metodų perėmimas iš privataus sektoriaus į viešojo sektoriaus organizacijas, reikalauja kruopščiai įvertinti ir išlaikyti administracinės teisės, darbdavio ir darbuotojų santykių pusiausvyrą tam, kad būtų suvoktas jų efektyvumas ir išlaidų patobulinimai.

Remiantis LR Vidaus reikalų ministerijos „2016 metų viešojo sektoriaus ataskaita“ (2016 metų viešojo sektoriaus ataskaita 2017, 75), yra svarbu operatyviau reaguoti į jau identifikuotas ar ryškėjančias problemas, bei toliau tęsti pradėtas ir pasiteisinusias viešojo sektoriaus tobulinimui skirtas iniciatyvas ir priimti naujus sprendimus skirtus biurokratizmo mažinimui, teisėkūros proceso paprastinimui, sprendimų priėmimo, paslaugų teikimo ir institucijų bendradarbiavimo procesų tobulinimui.

Apibendrinant, galima teigti, kad viešasis sektorius, teikdamas paslaugas visuomenei turi nuolat ieškoti inovatyvių sprendimų ir būdų, kaip mažinti biurokratinę naštą, tobulinti veiklos procesus, labiau orientuotis į išsikeltus tikslus, bei nuolat siekti aukštesnės teikiamų paslaugų kokybės.

1.1.2. Viešojo administravimo institucijų išskirtinumas

Remiantis Raipa (2002, 14), viešojo sektoriaus veiklos plėtra bei modernizavimas yra vienas iš žymiausių paskutinių dešimtmečių socialinių fenomenų, tapusių mokslininkų ir praktikų diskusijų objektu. Šio autoriaus teigimu, viešasis administravimas yra visoms šalims bei valdymo formoms būdinga veikla, tačiau įvairių šalių viešojo administravimo struktūra ir procesai yra skirtingi, kadangi yra įtakojami įvairių socialinių, ekonominių faktorių, specifinių politinių jėgų, interesų ir pan.

Svarbiausieji viešojo administravimo reformos uždaviniai Europos šalyse sisteminiu lygiu yra viešojo administravimo efektyvumo didinimas, valdžios išlaidų mažinimas, el. valdžios plėtra, viešojo administravimo skaidrumo ir atvirumo skatinimas, taip pat geresnis reglamentavimas ir administracinės naštos piliečiams bei verslui mažinimas (Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos 2013, 92).

Anot Domarko (2004, 14), tobulinant konkrečios valstybės viešojo administravimo sistemą bei pasirenkant valdymo ir administravimo modelius, yra būtina atsižvelgti į pasaulines šių sistemų raidos tendencijas, kartu kritiškai įvertinti, kiek kitų valstybių patirtis yra taikytina konkrečiomis tos valstybės ekonominio bei kultūrinio išsivystymo sąlygomis.

Remiantis LR Viešojo administravimo įstatymu, patvirtintu 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234 (aktuali redakcija nuo 2018 balandžio 2 d.), viešasis administravimas – įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti: administracinių sprendimų priėmimas, įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo kontrolė, įstatymų nustatytų administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas ir viešojo administravimo subjekto vidaus administravimas. Lietuvoje viešajam sektoriui priskiriamos organizacijos, kurios priskiriamos viešojo administravimo sistemai pagal LR viešojo administravimo įstatymą, taip pat organizacijos, kurios į ją nepatenka, tai įstatymų leidžiamosios, vykdomosios ir teisminės valdžių institucijos, iš nacionalinio biudžeto finansuojamos viešąsias paslaugas teikiančios organizacijos (universitetai, mokyklos, ligoninės, muziejai, soc. paslaugų centrai ir kt.) (Smalskys, 2010, 27).

Lietuvoje viešasis administravimas apima veiklą, susijusią su politika ir jos strategijos kūrimu, traktuojamas teisine prasme ir yra siejamas su vykdomąja valdžia bei jos praktiniu įgyvendinimu. Viešojo administravimo subjektai turi veikti pagal jiems priskirtą kompetenciją, kurią nustato LR Konstitucija, įstatymai ir kiti teisės aktai. Tai procesas, jungiantis organizacijas, individus, veikiančius pagal tam tikrus įstatymus ir taisykles, parengtus įstatymų leidėjų, vykdomosios valdžios ir teisinių institucijų.

Tačiau gan griežtas viešojo administravimo institucijų veiklos reglamentavimas gali užkirsti kelią inovacijoms. Inovacijos viešojo administravimo institucijose būtų efektyviausia priemonė, siekiant vidinių bei išorinių institucijų tikslų, nukreiptų į teikiamų produktų ir/ ar paslaugų kokybės kėlimą. Viešojo administravimo institucijose taikomos inovacijos, galėtų prisidėti prie tokių vidinių tikslų, kaip administracinės naštos mažimas, efektyvesnio tarpinstitucinio koordinavimo bei bendradarbiavimo ir administracinių gebėjimų stiprinimo. Inovacijos gali prisidėti ir prie išorinių viešojo administravimo institucijų tikslų tokių kaip: paslaugų prieinamumo didinamas, interaktyvumas, įsisenėjusių problemų sprendimas bei galimybių piliečiams prisidėti prie esamų problemų sprendimo.

Apibendrinant nagrinėtą literatūrą galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijų ir privataus sektoriaus organizacijų veiklos specifika, tikslai, procesai, teisinis reguliavimas, orientacija į klientą ir kt. skiriasi iš esmės. Išskirtinės savo specifika yra ir viešojo administravimo institucijos, teikiančios administracines paslaugas. Tačiau siekiant piliečių pasitenkinimo viešojo administravimo institucijų veiklą būtina nuolat tobulinti, gerinti teikiamų paslaugų kokybę, diegiant naujausius vadybos metodus, inovacijas, perimant gerąsias praktikas, pasiteisinusias privačiame sektoriuje. Inovacijos viešajame sektoriuje ne tik padidina teikiamų paslaugų kokybę ir piliečių pasitenkinimą bei prisideda prie privataus verslo tobulėjimo, bet ir pagerina viešųjų institucijų vadybinę bei organizacinę struktūrą ir pelningumą.

Lean sistemą, kuri pasiteisimo daugelyje privataus sektoriaus organizacijų, tinkamai adaptavus viešojo administravimo institucijose, tikėtina, kad galėtų būti pasiekti aukštesni veiklos rodikliai, pagerėtų teikiamų paslaugų kokybė, procesai taptų efektyvesni ir skaidresni, padidėtų vidaus (darbuotojų) ir išorės (piliečių, suinteresuotų institucijų) klientų pasitenkinimas.

Toliau šiame darbe bus apžvelgta Lean principai ir metodai, naudojimo praktikos ir galimybės viešojo sektoriaus organizacijose.

1.2. Lean principų ir metodų apžvalga

Pasirodžius J. Womack ir D.T. Jones knygai „The Machine That Changed The World“, Lean tapo bendriniu terminu bei intensyvių mokslinių tyrimų objektu. Ilgainiui Lean tampa pripažinta, kaip efektyvi gamybos sistema ir filosofija tarptautiniu mastu, bei ryškia XXI amžiaus vadybos plėtros kryptimi.

Pastaruoju metu galima surasti vis daugiau literatūros aprašančios kas yra Lean ir kas nėra Lean. Vienose knygose kalbama apie „Lean“ kaip apie abstrakčią sąvoką, požiūrį, filosofiją ar principus. Tačiau kitose - kalbama apie tai, kas yra konkretu: darbo būdą, metodiką, įrankius bei technikas. Anot Modig ir Åhlström (2017, 102), nėra vieno ir visiems priimtino Lean apibrėžimo. Tad toks

daugiareikšmiškumas yra problema tiek mokslininkams, tiek praktikams, nes ši nuolat kintanti sąvoka gali reikšti skirtingus dalykus. Literatūroje galima surasti tokių Lean termino vartojimo variantų kaip , „Lean bankininkystė“, „Lean švietimas“, „Lean“ vadyba, „Lean biuras“, „Lean paslaugos“, „Lean revoliucija“, „Lean sveikatos apsauga“, „Lean ministerija“ ir kt. Remiantis Modig ir Åhlström (2017, 101), trumpa užklausa internetinėje „Amazon“ svetainėje 2011 metais išleistų knygų, kurių antrašrėje yra žodis „Lean“, pateikiama daugiau nei šimtas pavadinimų. Per keletą metų šis skaičius ženkliai išaugo. Madsen ir kt. autorių (2017, 2) teigimu, Lean atkreipė viso pasaulio dėmesį nuo pat atsiradimo pradžios.

Lean sistema (taip pat nurodoma kaip Toyota gamybos sistema) kilusi iš Toyota automobilių gamybos kompanijos, kaip radikali alternatyva tradiciniams masinės gamybos metodams ir principams siekiant produktyvumo, kokybės, greičio ir sąnaudų optimalumo (Radnor ir Osborne, 2013, 267). T. Fujimoto (1999), tyrinėjęs Toyota gamybos sistemą, organizaciją traktuoja, kaip gyvąją evoliucionuojančią sistemą, kurios pagrindinis tikslas yra išlikimas ir iškilimas (augimas). Taigi evoliucijos procesas skatina ne progresą, o labiau poreikį prisitaikyti prie aplinkos reikalavimų, kokie jie bebūtų. Organizacijos iškilti gali skirtingais būdais ir kartais sėkmingiems pokyčiams yra reikalingi įvairūs jų deriniai. Galimi organizacijų pokyčių būdai pavaizduoti lentelėje (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Galimi organizacijų pokyčių būdai

Būdas	***Aprašymas***
Atsitiktinis bandymas	Kai rezultatai organizacijoje priklauso nuo sėkmės.
Racionalus apskaičiavimas	Kai vadovai pasirenka pokyčių kelią, labiausiai atitinkantį jų organizacijos tikslus, įvertindami galimus aplinkos apribojimus ir savo galimybes.
Aplinkos apribojimai	Kai pokyčiai yra sąlygoti vidinių ar išorinių ribojimų, tai objektyvūs (tai įvairūs teisiniai apribojimai) ir subjektyvūs (paremtų organizacijos vadovo aplinkos suvokimu) ribojimai.
Verslumo vizija	Vadovai pasirenka norimą kryptį, neišanalizavę organizacijos galimybių ir aplinkos apribojimų.
Žinių perdavimas	Tam tikri konkurencingi šablonai gali būti perkelti iš vienos organizacijos į kitą, gali būti

	perduodami tarp organizacijų (konkurentai, klientai, tiekėjai) ar tarp pramonės šakų, perdavimas gali būti kaip lyginamoji analizė (angl. *benchmarking*) arba kaip priverstinis perdavimas, kai organizacija gavėja nėra numačiusi pokyčio.

Sudaryta darbo autorės pagal Fujimoto 1999

Pagrindinė Lean idėja yra naudojant mažesnius išteklius sukurti didesnę vertę klientui. Remiantis Radnor ir Osborne (2013, 266) viešajame sektoriuje Lean suprantama taip pat kaip ir privačiame sektoriuje – daryti daugiau su mažesniais ištekliais (angl. *doing more with less*). Lean padeda sumažinti išlaidas, padidinti pajamas, efektyvumą bei konkurencinį pranašumą, ši metodika koncentruojasi į pridėtinės vertės nenešančių veiklų šalinimą.

Patobulinus įvairius technologinių pasiekimų pagrindu sukurtus procesus, vyriausybės siekia racionalizuoti ir savo veiklas, tam, kad sutaupytų lėšų atitinkamai palaikydamos arba keldamos paslaugų lygį. Daugelis šių procesų savaime vystėsi eilę metų, neskiriant ypatingo dėmesio jų tobulinimui. Tačiau koncepcija, kuri itin populiarėja pastaruoju metu ir taikoma veiklos procesų tobulinimui yra Lean (Nicole Maarse ir Marijn Janssen 2012, 54).

Lean organizacijose suprantama, kaip metodų ir principų rinkinys, skatinantis keistis, tobulinti procesus bei mažinti išlaidas. Kaip teigia Alsmadi, Almani ir Rula (2012), tai padeda pasiekti darbuotojų įsitraukimas, susitelkimas ties vertės kūrimu ir teikimu klientui būtent to ko jis pageidauja bei švaistymų, kurie neatitinka šių tikslų šalinimu. Lean esmė yra maksimizuoti kliento gaunamą vertę, minimizuojant švaistymus. Kitaip tariant švaistymai gali būti suprantami, kaip visa tai už ką klientas nėra pasiruošęs mokėti.

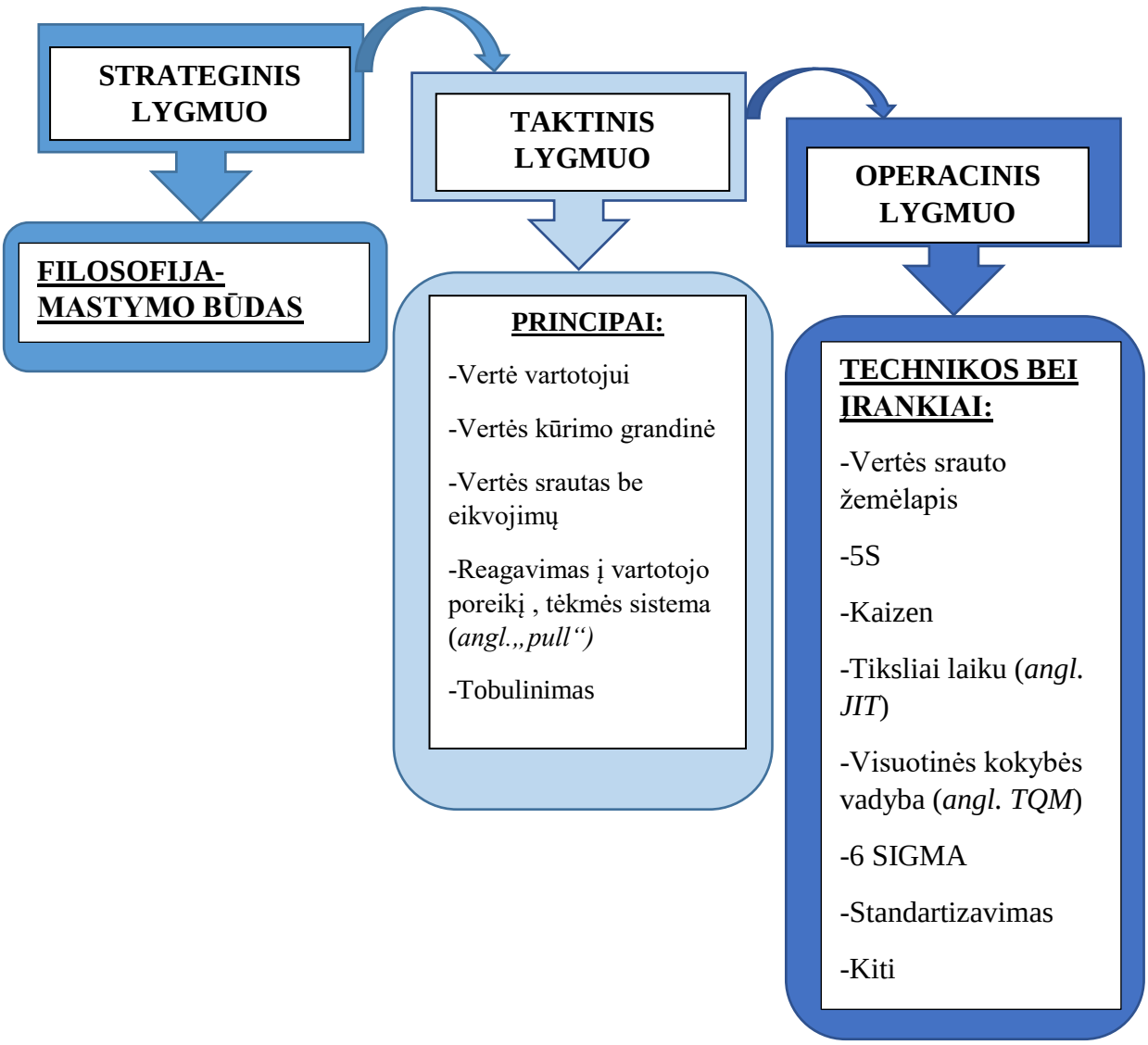
. Remiantis Comm ir Mathaisel (2000), Lean pasižymi šiomis savybėmis:

- tai dinamiškas pokyčių procesas, varomas principų rinkiniu ir gerosiomis praktikomis, siekiant nuolatinio tobulinimo;
- Lean yra orientuota į visą organizaciją, nuo darbuotojų iki aukščiausio lygio vadovų ir nuo tiekėjų iki kliento vertės grandinės;
- Lean reikalauja, kad būtų pašalinta viskas, kas neturi pridėtinės vertės;
- tapti „Lean organizacija“ yra kompleksinė veikla.

Nagrinėtoje literatūroje akcentuojamas Lean koncepcijos strateginis ir taktinis lygmenys. Autoriai teigia, kad strateginiame lygmenyje daugiausia dėmesio skiriama Lean principams, o taktiniame – įrankių ir technikų diegimui.

Strateginiame lygmenyje Lean koncepcija siejama su filosofija ir mąstymo būdu, taktiniame lygmenyje su principų taikymu, o operaciniame lygmenyje su technikomis ir metodais (Čiarnienė ir Vienažindienė 2015, 227). Šie lygmenys vaizduojami 1 pav.:

1 pav. Lean koncepcija



Sudaryta darbo autorės pagal *Čiarnienė ir Vienažindienė 2015*

Remiantis Liker (2006), Lean, tai tam tikrų vadybinių principų rinkinys, kuriuos galima suskirstyti į keturias pagrindines grupes, tai: filosofija (ilgalaikis mąstymas), procesas (nenaudingų proceso etapų šalinimas), žmonių ir partnerių ugdymas (įtikinti, priimti iššūkius, gerbti), bei problemų sprendimas (nuolatinis tobulėjimas bei mokymasis). Panašiai Lean apibūdina ir Machado ir Leitner (2010) - kaip filosofiją, kurios tikslas yra kurti vertę ir eliminuoti švaistymus, kaip sistemą, siūlančią eilę metodų, kurių yra priskaičiuojama daugiau nei šimtas, skirtų įvairiems tikslams pasiekti, bei kaip rekomendacijų rinkinį, siūlantį kaip efektyviai atlikti pokyčius organizacijoje. Tačiau gana dažnai Lean vertės kūrimas yra neteisingai suprantamas ir painiojamas su kaštų mažinimu (Hines, Holweg, ir Nick 2004, 995). Tai parodo Lean principų supratimo trūkumą. P. Hines, Holweg, ir Nick 2004, 995) paaiškina, kad Lean vertės kūrimas tai yra vartotojo suvokta kaip papildomai, netikėtai gauta savybė ar paslauga. Tai vienas iš pagrindinių elementų, parodančių ryšį su kliento poreikiais.

Nagrinėtoje literatūroje (Machado ir Leitner 2010, Petryla, 2018, ir kt) yra aprašomi 5 Lean principai:

1. **Vertė** *(*angl. *value).* Visada reikia apibrėžti vertę žvelgiant iš kliento perspektyvos.

2. **Vertės srautas, grandinė** (angl. *value stream*). Vertės grandinės sukūrimas tiek prekei, tiek paslaugai, kuri kurią vertę klientui. Šiame etape svarbiausia nustatyti ir pašalinti nereikalingą švaistymą. Yra trys kritiniai valdymo uždaviniai: problemų sprendimas, informacijos valdymas, fizinis transformavimasis. Nustatant vertę iškyla šie klausimai: vertę kuriantys procesai, vertės nekuriantys , bet būtini procesai sistemai palaikyti, ir vertės nekuriantys procesai, kurie turi būti nedelsiant pašalinti . Šio etapo metu procesai tampa paprasti ir efektyvūs, kiekvienam produktui ar paslaugai sukuriamas srautas, kurio metu eliminuojami švaistymai (jap. *Muda*). Tam naudojamas Kaikaku metodas (intensyvus klausinėjimas), kurio metu šalinami nereikalingi elementai, o nekuriantys vertės procesai, bet būtini, perduodami tobulinimui. Šio principo tikslas - nulinis švaistymas.

3. **Tėkmė/srautas** (angl. *flow).* Prekė ar paslauga turi sukurti nesustojamą srautą (be vėlavimų ar laukimų). Šiame etape tikslas yra greitas produkto ar paslaugos judėjimas.

4. **Traukimas** (angl. *pull*). Srautas kuriamas pagal klientų poreikius. Reikia daryti tik tai, kas yra reikalinga klientui.

5. **Tobulinimas.** Pastoviai ieškoma galimybių tobulinti veiklą, procesus ir eliminuoti švaistymą.

Anot Liker (2006) Lean diegimo ir pokyčių iniciatyva turi būti nukreipta iš viršaus į apačią, o tikslas yra sukurti tobulinimo struktūrą iš apačios į viršų, taip įtraukiant visus darbuotojus (žr. 3 lentelę).

3 lentelė: Lean įgyvendinimo principai

Nr.	***Grupė***	***Įgyvendinimo principas***
1.	Ilgalaikė **filosofija**	1. Su valdymu susijusius sprendimus pagrįskite ilgalaike filosofija, net jei tektų paaukoti trumpalaikius tikslus.
2.	**Procesas** – tinkamai atliekamas procesas sukurs tinkamą rezultatą. Traukiamosios vadybos sistemos sukūrimas, kuri turi nenutrūkstamą srautą ir subalansuotą darbo krūvį.	2. Sukurkite tęstinį proceso srautą, kad problemos būtų iš karto pastebimos. 3.Naudokite „traukos“ sistemą (*angl. Pull*), kad išvengtumėte perprodukcijos. 4. Palaikykite tolygų darbo krūvį (*jap. Heijunka*), dirbkite lėtai, bet sumaniai. 5. Jei būtina stabdykite procesą, kad iš karto gautumėte reikiamą kokybę (*jap. Jidoka*). 6. Siekdami nuolatinio gerinimo ir suteikti galią darbuotojams, standartizuokite užduotis ir procesus. 7. Taikykite vizualųjį valdymą ir kontrolę, kad neliktų nematomų problemų. 8. Taikykite tik patikimas bei išbandytas technologijas, naudingas žmonėms ir procesams.
3.	**Žmonės ir partneriai** – pagarba ir tobulėjimas, organizacijos vertės didinimas, skatinant tobulėti tiek darbuotojus tiek partnerius.	9. Būtina ugdyti lyderius, gerai išmanančius savo darbą, gyvenančius šia filosofija ir mokančius jos kitus. 10. Svarbu ugdyti išskirtinius žmones, kurie vadovautųsi jūsų organizacijos filosofija. 11. Gerbkite savo partnerius ir tiekėjus, išbandykite juos ir padėkite jiems tobulėti.

4.	**Problemų sprendimas** – nuolatinis tobulėjimas skatina darbuotojus mokytis.	12. Norint išsamiai suprasti situaciją, svarbu eiti ir pamatyti ją savo akimis (jap. *Genchi genbutsu*). 13. Svarbu sprendimus priimti neskubant, apsvarstant visus variantus, atsižvelgiant į kitų nuomonę ir įgyvendinant greitai (jap. *Nemawashi*). 14. Tapkite besimokančia organizacija, nuolat apmąstydami rezultatus (jap. *Hansei*) ir tobulėdami (jap. *Kaizen*).

Sudaryta darbo autorės pagal Liker 2006, Modig ir Åhlström 2017

Lean metodų, taikomų gamyboje ar privataus sektoriaus paslaugų srityje yra labai daug: tai *5S*, vizualios darbo instrukcijos, *Kanban*, vertės srauto žemėlapių braižymas, strategijos įgyvendinimas, *A3, Kaizen* komandos, vizualioji vadyba, *Pull* ištraukiamoji vadyba, takto laikas, 7 kokybės valdymo įrankiai (*7QC*), *5 kodėl*, *Poka-Yoke* defektų prevencija, Andon iškaba, Išikava diagrama, standartizuotas darbas, *Gemba Walk* ir kt., tačiau remiantis nagrinėta literatūra bei mokslininkų atliktais tyrimais, ne visi šie metodai gali būti pritaikomi viešojo sektoriaus organizacijose. Dažniausiai naudojami Lean metodai viešojo sektoriaus organizacijose pateikti 4 lentelėje.

4lentelė. Lean metodai

Grupė	***Metodas***	***Metodo aprašymas***
Paprasti metodai darbo vietos gerinimui	5S	Darbo vietos tvarkos ir švaros palaikymui, pirmas žingsnis eliminuojant švaistymus. • **Surūšiuoti** (*jap. Seiri*) darbo priemones ir medžiagas, įrangą pagal tai kas yra naudojama, o kas ne, taip, kad būtų lengvai pasiekiama, o nereikalingos priemonės pašalinamos. • **Sutvarkyti** (*jap. Seiton*), išdėstyti ir sužymėti priemones/daiktus, tokia tvarka, kad darbas būtų kuo sklandesnis, ir kad viskam būtų skirta sava vieta. • **Sublizgėti** (*jap. Seiso*), reguliariai valyti ir tvarkyti darbo vietą, aplinką.

		• **Standartizuoti** (*jap. Seiketsu*), sukurti taisykles, standartus pirmiems trims žingsniams, kad šie būtų lengvai įsisamininti. • **Disciplina** (*jap. Shitsuke*), t.y. išsaugoti ir nuolat peržiūrėti standartus, kad jų būtų laikomasi. Vykdyti mokymus, žaidimus, komunikuoti, kad tvarkos palaikymas taptu organizacijos kultūros dalimi. Darbo vietos priežiūra ir tvarkymas nuolatinio tobulėjimo procesas. • Kai kurios organizacijos naudoja ir šeštą S, tai yra sauga. **5S nauda:** -sukuriamas papildomas darbo plotas; -geresnė komunikacija tarp darbuotojų ir padalinių; -sumažėjęs stresas; -pašalinami švaistymai; -susiderina darbų srautas.
	Standartizuotas darbas	Tai standartinės procedūros, dokumentai, kur aprašoma kaip turi būti atliekamas darbas, kad būtų galima vėliau įvertinti progresą. Procesas pirmiausia turi būti standartizuotas ir stabilizuotas, o tik paskui atliekami jo tobulinimai. Pavyzdžiui pakeitimai atlikti per *Kaizen* sesijas, iš karto dokumentuojami ir standartizuojami (procedūros, formos, proceso žemėlapiai ir kt.), tam kad darbuotojai tikrai suprastų pakeitimus ir jų laikytųsi. **Nauda:** Efektyvesnis ir veiksmingesnis darbas, garantija, kad darbas bus atliekamas tinkamai ir pagal organizacijos standartus.

	Vizualusis valdymas	Tai organizacijos naudojamas ženklinimas, simboliai, spalvoti lipnūs lapeliai bei kitos vaizdinės priemonės. Šis metodas taikomas siekiant supaprastinti darbinę aplinką, pateikti proceso vizualizaciją, pabrėžti esamų procesų pokyčius, taip pat naudojamas taikant kitus metodus, pvz. *Kaizen* sesijos, *5S, A3,* tvarkant dokumentus ir kt. **<u>Nauda:</u>** Taikant vaizdinį valdymą, visos problemos bus pastebėtos, matysis kaip sekasi atlikti darbus.

Procesų tobulinimo metodai, paremti atskirais atvejais, įvykiais	Kaizen sesijos (*angl. Kaizen events*)	Tai mišrūs komandų, kurias sudaro visų grandžių darbuotojai, dalyvaujantys procese (nuo vadovų iki žemiausios grandies darbuotojų) klientų ir kitų suinteresuotų pusių, susitikimai, galintys trukti net keletą dienų (2-5d.). Šie susitikimai dar yra vadinami „Kaizen blitz“ sesijomis. Sesijų tikslas - išnagrinėti procesą, pašalinti švaistymus ir numatyti galimus patobulinimus, kuriuos pritaikius procese mažėtų nuostolių bei didėtų efektyvumas. Kaizen įdiegimo ir palaikymo stadijos (etapai): - vartotojo identifikavimas; - esamos situacijos įvertinimas (esamų metodų nagrinėjimas analizė gali būti atliekama pagal pvz. *6K* metodą (angl. *5W1H – what, where, when, who, why, how*). Aiškinamasi ką reikia atlikti, kas atlieka tam tikrą procesą, kada, kur atliekamas proceso žingsnis, kodėl ir kaip atliekamas; - ateities situacijos vizija (originalių idėjų paieška); - tobulinimas (Kaizen plano sudarymas); - kontrolė (plano įgyvendinimo kontrolė); - įvertinimas (rezultatų patikrinimas); **<u>Nauda:</u>** Greitas ir pastebimas rezultatas bei konkreti nauda organizacijai sprendžiant problemas.

	A3	A3 tai vienas iš Lean vizualinių metodų, t.y. problemų sprendimų ataskaita, kurioje visa informacija pateikiama ant A3 formato lapo. Tai metodas orientuotas į operatyvų ir glaustą didelės apimties ataskaitų, planų, ar pan pristatymą. Metodo tikslas - kad, tarpusavyje komunikuodama darbuotojų komanda, sugebėtų nagrinėjamą procesą, problemą ir tobulintinas sritis perteikti ant vieno lapo. Tokiai ataskaitai būtinas pavadinimas, atsakingi darbuotojai, data, problemos pagrindimas, esamos situacijos aprašymas, aprašomi tikslai, laukiami rezultatai, analizuojamos aplinkybės, priežastys, siūlomos gerinimo priemonės. Parengiamas veiksmų planas tikslui pasiekti, numatomos stebėsenos ir priežiūros priemonės. **Nauda:** A3 metodas naudingas tuo, kad leidžia greitai atpažinti ir nustatyti tobulintinas sritis.
	Vertės srauto žemėlapio sudarymas (*angl. Value stream mapping*)	Tai struktūrizuotas metodas, kai organizacijos darbuotojų komanda, padedama Lean vadybos ekspertų, analizuoja ir išsamiai braižo procesų žemėlapius. Komanda analizuoja esamą situaciją ir numato galimus proceso tobulinimo žingsnius. **Nauda:** Metodas padeda įsigilinti į procesus, kompleksiškai juos suprasti bei numatyti tobulinimo galimybes, šalinti nereikalingus veiklas ar proceso žingsnius.
	PDCA (*Plan-Do-Check-Act*)	PDCA metodas taikomas nuolatiniam procesų veiklos tobulinimui. **Planuok** - tikslinė situacija, planai, kriterijai; **daryk** - veiksmų

		plano pritaikymas, pokyčių diegimas, **tikrink** - pamatuoti ar rezultatai atitinka lūkesčius, remiantis numatytais kriterijais, **veik** (tobulink arba koreguok) – įvertink situaciją, numatyk tolesnį žingsnį, koregavimo veiksmus, tada vėl grįžtama į pirminį žingsnį.
Trumpo laikotarpio metodai	Mini-Lean sesija	Labai trumpi susitikimai, skirti nesudėtingam procesui ar jo daliai aptarti bei patobulinti. Susitikimų trukmė nuo kelių valandų 1-2 dienų. **<u>Nauda:</u>** Greitai ir paprastai išsprendžiamos nesudėtingi klausimai.
	Proceso peržiūra (angl. *just do it*)	Darbuotojų komanda per trumpą laiką patikrina darbo procesą ar darbo vietą, numatydama galimus patobulinimus bei švaistymus, kurie gali būti pašalinami. Tai leidžia pašalinti nereikalingas kasdienines operacijas/žingsnius. **<u>Nauda:</u>** Metodas nereikalauja daug laiko ir sąnaudų ar specialių mokymų, gali būti įgyvendintas nedelsiant.
Išplėstiniai, specializuoti Lean metodai	Strategijos įgyvendinimas (*jap. Hoshin kanri*)	Metodas, užtikrinantis vieningą organizacijos veiklos valdymą ir kontrolę. Metodo tikslas, kad visi darbuotojai suprastų kokie yra strateginiai organizacijos tikslai ir planai, susieja tikslus su konkrečiomis veiklomis. Organizacija ir jos darbuotojai siekia bendrų tikslų, turi vieningas vertybes ir vieningus sprendimų priėmimo kriterijus.

	Lean proceso projektavimas	Metodas, skirtas naujų procesų ar produktų kūrimui ir/ar esamų perkūrimui. Šis metodas apjungia Lean ir Six sigma koncepcijas ir metodus, kad sukurti procesą ar produktą kuo labiau atitinkantį vartotojo reikalavimus, ir kuris būtų kaip įmanoma paprastesnis, galimos problemos pašalintos anksčiau. Metodas apima Lean Six Sigma projektavimą ir 3P (*angl. Production preparation process*) metodą, t.y. Gamybos paruošimo procesas.

Sudaryta darbo autorės, pagal Lean Government Methods Guide 2013, Liker 2006, Petryla 2018

Lean sistemos sėkmingam įdiegimui reikalingas kompleksas įvairių veiksnių, reikia ne tik perimti daugumą metodų, bet taip pat keisti organizacinę kultūrą (Bhasin ir Burcher 2006). Be to, pokyčiai turi būti diegiami ir visoje organizacijos vertės grandinėje. Pažymima, kad įsisavindama Lean ne tik kaip metodų rinkinį, bet ir kaip filosofiją, organizacija padidina sėkmingo Lean diegimo tikimybę.

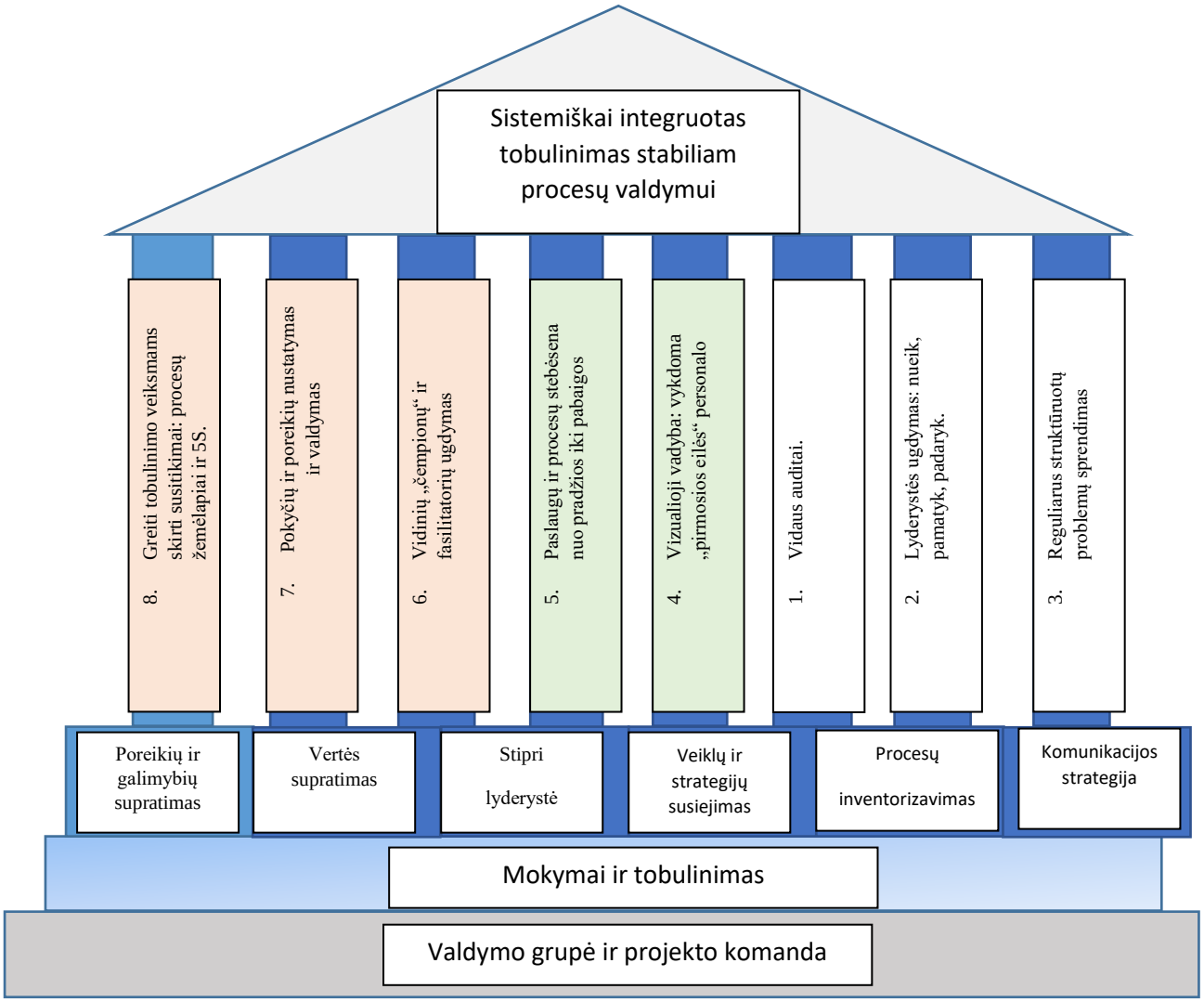
Pagal sektorius, Lean pirmiausiai buvo pritaikytas gamyboje, po to paslaugų sektoriuje, ir tik vėliausiai viešajame sektoriuje. Womack ir Jones (2003, 16-36) išplėtė terminą Lean gamyba ir 1996 m. pasiūlė naują terminą Lean mąstymas (angl. *Lean thinking)*. Autoriai atskyrė Lean nuo gamybos įmonių ir teigė, kad Lean gali būti pritaikyta visose organizacijose. Nors dauguma autorių teigia, kad Lean filosofija yra universali ir jos principai gali būti pritaikomi bet kuriame pramonės sektoriuje, tačiau yra ir priešingų nuomonių. Remiantis Pettersen (2009, 12), jeigu Lean sistema būtų universali, tai būtų logiška, kad japonai šiuos principus būtų pritaikę visoje Japonijos pramonėje, tačiau taip neatsitiko. Aktyviausi Lean metodų šalininkai Japonijoje yra automobilių pramonė, tuo tarpu kitos pramonės sritys veiklą vykdo panašiai kaip ir Vakarų pasaulio konkurentai.

Radnor ir Walley, (2010) teigimu, viešojo sektoriaus organizacijoms rekomenduojama Lean adaptuoti taip, kad atitiktų jų poreikius, vietoj to, kad aklai perimti metodus, taikytus gamyboje. Lean viešajame sektoriuje nuo privataus sektoriaus, nepriklausomai nuo teikiamų paslaugų ar produktų, skiriasi valdymo procesais bei sistemomis, o pasiekti rezultatai ir procesų efektyvumas yra matuojami skirtingai. Šį teiginį patvirtina Radnor ir kt. (2013, 280) atliktas tyrimas, kurio metu nustatyta, jog organizacijos, kurios teikia viešąsias paslaugas, diegdamos Lean, pasiekia laiko sutaupymo rezultatų (gauna naudą laukimo ar proceso efektyvumo atžvilgiu), pagerėja kokybė, sumažėja klaidų bei išteklių

(sąnaudos), taip pat išauga darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas darbu, bei klientai tampa laimingesni.

Radnor (2010, 425) pateikia vizualizuotą sprendimą - „Lean namą“ viešajam sektoriui, kuris apima tiek kultūrinius, tiek techninius Lean integracijos aspektus (žr. 2 pav.) Anot Radnor (2010, 425), pirmiausia yra tikslinga įgyvendinti vertinimo ir tobulinimo priemonės pavaizduotas „Lean namo“ viešajam sektoriui 1-3 kolonose, nes tai užtikrintų greitus pasiekimus, aiškią kryptį bei darbuotojų įsitraukimą . 4 ir 5 kolonos yra orientuotos į stebėjimo priemones, o 6-8 kolonos apima tobulinimo ir stebėjimo įrankius, kurie leidžia Lean integruoti į kasdieninius procesus ir paslaugų teikimą.

2 pav. „Lean namas“ viešajam sektoriui.



Sudaryta darbo autorės pagal Radnor 2010

Apibendrinant, galima teigti, kad teoriniame lygmenyje išanalizavus Lean išaiškėjo, jog ši vadybos sistema gali būti pritaikoma viešojo sektoriaus institucijų veiklos tobulinimui. Lean vadybos sistema apima principus ir metodus, kuriuos tinkamai adaptavus ir viešojo administravimo institucijų procesams, ilgainiui gali būti sukurta efektyviai veikianti sistema. Tačiau labai svarbu pastebėti, kad Lean yra ne tik principų ir įrankių rinkinys, kurį tik techniškai integravus į viešojo administravimo institucijas būtų pasiektas greitas rezultatas. Lean pirmiausiai orientuotas į kultūrinius pokyčius, filosofiją, mąstymo būdo pasikeitimus ir tik vėliau į tinkamai pasirinktų principų ir technikų taikymą, siekiant iš anksto užsibrėžtų tikslų ir rezultatų. Tai kompleksinė vadybos sistema, įtraukianti visą organizaciją, siekiant nuolatinio tobulėjimo, švaistymų eliminavimo bei pridėtinės vertės kūrimo.

Apžvelgiant į išanalizuotus teorinius aspektus, būtų tikslinga išsiaiškinti, kokios yra praktikos taikant Lean viešajame sektoriuje užsienio šalyse ir Lietuvoje.

2. LEAN TAIKYMO PATIRTYS UŽSIENYJE BEI LIETUVOJE

2.1. Lean taikymo patirčių viešajame sektoriuje užsienyje apžvalga

Nors dažniausiai apie Lean buvo diskutuojama gamybos sektoriuje, kuriame ir buvo žengiami pirmieji žingsniai taikant Lean principus ir įrankius, tačiau mokslinėje literatūroje ilgainiui gausėja nuomonių ir pagrįstų tyrimų, kad Lean galima taikyti ne tik gamyboje, tačiau ir paslaugų teikimo, bei viešajame sektoriuose. Ar tikrai Lean yra toks universalus? Gal būt netinkamai Lean įrankius taikančios organizacijos gali prieiti prie išvadų, kad jų organizacijoje Lean neveikia arba tiesiog netinka?

Lean pokyčiai prasideda ne tik nuo įrankių, tačiau svarbiausia Lean kelionė prasideda nuo kultūros, mąstymo pokyčių, bei nuo taisyklių ir principų kaip mąstyti „lieknai“ (Petryla, 2018, 13). Galima surasti pavyzdžių, kad tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijos taiko ne visus Lean principus ar naudojasi tik dalimi Lean įrankių spektro, tačiau svarbiausia būti tinkamai pasirengus ilgalaikiams pokyčiams - „Lean virsmui“ (*angl. lean transformation*) bei orientuotis į ilgalaikę perspektyvą (*angl. long-term prespective*).

Lean viešojo sektoriaus organizacijose dažniausiai pradedama taikyti esant kritinėms situacijoms, galima išskirti šias pagrindines sąlygas:

- vadovybės pasikeitimai;
- sunkumai/trukdžiai siekiant veiklos rodiklių;
- naujų technologijų/įrankių diegimas;
- valdžios planai;
- rekomendacijos;
- pasikeitusi veiklos aplinka;
- konkurencijos rizika/grėsmė;
- poreikis padidinti efektyvumą,
- paslaugų plėtimas su ribotais ištekliais (Radnor ir Walley, 2008, p. 16).

Remiantis Radnor ir kt. (2013), diegiant Lean viešojo sektoriaus institucijose iškyla trys pagrindiniai iššūkiai, t.y.:

- viešojo sektoriaus institucijos yra paslaugų teikimo institucijos, o ne gamybinės;
- valdymo procesai ir sistemos yra labiau vidiniai, nei išoriniai;

- tikslai, bei pasiekimų rodikliai iš esmės skiriasi nuo privataus sektoriaus organizacijų.

Remiantis Rahbek ir kt (2011), Radnor ir Johnston (2012), norint padidinti proceso efektyvumą viešajame sektoriuje panašiai kaip ir privačiame Lean pagalba, turi būti siekiama (žr. 5 lentelę):

5 lentelė. Lean diegimo loginė seka

➢ ***nustatyti vertes ir švaistymus iš suinteresuotųjų šalių perspektyvos,*** t.y. identifikuoti vertę kliento požiūriu.
➢ ***vertės srauto nustatymo*** (angl. *value stream map*), t.y. vertės sukūrimo ten, kur jos nėra, bet galėtų būti kuriama.
➢ ***nuolatinio srauto sukūrimo*** (angl. *create flow*), t.y. nustatyti organizacijos teikiamos paslaugos ar produkto gaunamą naudą ir ją išmatuoti, šalinant vertės nekuriančius etapus – teikiant viešąją paslaugą ar produktą. Tai galėtų būti gamybos ar paslaugos suteikimo trukmės sutrumpinimas arba kokybiškesnis rezultatas.
➢ ***traukiamosios*** (angl. *pull*) vadybos naudojimo t.y. traukiamąją vadybą, naudoti tose proceso vietose, kur nuolatinis srautas neįmanomas. Traukiamosios vadybos esmė, kad organizacija teikia produktą ar paslaugą tik tada, kai klientui tai yra reikalinga.
➢ **nuolatinio tobulinimo** (angl. *kaizen),* kuriuo siekiama, kad klaidų skaičius būtų lygus nuliui, taip pat nuolat šalinamos vertės nekuriančios veiklos, mažinamas skaičius žingsnių, laiko ir informacijos kiekiai reikalingi pateikti klientui produktą/paslaugą. Lean kultūra užtikrina, kad vadovai ir darbuotojai niekada nepriims faktinės padėties (lot. status quo), o nuolat ieškos naujų galimybių, kaip pagerinti procesus.

Sudaryta darbo autorės pagal Rahbek, Pedersen, Huniche 2011, Radnor ir Johnston, 2012

„Lieknos vyriausybės“ (angl. *Lean Government*) filosofija ir metodologija taikoma daugelyje pažangių pasaulio šalių jau beveik 20 metų. Kai kuriose šalyse tai yra privaloma (įteisinta) arba visuotinai priimta taikyti, bet nėra imperatyvaus vyriausybės reikalavimo kiekvienai institucijai. JAV Lean taiko šalies ministerijos, valstijų departamentai ir miestų administracijos. Jungtinėje Karalystėje nuo 2011 metų Lean privalomas vyriausybės sprendimu visoms ministerijoms, o Kanadoje - vyriausybės, regionų ir miestų administracijos šią sistemą taiko nuo 2007. Lean vadybos metodai gan

paplitę ir Skandinavijos šalyse, pvz. Danijoje 50% viešojo sektoriaus institucijų jau 2008 metais taikė Lean vadybą, o pastaruoju metu taiko didžioji dauguma šios šalies savivaldybių. Lean vadyba viešajame sektoriuje paplitusi ir tokiose šalyse kaip Prancūzija, Australija Švedija. (Gelbūda 2014). Literatūroje buvo surasta tyrimų dėl Lean integracijos viešajame sektoriuje Brazilijoje bei Egipte (Lemos de Almeida ir kt. 2017, Aly 2014).

Tačiau dažniausiai užsienio literatūroje (Radnor, 2010, Bateman, Hines, Davidson, 2014) ir kt. aptariami Lean vadybos sistemos taikymo viešojo sektoriaus organizacijose pavyzdžiai, buvo surasti Jungtinėje Karalystėje. Šioje šalyje Lean vadybos sistema dažniau žinoma pavadinimu - „nuolatinis tobulėjimas“ (angl. *Continuous Improvement*)). Jungtinėje Karalystėje Lean metodas yra diegiamas geležinkelių, energetikos ir televizijos įmonėse, pavyzdžiui, juo remiantis, veiklą tobulina valstybinis transliuotojas BBC. Viena pirmųjų sričių, kurioje Lean vadyba buvo pritaikyta sėkmingai - tai sveikatos apsauga (N. Burgess, Z. Radnor 2011). Sveikatos apsaugos organizacijos integravo Lean vadybą, siekdamos suteikti piliečiams kuo geresnės kokybės paslaugas, panaudoti kuo mažiau mokesčių mokėtojų pinigų, sutrumpinti pacientų eiles, sumažinti aukštos kvalifikacijos gydytojų administracinio darbo krūvį, kad jie kuo daugiau laiko galėtų skirti gydymo veiklai bei efektyviau naudoti brangią medicinos tyrimų įrangą (Kalinauskaitė ir Gelbūda 2014).

Lean vadybą diegia ne tik sveikatos priežiūros sistemos organizacijos, ar vietos valdžios bei centrinės valdžios institucijos, bet ir karinės struktūros, pvz. Jungtinės Karalystės teismų sistema (angl. *HM Courts and Tribunals Service*), kuri taikydama Lean nuo 2007 metų, pasiekė puikių rezultatų: ypač pagreitino sprendimų priėmimą, jų kokybę bei sutaupė išteklių. Paminėtina, kad P. Hines, A. L. Martins, J. Beale, (2008) savo publikacijoje aptaria sėkmingus Lean taikymo atvejus teisės srityje. Švietimas – dar viena iš svarbių sričių, kur Lean vadybos sistema taikoma ir suaugusiųjų švietimo įstaigose bei universitetuose, bendrojo lavinimo įstaigose, ar net darželiuose. Tad literatūros šaltiniai pagrindžia, kad Lean vadybos metodai ypač plačiai įgyvendinami Jungtinėje Karalystėje ir Skandinavijos šalyse. Kai kuriose Danijos mokyklose, kurios pradėjo taikyti Lean vadybą - pagerėjo moksleivių rezultatai nacionaliniu mastu, nors jos veikia ir nedideliuose miesteliuose. Lean principus diegia įvairios ministerijoms pavaldžios tarnybos, pavyzdžiui, Švedijos migracijos tarnyba, Norvegijos statistikos departamentas ir daugelis kitų (Mindaugas Sinkevičius: mūsų veiklos procesuose yra gerokai daugiau nuostolių nei pažangiose užsienio šalyse 2017).

Remiantis atlikto Z. Radnor (2013) tyrimo duomenimis, viešojo sektoriaus organizacijose, Lean vadybos sistemos diegimo rezultatai daugiausia pasireiškė laiko sumažėjimu (laukimo ar proceso), kokybės padidėjimu, pašalinus klaidas, išlaidų sumažėjimu (išteklių poreikiais). Mažiau akivaizdūs ir apčiuopiami Lean vadybos integracijos rezultatai, tokie kaip padidėjusi darbuotojų motyvacija ir

pasitenkinimas, bei padidėjęs klientų pasitenkinimas. Apibendrinti viešojo sektoriaus organizacijų , taikančių Lean vadybos sistemą pavyzdžiai yra pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Užsienio viešojo sektoriaus organizacijų, taikančių Lean pavyzdžiai

Viešojo sektoriaus institucija/organizacija	***Šalis***	***Rezultatai***
Sritis : sveikatos apsauga		
Nebraskos medicinos centras (angl. *Nebraska Medical Centre*)	JAV	- Sumažinta laboratorijos erdvė 825 kvadratinėmis pėdomis; Mėginių ištyrimo laikas sutrumpėjo 20 %; - Sumažintas darbuotojų vaikščiojimas 167 myliomis per metus; - Darbuotojų poreikis sumažėjo 11 etatų, jie paskirti kitoms funkcijoms užtikrinti ir kt.
Karališka Boltono ligoninė (angl. *Royal Bolton Hospital*)	Jungtinė Karalystė	- Terminas kraujo grupės nustatymui sutrumpėjo nuo 2 dienų iki 2 val.; - Bendri lėšų sutaupymai – 3,1 mln. £; - Trečdaliu sumažėjo pacientų mirčių skaičius.
Sritis: viešasis administravimas		
Valstybės mokesčių ir muitų departamentas (angl. *HM Revenue and Customs*)	Jungtinė Karalystė	- 30 % padidintas produktyvumas, efektyvumas ir klientų aptarnavimo kokybė; - eliminuoti neatlikti darbai ir pan. taip pasiektas išsikeltas 5 mln. £ sutaupymo ir finansinio efektyvumo tikslas.

Darbo ir pensijų/pašalpų departamentas (angl. *Department of Works and Pensions*)	Jungtinė Karalystė	- darbuptojai pateikė 101 tobulinimo pasiūlymas; - išlaidos sumažėjo 575 000 £, sumažintas kliento kelionės laikas nuo 9 iki 1 dienos ir kt.
Gynybos ministerija (angl. *Ministry of Defence*)		- Per 5 m. nuo 2002 iki 2007 m. techninio palaikymo išlaidos sumažėjo nuo 711£ iki 328£; - Darbo jėgos poreikis sumažėjo 21 % (vienam lėktuvui).
Sritis: savivalda		
Gyventojų aptarnavimo biuras (angl. *Citizen relationship office*)	Italija	- Telefoninių skambučių laukimo laikas sumažintas 25 %; - Sumažintos eilės prie aptarnavimo langelio 25 %; - Sutaupyta darbuotojo darbo valandų 1,5 etato, paskiriant darbuotojams kitus darbus; -Padidėjo darbuotojų motyvacija, suteikiant jiems daugiau veiklos galimybių ir kt.
Konektikuto darbo departamentas ((angl. *Connecticut Department of labour*)	JAV	- 33,5 darbuotojų darbo valandų buvo pašalinta, pakeista arba automatizuota daugiau negu keturiuose procesuose; - 119 žingsnių buvo pašalinta, pakeista arba automatizuota; - 1181 valandų ciklo trukmės buvo pašalinta, pakeista arba automatizuota; - Per 1 metus sutaupyta darbuotojų darbo laiko už 500 000 $ per metus.

Solihull Borough savivaldybė (angl. *Solihull Borough Council*)	Jungtinė Karalystė	- Skatinimo paslaugoms skirtų lėšų sutaupyta 500 000 £; - 25 % per mėnesį padaugėjo suteiktų skatinimo paslaugų - 135 000 £ sumažėjo pašto išlaidos.

Sudaryta darbo autorės pagal Di Pietro ir kt., 2013, Radnor ir Johnston 2013, Carter ir kt. 2011

Portugalijos tyrėjai Monteiro ir kt (2015, 303), aprašydami Lean vadybos atvejį viešajame sektoriuje „DAFCG Kaizen projektas (angl. „*DAFCG Kaizen Project*“) teigia, kad taikant Lean viešojo valdymo organizacijose gali patobulėti veiklos rezultatai, bei atsirasti kitų privalumų, kurių buvo pasiekta gamybos sektoriuje. Viešojo sektoriaus veiklos specifika, teikiamų paslaugų neapčiuopiamumas, gali pasirodyti pagrindine kliūtimi, tačiau pasiekimai pritaikius Lean, gali būti taip pat naudingi, kaip ir gamybinėje aplinkoje. Remiantis autorių nuomone, pradėti Lean diegimą nuo veiklos procesų grafinio atvaizdavimo buvo labai efektyvu siekiant greitų rezultatų, o tai sąlygojo darbuotojų didesnę motyvaciją ir įsitraukimą. Autorių teigimu atliktas tyrimas prisidėjo prie bendros organizacinės kultūros kūrimo ir skirtingų komandų darbuotojų lengvesnės integracijos.

Monteiro ir kt (2015, 309) apibendrindami Portugalijos savivaldybių asociacijose „LIPOR“ atlikto tyrimo rezultatus, teigia, kad darbuotojai greitai patikėjo Lean pritaikymu jų organizacijos veikloje ir tai buvo didžiausias pasiekimas. Šio tyrimo metu buvo surinktos tiek pozityvios, tiek negatyvios darbuotojų nuomonės. Bendriniai organizacijos personalo teiginiai reprezentuojantys teigiamą bei neigiamą nuomonę pateikti 7 lentelėje:

7 lentelė. Teiginių suvestinė

Teigiama nuomonė	***Neigiama nuomonė***
- Informacija/duomenys (fiziniam ir elektroniniam pavidale) juda greičiau;	- Pradžioje buvo dideli darbo krūviai;
- Darbo vietos atrodo tvarkingesnės;	- Tai kainuoja;
- Aukštesnis komandos susitelkimo ir įsitraukimo lygis;	- Sudėtinga surasti lako suplanuotiems veiksmams;
- Geriau planuojamos ir valdomos užduotys;	- Darbo vietų nuasmeninimas;
- Sukurtos procedūros ir tvarkos padeda geriau organizuoti kasdieninį darbą;	- Daugiau darbo.
- Procesai buvo detaliai išanalizuoti;	

- Didesnė veiklos autonomija;	
- Supaprastinti procesai;	
- Darbas yra paprastai vizualizuotas;	
- Galvoti ir daryti paprasta;	
- Pakeltas kūrybingumo ir proaktyvumo lygmuo ir kt.	

Sudaryta autorės pagal Monteiro ir kt 2015

Tačiau remiantis atlikto Drotz, (2014, 51) tyrimo išvadomis, Švedijos viešojo sektoriaus organizacijose, integravusiose Lean, yra teigiama, kad inicijuotų pokyčių apimtis yra siaura, o Lean metodų bei principų pritaikymas yra gana ribotas. Daugumoje organizacijų pokyčiai yra orientuoti į tobulinimo struktūros kūrimą ir organizacinių gebėjimų didinimą (Kaizen tobulinimo komandos, 5S, tobulinimo lentos, procesų schemų braižymą ir kt.), o ne į metodų taikymą specifiniams patobulinimams (tokiems kaip - Poka-yoke, „kaip tik laiku“, Heijunka). Šio tyrimo autoriai siūlo organizacijoms pirmiau identifikuoti ir apibrėžti problemas, kurios reikalauja dėmesio ir tik tada pasirinkti metodus joms spręsti.

Apibendrinant, galima teigti, kad gausėja tyrėjų besidominčių Lean vadybos integracija į viešojo sektoriaus organizacijas, o geriausi Lean vadybos rezultatai atsiranda iš mąstymo procesų ir siekiamo nuolatinio tobulėjimo principo.

2.2. Lean taikymo patirtys Lietuvos viešajame sektoriuje

Socialinių ir ekonominių pokyčių kontekste viešojo valdymo institucijoms tenka spręsti vis sudėtingesnius visuomenės klausimus ir patenkinti didėjančius jos poreikius. Visuomenei yra aktualu, kad viešasis sektorius būtų efektyvesnis. Todėl pastaruoju metu viešojo valdymo institucijos greta nuolatinės ir įprastos funkcinės veiklos imasi įgyvendinti projektus, kuriais siekiama išspręsti strategines viešojo valdymo problemas, sukurti naujus produktus ar įrankius, pagerinti teikiamų paslaugų kokybę, paslaugas perkelti į elektroninę erdvę, motyvuoti viešojo sektoriaus darbuotojus ir pan. Taip viešojo valdymo institucijoms atsiranda poreikis valdyti ne tik tarpusavyje susijusius įprastus veiklos procesus, tačiau ir užtikrinti sėkmingą projektų įgyvendinimą.

Ilgą laiką Lietuvoje nebuvo skiriamas didelis dėmesys viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumui ar kokybei. Todėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje, patvirtintoje LR Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171, yra numatytas tikslas „*Stiprinti strateginį mąstymą viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą*“. Šioje programoje projektų ir procesų valdymas – įvardintas kaip viena iš galimų priemonių viešojo valdymo institucijų

veiklos valdymui pagerinti. Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės (toliau – Gairės) parengtos siekiant:

- paskatinti viešojo valdymo institucijas taikyti jų veiklos valdymo gerinimo priemones ir siekti aukštesnių veiklos efektyvumo rodiklių;
- supažindinti viešojo valdymo institucijas su projektų ir procesų valdymo esme;
- padėti viešojo valdymo institucijoms atskirti projektinę ir procesinę veiklą ir ją vykdyti pagal atitinkamas valdymo procedūras (kokybės vadybos standartus);
- pradėti formuoti bendrą projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose praktiką (Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės 2014, 3).

Gairėse yra teigiama, kad projektų ar procesų valdymas gali būti pradėtas taikyti iš karto pasirenkant ir pradedant diegti konkretų projektų ar procesų valdymo modelį ar kokybės vadybos standartą. Paminėtina, kad nuo pasirinkto modelio ar kokybės vadybos standarto priklausytų projektų ir procesų valdymo principai, procesai, įrankiai, priemonės ir reikiamų dokumentų šablonai. Lietuvos viešojo valdymo institucijos, tobulindamos savo veiklą ir ketinančios taikyti konkretų projektų ar procesų valdymo metodą, turėtų objektyviai įvertinti turimas žinias bei gebėjimus (brandą), reikalingus efektyviam projektų ir procesų valdymui užtikrinti. Gairėse teigiama, kad atsižvelgiant į kai kurių kokybės vadybos standartų taikymo kompleksiškumą bei sudėtingumą, jų taikymui reikalingus institucinius gebėjimus – procesų ir projektų valdymą, kai diegiami vadybos standartai, juos siūloma pradėti taikyti tik pakankamą brandos lygį pasiekusioms viešojo valdymo institucijoms. Vienas iš tokių vadybos metodų, minimų gairėse yra Lean vadybos standartas (Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės 2014, 14).

Pažymėtina, kad pastaraisiais metais Lietuvoje jau galima surasti viešojo sektoriaus institucijų, kurios savo veikloje kurį laiką taiko ar tik pradeda taikyti Lean. Tokių viešojo sektoriaus organizacijų pavyzdžių pateikiama 8 lentelėje.

8 lentelė. Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų, taikančių Lean pavyzdžiai

Eil. Nr.	***Organizacija/Institucija***	***Lean metodai***	***Rezultatai***
1.	**Sodra** (Lean diegimo pradžia 2014 m.)	Kaizen Teian metodas, 5S metodas, PDTV metodas,	- Ūkio pagalbos pašto įkūrimas; - Apsikeitimų baldais ir kitokiu ūkio inventoriumi sistemos sukūrimas;

		VACA, metodas, Standartizuoto darbo metodas	- Buvo pateikiama 15 idėjų per 1 valandą (Užsienio išmokų tarnyboje darbuotojai skatinti už veiklos tobulinimo idėjų pateikimą); - Pateikta per 300 idėjų, iš jų 63 įgyvendinta; - Pagal 5S metodą atsisakyta nereikalingo inventoriaus; - Pagal 5S metodą sutvarkytos darbo vietos; -Sukaupta daugiau nei 1 t makulatūros; - Ligos išmokos skyrimo ciklo trukmė sutrumpinta dviem valandomis; - Patobulinus viešųjų pirkimų paraiškų pildymo procesą per metus sutaupomos 332 darbo valandos; - Į archyvą atiduotos 3000 bylų; -Pagerintas gyventojų aptarnavimas sutrumpinus klientų laukimo laiką, maždaug 20 procentų ir kt.
2.	**Valstybinė mokesčių inspekcija** (Lean diegimo pradžia 2014 m.)	Kaizen Teian metodas, 5S metodas, PDTV metodas, VACA, metodas, Standartizuoto darbo metodas	-Supaprastinta užsienio įmonių registracijos tvarką Lietuvoje; -Optimizuotas veiklos procesas „Mokesčių mokėtojų kontrolė“ ir su juo susijusios procedūros; -Pravesti mokymai darbuotojams prisitaikant prie naujų valdymo procesų; - Pagerintas gyventojų aptarnavimas ir kt.
3.	**Valstybinės kelių transporto inspekcija** (Lean diegimo pradžia 2016 m.)	5 kodėl	-Pagerėjo avarijų priežastingumo nustatymas.
4.	**LR Susisiekimo ministerija** (Lean diegimo pradžia 2016 m .)	5S metodas, Kaizen ir kt.	- 2017 m. vien tik ūkinei veiklai išleido 60 proc. mažiau lėšų nei 2016 m. ir sutaupė per 300 000 eurų; - Patobulintas dokumentų valdymo procesas;

			- Atsisakyta 95 proc. popierinių dokumentų, pradėta sėkmingai naudotis elektroniniais, pasirašoma elektroniniu parašu; - Dokumentų parengimo laikas ministerijoje sutrumpėjo 4 kartus; - 100 teisės aktų rengimo sąnaudos sumažėjo nuo 440 000 iki 110 000 eurų; - Faktinės išlaidos popieriui sumažėjo net 88 proc., kanceliarinėms prekėms – 68 proc., degalams ir tepalams – 53 proc., transporto išlaikymui – 45 proc. ir kt.
5.	**„Lietuvos geležinkelių" įmonių grupė**	A3 grupės, Kaizen, Gemba (jap. „tikra vieta“), 5S ir kt.	Ruošiant riedmenis sutaupyta daugiau nei 1,72 mln. Eurų; - Reorganizavus remonto procesą ir sukūrus „greitąją liniją“, padidintas vagonų surinkimo efektyvumas; - Pradėjus naudoti ir eksploatuoti tinkamas nenaujas atsargines dalis, sutaupyta beveik 580 tūkst. eurų; - 125 tūkst. eurų metinis efektas gautas dėl efektyvesnio vagonų surinkimo - sutrumpinus remonto laukimo ir pertraukų tarp remonto laikus; - Beveik 53 tūkst. eurų metinis efektas pasiektas sumažinus šilumvežių planinių remontų išlaidas – peržiūrint stabdžių kaladėlių keitimo periodiškumą, montuojant naujesnio modelio hidraulinius variklius; - 45 tūkst. Eur efektas pasiektas mažinant paruošiamųjų ir baigiamųjų darbų laiko normas ir kt.
6.	**„Lietuvos energijos“ grupė**	Kaizen ir kt. +Six Sigma	- Sukurta veiklos meistriškumo programa; - Užregistruota per 1000 darbuotojų pasiūlytų veiklos patobulinimų, iš jų 400 –įgyvendinta;

	(Lean diegimo pradžia 2016 m.)		-Sutaupyta daugiau nei 20 000 darbo valandų, kurios skiriamos esamų paslaugų gerinimui ir naujų kūrimui; -Padidintas darbuotojų darbo efektyvumas; -Pagerinti įmonės finansiniai rodikliai.
7.	**VšĮ Kėdainių pirminės sveikatos priežiūros centras** (Lean diegimo pradžia 2010 m.)	Kaizen, Kanban ir kt.	-Įvesta pacientų registracija perrišimo procedūroms; -Sumažintas pildomų žurnalų skaičius; -Reguliuojami pacientų srautai tyrimų paėmimui; - Sumažėjo eilės pas specialistus; - Sumažinta gydytojų kanceliarinio darbo apimtis; - Medikamentų atsargos valdomos Kanban metodu; - Sutvarkyta ir standartizuota odontologo darbo vieta ir kt.
	Valstybinis patologijos centras (Lean diegimo pradžia 2011 m.)	Kaizen, 5S ir kt.	- Eliminuotos neproduktyvios veiklos; - Pagerinta materialinių vertybių valdymo praktika; - Atsisakyta perteklinių veiksmų, sutaupytos darbo sąnaudos; - Pagerintas patalpų išdėstymas, sutvarkytos darbo vietos ir kt.
8.	**Europos socialinio fondo agentūra** (Lean diegimo pradžia 2009 m.)	Kaizen, 5S, Vertės srauto žemėlapiai,	- Sutrumpinta paraiškų administravimo grandinė; - Eliminuoti vėlavimai; - Patobulinta organizacinė struktūra; - Patobulintas viešųjų pirkimų procesas; - Nuolat mokomi darbuotojai ir kt.

Sudaryta darbo autorės pagal Valstybės tarnybos departamentas 2017, Sodra 2014, Gabartas 2017, Karmonas ir Kazokevičienė, 2014, Valstybinė mokesčių inspekcija 2017, Lietuvos energija, 2013, Lean projektas AB „Lietuvos

geležinkeliai 2016, Raicevičienė, 2014, Aukštinskas, Verslo žinios 2014, Susisiekimo ministerija 2018, Lietuvos energija, 2013, Lietuvos energija, 2018.

Remiantis nagrinėta literatūra, Lean diegimas gali komplikuotis ir būti apsunkintas, jeigu mėginama perkelti Lean įrankius į žemiausią abstrakcijos lygmenį. Lean įrankiai atsako į klausimą „kaip?“, bet neatsako į klausimą „kodėl?“, o suprasti tikslą yra svarbiau negu mokėti taikyti metodą ar įrankį. Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų, taikančių Lean pavyzdžiai ir rezultatai pagrindžia, kad tai pirmiausiai nėra „etatų mažinimo“ priemonė, o efektyvesnis žmogiškųjų, ir ne tik, išteklių panaudojimas per tą patį laiką sukuriant daugiau vertės.

Anot Gelbūdos (2014), taikant „Lieknosios vyriausybės“ metodus, gali būti pasiekti tokie rezultatai:

- Šalinami piliečiams (visuomenei) ir organizacijoms vertės neteikiantys procesai arba atskiri žingsniai;
- Sutaupomi ištekliai nukreipiami naujų paslaugų piliečiams teikimui, esamų tobulinimui, inovacijoms;
- Išauga darbuotojų darbo prasmės suvokimas, iniciatyvumas, pasitenkinimas, įsitraukimas;
- Išauga viešojo sektoriaus reputacija;
- Išauga pasitikėjimas viešuoju sektoriumi, t.y. kad dirba efektyviausiu būdų visuomenės labui;
- Stiprėja nuostata mokėti mokesčius;
- Paprasta teikti ataskaitas piliečiams apie darbo rezultatus;

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijų, taikančių Lean Vakarų Europos šalyse, JAV ir kt. patirtis yra didesnė negu Lietuvoje. Tačiau poreikio didinti efektyvumą suvokimas, kartu su viešojo sektoriaus institucijų lyderių branda, gerais praktiniais pavyzdžiais iš užsienio, palaipsniui atkreipia ir viešojo administravimo institucijų dėmesį į vadybą, kaip į priemonę didinti veiklos efektyvumą. Viso to efektas yra nauda valstybei ir visuomenei, nuo Lean gamyboje ir Lean paslaugų sektoriuje, nuosekliai pereinant prie „Lean valdžios“. Atlikti moksliniai tyrimai bei kita nagrinėta literatūra pagrindžia, kad taikant Lean yra sutaupoma lėšų bei laiko, pagerėja suteiktų paslaugų kokybė. Viešajame sektoriuje taikant Lean koncepciją galima mažiausiomis sąnaudomis pasiekti maksimaliai efektyvų ir greitą rezultatą. Tačiau diegiant Lean vadybos sistemą viešojo sektoriaus organizacijose būtina įpatingą dėmesį skirti darbuotojams, nes bes jų įsitraukimo Lean metodai tiesiog neveiks.

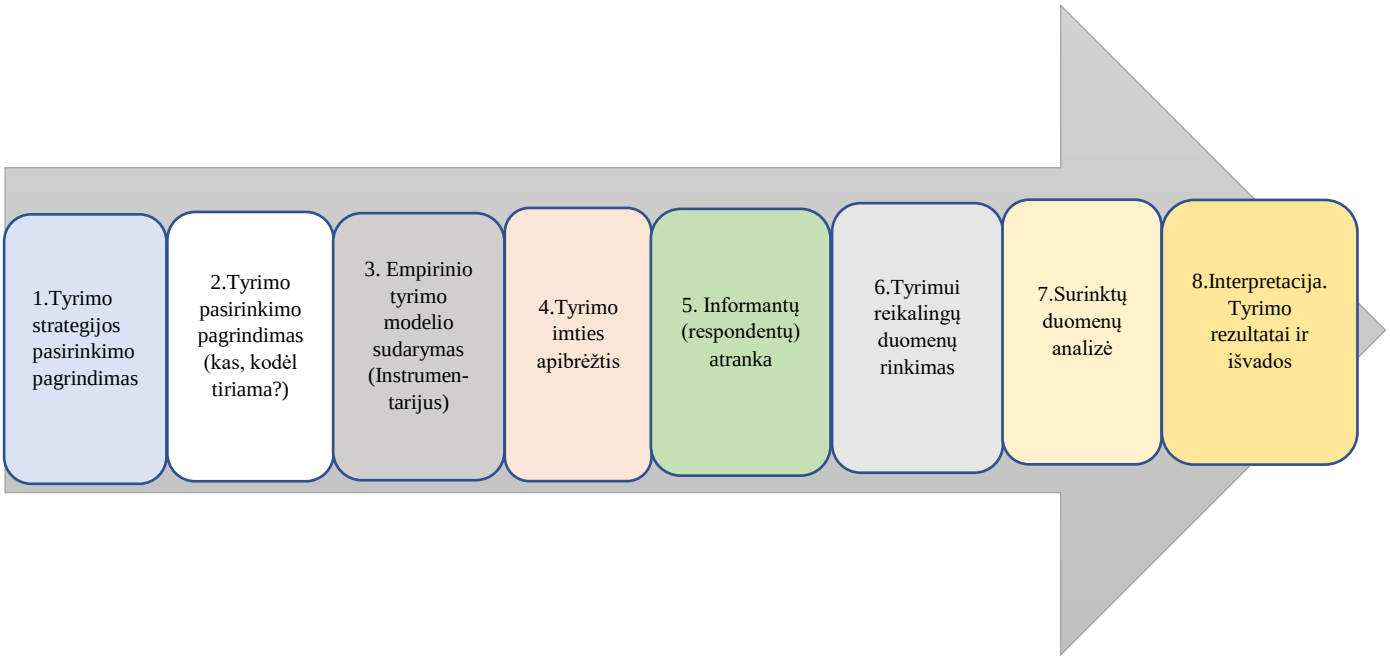
3. EMPIRINIS TYRIMAS „LEAN INTEGRACIJOS GALIMYBĖS IR RIBOJIMAI TIRIAMOSE VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJOSE“

Šioje magistrinio darbo dalyje bus apibrėžta empirinio tyrimo metodikos loginė seka, vaizduojanti pagrindinius tyrimo elementus bei jų eiliškumą, tyrimo įrankiai bei metodai, aptarti darbo ribotumai, apibendrinti ir interpretuoti empirinio tyrimo duomenys, gauti rezultatai, bei išvados.

3.1. Empirinio tyrimo metodika

Empirinio tyrimo tikslas pasiektas, vadovaujantis suplanuota empirinio tyrimo metodikos logine seka, kuri pavaizduota 3 pav.:

3 pav. Empirinio tyrimo metodikos loginė seka



Sudaryta darbo autorės pagal Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, Bryman 2008

Tyrimo strategijos pasirinkimo pagrindimas. Pirmasis empirinio tyrimo metodikos (žr. 3 pav.) etapas – pasirinkti tyrimo strategiją. Siekiant priimti optimalų sprendimą, kokia metodologinė strategija yra tinkamiausia tyrimui, buvo susipažinta su literatūra, aprašančia tyrimų rūšis, metodikas, jų tinkamumą, teikiamos naudos ir rezultatų aspektus.

Siekiant ištirti Lean taikymo galimybes ir ribojimus, tobulinant LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, LR Žemės ūkio ministerijos ir LR Vidaus reikalų ministerijos pasirinktus veiklos procesus, bei kaip efektyviai ir be švaistymo optimizuoti pasirinktą tyrimui procesą visose trijose institucijose, remiantis dokumentų vertės srauto žemėlapio analize, kuri yra aprašoma šio darbo teorinėje darbo dalyje, buvo atliktas empirinis tyrimas.

Empirinis tyrimas yra sudarytas iš **dviejų dalių. Pirmoji dalis** yra skirta išsiaiškinti tiriamų viešojo valdymo institucijų brandos lygį vadybos sistemų diegime ir taikyme bei pagrindines kliūtis galinčias trukdyti sėkmingai Lean integracijai. **Antroji empirinio tyrimo dalis** yra skirta analizei, kaip taikant Lean principus ir metodus būtų galima patobulinti pasirinktą tyrimui procesą. Tuo tikslu buvo braižomi vertės srauto žemėlapiai, kad identifikavus visus proceso žingsnius, būtų nustatytos problemines sritys, bei proceso žingsniai indikuojantys apie poreikį juos tobulinti, efektyvinti, pagerinti ar eliminuoti galimą švaistymą.

Tyrimo tikslas. Ištirti Lean taikymo galimybes ir apribojimus, tobulinant LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, LR Žemės ūkio ministerijos ir LR Vidaus reikalų ministerijos pasirinktus veiklos procesus, bei patvirtinti arba paneigti, kad vertės srauto žemėlapio metodu nustatyti rezultatai galėtų prisidėti prie tiriamų institucijų veiklos tobulinimo.

Kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodologijų apžvalga, metodologijos pasirinkimas. Atsižvelgiant į tai, kad kiekybinio tyrimo metodas pagal savo pobūdį yra labiau orientuotas į kiekį, tai yra, į tam tikro paplitusio reiškinio ar objekto tyrimą, todėl siekiant gilesnės bei platesnės informacijos atskleidimo (Tidikis 2003, 357), iškeltam darbo tikslui pasiekti buvo pasirinkti kokybinio tyrimo metodai – konkrečiai – interviu bei dokumentų analizė. Kokybinio interviu pagrindas – atviri klausimai, į kuriuos tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus. Interviu metu gilinamasi į nuomones, nuostatas, patirtis, motyvus ir pan. (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 15). Buvo atsižvelgta į tai, kad kokybiniai interviu leidžia surinkti giluminius, su kontekstu susietus, atvirus tyrimo dalyvių atsakymus, išreiškiančius jų požiūrius, nuomones, jausmus, žinias, patirtį (Patton 2002, Creswell 2009). Atliekant empirinį tyrimą šis metodas pasirinktas, kaip tinkamiausias, nes nagrinėjant Lean principų ir metodų taikymo galimybes, tiriamų viešojo administravimo institucijų procesams tobulinti, yra labai svarbi darbuotojų nuomonė, darbinė patirtis, dalykinis ir asmeninis požiūris, kuris plačiau

atsiskleidė interviu su respondentais bei jų tarpusavio diskusijų metu (tikslinėse grupėse). Dėl tikslinėse grupėse, veikiančios sinergijos ir kūrybiškumo efekto, buvo galima gauti daugiau informacijos nei iš pavienių respondent. Pasirinktas metodas geriausiai atskleidė empiriniams tyrimui pasirinktų institucijų darbuotojų įsitikinimus, jų požiūrį, nuomones bei brandos lygį, dėl Lean kultūros bei įrankių taikymo galimybių, tiriamo proceso tobulinimui. Empirinis tyrimas buvo žodžiu suderintas su tiriamų institucijų vadovaujančias pareigas užimančiais darbuotojais, tyrėja užtikrino, kad pasirinktų institucijų darbuotojai interviu dalyvautų tik laisva valia, užtikrinus visišką anonimiškumą, bei etikos principų laikymąsi.

Respondentų pasirinkimas. Empiriniame tyrime dalyvavo 9 ekspertai. Atrenkant informantus tyrimui, buvo pasirinkta tikslinė jų atranka. Informantų empiriniam tyrimui buvo ieškoma atsakingai ir kryptingai. Buvo pasitelkta „sniego gniūžtės“ (angl. *snow-ball*) atranka, t.y. suradus pirmąjį informantą, su juo buvo užmezgamas kontaktas ir tarpusavio pasitikėjimo ryšys ir tik tada prašoma nurodyti kitus galimus tyrimo dalyvius, atitinkančius atliekamo tyrimo kriterijus (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 49). Atrenkant informantus buvo vertinami šie aspektai:

- gautos rekomendacijos, dėl Lietuvos viešojo administravimo institucijų (ministerijų), kurios yra susidomėję Lean diegimu, tobulinant veiklos procesus;

- gavus rekomendacijas dėl trijų viešojo valdymo organizacijų, jose buvo ieškoma tinkamiausių informantų kokybiniam interviu (pirminis bendravimas vyko el. paštu ir telefonu), galinčių tiksliausiai ir išsamiausiai atsakyti į empirinio tyrimo klausimus, vykdančių atitinkamas funkcijas bei turinčių bendrąsias žinias apie Lean;

- išgryninus procesą, kuris bus tiriamas, tolimesniam bendravimui, buvo pasirinkti tiek vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai, dalyvaujantys sprendimų priėmime, tiek darbuotojai, tiesiogiai dalyvaujantys tiriamame procese, pasirinktose viešojo administravimo institucijose, turintys reikiamas kompetencijas ir disponuojantys būtina informacija atliekamam empiriniam tyrimui atlikti. Buvo sudaryta galutinė respondentų imtis, neatmetant galimybės ją plėsti.

Nedidelis empirinio tyrimo dalyvių skaičius buvo pasirinktas, kad situaciją būtų galima išnagrinėti giliai, taip, kad būtų atskleistos ypatingos bei specifinės savybės apie tiriamąjį reiškinį. Kadangi atsitiktinė atranka atliekant kokybinį tyrimą nėra tinkama dėl to, kad tai nepagerina kokybinio tyrimo duomenų kokybės (Hennink, Hutter ir Bailey 2011, 85), todėl atsirenkant tiriamuosius buvo atsižvelgta ir į jų patirtis, potencialias žinias bei darbo trukmę. Pasirenkant ekspertus empiriniam tyrimui, siekiant pasiekti kuo realesnę situacijos apibrėžtį, buvo atsižvelgiama, jog respondentai atstovautų su tiriamuoju reiškiniu susijusių pozicijų įvairovei ir geriausiai atspindėtų galimas reikšmingai besiskiriančias patirtis (King ir Horrocks 2010, 47), kad būtų nagrinėjamos srities praktikai,

o ne tik teoretikai (žr. 9 lentelę). Taip pat buvo siekta apklausti skirtingų sričių atstovus (strategai, teisininkai, auditorė), kad tyrimo rezultatai atspindėtų kuo tikslesnę, aiškesnę bei nešališkesnę nuomonę, o ne vienos srities ekspertų praktikoje nusistovėjusią poziciją.

9 lentelė. Empiriniame tyrime dalyvavę ekspertai (praktikai)

Eksperto eil. Nr.	***Eksperto kodas***	***Institucija***	***Užimamos pareigos***
1.	EK1	LR SADM	Strateginio planavimo ir analizės departamento Strateginės analizės skyriaus vedėja
2.	EK2	LR SADM	Bendrųjų reikalų departamento Dokumentų valdymo skyriaus vedėja
3.	EK3	LR SADM	Socialinio draudimo ir pensijų departamento Socialinio draudimo ir kaupimo pensijų skyriaus vedėja
4.	EK4	LR VRM	Viešojo valdymo politikos departamento patarėja
5.	EK5	LR VRM	Teisės departamento direktorė
6.	EK6	LR VRM	Teisės departamento Teisėkūros ir teisės taikymo skyriaus vedėja
7.	EK7	LR VRM	Teisės departamento Teisės aktų projektų vertinimo skyriaus vedėjas
8.	EK8	LR ŽŪM	Vidaus audito departamento Kaimo plėtros fondo audito skyriaus vedėja
9.	EK9	LR ŽŪM	Teisės departamento Teisės taikymo ir kooperacijos skyriaus vyr. specialistė

Klausimyno sudarymas. Klausimyną sudarė 31 atviras klausimas. Parengti klausimai gali būti interpretuotini, dėl to nagrinėjamos temos atkleidimas tampa platesnis. Kokybinio interviu klausimai buvo orientuoti į dvi empirinio tyrimo dalis. Pirmajai empirinio tyrimo daliai buvo skirta viena klausimų grupė, o antrajai tyrimo daliai dvi klausimų grupės (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Klausimyno dalys

I empirinio tyrimo dalis	***II empirinio tyrimo dalis***
1-oji klausimų dalis - bendri klausimai, skirti išsiaiškinti tiriamų viešojo administravimo institucijų veiklos sritis, informaciją apie brandos lygį vadybos sistemų diegime, turimas žinias apie Lean principus ir metodus organizacijos lygmeniu;	**1-oji** klausimų grupė buvo skirta išsiaiškinti tiriamo proceso eigą, etapus, žingsnius, skiriamus žmogiškuosius ir laiko išteklius galutiniam rezultatui pasiekti; **2-oji** klausimų grupė buvo skirta išsiaiškinti ar taikant vieną iš Lean metodų, vertės srauto žemėlapius, būtų galima patobulinti tiriamą procesą.

Visas interviu klausimynas buvo sudarytas iš atviro tipo klausimų, siekiant atsakymų išsamumo ir lankstumo respondentui (žr. 11 lentelę). II empirinio tyrimo dalies 2 -oji klausimų grupė buvo sudaroma orientuojantis ir į galimas tikslinės grupės diskusijas, tarp pačių respondentų, siekiant atskleisti tyriamųjų santykį (t.y. nuostatas, nuomones, emocijas, patirtį, vertinimus ir pan.).

11 lentelė. Empirinio tyrimo klausimynas

I empirinio tyrimo dalis	***II empirinio tyrimo dalis***
1. Kokios yra pagrindinės ministerijos veiklos sritys? 2. Ar yra aprašyta/žinoma įstaigos vizija, misija, tikslai, vertybės? 3. Ar yra apibrėžta įstaigos strategija? 4. Kas yra įstaigos (teikiamų paslaugų) klientas (vidinis, išorinis ar yra apibrėžta/aišku)? 5. Ar yra atliekamos apklausos, siekiant įsitikinti ar klientai patenkinti teikiamomis paslaugomis? 6. Ar yra įdiegtos/diegiamos vadybos sistemos/standartai (pvz. ISO ar pan.)?	**<u>1-oji klausimų grupė</u>** 1. Kokie yra LRV nutarimų rengimo etapai ministerijoje? 2. Ar šis procesas yra automatizuotas (dalinai/pilnai) ar ne? 3. Ar planuojamas proceso/ų automatizavimas? 4. Koks struktūrinis padalinys organizuoja/kuruoja šį procesą? 5. Kokie dar ministerijos padaliniai dalyvauja šiame procese?

7. Ar yra identifikuoti (aprašyti) procesai? Ar yra jų „žemėlapiai“? Ar procesai turi savininkus („šeimininkus“)? Ar yra identifikuoti didžiausią vertę kuriantys procesai? 8. Ar yra svarstomas Lean diegimo poreikis, kokia yra situacija šiuo klausimu? (kalbama, mokymai, ateities planai). 9. Su kokiais pagrindiniais sunkumais yra/būtų susiduriama diegiant Lean? 10. Ar aukščiausioji ministerijos vadovybė suinteresuota Lean diegimu? 11. Ar yra procedūrinis valdymas (darbo instrukcijos)? 12. Kokie yra pagrindiniai veiklą apibrėžiantys dokumentai? 13. Ar yra atliekamas veiklų matavimas, rezultatų analizė? 14. Ar ministerija yra/būtų pasirengusi fundamentaliems kultūrinimas pokyčiams, kurie būtini diegiant ir palaikant Lean?	6. Kokia yra kiekvieno padalinio (atsakingo darbuotojo) atsakomybė (ribos)? 7. Koks kiekvieno dalyvaujančio padalinio (atsakingo darbuotojo) indėlis? 8. Kiek kiekvienas proceso žingsnis užtrunka (laiko sąnaudos)? 9. Kiek darbuotojų dalyvauja (įtraukiama) nuo proceso pradžios iki pabaigos? 10. Kiek tiksliai laiko paprastai užtrunka visas procesas nuo pradžios iki pabaigos? **<u>2-oji klausimų grupė</u>** 1. Kokie proceso žinginiai yra tiesiogiai kuriantys vertę? 2. Kurie proceso žingsniai kuriantys vertę dalinai? 3. Kokie yra kontrolės žingsniai procese? 4. Kurie proceso žingsniai tiesiogiai vertės nekuria, kokios yra probleminės sritys? 5. Kuriuos proceso žingsnius būtų galima optimizuoti ir kaip (eliminuoti/pagreitinti)? 6. Ar galite įvardinti vieną esminę problemą, kuri labiausiai trukdo pasiekti rezultatą (kokybišką ir greitą)? 7. Diskusija dėl tobulintinų vietų procese ir kt.

Interviu atlikimas. Interviu metodo pasirinkimas grindžiamas tuo, jog siekiant detalesnio procesų ištirtumo, apklausoje dalyvaujančių asmenų nuomonę geriausiai atspindi būtent šis metodas. Siekiant gauti detalų supratimą ir visus būtinus duomenis atliekamam empiriniam tyrimui, buvo pasirinktas griežtai struktūruoto interviu tipas, respondentus apklausiant individualiai (asmeninis interviu) bei tikslinėse grupėse (fokusuotas grupės interviu), vykdomas tiesiogiai kontaktuojant su

respondentais („akis-į akį“), dokumentaliai fiksuojant (protokoluojant) gaunamus atsakymus, būtinus empiriniam tyrimui atlikti. Atliekant griežtai struktūruotą interviu buvo pateikiami klausimai prieš tai nustatyta seka, laikantis eiliškumo. Visiems respondentams buvo užduoti vienodi klausimai su vienodomis formuluotėmis. Buvo užduodami tik tokie klausimai ir tik tokia seka, kokie buvo pasirengti pagal išankstinį planą, siekiant nieko nepraleisti, kad respondentai galėtų pajausti procedūros eiliškumą bei klausimų kryptingumą.

Interviu eiga. Interviu vyko: LR SADM - 2017 m. birželio – liepos mėnesiais, LR ŽŪM – 2017m. liepos -rugpjūčio mėnesiais, LR VRM – 2017 m. spalio – lapkričio mėn.

Interviu metu gaunami duomenys buvo fiksuojami taip, kad užtikrinti lengvą tų duomenų prieinamumą, siekiant garantuoti jų išsaugojimą net ir pasibaigus tyrimui. Kokybinis interviu buvo atliktas remiantis sekančia seka ir vadovaujantis šiais principais:

1. remiantis rekomendacijomis dėl kompetencijos ir suinteresuotumo, buvo kreipiamasi el. paštu į būsimus respondentus dėl galimybės atlikti empirinį tyrimą, prisistatoma, informuojama apie tyrimo tikslą;
2. gavus atsakymą/sutikimą el. paštu buvo derinamas susitikimų laikas su respondentais (dėl konkretaus laiko buvo tikslinamasi ir telefonu);
3. susitikus su informantais jų darbo vietose, buvo dar kartą prisistatoma, būsimi respondentai informuojami iš kur yra tyrėjas ir kieno interesams jis atstovauja, kur ir kaip bus panaudoti empirinio tyrimo duomenys;
4. prieš kiekvieną interviu buvo apibūdinamas būsimo interviu tikslas, problema, pagrindinės temos ir klausimai;
5. susitikimams su respondentais buvo ruošiami interviu protokolai ir jų priedai, kurie buvo pildomi interviu metu, vėliau tikslinami ir derinami, garantuojant empirinio tyrimo duomenų konfidencialumą (žr. 1 priedą, 2 priedą, 3 priedą;
6. respondentams buvo užduodami iš anksto parengti klausimai;
7. interviu vyko tyrėjui nereiškiant nuomonės apie užduodamus klausimus nei prieš pokalbį, nei jo metu, nevertinti atsakymai, nerodytas pritarimas arba nepritarimas, bet tiesiog išklausyta ir užfiksuota interviu protokoluose;
8. buvo siekta, kad interviu būtų naudingas abiems pusėms, todėl po interviu respondentams buvo atsakyta į dominančius klausimus, susijusius su Lean principais ir metodikomis.

Surinktų duomenų analizė. Visi duomenys, būtini atlikti empiriniam tyrimui buvo surinkti ir užfiksuoti tekstiniu pavidalu, bei iš tiriamųjų gautos tam tikrų vidinių dokumentų kopijos.

Pirminiai duomenys buvo sisteminami protokoluose ir jų prieduose, buvo gautas tiriamųjų grįžtamais ryšys (el. paštu arba žodžiu) įsitikinant, kad jie surašyti teisingai ir, kad tiriamieji turi arba neturi pastabų surašytiems atsakymams bei teiginiams. Susipažinus su duomenimis, jie buvo surūšiuoti pagal informacijos pobūdį (teisės aktai, viešai prieinama informacija ir kt.) bei viešumo laipsnį (oficialūs bei vidiniam naudojimui). Buvo atliekama surinktų dokumentų peržiūra bei jų turinio analizė. Gavus visus būtinus duomenis, jie buvo tyrėjos analizuojami, interpretuojami bei lyginami tarpusavyje. Tyrimui buvo naudoti kokybinės duomenų analizės, duomenų palyginimo ir apibendrinimo metodai.

Galimų sunkumų ir alternatyvių sprendimų aptarimas. Buvo tikimybė, kad bus susidurta su šiais empirinio tyrimo apribojimais:

- Lietuvoje yra tik keletas viešojo administravimo institucijų, kurios taiko arba pradeda taikyti Lean, bandydamos tobulinti savo veiklos procesus, todėl jų patirtis ir praktika yra gan ribota;
- Bendrųjų žinių stoka apie Lean principus, metodikas ir netiksliai viešai skelbiama opinija, kad Lean arba „lieknosios vyriausybės“ taikymas Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose, pirmiausiai yra sietinas su žmogiškųjų resursų mažinimu.

Todėl prieš atliekant empirinį tyrimą buvo gautos rekomendacijas, bei tikslingai pasirinktos Lietuvos viešojo administravimo institucijos, kurių vadovybė suinteresuota ir domisi Lean taikymo galimybėmis, siekiant galimo progreso ir tobulėjimo.

Empiriniame tyrime buvo pritaikyta kokybinių tyrimų metodologija. Empiriškai buvo surinkti, išanalizuoti, apibendrinti ir interpretuoti duomenys, gauti tiriant konkrečius atvejus. Hipotezės nebuvo sukurtos todėl, kad buvo tirta mažai tyrinėtoje srityje, kur yra nepakankamai žinių, kad būtų galima suformuluoti hipotezes prieš atliekant tyrimą.

Mokslinės literatūros analizė, bei pasirenkamas kokybinis duomenų rinkimo metodas, leido labiau įsigilinti į empirinio tyrimo dalyvių nuomonę, surinkti duomenis, bei unikalius niuansus galinčius atskleisti aspektus. Struktūruotas interviu bei diskusijos tikslinėse grupėse (angl. *focus group*), padėjo giliau suprasti dalyvių įžvalgas tiriamuoju klausimu.

3.2. Tiriamų viešojo administravimo institucijų pasirengimo Lean integracijai galimybės

Empirinio tyrimo metu buvo tiriamos trys tikslingai pasirinktos Lietuvos ministerijos t.y., LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, LR Vidaus reikalų ministerija ir LR Žemės ūkio ministerija,

besidominčios Lean principų ir metodų taikymu viešojo administravimo institucijoms, tobulinant veiklos procesus. Susisiekus elektroniniu paštu, bei vėliau telefonu, visų trijų ministerijų tiek vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai, tiek tiriamo proceso ekspertai geranoriškai sutiko dalyvauti atliekant empirinį tyrimą, atsakyti į užduodamus klausimus, sudalyvauti tikslinės grupės diskusijoje, bei esant poreikiui, suteikti grįžtamąjį ryšį ar būtinus patikslinimus. Su visais empirinio tyrimo dalyviais buvo susitikta asmeniškai, iš anksto suderinus būsimų interviu laiką. Visų trijų tiriamų ministerijų darbuotojai, sutikę dalyvauti buvo apklausti griežtai struktūruoto interviu būdu, pateikiant visiems vienodus klausimus.

Pirmoji iš anksto parengto klausimyno dalis, buvo skirta bendram susipažinimui su ministerijų veiklos funkcijomis, vadybine branda bei pažanga, poreikiu susipažinti bei galimybėmis taikyti Lean principus ir metodus, siekiant veiklos efektyvumo, didesnio klientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis, išteklių optimizavimo, kokybės ir pažangos aptarnaujant piliečius ir pan. Šią klausimyno dalį sudarė 14 atviro tipo klausimų (žr. 11 lentelę). Empirinio tyrimo metu buvo surinkti visi būtini atsakymai, nuomonės ir požiūriai bei tam tikros refleksijos, tad apibendrinant bei interpretuojant tyrimo duomenis buvo atsižvelgta ir į tam tikrus subjektyvius aspektus (respondentai pateikę būtinus atsakymus, turėjo klausimų dėl Lean principų ir metodų taikymo viešojo administravimo institucijose, reiškė savo nuomones).

Empirinio tyrimo duomenų rinkimas ir apibendrinimas buvo vykdomas remiantis tokia struktūra:

1) tyrimui būtinos informacijos surinkimas;
2) surinktos informacijos įforminimas ir išsaugojimas;
3) surinktos tyrimui reikalingos informacijos suklasifikavimas;
4) surinktos tyrimui informacijos analizė, palyginimai;
5) informacijos interpretacija, diskusijos.

Pirmosios empirinio tyrimo dalies rezultatų pristatymas ir analizė. Visos trys tyrime dalyvavusios viešojo administravimo institucijos nebuvo įsidiegusios Lean, tačiau visos reiškė susidomėjimą Lean pritaikymo galimybėmis jų veiklos procesų gerinimui.

Pirmoji sutikusi dalyvauti tyrime, buvo LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Respondentė (EK1) interviu metu atsakė, kad šios ministerijos „*veiklų spektras yra itin platus, o jos klientu gali būti beveik kiekvienas LR pilietis“*. Tyrimo metu šioje ministerijoje dirbo 237 darbuotojai. Ministerijos misija – „*užtikrinti šeimos gerovę, visuomenės socialinį saugumą ir socialinę sanglaudą bei sukurti kokybiško užimtumo galimybes įgyvendinant socialinės apsaugos ir darbo politiką“*. Šioje ministerijoje yra susidomėjimas Lean, kai kurie vadovai dalyvavo mokymuose šia tema, tačiau (EK1)

teigimu, *„būtų svarbu ir aktualu išgirsti, sužinoti ir pasigilinti į šios vadybos sistemos naudą konkrečiai viešojo administravimo institucijoms“.* Anot (EK1), *„dauguma viešojo administravimo institucijose diegiamų naujovių prigyja sunkiai, dauguma procesų yra labai griežtai teisiškai reglamentuoti, tiek veiksmais, tiek terminais, todėl būtų svarbu turėti kuo daugiau žinių, informacijos apie Lean“.* Informantės (EK1) teigimu, *„esamuoju laiku ministerija tikriausiai nėra pasirengusi Lean įrankių diegimui ir kultūros sklaidai“,* tačiau įžvelgė, kad *„turint aiškią Lean sistemos viziją, vadovybės palaikymą, motyvaciją, stiprią lyderystę, veiklos tęstinumo užtikrinimą, turint pakankamai žinių ir kt., tikėtina, kad LEAN nauda organizacijai galėtų būti apčiuopiama ir pasitarnauti ministerijos procesų tobulinimui“.*

Antroji empiriniame tyrime dalyvavusi - LR Žemės ūkio ministerija. LR Žemės ūkio ministerijoje empirinio tyrimo metu dirbo 345 darbuotojai. Šios ministerijos misija, remiantis gautu ekspertės (EK8) atsakymu – „*formuojant žemės ir maisto ūkio, žuvininkystės, kaimo plėtros, žemės tvarkymo ir administravimo politiką ir koordinuojant jos įgyvendinimą, skatinti konkurencingą žemės ūkio ir maisto produktų gamybą, kaimo gyventojų užimtumą, užtikrinti sektoriaus dirbančiųjų pajamų didėjimą ir gyvenimo kokybės kaime gerinimą“*. LR Žemės ūkio ministerija (EK8) teigimu *“yra sertifikuota pagal tarptautinį ISO 9001:2015 kokybės vadybos standartą“*, todėl remiantis respondentės (EK8) atsakymais įstaigoje „*yra aiškiai identifikuoti klientai arba suinteresuotos šalys“*. Kokybės vadybos sertifikatai šioje ministerijoje yra atnaujinami, vyksta mokymai darbuotojams. Dokumentai, reglamentuojantys kokybės vadybos sistemą, yra prienami visiems ministerijos darbuotojams, vidiniame internetiniame portale. Suinteresuotos šalys, remiantis gautu respondentės (EK8) atsakymu, pagal ministerijoje įdiegtą Kokybės vadybos sistemą t.y. „*asmenys ar organizacijos, galintys paveikti ar patys būti paveikti, ar manantys galintys būti paveikti ministerijos priimamų sprendimų, t. y. ministerijos vykdomų funkcijų ir teikiamų paslaugų tiesioginiai gavėjai: valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, suinteresuoti fiziniai, juridiniai ir kiti asmenys“*. Remiantis (EK8) atsakymu, *„suinteresuotųjų šalių grupės yra aiškiai išskirtos, taip pat yra žinomi jų lūkesčiai ir reikalavimai, yra atliekamos apklausos dėl ministerijos teikiamų paslaugų kokybės*“. Anot (EK8) šios ministerijos visų grandžių „darbuotojams vyko mokymai“, skirti Lean procesų valdymo sistemos pristatymui, (EK8) akcentuojant, kad „*ši sistema yra skirta ne tik verslui, bet gali būti universaliai pritaikoma ir viešajame sektoriuje*“. Šioje ministerijoje yra svarstoma dėl Kokybės vadybos ir Lean principų ir metodų integracijos, tačiau remiantis ekspertės (EK8) nuomone, „*tam reikalingos gilesnės žinios apie Lean vadybos sistemos taikymo ir integracijos galimybes būtent viešojo administravimo institucijose, tokiose kaip ministerija, aukščiausios vadovybės susidomėjimas ir motyvacija, bei darbuotojų įsitraukimas“.*

Trečioji empiriniame tyrime sutikusi dalyvauti buvo LR Vidaus reikalų ministerija. LR Vidaus reikalų ministerijoje empirinio tyrimo metu dirbo 282 darbuotojai. Gautas ekspertės (EK4) atsakymas, kad ministerijos misija – „*tarnauti žmogui: garantuojant jo ir jo turto saugumą; užtikrinant veiksmingą ir profesionalų, saugiomis informacinėmis technologijomis pagrįstą viešąjį administravimą; stiprinant vietos bendruomenes ir jų įtaką priimant savivaldos sprendimus; sudarant sąlygas tolygiai, tvariai ir į socialinių ekonominių skirtumų mažinimą orientuotai regionų plėtrai; plėtojant bei skatinant kūno kultūrą ir sportą; formuojant visuomenės poreikius atitinkančią valstybės tarnybą“*. Informantės (EK4) teigimu „*ministerijos vadovybė yra suinteresuota Lean diegimu, bei domisi naujovėmis šioje srityje“*. Tačiau įvardino, kad *„būtų sunku įvertinti ar ministerija yra pasirengusi fundamentaliems kultūriniams pokyčiams, kurie yra būtini Lean diegimui ir palaikymui“*. Taip pat akcentavo, kad *„dėl ne visada greito sprendimų priėmimo proceso, vadybinių žinių trūkumo, griežto teisinio reguliavimo viešojo administravimo institucijose bei motyvacijos trūkumo, Lean diegimas gali būti sudėtingas“*. Ekspertė pabrėžė, kad *„labai svarbu, kad būtų tinkamai pasirengiama pokyčiams, jeigu Lean būtų diegiamas, bei strategiškai įvertinamos rizikos ir galimos nesėkmės“*.

Toliau darbo 12 lentelėje yra pateikiamas pirmosios empirinio tyrimo dalies rezultatų apibendrinimas.

12 lentelė. Pirmosios empirinio tyrimo dalies rezultatų apibendrinimas

Klausimai	***Gautų ekspertų atsakymų apibendrinimas*** *(Detalūs ekspertų atsakymai pateikiami darbo prieduose (žr. 1 priedą, 2 priedą, 3 priedą).*
Kokios yra pagrindinės ministerijos veiklos sritys?	*Ats.* EK1, EK4 ir EK8 pagal ministerijų kompetencijas įvardijo pagrindines veiklos sritis, kurios detaliai aprašomos kokybinio interviu su ekspertais protokoluose.
	✓ ***Visose tirtose ministerijos yra aiškiai apibrėžtos veiklos sritys. ****
Ar yra aprašyta/žinoma įstaigos vizija, misija, tikslai, vertybės?	Ats. EK1, EK4 ir EK8 įvardijo, kad misija bei tikslai yra aiškiai apibrėžti ir viešai skelbiami internetiniuose ministerijų portaluose.

	✓ ***Visos tirtos ministerijos turi apibrėžtas veiklos vizijas, misijas, tikslus, tačiau tyrimo metu nebuvo gauta duomenų, kad būtų apibrėžtos institucijų vertybės.****
Ar yra apibrėžta įstaigos strategija?	Ats. EK1, EK4 ir EK8 atsakė, kad ministerijų strategijos yra apibrėžtos strateginiuose planuose, kurie viešai prieinami internetiniame įstaigų puslapiuose. ✓ ***Visos tirtos ministerijos turi apibrėžtas įstaigų strategijas. ****
Kas yra įstaigos (teikiamų paslaugų) klientas (vidinis, išorinis ar yra apibrėžta/aišku)?	Ats. EK1 ir EK8 atsakė, kad strateginiuose dokumentuose ar kitur nėra aiškiai išskirta, kas yra ministerijų vidiniai ar išoriniai, klientai, tačiau EK1 pakomentavo, kad vidinis klientas yra įstaigos struktūriniai padaliniai, o išorės klientas gali būti kiekvienas Lietuvos pilietis. EK4 pakomentavo, kad ministerija yra sertifikuota pagal ISO 9001:2015 kokybės vadybos standartą, todėl įstaigoje yra aiškiai identifikuoti klientai arba suinteresuotos šalys. ✓ ***Dviejų tirtų ministerijų atveju kas yra jų klientai nėra dokumentuota, tačiau suprantama, kas tai yra.*** ***Trečiosios, LR Žemės ūkio ministerijos atveju, yra dokumentuota ir apibrėžta. ****
Ar yra atliekamos apklausos, siekiant įsitikinti ar klientai patenkinti teikiamomis paslaugomis?	Ats. EK1, EK4 atsakė, kad tokių apklausų ministerija nevykdo. EK8 atsakė, kad klientai turi galimybę vertinti ministerijos teikiamų paslaugų kokybę. ✓ ***Dviejų tirtų ministerijų atveju klientų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis nėra vertinamas.***

	Trečiosios, LR Žemės ūkio ministerijos atveju, klientams tokia galimybė yra suteikta, pildant anketą internetiniame ministerijos portale. *
Ar yra įdiegtos/diegiamos vadybos sistemos/standartai (pvz. ISO ar pan.)?	Ats. EK1, EK4 atsakė, kad esamuoju momentu ministerijose nėra įdiegti vadybos standartai ar sistemos. EK8 atsakė, kad yra įdiegtas ir palaikomas ISO 9001:2015 kokybės vadybos standartas. ✓ ***Dviejų tirtų ministerijų atveju, jokie vadybos standartai ar sistemos nebuvo įdiegti. Trečiosios, LR Žemės ūkio ministerijos atveju, įdiegtas kokybės vadybos standartas ISO 9001:2015. ****
Ar yra identifikuoti (aprašyti) procesai? Ar yra jų „žemėlapiai“? Ar procesai turi savininkus („šeimininkus“)? Ar yra identifikuoti didžiausią vertę kuriantys procesai?	Ats. EK1, EK4 atsakė, kad esamuoju momentu ministerijose nėra aprašyti veiklos procesai. EK8 atsakė, kad yra, nes tai yra kokybės vadybos sistemos dalis institucijoje. ✓ ***Dviejų tirtų ministerijų atveju, veiklos procesai nebuvo aprašyti.*** ***Trečiosios, LR Žemės ūkio ministerijos atveju, procesai aprašyti, nustatyti jų savininkai, tačiau vertės kūrimo aspektu vertinti nebuvo. ****
Ar yra svarstomas Lean diegimo poreikis, kokia yra situacija šiuo klausimu? (kalbama, mokymai, ateities planai).	Ats. EK1, EK4 ir EK8 atsakė, kad susidomėjimas ministerijose Lean diegimu yra. ✓ ***Dviejų tirtų ministerijų atveju esant susidomėjimui Lean buvo vykdomi mokymai, tiek aukščiausios grandies vadovams, tiek darbuotojams, tačiau gilesnių žinių trūksta.*** ***LR Vidaus reikalų ministerijos atveju, yra Lean mokymų poreikis, nes***

	duomenų, kad tokie mokymai būtų vykę darbuotojams nebuvo gauta. *
Su kokiais pagrindiniais sunkumais yra/būtų susiduriama diegiant Lean?	Ats. EK1, EK4 ir EK8 atsakė, kad: dauguma įstaigose diegiamų naujovių prigyja sunkiai, todėl būtų svarbu turėti kuo daugiau žinių, informacijos apie Lean prieš imantis diegimo veiksmų. ✓ ***Visų trijų tirtų ministerijų atveju, žinių trūkumas apie Lean viešojo administravimo institucijose, buvo įvardinta pagrindine priežastimi, dėl ko galėtų kilti sunkumų. ****
Ar aukščiausioji ministerijos vadovybė suinteresuota Lean diegimu?	Ats. EK1, EK4 ir EK8 atsakė, kad aukščiausia vadovybė yra suinteresuota Lean galima integracija. ✓ ***Visų trijų tirtų ministerijų atveju, aukščiausia vadovybė yra suinteresuota Lean diegimu.****
Ar yra procedūrinis valdymas (darbo instrukcijos)?	Ats. EK1, EK4 ir EK8 atsakė, kad procedūrinio valdymo nėra. ✓ **Visų trijų tirtų ministerijų atveju, veiklos procesų valdymas procedūriškai nereglamentuotas. Tačiau kai kurie procesai yra reglamentuojami rašytinėmis vidaus tvarkomis, tvarkų aprašais. ***
Kokie yra pagrindiniai veiklą apibrėžiantys dokumentai?	Ats. EK1, EK4 ir EK8 atsakė, kad vadovaujamasi darbo reglamentu, Vidaus tvarkos taisyklėmis, bei padalinių nuostatais. ✓ **Visų trijų tirtų ministerijų atveju veiklą apibrėžiantys dokumentai yra tokie patys. ***

Ar yra atliekamas veiklų matavimas, rezultatų analizė?	Ats. EK1 atsakė, kad nėra atliekama, EK4 atsakė, kad atliekama ministerijos Strateginio veiklos plano apimtyje, EK8 atsakė, kad atliekama KVS apimtyje. ✓ ***Dviejų ministerijų atveju veiklų ir rezultatų matavimas yra atliekamas, trečiosios LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos atveju, tokia analizė nėra atliekama. ****
Ar ministerija yra/būtų pasirengusi fundamentaliems kultūrinimas pokyčiams, kurie būtini diegiant ir palaikant Lean?	Ats. EK1, EK4 ir EK8 įvardijo priežastis (pvz. žinių trūkumas, „valdžių kaita“, vadovybės pozicijos ir kt.), kurios būtų galimais trukdžiais, diegiant Lean. ✓ **Visų trijų tirtų ministerijų atveju buvo gauti atsakymai, kad kolkas nėra pasirengę, nes yra žinių trūkumas, bei egzistuoja rizikos, kurios galėtų sutrukdyti sėkmingą Lean diegimą. *** ✓ *Paaiškinimas*:* *ekspertų atsakymų apibendrinimas*

Palyginus pirmosios empirinio tyrimo dalies metu gautus ekspertų (EK1, EK4, EK8) atsakymus, galima apibendrinti, kad dvi iš ministerijų neturi patirties vadybos sistemų diegime, o LR žemės ūkio ministerija – turi, nes yra įsidiegusi kokybės vadybos standartą ISO 9001:2015. Esama aukščiausia visų trijų ministerijų vadovybė yra suinteresuota Lean diegimo galimybėmis, tačiau tiek vadovaujančias pareigas užimantiems tarnautojams, tiek visų grandžių darbuotojams yra žinių ir informacijos stoka apie Lean principų ir metodų taikymo praktikas viešojo administravimo institucijose. Turint nepakankamai žinių, informacijos, kompetencijų ir įgūdžių diegiant Lean gali kilti darbuotojų pasipriešinimas, o nepakankama motyvacija, lyderystės stoka, vadybinių kompetencijų trūkumas. Griežtas veiklų teisinis reglamentavimas, netinkamas strateginis ar pokyčių valdymas tiriamose viešojo administravimo institucijose, gali būti apribojimais sėkmingai Lean integracijai.

3.3. Pasirinkto proceso vertės srauto žemėlapių analizė

Tiriamo proceso horizontalus teisinis reglamentavimas. LR Vyriausybės nutarimo (išvados) rengimo tvarka apibrėžiama LR Vyriausybės darbo reglamente (toliau – Reglamentas). 1994 m. rugpjūčio 11 d. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 728 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės darbo reglamento patvirtinimo“ buvo išdėstytas nauja redakcija LR Vyriausybės nutarimu Nr. 409, 2017 m. gegužės 31 d. (nutarimas įsigaliojo 2017 m. liepos 18 d.). Šiame Reglamente yra apibrėžti teisės aktų projektų detalūs rengimo reikalavimai, terminai, teisės aktų projektų teikimo LR Vyriausybei tvarka ir kiti susiję aspektai.

Visos empiriniame tyrime dalyvaujančios ministerijos, privalo vadovautis šiuo Reglamentu, pagal savo kompetenciją rengdamos ir teikdamos LR Vyriausybės kanceliarijai LR Vyriausybės nutarimų (išvadų) projektus.

Pažymėtina, kad interviu su LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos darbuotojais vyko iki naujos Reglamento redakcijos įsigaliojimo, t.y. iki 2017 m. liepos 18 d., tačiau tiek tyrėjui, tiek respondentams susipažinus su naujojo Reglamento projektu. LR Žemės ūkio ministerijoje ir LR Vidaus reikalų ministerijoje, interviu vyko jau įsigaliojus naujai Reglamento redakcijai. Plačiau Reglamento pakeitimai aptariami kokybinio interviu dėl atliekamo empirinio tyrimo protokoluose (žr. 1 priedas, 2 priedas, 3 priedas).

Empirinio tyrimo metu gautų duomenų palyginimas. Paminėtina, kad pritaikius „sniego gniūžtės“ atranką, antrojoje empirinio tyrimo dalyje, interviu metu dalyvavo ir tiriamo proceso ekspertai, turintys būtinas žinias bei patirtį. Remiantis empiriniame tyrime dalyvavusių ekspertų atsakymais (EK1, EK2, EK3, EK,4, EK,5,EK6, EK7, EK9), į antrosios dalies empirinio tyrimo klausimus, buvo nubraižyti kiekvienos atskirai ministerijos vertės srauto žemėlapiai tiriamam procesui (žr. 1 priedas, 2 priedas, 3 priedas), t.y. LR Vyriausybės nutarimo (išvados) parengimui. Vertės srauto žemėlapis, tai Lean įrankis, kurio metu sudaromas, t.y. vizualiai braižomas analizuojamo proceso žemėlapis (schema). Vertės srauto žemėlapio tikslas – įvertinti esamą situaciją, eliminuoti visus vertės nekuriančius veiksmus, numatant didesnį vertės srautą, identifikuojant trikdžius tam, kad patobulinti procesą, bei išvengti klaidų.

Iš ekspertų (EK1, EK2, EK3, EK,4, EK,5,EK6, EK7, EK9) gavus būtinus duomenis detalesnei tiriamo proceso analizei atlikti, buvo nubraižytas apibendrintas visų institucijų vertės srauto žemėlapis (žr. 4 pav.), bei atlikti proceso žingsnių palyginimai keletu pjūviu. Buvo palyginta - koks žmogiškųjų resursų skaičius dalyvauja tiriamame procese, kiek darbo dienų gali užtrukti procesas, kiek žingsnių yra atliekama, kol pasiekimas galutinis rezultatas ir kt.

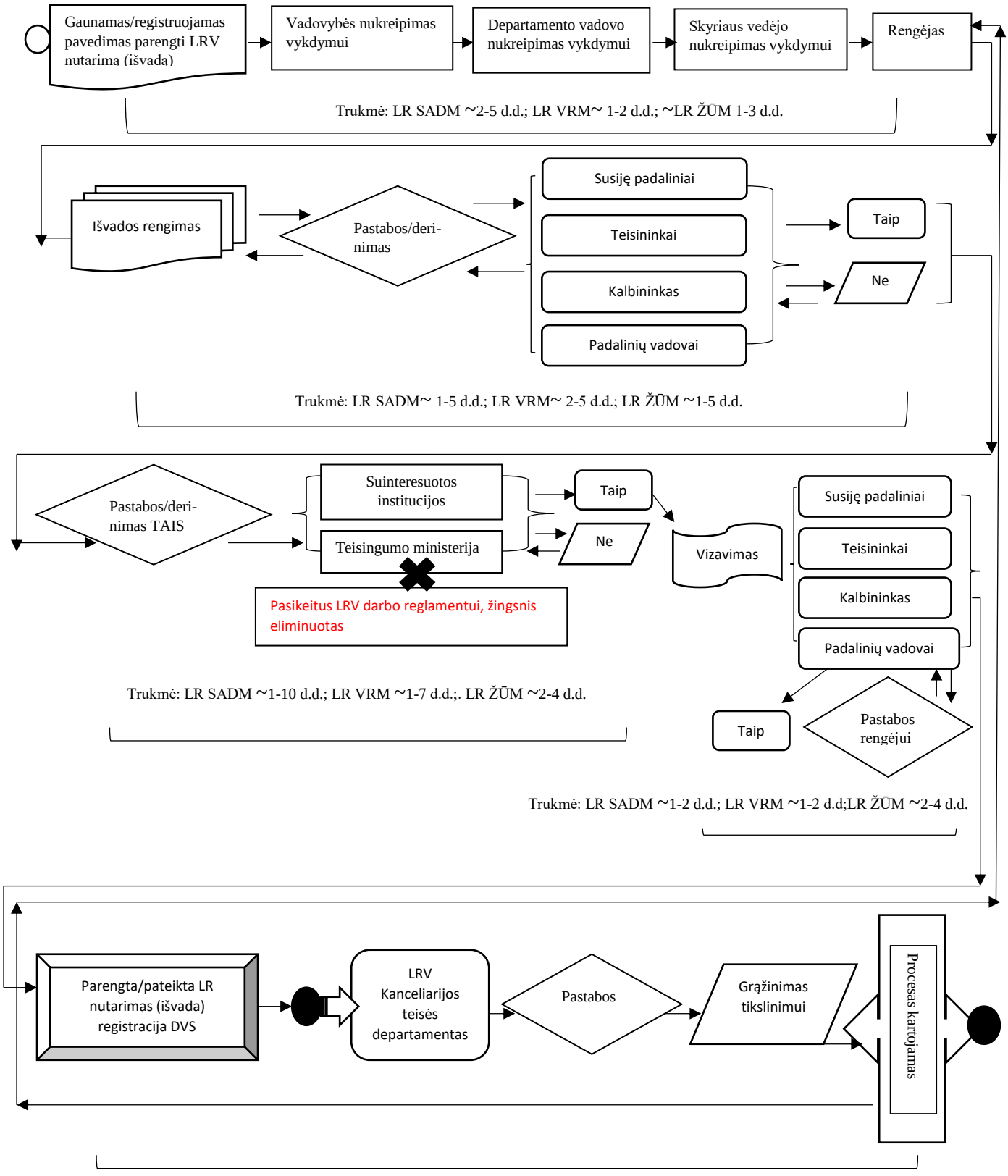
Remiantis LR Socialinės ir darbo apsaugos ministerijos ekspertų (EK1,EK2 ir EK3) teigimu, „*nagrinėjamas procesas yra griežtai reglamentuotas, terminai yra aiškiai apibrėžti, tačiau kartais yra sudėtinga pasiekti rezultatą laiku, nes skiriasi išvadų apimtys, kai kurie žingsniai procese dubliuojasi, nes yra atliekami tiek dokumentų valdymo sistemoje, tiek popieriniame formate, gali užtrukti nukreipimo vykdymui ar vizavimo žingsniai“.*

Anot LR žemės ūkio ministerijos ekspertės (EK9), analizuojamas procesas *„gali užtrukti ir ilgiau, dėl tokių priežasčių kaip – teisės akto sudėtingumas, didelė apimtis, derinimo trukdžiai, bendros pozicijos nebuvimas“.*

Remiantis LR vidaus reikalų ministerijos ekspertų (EK5, EK6, EK7) pateiktais atsakymais, *„šio proceso valdytojai yra Teisės departamentas“,* todėl „*kyla mažiau problemų dėl teisinės technikos aspektų“*, bei atkreipė dėmesį, kad „*labai svarbu žinoti aiškią vadovybės poziciją dėl rengiamo LRV nutarimo (išvados) turinio, nes išankstinis pozicijos žinojimas galėtų sutrumpinti išvados parengimo laiką*“.

Empirinio tyrimo metu pagal gautus iš respondentų atsakymus, nubraižytas procesą apibendrinantis visų trijų ministerijų, vertės srauto žemėlapis (žr. 4 pav.), kuriuo duomenys plačiau analizuojami, toliau sekančiame darbo skyriuje.

4 pav. Apibendrintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo (išvados) parengimo proceso vertės srauto žemėlapis LR SADM, LR VRM, LR ŽŪM



4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ PALYGINIMAS IR APIBENDRINIMAS

Vertės srauto žemėlapio sudarymas buvo pasirinkas, kaip tinkamiausias Lean metodas analizuojamam procesui, nes yra lengviau pritaikomas viešojo administravimo institucijoms, negu kiti Lean metodai, o pasiekimai gali būti greiti ir akivaizdžiai matomi (Monteiro 2015, 304).

Šioje darbo dalyje yra pateikiami gautų empirinio tyrimo metu rezultatų palyginimao ir apibendrinimai, nubraižius vertės srauto žemėlapius. Pirmasis palyginimas yra parengtas siekiant išanalizuoti procese dalyvaujančių žmogiškųjų resursų skaičių, proceso trukmę bei proseso žingsnių skaičių (žr. 13 lentelė).

13 lentelė. Palyginimas pagal žmogiškuosius resursus, bendrą proceso trukmę ir proceso žingsnių skaičių

PALYGINIMAS PAGAL RESURSUS IR ŽINGSNIŲ SKAIČIŲ	**LR SOCIALINĖS APSAUGOS IR DARBO MINISTERIJA**	**LR ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJA**	**LR VIDAUS REIKALŲ MINISTERIJA**
1.Žmogiškųjų išteklių skaičių	21-36* **Priklausomai nuo LR nutarimo (išvados) sudėtingumo ir apimties*	8-11* **Priklausomai nuo LR nutarimo (išvados) sudėtingumo ir apimties*	11-25* **Priklausomai nuo LR nutarimo (išvados) sudėtingumo ir apimties*
2.Proceso trukmę darbo dienomis	4-20* **Priklausomai nuo LR nutarimo (išvados) sudėtingumo ir apimties*	11-20* **Priklausomai nuo LR nutarimo (išvados) sudėtingumo ir apimties*	10-20* **Priklausomai nuo LR nutarimo (išvados) sudėtingumo ir apimties*
3.Proceso žingsnių skaičių	13* **Jeigu procesas nepradedamas iš naujo*	11* **Jeigu procesas nepradedamas iš naujo*	12* **Jeigu procesas nepradedamas iš naujo*

Išanalizavus rezultatus šiais trimis pjūviais (žr. 13 lentelę), galima teigti, kad:

- tiriamame procese skiriasi dalyvaujančių žmogiškųjų išteklių skaičius, tačiau remiantis respondentų atsakymais, skaičius gali kisti priklausomai nuo rengiamo teisės akto sudėtingumo bei apimties;
- Proceso trukmė darbo dienomis, varijuoja nuo 4 d.d. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje iki 20 d.d., bei gali užtrukti dar ilgiau visose tirtose ministerijose, priklausomai nuo tokių bendrinių aplinkybių kaip – dalykinis nesuderinamumas, nuomonių skirtumai, bendros pozicijos nebuvimas, aiškaus tikslo nebuvimas ir pan.;
- Proceso žingsnių skaičius visose trijose ministerijose yra beveik vienodas, tačiau LR Vyriausybės nutarimas (išvada) gali būti atmetama LR Vyriausybės kanceliarijoje ir gali būti grąžinama taisymui, korekcijoms ir pan. Todėl galutinis teisės akto parengimas gali užtrukti priklausomai nuo siūlomų korekcijų svarbos ir masto.

Taip pat buvo atliktas palyginimas, pagal proceso žingsių lokaciją, siekiant išsiaiškinti ar procesas yra automatizuotas ar vengiama besidubliuojančių žinsnių (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Palyginimas pagal proceso žingsnių lokaciją

PALYGINIMAS PAGAL PROCESO ŽINGSNIO LOKACIJOS VIETĄ	**LR SOCIALINĖS APSAUGOS IR DARBO MINISTERIJA**	**LR ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJA**	**LR VIDAUS REIKALŲ MINISTERIJA**
1.Dokumentų valdymo sistema (DVS)+ Teisės aktų informacinę sistemą (TAIS)	6 + 3 (TAIS)	6 + 1 (TAIS)	6 + 1 (TAIS)
2.El. paštas	3	4	4
3.Popierinės versija	3	-	-
4.Dubliavimas DVS, popierinė versija arba el. paštas/susitikimai	2	3	3

Išanalizavus rezultatus keturiais pjūviais (žr. 14 lentelę), galima teigti, kad:

- Didžioji dauguma proceso žingsnių vykdoma ministerijų dokumentų valdymo sistemose (DVS);
- LR Vyriausybės nutarimų (išvadų) derinimas ministerijų viduje vyksta el. paštu;
- Tik vienoje iš tirtų trijų ministerijų, tiriamuoju metu dalis proceso žingsnių buvo atliekama popierinėse versijose;
- Yra keletas proceso žingsnių, kurie ministerijose yra dubliuojami, juos derinant popierinė dokumentų versija+DVS, arba el. paštas+DVS, arba el. paštas+susitikimai/pokalbiai žodžiu.

Sekantis palyginimas, remiantis nubraižytais empirinio tyrimo metu vertės srauto žemėlapiais, buvo atliktas pagal vertę kuriančius žingsnius (žr. 15 lentelė).

15 lentelė. Palyginimas pagal vertę kuriančių žingsnių skaičių

PALYGINIMAS PAGAL VERTĘ	**LR SOCIALINĖS APSAUGOS IR DARBO MINISTERIJA**	**LR ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJA**	**LR VIDAUS REIKALŲ MINISTERIJA**
1.Vertę kuriantys veiksmai	1.Išvados parengimas ir pateikimas LRVK; 2. Teisininkų, bei susijusių padalinių pastabos ir/ar pasiūlymai; 3. Teisingumo ministerijos bei kitų susijusių institucijų pastabos ir/ar pasiūlymai	1.Išvados parengimas ir pateikimas LRVK; 2. Susijusių padalinių pastabos ir/ar pasiūlymai; 3. Susijusių institucijų pastabos ir/ar pasiūlymai.	1.Išvados parengimas ir pateikimas LRVK; 2. Susijusių padalinių pastabos ir/ar pasiūlymai; 3. Susijusių institucijų pastabos ir/ar pasiūlymai.
2.Iš dalies vertę kuriantys veiksmai	1.Nukreipimai vykdymui; 2. Vizavimas;	1.Nukreipimai vykdymui; 2. Vizavimas;	1.Nukreipimai vykdymui; 2. Vizavimas;

	3. Paskelbimas TAIS; 4. Komunikacija el. paštu bei susitikimai dėl rengiamos išvados.	3. Paskelbimas TAIS; 4. Komunikacija el. paštu bei susitikimai dėl rengiamos išvados.	3. Paskelbimas TAIS; 4. Komunikacija el. paštu bei susitikimai dėl rengiamos išvados.
3.Kokybės kontrolės taškai	1.Tiesioginiai padalinių vadovai; 2.Susijusių padalinių vadovai 4.Kalbininkas 5.Teisininkai 6.Derinimas ir vizavimas ministerijos viduje 7.Intstitucijos pagal kompetencijas ir LR 8.Teisingumo ministerija* 9.LRVK Teisės departamentas* *Duomenys surinkti interviu metu, dar neįsigaliojus naujam reglamentavimui.	1.Tiesioginiai padalinių vadovai; 2.Susijusių padalinių vadovai 3.Kalbininkas 4.Derinimas ir vizavimas ministerijos viduje 5.Intstitucijos pagal kompetencijas ir LR 6.LRVK Teisės departamentas	1.Tiesioginiai padalinių vadovai; 2.Susijusių padalinių vadovai 3.Kalbininkas 4.Derinimas ir vizavimas ministerijos viduje 5.Intstitucijos pagal kompetencijas ir LR 6.LRVK Teisės departamentas

Apibendrinant rezultatus pagal vertę kuriančių žingsnių skaičių (žr. 15 lentelę), galima teigti, kad:

- Nors tiriamame procese yra nežymių skirtumų tarp ministerijų, tačiau vertę kuriančius bei iš dalies vertę kuriančius veiksmus bei kontrolės taškus visi respondentai įvardijo vienodai.

Empirinio tyrimo metu, taip pat su respondentais buvo aptartos ir probleminės bei tobulintinos tiriamo proceso vietos, kurio apibendrintos 16 lentelėje.

16 lentelė. Palyginimas pagal problemines tiriamo proceso vietas

PALYGINIMAS PAGAL PROBLEMŲ RŪŠĮ	**LR SOCIALINĖS APSAUGOS IR DARBO MINISTERIJA**	**LR ŽEMĖS ŪKIO MINISTERIJA**	**LR VIDAUS REIKALŲ MINISTERIJA**
1.Veiklų dubliavimas	Tam tikrų proceso žingsnių dubliavimas tiek „popieriuje“ tiek DVS, tiek el. paštu, nepilnas proceso automatizavimas.	-	-
2.Racionalus išteklių paskirstymas	1.Išvadų projektus galėtų peržiūrinėti tik vienas teisininkas, o ne keli; 2.Kalbininkas galėtų peržiūrėti išvadas tik galutiniame etape, po to kai pastabos bus pateiktos ir suderintos su visomis suinteresuotomis institucijomis 3.Vizuoti galėtų tik viduriniosios grandies vadovai, o direktorių pavaduotojams ir direktoriams nebūtina.	Vizuoti galėtų tik viduriniosios grandies vadovai (sk. vedėjai) ir TD direktorius, likusias grandis, eliminuoti iš proceso.	Vizuoti galėtų tik viduriniosios grandies vadovai (sk. vedėjai) ir TD direktorius, likusias grandis, eliminuoti iš proceso.
3.Efektyvi komunikacija	Vidinės ir tarpinstitucinės diskusijos/nesuderinamumai/konsensuso nebuvimas sudėtingų LRV nutarimų (išvadų) atvejais.	Vidiniai ir tarpinstituciniai nesusiderinimai, konsensuso nebuvimas, sudėtingų LRV	Vidiniai ir tarpinstituciniai nesusiderinimai, konsensuso nebuvimas, sudėtingų LRV

		nutarimų (išvadų) atvejais.	nutarimų (išvadų) atvejais.
4.Aiškių išankstinių poreikių numatymas, tikslų suvokimas	Skirtingas požiūris dėl turinio, problemos ir tikslo LRV nutarimų (išvadų) rengimo procese.	Skirtingas požiūris dėl turinio, problemos ir tikslo LRV nutarimų (išvadų) rengimo procese.	Skirtingas požiūris dėl turinio, problemos ir tikslo LRV nutarimų (išvadų) rengimo procese.

Apibendrinant rezultatus pagal problemines tiriamo proceso vietas (žr. 16 lentelę), galima teigti, kad: procesas gali būti tobulintinas atsižvelgiant į šiuos kriterijus:

- veiklų dubliavimas;
- racionalus išteklių paskirstymas;
- efektyvi komunikacija;
- aiškių išankstinių poreikių numatymas, tikslų suvokimas.

Empirinio tyrimo duomenų apibendrinimas ir interpretacija. Atlikus empirinį tyrimą, buvo ištirtos ir įvertintos Lean taikymo galimybės ir apribojimai LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje, LR žemės ūkio ministerijoje bei LR vidaus reikalų ministerijoje. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad Lean gali būti taikoma šiose ministerijose, tačiau būtina prieš Lean integraciją stiprinti tiek vadovų, tiek darbuotojų gebėjimus ir žinias, kad ši vadybos sistema būtų pritaikoma sėkmingai viešojo administravimo institucijose.

Atliktas empirinis tyrimas įrodė, kad pasirinktas Lean metodas, vertės srauto žemėlapio braižymas ir jo analizė, yra tinkamas tirtų ministerijų pasirinkto veiklos proceso tobulinimui, nes yra lengvai pritaikomas viešojo administravimo institucijų veiklos ypatumams, o rezultatai gali būti greiti ir akivaizdžiai matomi. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad tirtose ministerijose nėra išnaudotos visos galimybės analizuoto proceso kokybės ir greičio užtikrinimui, pvz. neišnaudotos automatizavimo, bei lygiagrečios komunikacijos valdymo galimybės (pvz. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje). Šių galimybių neišnaudojimas sąlygoja galutinio proceso rezultato kokybę ir greitį (galimi vėlavimai, įtampa, siekiant atlikti darbą laiku, darbuotojų demotyvacija ir kt.), todėl gali nukentėti ne tik institucijos įvaizdis, bet ir didėti vidinis darbuotojų, dalyvaujančių šiame procese nepasitenkinimas, tai reiškia, kad tiek vidiniai, tiek išoriniai ministerijų klientai gali būti nepatenkinti.

Tačiau plečiant tirtų ministerijų visų grandžių darbuotojų žinias apie Lean metodų pritaikomumą viešojo administravimo institucijose, tinkamai valdant pokyčius, bei susipažinus su sėkmingais Lean pritaikymo pavyzdžiais viešajame sektoriuje Lietuvoje bei užsienyje, būtų galima pasiekti akivaizdžių teigiamų rezultatų ir patobulinti ministerijų veiklos procesus.

Tolesni tyrimai. Sugretinus literatūroje aptariamus ir atlikto empirinio tyrimo duomenis paaiškėjo, jog daromos išvados koreliuoja su tokių autorių kaip E. Drotz (2014), Monteiro ir kt. (2015), Z. Radnor ir P. Osborne (2012) tyrimuose padarytoms išvadoms, dėl Lean taikymo galimybių ir apribojimų viešojo sektoriaus organizacijose. Šiame empiriniame tyrime įrodoma, kad Lean gali būti taikomas ir viešojo sektoriaus organizacijose veiklos procesų tobulinimui. Atlikto empirinio tyrimo rezultatai siejasi ir su P. Hines, M. Holweg ir R. Nick (2004) išvadomis, kad Lean vertės kūrimas yra neteisingai suprantamas ir painiojamas su kaštų mažinimu, kas atskleidžia žinių viešojo sektoriaus organizacijose apie Lean principus ir metodus trūkumą. Atsižvelgiant į Z. Radnor ir P. Osborne (2012) atliktų tyrimų išvadas, Lean gali būti dideliu postūmiu pokyčiams viešajame sektoriuje, siekiant geresnės paslaugų teikimo kokybės visuomenei, todėl būtų labai svarbu tęsti tyrimus dėl Lean principų ir metodų galimos integracijos Lietuvos viešojo administravimo institucijose, siekiant vidinių bei išorinių institucijų tikslų, nukreiptų į teikiamų paslaugų kokybės kėlimą. Lean taikymas, galėtų prisidėti prie viešojo administravimo institucijų vidinių tikslų, tokių kaip administracinės naštos mažimas, efektyvesnio tarpinstitucinio bendradarbiavimo bei administracinių ir vadybinių gebėjimų stiprinimo.

Nors empirinio tyrimo eigoje buvo siekiama kuo tikslesnių rezultatų, tačiau buvo susidurta ir su tam tikrais apribojimais, pvz. nei vienoje iš tirtų viešojo administravimo institucijų nebuvo taikomi Lean principai, todėl tirtos viešojo administravimo institucijos neturėjo patirties. Taip pat interviu metu kai kuriems informantams Lean siejosi su žmogiškųjų išteklių mažinimu, todėl buvo galima suprasti, kad yra tam tikras išankstinis nusiteikimas prieš Lean, bei organizacinių pokyčių baimė.

IŠVADOS

1. Išanalizavus Lietuvos ir užsienio autorių literatūrą, galima teigti, kad Lean yra taikoma viešojo sektoriaus organizacijose, tačiau pasižymi tam tikrais ypatumais. Daugumos autorių nuomone, viešojo sektoriaus organizacijos, ketinančios integruoti Lean, pirmiausiai turėtų pradėti nuo mąstymo ir kultūros pokyčių organizacijų viduje. Ruošiantis Lean taikymo pokyčiams būtina peržiūrėti ir įvertinti vertybių, įsitikinimų, nuostatų, įpročių, požiūrių, normų, lūkesčių, bei tradicijų organizacijoje skales, nes Lean nėra vien įrankių rinkinys, kurį pritaikius galima patobulinti veiklos procesus, bei pasiekti greitų ir apčiuopiamų rezultatų.

2. Išnagrinėjus Lean taikymo patirtis, galima teigti, kad Lean taikymo apimtis Vakarų Europos valstybių sektoriaus organizacijose yra platesnė nei Lietuvoje. Lietuvoje Lean žengia pirmuosius žingsnius, integruojant tik bazinius Lean principus ir metodus. Sudėtingesni metodai yra netaikomi dėl to, kad yra imlūs darbo laikui, reikalaujantys specialių žinių ir įgūdžių, nėra greitai matomas šių metodų taikymo rezultatas, o viešojo administravimo institucijoms dėl savo veiklos ypatumų, yra būtina tinkamai ir iš anksto pasirengti Lean sistemos integracijai.

3. Atlikus empirinį tyrimą, buvo ištirtos ir įvertintos Lean taikymo galimybės, procesų tobulinimui. Vertinant rezultatus, gautus tiriant pasirinktą procesą visose trijose LR ministerijose, galima teigti, kad tik tinkamai adaptavus, Lean galima pasiekti realių ir pamatuojamų rezultatų. Vertės srauto žemėlapio metodo pritaikymas pasirinkto proceso analizei, įrodo, kad šis Lean metodas yra galimas taikyti viešojo administravimo institucijų veiklos procesų tobulinimui.

4. Remiantis literatūros analizės ir empirinio tyrimo metu gautais rezultatais, galima teigti, kad esminiai ir horizontalūs apribojimai galimai Lean integracijai tirtose LR ministerijose yra šie: žinių ir informacijos trūkumas apie Lean sistemos metodų pritaikomumą viešojo sektoriaus organizacijoms, išankstinė nuomonė, kad Lean principai ir metodai yra pirmiausiai susisiję su žmogiškųjų išteklių mažinimu, galimas darbuotojų pasipriešinimas bei pokyčių baimė, lėtas sprendimų priėmimo procesas, vadybinės brandos trūkumai, griežtas teisinis reguliavimas viešojo administravimo institucijose, bei lyderystės trūkumas.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į tai, kad empirinio tyrimo metu paaiškėjo, kad tirtose viešojo administravimo institucijose - LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje, LR žemės ūkio ministerijoje bei LR vidaus reikalų ministerijoje yra suinteresuotumas Lean pritaikymo galimybėmis viešojo administravimo institucijose, siekiant didesnio veiklos efektyvumo, procesų valdymo tobulinimo, bei atsižvelgiant į šio magistrinio darbo išvadas yra rekomenduojama:

1. **LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai, LR žemės ūkio ministerijai, LR vidaus reikalų ministerijai**,

1.1. Siekiant sumažinti galimą darbuotojų pasipriešinimą Lean integracijai į veiklos procesus, organizuoti mokymus tiek aukščiausios grandies vadovams, tiek darbuotojams apie Lean pritaikymo galimybes viešojo administravimo organizacijų veiklos tobulinimui. Nesant finansinėms galimybėms, identifikuoti lyderius ar motyvuotus talentus institucijose, kurie galėtų apmokyti darbuotojus, bei skleisti Lean filosofiją ir principus vidinių resursų pagalba, siekiant veiklos efektyvumo, tobulinimo bei didesnio piliečių pasitenkinimo teikiamų paslaugų kokybe.

1.2. Susipažinti su sėkmingai Lean principus ir metodus į veiklos procesus integravusių Lietuvos viešojo administravimo institucijų praktikomis (pvz. Susisiekimo ministerija, Sodra ir kt.), siekiant įsitikinti Lean principų ir metodų realiu pritaikomumu viešajam sektoriui.

LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai,

1. Tobulinti LRV nutarimo (išvados) parengimo procesą, t.y. jį pilnai automatizuojant dokumentų valdymo sistemoje (DVS), atsisakant popierinių dokumentų dubliavimo, pakeičiant galiojančią tvarką, kad LR Vyriausybės nutarimo (išvadą) peržiūrėtų ir vizuotų tik vienas teisininkas, o esant galimybei sumažinti šį dokumentą vizuojančių darbuotojų skaičių.

LR žemės ūkio ministerijai.

1. Esant vadovybės apsisprendimui dėl Lean integracijos į ministerijos veiklos procesus, svarstyti galimybes esamos Kokybės vadybos sistemos harmonizavimui su Lean principais ir metodais, įgalinant vidinius žmogiškuosius resursus veiklos tobulinimo sprendimams.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Lietuvos Respublikos teisės aktai:

1. „Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas". 1999. TAR. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0BDFFD850A66/sAhLCjWFUm.
2. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas Nr. 1482 „Dėl 2014-2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo". 2012.TAR. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.31A566B1512D/OKkwPNbfzS.
3. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas Nr. 409 „ Dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės darbo reglamento patvirtinimo". 2017. TAR. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/5a6f10d04b4e11e7846ef01bfffb9b64.

Moksliniai šaltiniai (monografijos, studijos, knygų skyriai, moksliniai straipsniai ir kt.):

4. Alsmadi, Majed, Almani, Ahmad, ir Jerisat, Rula. 2012. „A comparative analysis of lean practices and performance in the UK manufacturing and service sector firms". *Total Quality Management and Business Excellence,* Vol. 23, No. 4, p. 381-396. DOI: 10.1080/14783363.2012.669993.
5. Aly, Wael, Omran. 2014. „Lean Production Role in Improving Public Service Performance in Egypt: Challenges and Opportunities". *Journal of Public Administration and Governance,* ISSN 2161-7104, Vol. 4, No. 2. DOI:10.5296/ jpag.v4i2.5415.
6. Arlbjørn, Jan, Stentoft. 2011. „Process optimization with simple means: the power of visualization". *Industrial and Commercial Training,* Vol. 43 Issue: 3, pp.151-159, https://doi.org/10.1108/00197851111123604.
7. Babravičius, Jonas ir Dzemyda, Ignas. 2012. „Naujosios viešosios vadybos elementai: teorinis požiūris". *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (25): 52-62. http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2012_1_25/babravicius_zemyla.pdf.
8. Bateman, Nicola, Hines, Peter, ir Davidson, Peter. 2014. „Wider applications for Lean: An examination of the fundamental principles within public sector organisations". *International Journal of Productivity and Performance Management,* Vol. 63 Issue: 5, pp.550-568, https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2013-0067.
9. Bhasin, Sanjay, Burcher, Peter. 2006. „Lean viewed as a philosophy". *Journal of Manufacturing Technology Management,* Vol. 17, No. 1, p. 56-72. DOI: 10.1108/17410380610639506.

10. Bryman, Alan. 2008. *Social Research Methods*. 3rd ed. Oxford, New York: Oxford University Press.
11. Burgess, Nicola, Radnor, Zoe. 2011. „Evaluating Lean in healthcare“. *International Journal of Health Care Quality Assurance.* https://www.researchgate.net/publication/237013497.
12. Comm, Clare, L., Mathaisel, Dennis, F. X. 2000. „A paradigm for benchmarking lean initiatives for quality improvement“. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 7, No. 2, p. 118-127. DOI: 10.1108/14635770010298584.
13. Carter, Bob, Danford, Andy, Howcroft, Debra, Richardson, Helen, Smith, Andrew, Taylor, Phil. 2011. „Lean and mean in the civil service: the case of processing in HMRC“. *Public Money and Management,* Vol. 31, No. 2, p. 115-122. DOI: 10.1080/09540962.2011.560708.
14. Creswell, John. W. 2009. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approache*s. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
15. Čiarnienė, Ramunė, Smilgevičiūtė, Iveta. „Lean koncepcija sveikatos priežiūroje: galimybės ir iššūkiai“. 2017. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka* (18). Mokslinių straipsnių rinkinys. Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakultetas. https://www.mruni.eu/kpf_dokumentai/fakultetas/Leidiniai/MRU%20VSVT%20(18).pdf.
16. Čiarnienė, Ramunė ir Vienažindienė, Milita. 2015. „An Empirical Study of Lean Concept Manifestation“. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 225 – 233. https://ac.els-cdn.com/S1877042815052246/1-s2.0-S1877042815052246-main.pdf?_tid=721fa37b-0b0e-4f7a-8c1d-c2b2813d736c&acdnat=1522858542_93f9abdfe84265efaf5448a5c55ee44d.
17. Di Pietro, Laura, Mugion, Roberta, Guglielmetti, ir Renzi, Maria, Francesca. 2013. „An integrated approach between Lean and customer feedback tools: An empirical study in the public sector“. *Total 51Quality Management and Business Excellence.* Vol. 24, No. 8, p. 899-917. DOI: 10.1080/14783363.2013.791106.
18. Domarkas, Vladislavas. 2004. „Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai”. *Viešoji politika ir administravimas.* ISSN 1648-2603. Nr. 7. https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13761/2467-5258-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
19. Drotz, Erik. 2014. „Lean in the Public Sector Possibilities and Limitations“. *Linköping Studies in Science and Technology.* Thesis No. 1677. http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:748037/FULLTEXT01.pdf.
20. Fujimoto, Takahiro. 1999. *The Evolution of a Manufacturing System at Toyota.* New York, Oxford: Oxford University Press.

21. Gaižauskaitė, Inga ir Valavičienė Natalija. 2016. *Kokybinis interviu.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
22. Hasle, Peter, Starheim, Liv, Jensen, Per Langaa, ir Diekmann, Birgitte. 2016. „Lean as a Tool for Systematic Employee Based Improvement of Psychosocial Factors in Hospitals“. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings.* https://www.researchgate.net/publication/320788460.
23. Hennink, Monique, Hutter, Inge, ir Bailey, Ajay. 2011. *Qualitative Research Methods*. London: Sage Publications.
24. Hines, Peter. 2012. „Applying Lean in the Public Sector: Must Do Better“. *SA Partners.* https://sapartners.com/wp-content/uploads/2012/08/Applying-Lean-in-the-Public-Sector-Must-Do-Better.pdf.
25. Hines, Peter, Holweg, Matthias ir Nick Rich. 2004. „Learning to evolve. A review of contemporary lean thinking”. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24 No. 10, pp. 994-1011. www.emeraldinsight.com/0144-3577.htm.
26. Hines, Peter, Martins, Ana, Lucia, Beale, Jo. 2008. „Testing the Boundaries of Lean Thinking: Observations from the Legal Public Sector“. *Public Money & Management February.* 10.1111/j.1467-9302.2008.00616.x.
27. Javed, Amjed, Manarvi, Irfan, Anjum, ir Rizvi , Sayed, Zahid, Raza. 2012. „Value Stream Mapping and Process Optimization Strategy: A Case Study of Public Sector Organization“. Conference Paper. DOI: 10.1007/978-1-4471-4426-7_83.
28. Kalinauskaitė, Rima, ir Gelbūda, Modestas. 2014. *Liekna vyriausybės koncepcija ir jos diegimo metodai: „Lean Government“ projektas: Viešojo sektoriaus efektyvumo iniciatyva.* Kaunas: Vitae Litera.
29. King, Nigel, ir Horrocks, Christine. 2010. *Interviews in qualitative research*. London: Sage publications.
30. Langstrand, Jostein ir Drotz, Erik. 2015. „The rhetoric and reality of Lean: a multiple case study“. *Total Quality Management and Business Excellence.* https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2FDOI%3A10.1080%2F14783363.2015.1004307.
31. Lemos de Almeida, Juliana, Pascualote, Galina, Simone, Vasconcelos, Ribeiro, Grande, Marcia, Mazzeo,ir Brum, Daiane, Gressler. 2017. „Lean thinking: planning and implementation in the public Sector”. *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 8 Issue: 4, 390-410. https://doi.org/10.1108/IJLSS-06-2016-0027.
32. Liker, Jeffry, K. 2006. *“Toyota”. Sėkmės kelias: 14 galingiausios pasaulyje kompanijos valdymo principų*. Kaunas: Smaltija.

33. Maarse, Nicole ir Janssen, Marijn. 2012. *The Need to Adjust Lean to the Public Sector*. https://pdfs.semanticscholar.org/4dc2/4d20011f86eb7448a01af63d48f32d1cae50.pdf.
34. Machado, Cruz, V., ir Leitner, Ursula.2010. „Lean tools and lean transformation process in health care“. *Journal of Management Science and Engineering Management,* Vol. 5, p.383-392.
35. Madsen, Dag, Øivind, Risvik, Stig, ir Stenheim, Tonny. 2017. „The Diffusion of Lean in the Norwegian Municipality Sector: An Exploratory Survey“. *Cogent Business & Management,* 4: 1411067. https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1411067.
36. Modig, Niklas ir Åhlström, Pär. 2017. *Tai yra Lean. Kaip išvengti efektyvumo paradokso.* Vilnius: Vaga.
37. Monteiro, Mónica F. J. R., Pacheco, Claudia C. L., Dinis-Carvalho,ir José, Paiva, Francisco C. 2015. „Implementing lean office: A successful case in public sector”. *FME Transactions.* https://www.researchgate.net/publication/299523206.
38. Osborne, Stephen P., Radnor, Zoe, ir Strokosch, Kirsty. 2016. „Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A suitable case for treatment?“. *Public Management Review,* 18:5, 639-653, DOI: 10.1080/14719037.2015.1111927.
39. Patton, Michael, Quinn. 2002. *Quantitive Research and Evaluation methods*. 3rd ed. London: Sage Publications.
40. Petryla, Karolis. 2018. *Lean ir apribojimų teorija. Priešai ar draugai?.* Vilnius: Didakta.
41. Pettersen, Jostein. 2009. „Defining Lean Production: Some conceptual and practical issues“. *TQM Journal*, 21(2). https://www.researchgate.net/publication/228649583.
42. Radnor, Zoe. 2010. „Transferring Lean into government”. *Journal of Manufacturing Technology Management,* Vol. 21 No. 3, pp. 411-428. DOI:10.1108/17410381011024368.
43. Radnor, Zoe, Holweg, Matthias,ir Waring, Justin. 2011. „Lean in healthcare: The unfilled promise?”. DOI:10.1016/j.socscimed.2011.02.011.
44. Radnor, Zoe ir Osborne, Stephen, P. 2013. Lean: A failed theory for public services?. *Public Management Review*, 15:2, 265-287. DOI:10.1080/14719037.2012.748820.
45. Radnor, Zoe ir Johnston, Robert. 2012. „Lean in UK Government: Internal efficiency or customer service”. *The Management of Operations*, 24:10-11, 903-915, DOI: 10.1080/09537287.2012.666899.
46. Radnor, Zoe ir Walley, Paul, 2008. *„Learning to Walk Before We Try to Run: Adapting Lean for the Public Sector”. Public Money and Management*, Vol. 28, No. 1, p. 13-20. DOI: 10.1111/j.1467-9302.2008.00613.x.
47. Rahbek, Esben, Pedersen, Gjerdrum,ir Huniche, Mahad. 2011. „Negotiating lean: The fluidity and solidity of new management technologies in the Danish public sector“. *International Journal of*

Productivity and Performance Management, Vol. 60 Issue: 6, 550-566. https://doi.org/10.1108/17410401111150742.

48. Raipa, Alvydas. 2002. „Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika". *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 1: 4-17. http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z1/1648-2603-2006-nr1-11.pdf.
49. Raipa, Alvydas. 2009. „Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika". Nr. 30: 23-30. https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12378/1212-2304-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
50. Scorsone, Eric, A., 2008. *„New development: What are the Challenges in Transferring Lean Thinking to Government?".* Public Money and Management, 28:1, p. 61-64. DOI: 10.1111/j.1467-9302.2008.00621.x.
51. Serafinas, Dalius ir Ruželė, Darius. 2014. „Lean organizacijų evoliucija". *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai,* ISSN 2335-8750, Nr. 69. http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:J.04~2014~ISSN_2335-8750.N_69.PG_119-136.
52. Smalskys, Vainius. 2010. *Viešasis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
53. Smalskys, Vainius. 2010. „Viešojo administravimo modernizavimo priežastys ir tendencijos". *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos,* 1 (17). 90–100. http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/10_01_17/smalskys.pdf.
54. Tidikis, Rimantas. 2003. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija.* Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
55. Vilkas, Mantas, Koreckaja,ir Ivona, Bagdonienė, Diana. 2015. „Adoption of Lean production: preliminary evidence from Lithuania". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213 (2015) 884 – 889. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.11.500.
56. Waterman, Jason, McCue, Clifford. 2012. „Lean thinking within public sector purchasing department: The case of the U.K public service". *Journal of Public Procurement*, Vol. 12, Issue 4, 505-527. https://www.researchgate.net/publication/289149793.
57. Womack, James, P.,ir Jones, Daniel. T., 2003. *Lean Thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation.* New York: Free Press.

Internetiniai tinklapiai, svetainės:

58. Aukštinskas, Vladas. „Nebijokime dirbti kitaip. Kelią į viešąjį sektorių skinasi modernios veiklos valdymo metodikos". Lean projektai. Žiūrėta 2017 gruodžio 10 d. http://leanprojektai.lt/klientu-sekmes-istorijos/paramos-fondas-esfa/.

59. Gabartas, Renaldas. 2017. „5 kodėl metodas griauna mitus apie avarijų priežastis“. Delfi. Žiūrėta 2018 saulio 12 d. https://www.delfi.lt/auto/patarimai/5-kodel-metodas-griauna-mitus-apie-avariju-priezastis.d?id=75596929.
60. Gelbūda, Modestas. „Iniciatyvos „Lieknoji vyriausybė“ rezultatų pristatymas: Naujos galimybės savivaldos institucijų tobulinimui ir paslaugų kokybės gerinimui“. Žiūrėta gruodžio 20 d. http://www.lietuvosregionai.lt/upload/Lietuvos%20regionai/Vilniaus%20apskritis/Priedai/Modestas%20Gelbuda%20%20Lieknos%20Vyriausybes%20projekto%20ir%20rezultatu%20pristatymas%20-%20siuntimui.pdf.
61. Karmonas, Egidijus, Kazokevičienė, Laura. 2014. Projektas „Kokybės vadybos sistemos diegimas”. Valstybinė mokesčių inspekcija. Žiūrėta. 2018 sausio 5 d. https://www.vmi.lt/cms/documents/.../c308ec1b-2231-4c59-8552-f6ab8fc0212e.
62. „Kauno energetikos remonto“ 9 mėnesių pelnas išaugo daugiau negu dvigubai“. 2013. Lietuvos energija, pranešimas spaudai. https://gamyba.le.lt/lt/naujienos/bendroves-naujienos/kauno-energetikos-remonto-9-menesiu-pelnas-isaugo-daugiau-negu.
63. „Lean Government methods guide“. United States Environmental Protection Agency. Žiūrėta lapkričio 15 d. https://www.epa.gov/lean/lean-government-methods-guide.
64. „Lean Government: Successful Mission Delivery through Process Improvement“. United States Environmental Protection Agency. Žiūrėta lapkričio 15 d. https://www.epa.gov/lean/lean-government.
65. „Lean efektas: per metus riedmenų ruošimas atpigo 2 mln. Eurų“. 2018. Lietuvos geležinkeliai, naujienos. https://www.litrail.lt/-/lean-efektas-per-metus-riedmenu-ruosimas-atpigo-2-mln-euru.
66. „Lean eksperimentinis – pilotinis diegimas PMMD“. 2014. Žiūrėta 2017 rugsėjo 10 d. http://leangov.lt/docs/LEANdiegimasVMI_PMMD_2014-06-27_10_47_27.pdf.
67. „Lean“ Lietuvoje sėkmingai diegia per 20 įmonių“. 2013. *Verslo žinios,* balandžio 17 d. Nr. 73. http://laikrastis.vz.lt/index.php?act=mprasa&sub=article&id=61931.
68. Lean projektai. Žiūrėta 2018 balandžio 5 d. http://leanprojektai.lt/lean-terminu-zodynas/
69. „Lean projektas AB „Lietuvos geležinkeliai“ paskatino naujai pažvelgti į veiklos efektyvumą“. 2016. Lietuvos geležinkeliai, naujienų archyvas. Žiūrėta 2017 rugsėjo 8 d. http://www.litrail.lt/naujienuarchyvas?p_p_id=webcontentarchive_WAR_webcontentarchive10SNAPSHOT_INSTANCE_TIRRS339kmzo&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column2&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&_webcontentarchive_WAR_webcontentarchive10SNAPSHOT_INSTANCE_TIRRS339kmzo_show=article&_webcontentarchive_WAR_webcontentarchive10SNAPSHOT_INSTANCE_TIRRS339kmzo_articleId=2925621.

70. „Lean sistema Susisiekimo ministerijai leido sutaupyti šimtus tūkstančių eurų“. 2018. Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija. https://sumin.lrv.lt/lt/naujienos/lean-sistema-susisiekimo-ministerijai-leido-sutaupyti-simtus-tukstanciu-euru.
71. „Lean sistemos diegimas: Sodros patirtis“. Sodra. Žiūrėta 2017 spalio 5 d. http://qualityassociation.lt/wp-content/uploads/2014/11/LEAN-SISTEMOS-DIEGIMAS_SODROS-PATIRTIS.pdf.
72. „Lean“ - valstybinėms institucijoms“. 2014. Verslo žinios. Žiūrėta 2017 gruodžio 20 d. https://www.vz.lt/article/20140916/Premium/309169986.
73. Lean žodynas. Žiūrėta 2018 kovo 5 d. http://www.lean.lt/kas-yra-lean/lean-zodynas/.
74. „Mindaugas Sinkevičius: mūsų veiklos procesuose yra gerokai daugiau nuostolių nei pažangiose užsienio šalyse“. 2017. Delfi. https://www.delfi.lt/partnerio-turinys/archive/m-sinkevicius-musu-veiklos-procesuose-yra-gerokai-daugiau-nuostoliu-nei-pazangiose-uzsienio-salyse.d?id=74144620.
75. „Pristatytas „Lieknosios Vyriausybės“ projektas”. 2014. Lietuvos Respublikos Vyriaus kanceliarija. Žiūrėta spalio 15 d. https://lrv.lt/lt/naujienos/pristatytas-lieknosios-vyriausy projektas.
76. „Projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairės“. 2014. Vidaus reikalų ministerija. Žiūrėta 2017 gruodžio 30 d. http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=527.
77. Raicevičienė, Asta. 2014. „Kėdainių PSPC medikai dalijosi patirtimi“. Kėdainių pirminės sveikatos priežiūros centras. Žiūrėta 2017 gruodžio 10 d. http://www.kedainiupspc.lt/lt.php/news,nid.418.
78. „Susipažinkite su „Sodros“ patirtimi diegiant Lean!“. 2017. Valstybės tarnybos departamentas. Žiūrėta 2017 gruodžio 30 d. https://vtd.lrv.lt/lt/naujienos/susipazinkite-su-sodros-patirtimi-diegiant-lean.
79. „Veiklos meistriškumas“. Lietuvos energija. Žiūrėta 2018 vasario 5 d. https://www.le.lt/index.php/atsakingas-verslas/veiklos-meistriskumas/3326.
80. „Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos įgyvendinimo 2016-2018 metų veiksmų planas”. 2016. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija. Žiūrėta 2017 gruodžio 10 d http://vrm.lrv.lt/lt/naujienos/numatyti-veiksmai-padesiantys-modernizuoti-valstybes-valdyma
81. „Užsienio kompanijoms lengviau registruotis mokesčių mokėtojais“. 2017. Valstybinė mokesčių inspekcija. Žiūrėta 2018 sausio 5 d. https://www.vmi.lt/cms/aprasymas/-/asset_publisher/Djwe6gNL5Io9/content/uzsienio-kompanijoms-lengviau-registruotis-mokesciu-moketojais.
82. „2016 metų viešojo sektoriaus ataskaita“. 2017. Vidaus reikalų ministerija. Žiūrėta 2016 balandžio 4d.https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Veikla/Veiklos%20sritis/Vie%C5%

A1asis%20administravimas/2016%20met%C5%B3%20vie%C5%A1ojo%20sektoriaus%20ataskaita.pdf.

83. Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimas. 2013. Viešosios politikos ir vadybos institutas. file:///C:/Users/jurgita.butrimiene/Downloads/VA%20tobulinimo%20tendenciju%20Europoje%20studijos.pdf.

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

Baigiamajame magistro darbe „Viešojo administravimo institucijų veiklos tobulinimo galimybės taikant Lean“, yra analizuojama Lean taikymo galimybės bei ribojimai. Šio darbo tikslas - ištirti Lean taikymo galimybes Lietuvos viešojo administravimo institucijose, apžvelgiant geriausias Lean integracijos viešajame sektoriuje pritaikymo praktikas, pavyzdžius bei rezultatus kitose šalyse ir Lietuvoje. Šio empirinio tyrimo rezultatai, atskleidžia Lean galimybes ir ribojimus tirtose viešojo administravimo institucijose. Viešojo administravimo institucijos turėtų pritaikyti Lean principus ir metodus, atsižvelgiant į jų specialiuosius tikslus, veiklas ir kultūros standartus.

***Darbo apimtis*:** 65 puslapiai be priedų, 16 lentelių, 4 paveikslai, 83 literatūros bibliografiniai šaltiniai, 3 priedai.

Raktiniai žodžiai: Lean, procesų valdymas, vertės srauto žemėlapiai, vertė, vertės nekuriantys veiksmai, švaistymas, viešasis sektorius, viešojo administravimo institucijos.

ABSTRACT

Master’s thesis „The improvement of the activities of public administration institutions by applying Lean” the possibilities and the limitations of Lean are analyzed. The aim of this thesis is to investigate Lean applying possibilities in the public administration institutions of Lithuania, to review best Lean integration and adaptation practices, examples and results in public sector in other counties and Lithuania. The results of this empirical study show several possibilities and limitations of Lean in selected public administration institutions. Public administration institutions should adapt Lean principles and methods according to their specific objectives, activities and culture standards.

Scope: 65 pages, except annexes, 16 tables, 4 pictures, 83 references, 3 annexes.

Keywords: Lean, process management, value stream mapping, value, non-value-added activities, waste, public sector, public administration institutions.

SANTRAUKA

Raktiniai žodžiai: Lean, procesų valdymas, vertės srauto žemėlapiai, vertė, vertės nekuriantys veiksmai, švaistymas, viešasis sektorius, viešojo administravimo institucijos.

Pastaraisiais metais pasaulyje išaugo piliečių reikalavimai, dėl viešojo sektoriaus efektyvumo. Tai paskatino susidomėjimą ir poreikį ieškoti naujų strategijų, inovatyvių vadybos metodų bei technikų viešojo sektoriaus veiklos tobulinimui. Yra labai svarbu užtikrinti, kad viešasis sektorius būtų veiksmingesnis, efektyvesnis, ekonomiškesnis ir suteiktų vertę mokesčių mokėtojams. Lean koncepcija paplito pasaulyje ypač sveikatos apsaugos, kariniame sektoriuje, audito, policijos, socialinių paslaugų sektoriuose, taip pat centinės bei vietos valdžios organizacijose. Lean filosofijos esmė, yra nuolat tobulinti procesų valdymą, eliminuojant vertės nekuriančius veiksmus ir švaistymą.

Lean Lietuvoje yra taikoma tiek gamybos, tiek paslaugų organizacijose, tačiau šios vadybos sistemos taikymas viešajame sektoriuje, o ypač viešojo administravimo institucijose, nėra giliai ištirtas. Šio darbo tikslas buvo ištirti Lean taikymo galimybes Lietuvos viešojo administravimo institucijose, apžvelgiant geriausias Lean integracijos viešajame sektoriuje pritaikymo praktikas, pavyzdžius bei rezultatus kitose šalyse ir Lietuvoje. Empirinis tyrimas buvo atliekamas trijose Lietuvos viešojo administravimo institucijose (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje, Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijoje ir Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijoje), kurio metu buvo tiriamos Lean taikymo galimybės ir ribojimai. Empirinio tyrimo tikslui pasiekti, buvo pasirinkti kokybinio interviu metodai. Lean principai ir metodai skiriasi savo funkcionalumu, reikiamu pastangų indėliu ir sudėtingumu. Vertės srauto žemėlapio braižymas, buvo pasirinktas kaip tinkamiausias metodas vieno, tačiau tokio paties proceso ministerijose tyrimui. Remiantis empirinio tyrimo metu gautais informantų atsakymais, buvo nubraižytas viso proceso vertės srauto žemėlapis, identifikuojant tobulintinas jo vietas.

Šio empirinio tyrimo rezultatai, atskleidžia Lean galimybes ir ribojimus tirtose viešojo administravimo institucijose. Viešojo administravimo institucijos turėtų pritaikyti Lean principus ir metodus, atsižvelgiant į jų specialiuosius tikslus, veiklas ir kultūros standartus. Empirinio tyrimo metu buvo atskleisti šie pagrindiniai Lean taikymo ribojimai: žinių trūkumas apie Lean principų ir metodų taikymą viešojo administravimo institucijose, lėtas sprendimų priėmimo procesas, vadybinės brandos trūkumai, griežtas teisinis reguliavimas viešojo administravimo institucijose ir motyvuotų lyderių trūkumas.

Remiantis empirinio tyrimo duomenimis, yra rekomenduojama vykdyti mokymus tirtų trijų Lietuvos ministerijų personalui, tiek aukščiausios grandies vadovams, tiek darbuotojams. Pažymėtina, kad rengiant mokymus yra svarbu, kad jie būtų adaptuoti Lietuvos viešojo administravimo institucijų veiklos ypatumams, diegiant Lean. Lean galėtų būti diegiama suderinant su kitomis vadybos sistemomis arba tobulinimo veiksmais (pvz. Kokybės vadybos sistema ar pan.), stiprinant viešojo administravimo institucijų gebėjimus ir kokybišką paslaugų teikimą visuomenei.

SUMMARY

Keywords: Lean, process management, value stream mapping, value, non-value-added activities, waste, public sector, public administration institutions.

The demands of citizens on efficiency in the public sector have increased around the world over the past few years. It has raised the interest and the need for new strategies, innovative management methods and technics on how the public sector can be improved. It is important to ensure that the public sector should be more efficient, effective, economic, and give value for money to the taxpayers. The concept of Lean, have become increasingly spread around the world, especially in health care, military sector, audit services, police, social services, but also in central government and local government organizations. The core philosophy is to continually improve a process management by removing non-value-added activities or waste.

Lean has been adopted in both manufacturing and service organizations of Lithuania, however its integration in the public sector and especially in public administration institutions has not been widely explored. The aim of this thesis is to investigate Lean adoption possibilities in the public administration institutions of Lithuania, to review best Lean integration and adaptation practices, examples and results in public sector in other counties and Lithuania. The empirical research particularly focuses on three public administration institutions of Lithuania (The Ministry of Social Security and Labour of the Republic of Lithuania, The Ministry of Agriculture of the Republic of Lithuania and The Ministry of the Interior of the Republic of Lithuania) and investigates the possibilities and limitations of Lean. Qualitative methods have been used to reach the empirical research results. Lean principles and methods vary considerably in function, level of effort, and complexity. The value stream mapping was chosen like most applicable Lean method for one but the same in all the three Ministries process investigation. According to the answers of informants of the empirical study, value stream map of entire process in detail from beginning to the end was charted, and the areas for future process improvement were identified.

The results of this empirical study show several possibilities and limitations of Lean in selected public administration institutions. Public administration institutions should adapt Lean principles and methods according to their specific objectives, activities and culture standards. During the empirical study the main limitations were identified: the lack of the knowledge about Lean principles and methods adoption in public administration institutions, slow decision-making process, lack of maturity in management area, the strict legal regulation in public administration institutions and the lack of motivated leaders.

According to the empirical study results it is recommended to train the three Lithuanian Ministries stuff, including Top Management and all employees. The attention should be payed to the adopted training for Lithuanian public administration institutions particularities. Lean could be implemented harmonizing with other management systems or improvement activities (e.g. Quality Management System or similar), with the focus of improvement of public administration institutions capacities' and qualified services for society.