



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo viešojo sektoriaus organizacijose sėkmės veiksniai

Baigiamasis magistro projektas

Žana Jegorova

Projekto autorė

Doc. dr. Rasa Lalienė

Vadovė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo viešojo sektoriaus organizacijose sėkmės veiksniai

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

Žana Jegorova

Projekto autorė

**Doc. dr.
Rasa Lalienė**

Vadovė

**Doc. dr.
Asta Daunorienė**

Recenzentė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Žana Jegorova

Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo viešojo sektoriaus organizacijose sėkmės veiksniai

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Žana Jegorova

Patvirtinta elektroniniu būdu

Jegorova Žana. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo viešojo sektoriaus organizacijose sėkmės veiksniai. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Rasa Lalienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: nuolatinio tobulinimo kultūra, viešasis administravimas.

Kaunas, 2026. 67 p.

Santrauka

Temos aktualumas. Viešojo sektoriaus organizacijos šiandien susiduria su vis didėjančiu poreikiu veikti efektyviau ir užtikrinti aukštą darbo kokybę, todėl vis dažniau ieškoma būdų, kaip pritaikyti privačiame sektoriuje taikomas vadybos praktikas viešojo sektoriaus aplinkoje. Dažnai viešojo sektoriaus organizacijose yra diegiama *Lean* sistema, kurios neatsiejama dalis yra *Kaizen* arba nuolatinio tobulinimo kultūra. Jos esmė – nuoseklus procesų gerinimas, įtraukiant visų lygmenų darbuotojus.

Sėkmingai įdiegta nuolatinio tobulinimo kultūra padeda organizacijoms visapusiškai gerinti veiklos rezultatus per didesnę efektyvumą, klaidų mažinimą, greitesnį sprendimų priėmimą, kokybės gerinimą ir kt. (Carnerud ir kt., 2018). Tačiau nepaisant aiškiai identifikuotos naudos, empirinių tyrimų duomenys atskleidžia, kad daug organizacijų susiduria su sunkumais diegiant nuolatinio tobulinimo kultūrą (Bader ir kt., 2024; Costa ir kt., 2019; Sanchez-Ruiz ir kt., 2020).

Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmę lemia daugybė kontekstinių veiksnių, tokių kaip organizacijos dydis ir veiklos sritis, darbuotojų elgsena, šalies kultūrinės tradicijos, ekonominė ir politinė aplinka (Aamer ir kt., 2022; Janjić ir kt., 2020; Suarez-Barraza ir kt., 2011). Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimas viešojo sektoriaus organizacijose pradėtas aktyviau tirti tik po 2010 metų, o didžioji dalis empirinių tyrimų orientuoti į atskirus atvejus, pavienes organizacijas ar konkrečius įrankius (Suarez-Barraza & Miguel-Davila, 2013). Moksliniai tyrimai rodo, kad nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo rezultatai reikšmingai priklauso nuo nacionalinio, kultūrinio ir organizacinės aplinkos kontekstų (Aamer ir kt., 2022; Brunet & New, 2003; Janjić ir kt., 2020; Suarez-Barraza ir kt., 2011). Lietuvos viešojo sektoriaus nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksnių tyrimo poreikį lemia šalies viešojo sektoriaus organizacijų darbo specifiška ir aktualūs viešojo valdymo iššūkiai. Tai pagrindžia poreikį empiriškai tirti nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksnius Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose.

Objektas. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksniai viešojo sektoriaus organizacijose.

Tikslas. Nustatyti veiksnius, lemiančius sėkmingą nuolatinio tobulinimo kultūros diegimą viešajame sektoriuje.

Tyrimo rezultatai. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad didžiausią įtaką nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui viešojo sektoriaus organizacijose daro organizaciniai veiksniai: aiškiai nustatytos gairės ir procedūros, reikalingų išteklių suteikimas darbuotojams, aiškūs nuolatinio tobulinimo tikslai, mokymai, rezultatų matavimas, komunikacija, darbuotojų skatinimas. Taip pat buvo nustatyti kitų veiksnių teigiami ryšiai su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška: atvirumas pokyčiams, lyderystė, atgalinis ryšys, darbuotojų įsitraukimo suvokiama vertė, bendradarbiavimas.

Jegorova Žana. Success Factors for Implementing a Continuous Improvement Culture in Public Sector Organisations. Master's Final Degree Project / supervisor Assoc. Prof. Dr. Rasa Lalienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Business and Public Management.

Keywords: continuous improvement, public management.

Kaunas, 2026. 67 pages.

Summary

Public sector organisations are increasingly facing pressure to improve operational efficiency and ensure high-quality service delivery. As a result, growing attention is being paid to the adaptation of management practices traditionally applied in the private sector to the public sector context. One of the most commonly adopted approaches is the Lean system, an integral component of which is Kaizen, or a continuous improvement culture. The core principle of this culture lies in the systematic and incremental improvement of processes through the active involvement of employees at all organisational levels.

A successfully implemented continuous improvement culture enables organisations to enhance overall performance by increasing efficiency, reducing errors, accelerating decision-making processes, and improving service quality, among other benefits (Carnerud et al., 2018). However, despite the well-documented advantages, empirical evidence indicates that many organisations encounter significant challenges when attempting to implement and sustain a continuous improvement culture (Bader et al., 2024; Costa et al., 2019; Sanchez-Ruiz et al., 2020).

The success of implementation of a continuous improvement culture is influenced by a wide range of contextual factors, including organisational size and sector, employee behaviour, national cultural traditions, as well as the broader economic and political environment (Aamer et al., 2022; Janjić et al., 2020; Suarez-Barraza et al., 2011). Scholarly interest in a continuous improvement culture within public sector organisations began to intensify only after 2010, with most empirical studies focusing on single cases, individual organisations, or specific tools rather than systemic analyses (Suarez-Barraza & Miguel-Davila, 2013). Research further demonstrates that the outcomes of continuous improvement initiatives are strongly dependent on national, cultural, and organisational contexts (Aamer et al., 2022; Brunet & New, 2003; Janjić et al., 2020; Suarez-Barraza et al., 2011). In the context of Lithuania, the need to examine the success factors of continuous improvement culture implementation in the public sector arises from the specific characteristics of public sector organisations and the contemporary challenges of public governance. This underscores the importance of empirically investigating the determinants of successful continuous improvement culture implementation in Lithuanian public sector organisations.

Object of the research. Factors influencing the implementation of a continuous improvement culture in public sector organisations.

Aim of the research. To identify the factors determining the successful implementation of a continuous improvement culture in the public sector.

Research results. The findings indicate that organisational factors exert the strongest influence on the implementation of a continuous improvement culture in public sector organisations. These include clearly defined guidelines and procedures, the provision of adequate resources to employees, clearly articulated continuous improvement goals, training, performance measurement, communication, and employee incentives. Additionally, positive relationships were identified between the intensity of continuous improvement culture manifestation and other factors such as openness to change, leadership, feedback, perceived value of employee involvement, and collaboration.

Turinys

Lentelių sąrašas	7
Paveikslų sąrašas	9
Įvadas.....	10
1. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo viešajame sektoriuje problematika	12
2. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo teoriniai aspektai.....	16
2.1. Nuolatinio tobulinimo kultūros samprata	16
2.2. Nuolatinio tobulinimo kultūros esminiai elementai	19
2.3. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo įrankiai	21
2.4. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo procesas	23
2.5. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksniai	28
2.5.1. Darbuotojų vaidmuo nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksnių kontekste ..	31
2.5.2. Organizacinės kultūros vaidmuo nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksnių kontekste.....	32
2.6. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo kliūtys	33
2.7. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksnių teorinis modelis	34
3. Tyrimo metodika	37
3.1. Tyrimo imtis	37
3.2. Tyrimo metodas ir instrumentas	38
3.3. Tyrimo etika	41
4. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksnių viešajame sektoriuje empirinio tyrimo rezultatų analizė.....	43
4.1. Duomenų paruošimas analizei ir aprašomoji statistika	43
4.2. Konstruktyvų grupavimas ir patikimumo analizė	48
4.3. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksnių ir nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos sąsajų analizė.....	50
4.4. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksnių empirinio tyrimo regresinė analizė	56
4.5. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksnių viešojo sektoriaus organizacijose empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas, diskusija ir tyrimo apribojimai	57
Išvados ir rekomendacijos	60
Literatūros sąrašas:.....	63
Informacijos šaltinių sąrašas	67

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Nuolatinio tobulinimo ir <i>Kaizen</i> apibrėžimai (sudaryta autorės pagal Brunet & New, 2003; Carnerud ir kt., 2018; Kovach ir kt., 2011; Singh, Singh, 2009; Suarez-Barraza ir kt., 2011)	17
2 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros įrankiai (sudaryta autorės)	22
3 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo modelio planavimo etapas (sudaryta autorės pagal Bader ir kt., 2024, McLean ir kt., 2023, Samman & Ouenniche, 2016, Suárez-Barraza & Miguel-Dávila, 2014)	26
4 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo modelio įgyvendinimo etapas (sudaryta autorės pagal Bader ir kt., 2024, McLean ir kt., 2023, Samman & Ouenniche, 2016, Suárez-Barraza & Miguel-Dávila, 2014)	27
5 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo struktūros vertinimo ir standartizavimo etapas (sudaryta autorės pagal Bader ir kt., 2024, McLean ir kt., 2023, Samman & Ouenniche, 2016, Suárez-Barraza & Miguel-Dávila, 2014)	27
6 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo struktūros planavimo etapas (sudaryta autorės pagal Bader ir kt., 2024, McLean ir kt., 2023, Samman & Ouenniche, 2016, Suárez-Barraza & Miguel-Dávila, 2014)	28
7 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros sėkmės veiksnių grupavimas (sudaryta autorės pagal Costa ir kt., 2019; Ramírez-Zavala ir kt., 2024; Sanchez-Ruiz ir kt., 2022)	29
8 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksniai. (Sudaryta autorės pagal Amoozad Mahdiraji ir kt., 2024; Janjić ir kt., 2020; Tariku & Adem, 2020; Ramírez-Zavala ir kt., 2024; Sanchez-Ruiz ir kt. 2022)	29
9 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo kliūtys (Bader ir kt., 2024)	33
10 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksnių apklausos klausimai (sudaryta autorės pagal Arnaiz ir kt., 2022, Costa ir kt., 2019, Gonzalez-Aleu ir kt. (2018), Janjić ir kt., 2020; McDermott ir kt., 2022; Verbickas, 2021)	39
11 lentelė. Respondentų atsakymų į demografinius klausimus pasiskirstymas (sudaryta autorės)	44
12 lentelė. Respondentų atsakymų į nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos klausimus pasiskirstymas (sudaryta autorės)	45
13 lentelė. Veiksnių vidurkis ir standartinis nuokrypis (sudaryta autorės)	47
14 lentelė. Cronbach'o α koeficientas (sudaryta autorės)	49
16 lentelė. Koreliacijos (sudaryta autorės)	51
17 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksnių grupių ir nuolatinio tobulinimo kultūros pasireiškimų intensyvumo koreliacijos, kai $p = 0$ (sudaryta autorės)	52
18 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo organizacinių veiksnių sąsajos su nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos intensyvumu, kai $p = 0$ (sudaryta autorės)	52
19 lentelė. Veiksnių „organizacinės struktūros įgalinimas“ kintamieji (sudaryta autorės)	53
20 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo kultūrinių veiksnių sąsajos su nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos intensyvumu, kai $p = 0$ (sudaryta autorės)	54
21 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo vadovavimo veiksnių sąsajos su nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos intensyvumu, kai $p = 0$ (sudaryta autorės)	54
22 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo žmogiškųjų veiksnių sąsajos su nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos intensyvumu, kai $p = 0$ (sudaryta autorės)	54
23 lentelė. Stipriausius ryšius su nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos intensyvumu turintys veiksniai, kai $p = 0$ (sudaryta autorės)	55

24 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksnių empirinio tyrimo regresinė analizė (sudaryta autorės)	56
--	----

Paveikslų sąrašas

1 pav. Nuolatinio tobulinimo kultūros elementai (sudaryta autorės pagal Carnerud ir kt., 2018; Janjić ir kt., 2020; Singh & Singh, 2009; Suarez-Barraza ir kt., 2011).	20
2 pav. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo metodologija (Samman & Ouenniche, 2016)	25
3 pav. Su darbuotojais susiję nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksniai (sudaryta autorės pagal Costa ir kt., 2019; Janjić ir kt., 2020, Suarez-Barraza ir kt., 2011).	32
4 pav. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksniai ir jų įtaka nuolatinio tobulinimo kultūros raiškai (sudaryta autorės).....	36
5 pav. Nuolatinio tobulinimo įrankių taikymas viešojo sektoriaus organizacijose (sudaryta autorės)	45
6 pav. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksmų modelis (sudaryta autorės)	58

Įvadas

Temos aktualumas. Viešojo sektoriaus organizacijos šiandien susiduria su vis didėjančiu poreikiu veikti efektyviau ir užtikrinti aukštą darbo kokybę, atliepiant tiek vartotojų, tiek darbuotojų lūkesčius, todėl vis dažniau ieškoma būdų, kaip pritaikyti privačiame sektoriuje taikomas vadybos praktikas viešojo sektoriaus aplinkoje. Dažnai viešojo sektoriaus organizacijose yra diegiama *Lean* sistema, kurios neatsiejama dalis yra *Kaizen* arba nuolatinio tobulinimo kultūra. Jos esmė – nuoseklus procesų gerinimas, įtraukiant visų lygmenų darbuotojus.

Sėkmingai įdiegta nuolatinio tobulinimo kultūra padeda organizacijoms visapusiškai gerinti veiklos rezultatus per didesnę efektyvumą, klaidų mažinimą, greitesnį sprendimų priėmimą, kokybės gerinimą ir kt. (Carnerud ir kt., 2018). Mokslinėje literatūroje nuolatinis tobulinimas siejamas su Japonijoje kilusia *Kaizen* kultūra, kuri apima ne tik nuoseklų, nuolat vykstantį procesų gerinimą, bet ir kultūrinius aspektus – darbuotojų įtraukimą, nuolatinį mokymąsi, atsakomybės pasidalijimą ir požiūrį į darbą organizacijoje pokyčius. Todėl nuolatinio tobulinimo metodų taikymas vertinamas kaip kompleksinis reiškinys, apimantis tiek struktūrinius, tiek vertybinius organizacijos pokyčius (Janjić ir kt., 2020; Sanchez-Ruiz ir kt., 2022).

Nuolatinio tobulinimo kultūra išsivystė gamybos įmonėse, bet ilgainiui buvo pradėta taikyti ir kitose srityse. Pažymėtina, kad šios kultūros diegimas kiekvienoje organizacijoje formuojasi individualiai, priklausomai nuo vidinės struktūros, organizacinės kultūros bei išorinės aplinkos sąlygų (Brunet & New, 2003). Tyrimai rodo, kad nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmę lemia daugybė kontekstinių veiksnių, tokių kaip organizacijos dydis ir veiklos sritis, darbuotojų elgsena, šalies kultūrinės tradicijos, ekonominė ir politinė aplinka (Aamer ir kt., 2022; Janjić ir kt., 2020; Suarez-Barraza ir kt., 2011). Be to, tinkamų nuolatinio tobulinimo įrankių pasirinkimas priklauso nuo sprendžiamos problemos pobūdžio ir organizacijos brandos lygio (Kovach ir kt., 2011; Unzueta ir kt., 2020). Nepaisant aiškiai identifikuojamos nuolatinio tobulinimo kultūros taikymo naudos, empirinių tyrimų duomenys atskleidžia, kad daug organizacijų susiduria su sunkumais užtikrinant nuolatinio tobulinimo kultūros tęstinumą – daugiau nei pusė organizacijų, taikančių šiuos metodus, nepasiekia ilgalaikių rezultatų (Bader ir kt., 2024; Costa ir kt., 2019; Sanchez-Ruiz ir kt., 2020). Tai pagrindžia poreikį giliau analizuoti nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo procesus ir sėkmės veiksnius.

Lietuvos viešojo sektoriaus nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksnių tyrimo poreikį lemia šalies viešojo sektoriaus organizacijų darbo specifika ir aktualūs viešojo valdymo iššūkiai. Viešojo valdymo plėtros 2022–2030 m. programoje nepakankamas valstybės tarnybos efektyvumas įvardijamas kaip viena pagrindinių problemų, aktualizuojančių sistemingo veiklos tobulinimo poreikį (Lietuvos Respublikos [LR] vidaus reikalų ministerija, 2022). Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimas viešojo sektoriaus organizacijose pradėtas aktyviau tirti tik po 2010 metų, o didžioji dalis empirinių tyrimų orientuoti į atskirus atvejus, pavienes organizacijas ar konkrečius įrankius (Suarez-Barraza & Miguel-Davila, 2013). Moksliniai tyrimai rodo, kad nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo rezultatai reikšmingai priklauso nuo nacionalinio, kultūrinio ir organizacinės aplinkos kontekstų (Aamer ir kt., 2022; Brunet & New, 2003; Janjić ir kt., 2020; Suarez-Barraza ir kt., 2011), tai pagrindžia poreikį empiriškai tirti nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksnius Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose.

Tyrimo problema: Kokie veiksniai lemia nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmę Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose?

Tyrimo objektas – nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksniai viešojo sektoriaus organizacijose.

Tyrimo tikslas – Nustatyti veiksnius, lemiančius sėkmingą nuolatinio tobulinimo kultūros diegimą viešojo sektoriaus organizacijose.

Tyrimo uždaviniai:

1. atskleisti nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo problematiką viešajame sektoriuje;
2. pateikti teorinį nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo modelį;
3. pagrįsti nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo viešojo sektoriaus organizacijose empirinio tyrimo metodologiją ir atlikti empirinį Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų tyrimą;
4. naudojantis empirinio tyrimo rezultatais, parengti nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo viešojo sektoriaus organizacijose rekomendacijas.

Tyrimo metodai. Darbe taikoma sisteminė, lyginamoji ir kritinė mokslinės literatūros bei antrinių informacijos šaltinių analizė; pirminiams tyrimo duomenims surinkti buvo naudojama kiekybinio tyrimo apklausa; empirinio tyrimo duomenims susisteminti ir analizuoti buvo taikomi aprašomosios ir analitinės statistikos metodai.

Tyrimo naujumas ir reikšmė. Šis tyrimas papildė ribotą Lietuvos kontekstui būdingą mokslinę bazę apie nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksnius viešajame sektoriuje, empiriškai nustato kultūrinius, organizacinius, vadovavimo ir žmogiškuosius veiksnius, lemiančius nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmę viešajame sektoriuje, ir pateikia praktiniam taikymui skirtą nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo modelį.

1. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo viešajame sektoriuje problematika

Nuolatinio tobulinimo (arba *Kaizen*) sąvoka tapo plačiai vartojama po M. Imai, knygos „*Kaizen*: raktas į Japonijos konkurencinę sėkmę“ išleidimo, kurioje buvo pristatyta ši filosofija ir jos įrankiai. 1970–1980 m. sparčiai iškilęs Japonijos gamybos įmonių, ypač „Toyotos“, konkurencinis pranašumas sulaukė didelio dėmesio. Mokslininkai ir įmonių vadovai siekė suprasti Japonijos įmonių taikomus vadybos metodus bei priemones – atsirado daugybė naujų tyrimų, mokslinių publikacijų. Buvo pradėta tirti ir nuolatinio tobulinimo kultūra – įvairių šalių mokslininkai analizavo jos ištakas, taikymo ypatumus, naudas ir sėkmės veiksnius ir kt. temas. Be abejo, nuolatinio tobulinimo kultūros diegimas nėra vienintelis ir visose situacijose tinkamas būdas spręsti organizacijos efektyvumo ar kitas problemas. Visų pirma, jos diegimas apima organizacinės kultūros pokyčius, apimančius organizacijos darbuotojų požiūrį į darbą, darbo kultūrą, sprendimų priėmimo procesą, lyderystę, vidinę komunikaciją, gebėjimą mokytis iš klaidų, dirbti komandoje (Janjić ir kt., 2020; Sanchez-Ruiz ir kt., 2022). Be to, diegiamų nuolatinio tobulinimo kultūros įrankių poveikis organizacijos efektyvumui yra laipsniškas, per mažus kasdienes tobulinimus, kas gali netikti organizacijoms, veikiančioms sparčiai kintančioje aplinkoje arba demotyvuoti darbuotojus, kurie gali tikėtis greitesnių ir didesnių rezultatų. Taip pat, autoriai pažymi, kad greitai augančios ekonomikos sąlygomis šis metodas gali būti mažiau tinkamas nei inovacijų diegimas (Samman & Ouenniche, 2016). Tačiau, nuolatinio tobulinimo kultūros naudos – tai visapusiškas įmonės veiklos gerinimas per didesnę efektyvumą, kaštų mažinimą, darbuotojų įgalinimą, greitesnis sprendimų priėmimas, konkurencinio pranašumo užtikrinimas, produktų ar paslaugų kokybės gerinimas, klaidų ir defektų mažinimas ir kt. (Carnerud ir kt., 2018) – per paskutinius dvidešimt metų paskatino jos išplitimą į įvairias sritis, taip pat ir į viešąjį sektorių.

Atlikti tyrimai parodo, kad daugiau nei pusė nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo iniciatyvų patiria nesėkmę (Bader ir kt., 2024; Costa ir kt., 2019; Janjić ir kt., 2020; Sanchez-Ruiz ir kt., 2020). Įvairių šalių mokslininkai atlieka tyrimus, skirtus nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksniams ir kliūtims nustatyti, siekdami geriau suprasti į ką pirmiausia sutelkti dėmesį organizacijoms, kurios diegia nuolatinio tobulinimo kultūrą. Buvo nustatyta daugybė administracinių, organizacinių, vadovavimo, žmogiškųjų, kultūrinių veiksnių, kurie lemia nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmę, tačiau jų reikšmė skirtingoms organizacijoms nėra vienoda. Buvo pastebėta, kad nuolatinio tobulinimo diegimas gali vykti skirtingai priklausomai nuo įmonės veiklos srities, dydžio, šalies, kurioje ji veikia, išorinės aplinkos pokyčių ir kitų veiksnių (Aamer ir kt., 2022; Brunet & New, 2003; Janjić ir kt., 2020; Suarez-Barraza ir kt., 2011). Dažnai identifikuojami veiksniai yra aukščiausio lygmens vadovų įsitraukimas ir įsipareigojimas, aiški strateginė kryptis ir nuolatinio tobulinimo kultūros tikslų komunikavimas, darbuotojų įgalinimas ir įsitraukimas, mokymai, nuolatinio tobulinimo iniciatyvų rodiklių sistemos kūrimas ir stebėseną (Brunet & New, 2003; Janjić ir kt., 2020; Sanchez-Ruiz ir kt., 2019). Taip pat pabrėžiami organizacinės kultūros ir žmogiškieji aspektai – atvirumas pokyčiams, mokymasis iš klaidų, bendradarbiavimas tarp darbuotojų (Carnerud ir kt., 2018; Bader ir kt., 2024).

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad daugiau nei pusė nuolatinio tobulinimo iniciatyvų nesukuria ilgalaikės vertės, nes organizacijos orientuojasi į trumpalaikius projektus ar atskiras priemones, o ne į kultūros transformaciją (Bader ir kt., 2024; Brunet & New, 2003). Tai reiškia, kad nuolatinio tobulinimo kultūros diegimas apima ne vien įrankių taikymą, o didesnio masto pokyčius, kuriuos

sudaro darbo procesų keitimas, organizacinės kultūros pokyčiai, darbuotojų įsitraukimo ir vidinės komunikacijos stiprinimas.

Verta pažymėti, kad organizacinė kultūra yra stipriai veikiama išorinės aplinkos, pavyzdžiui, nacionalinės kultūros, teisinio reglamentavimo, bei vidinės aplinkos, pavyzdžiui, organizacinės struktūros. Taip pat pastebima, kad nesėkmingas nuolatinio tobulinimo kultūros diegimas gali būti susijęs su netinkamų įrankių panaudojimu – svarbu atkreipti dėmesį ne tik į sėkmės veiksnius, bet ir į tai, kokie įrankiai tinka tam tikram organizacijos brandos lygiui (Kovach ir kt., 2011). Todėl moksliniuose straipsniuose pateikiamos rekomendacijos atlikti nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo tyrimus kitose šalyse, siekiant patvirtinti atliktų tyrimų rezultatus, kurie gali skirtis dėl išorinės ir vidinės aplinkos (tokios kaip organizacinė kultūra ir struktūra) (Aamer ir kt., 2022; Sanchez-Ruiz ir kt., 2020; Yokozawa ir kt., 2013). Tačiau pastebėta, kad daugiausia nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo tyrimų apima privataus sektoriaus organizacijas. Tačiau viešojo sektoriaus organizacijos pasižymi didesniu teisiniu reglamentavimu ir mažesniu lankstumu nei privataus sektoriaus įmonės. Jau buvo minėta, kad nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui įtakos turi įvairūs išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai. Verta pažymėti, kad jų poveikis viešojo ir privataus sektorių organizacijoms gali būti skirtingas, pavyzdžiui, politinės aplinkos poveikis gali stipriau veikti viešojo sektoriaus įstaigas. Tad natūralu, kad nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo procesas vyks skirtingai viešojo sektoriaus organizacijoje ir privačioje įmonėje. Dėl šios priežasties yra būtini nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo viešajame sektoriuje tyrimai.

Viešajam sektoriui priskiriama iš valstybės ar savivaldybės biudžetų finansuojamų įstaigų visuma, „skirta viešajam interesui realizuoti – teikti naudą visai visuomenei, užtikrinant konkrečioje valstybėje gyvenančių žmonių gerovę“ (LR vidaus reikalų ministerija, 2020). Viešojo sektoriaus organizacijos veikia dinamiškoje, kompleksiškoje aplinkoje. Kaip ir privataus sektoriaus įmonės, jos susiduria su įvairiais iššūkiais – dideliais informacijos srautais, skaitmenizacija, technologine transformacija, darbuotojų kaita ir įsitraukimo stoka, būtinybe atitikti vis didėjančius piliečių lūkesčius. Viešojo sektoriaus įstaigos skiriasi nuo privataus sektoriaus įmonių mažesniu lankstumu, didesniu teisiniu reglamentavimu, lėtesniu sprendimų priėmimu. Pociūtė (2002) nurodo, kad veiklos gerinimas ir darbuotojų įsitraukimas turi būti derinami su biurokratiniais veiklos principais. Vis didėjančius gyventojų lūkesčius gali būti sudėtinga tenkinti, nes viešojo sektoriaus įstaigų darbą reglamentuoja įstatymai, nustatyti politikos prioritetai, įtakos turi ir riboti ištekliai (Pociūtė, 2002).

Viešojo sektoriaus organizacijose naujus, privačiame sektoriuje taikomus, metodus buvo pradėta naudoti iškilus naujosios viešosios vadybos paradigmai XX a. pabaigoje. Tuomet viešojo sektoriaus organizacijose buvo pradėtos taikyti standartizuotos vadybos sistemos, subalansuotų rodyklių modelis, kokybės vadyba, *Lean* vadybos sistema ir kt. Pabrėžiama, kad viešojo sektoriaus institucijos veikia mažėjančių biudžetų sąlygomis, susiduria su nuolatine žmogiškųjų išteklių pritraukimo problema, juntamas spaudimas iš visuomenės – reikalaujama greičiau ir geriau, didesne apimtimi teikiamų paslaugų (Suarez-Barraza & Miguel-Davila, 2013). Šią įtampą dar labiau didina viešųjų paslaugų įvairovė ir griežtas reglamentavimas. Daugelis Europos viešojo sektoriaus organizacijų ėmėsi diegti *Lean* ir nuolatinio tobulinimo įrankius, siekdamos didinti efektyvumą, mažinti švaistymus ir kurti didesnę vertę piliečiui.

Diegdamos ir taikydamos privačiame sektoriuje paplitusius modelius, viešojo sektoriaus organizacijos susiduria su įvairiais iššūkiais. Visuotinės kokybės vadybos modelių, prie kurių galima priskirti ir nuolatinio tobulinimo kultūrą (Bader ir kt., 2024; Bhuiyan & Baghel, 2005; Carnerud ir

kt., 2018; Lizarelli ir kt., 2021), diegimas viešojo sektoriaus institucijų veikloje gali būti sudėtingesnis dėl nepakankamos viešojo sektoriaus įstaigų orientacijos į rezultatus, nelanksių administravimo, darbo organizavimo modelių, griežtos teisinės aplinkos, lėšų naujovėms trūkumo. Taip pat susiduriama su darbo krūvio padidėjimu bei darbuotojų motyvacijos stoka, taikant naujus metodus (Černiauskienė, 2011). Įtakos gali turėti ir hierarchinė, biurokratinė įstaigų santvarka, inovacijų kultūros, lyderystės trūkumas.

Atkūrus nepriklausomybę, Lietuva paveldėjo iš socialistinės planinės ekonomikos kilusį viešojo sektoriaus modelį (LR vidaus reikalų ministerija, 2020). Palyginus su kitomis šalimis, Lietuvoje taikyti kokybės vadybos metodus viešajame sektoriuje buvo pradėta žymiai vėliau – ruošiantis įstojimui į ES. Iki tol buvo pavieniai atvejai, įstaigų iniciatyvos, bet nacionalinio lygmens priemonės, skirtos kokybės vadybos metodams diegti, buvo patvirtintos tik 2004 m. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategijoje (LR Vyriausybė, 2006).

2022–2030 metų Viešojo valdymo plėtros programoje nurodyta viena pagrindinių problemų – nepakankamas Lietuvos valstybės tarnybos efektyvumas (LR vidaus reikalų ministerija, 2022). Tad veiklos efektyvumo gerinimas lieka vienu iš svarbiausių lūkesčių viešojo sektoriaus organizacijoms.

Didesnėse Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose, savivaldybių administracijose nuolatinio tobulinimo kultūra dažnai būna diegiama kartu su *Lean* (LR finansų ministerija, 2023; SODRA, 2025), o mažesnėse organizacijose gali būti taikoma atskirai, kaip veiklos gerinimo priemonė (Klaipėdos socialinių paslaugų centras „Danė“, 2024). Nagrinėjant viešai skelbiamą informaciją apie *Lean* diegimą viešojo sektoriaus įstaigose pastebėta, kad kartu įdiegiama nuolatinio tobulinimo kultūra – *Kaizen* – kaip viena svarbiausių *Lean* sistemos dalių. Atlikus paiešką „Google“ paieškos sistemoje, buvo nustatyta, kad *Lean* modelis buvo diegiamas 9 savivaldybių administracijose: Alytaus m., Anykščių raj., Akmenės raj., Klaipėdos m., Klaipėdos raj., Marijampolės m., Šilutės raj., Širvintų raj., Vilniaus raj. (Alytaus miesto savivaldybės administracija, 2017; Anykščių rajono savivaldybės administracija, 2020; Akmenės rajono savivaldybės administracija, 2020; Klaipėdos miesto savivaldybės administracija, 2021; Klaipėdos rajono savivaldybės administracija, 2021; Šilutės rajono savivaldybės administracija, 2018; Širvintų rajono savivaldybės administracija, 2021; Klaipėdos miesto savivaldybės administracija, 2021; Vilniaus rajono savivaldybės administracija, 2025). Taip pat kitų savivaldybių administracijų svetainėse buvo rasti informaciniai pranešimai apie vykusius *Lean* mokymus. Atlikus paiešką „Google“ paieškos sistemoje buvo nustatyta, kad šis modelis buvo įdiegtas mažiausiai keturiose ministerijose ir mažiausiai penkiose didelėse (virš 250 darbuotojų) viešojo sektoriaus įstaigose, taip pat mažesnėse švietimo įstaigose. Tačiau, kaip paaikškėjo tyrimo metu, organizacijos susiduria su įvairiais iššūkiais ir ne visos tęsia šio modelio naudojimą.

Mokslinių tyrimų duomenys rodo, kad nuolatinio tobulinimo kultūros metodų taikymas viešajame sektoriuje gali reikšmingai prisidėti prie darbo procesų tobulinimo, laiko ir kaštų mažinimo bei geresnio paslaugų prieinamumo piliečiams (Psomas ir kt., 2023; Suárez-Barraza & Miguel-Dávila, 2014). Po 2010 metų pastebimas mokslinių tyrimų, skirtų nuolatinio tobulinimo kultūros viešajame sektoriuje diegimui, skaičiaus kilimas (Suarez-Barraza & Miguel-Davila, 2013). Ispanijos viešajame sektoriuje atlikto tyrimo metu buvo nustatytos kelios reikšmingos nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo kliūtys. Pirmiausia, pastebėta metodologinių klaidų – pradinėje diegimo fazėje dažnai trūksta tinkamo nuolatinio tobulinimo kultūros principų supratimo (Suarez Barraza it kt., 2009). Diegdamos naujus modelius, viešojo sektoriaus organizacijos dažnai organizuoja išorinius mokymus ir konsultacijas, tačiau tyrime pabrėžiama, kad išoriniai konsultantai ne visuomet atsižvelgia į viešojo sektoriaus specifiką (Suarez Barraza it kt., 2009). Kita svarbi nustatyta kliūtis – nepakankamai aiškūs

ir nenuoseklūs nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo tikslai. Pabrėžiama, kad politinis, strateginis ir operacinis valdymo lygmenys turi būti gerai suderinti, kitu atveju politinė vadovybė gali kelti trumpalaikius prioritetus ir deklaratyvius tikslus, o darbuotojai, atsakingi už operacijų vykdymą, nesuvokti aiškaus ryšio tarp kasdienių patobulinimų ir platesnių tikslų (Suarez Barraza it kt., 2009). Visa tai gali lemti, kad nuolatinio tobulinimo kultūra neįsitvirtins organizacijos valdymo sistemoje.

Ne mažiau reikšmingi yra politiniai pokyčiai, pavyzdžiui, keičiantis vadovybei ar savivaldos kadencijoms bei politinėms jėgoms, nuolatinio tobulinimo procesai neretai nutrūksta arba praranda tęstinumą. Neretai, nauja politinė valdžia turi savo viziją ir norą pakeisti prieš tai galiojusią tvarką. Autoriai pabrėžia, kad didelę įtaką turi žmogiškieji faktoriai: mažas įsitraukimas, kurį lėmė nepakankamas metodikos suvokimas, menkai išvystyta vidinė komunikacija, ribotas naudos darbuotojams suvokimas ir hierarchinės kliūtys (Suarez Barraza it kt., 2009). Pastarąją kliūtį mini ir kiti autoriai, teigdami, kad tradicinės hierarchinės kultūros, kuriose vyrauja įsisenėję darbo įpročiai, trukdo įgyvendinti nuolatinio tobulinimo iniciatyvas, nes jos reikalauja dalyvavimo, įgalinimo ir nuolatinio grįžtamojo ryšio (Bader ir kt., 2024). Kiti atlikti viešojo sektoriaus nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo tyrimai taip pat pabrėžia žmogiškųjų veiksnių svarbą: darbuotojų motyvacija ir įsitraukimas dažnai būna menki dėl nepakankamos komunikacijos ir mokymų bei menko vadovų palaikymo lygio (Cano ir kt., 2017; Fryer ir kt., 2007). Daugelis organizacijų susiduria su kultūrinėmis kliūtimis – biurokratiniu mąstymu, silpnu bendradarbiavimu tarp padalinių ir tradicine hierarchine struktūra (Sanchez-Ruiz ir kt., 2019).

Dar vienas svarbus aspektas – nėra aiškaus modelio, tinkamo viešajam sektoriui, kuris padėtų įvertinti ir sistemingai valdyti nuolatinio tobulinimo kultūros diegimą. Autoriai pažymi, kad viešosios įstaigos dažnai remiasi abstrakčiomis ar prieštaringomis rekomendacijomis, vadinamomis „stebuklingais sprendimais“, kurios nėra pritaikytos šio sektoriaus realijoms (Suárez-Barraza & Miguel-Dávila, 2014).

Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksnių nustatymas padeda organizacijoms geriau suprasti, į kurias sritis sutelkti dėmesį, kad nuolatinio tobulinimo diegimas būtų veiksmingas ir tvarus (Sanchez-Ruiz ir kt., 2019). Atlikti tyrimai (Cano ir kt., 2017; Sanchez-Ruiz ir kt., 2019) taip pat pabrėžia, kad nors esminiai nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksniai (lyderystė, darbuotojų įsitraukimas, komunikacija, mokymai, procesų vertinimas) dažnai kartojasi, jų reikšmė priklauso nuo organizacijos dydžio, brandos ir kultūros, todėl būtina atlikti kontekstinį tyrimą. Atsižvelgiant į tai, kad daugiau nei pusei organizacijų nepavyksta sėkmingai įtvirtinti nuolatinio tobulinimo kultūros, o dauguma tyrimų apima privatų sektorių, taip pat ir tai, kad nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui įtakos turi nacionalinis kontekstas, būtina atlikti Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų tyrimą, siekiant pritaikyti tarptautines įžvalgas vietiniam kontekstui.

2. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo teoriniai aspektai

2.1. Nuolatinio tobulinimo kultūros samprata

Mokslinėje literatūroje ir kituose šaltiniuose galima sutikti dvi sąvokas – „nuolatinis tobulinimas“ ir „nuolatinis tobulėjimas“. Mokslinių straipsnių lietuvių kalba, kuriose būtų pateiktas nuolatinio tobulinimo (angl. continuous improvement – CI) arba *Kaizen* apibrėžimas, ir kurie būtų publikuoti ne seniau kaip prieš 10 metų, nebuvo rasta. Įvairiuose straipsniuose susijusiomis temomis naudojami skirtingi vertimai – nuolatinis tobulėjimas (Šepetienė ir kt., 2017) ir nuolatinis tobulinimas (Statkus, 2018), o kartais tame pačiame straipsnyje abu terminai naudojami lygiagrečiai kaip sinonimai (Serafinas & Ruželė, 2014). Šiame darbe naudojama sąvoka „nuolatinio tobulinimo kultūra“, siekiant pabrėžti sistemingą, visaapimančią nuolatinio gerinimo procesą ir poveikį organizacinei kultūrai.

Nuolatinio tobulinimo kultūra dažnai siejama su *Kaizen* sąvoka, tačiau egzistuoja skirtingos nuomonės ar *Kaizen* ir nuolatinis tobulinimas gali būti tapatinami. Vieni autoriai teigia, kad nuolatinis tobulinimas – tai *Kaizen* vertimas arba vakarietiškas atitikmuo (Suarez-Barraza ir kt., 2011), kiti teigia, kad *Kaizen* – tai išskirtinai japonų filosofija (Maurer, 2012), kurios ištakos siejamos netgi su dzenbudizmu (Chiarini ir kt., 2018; Suarez-Barraza ir kt., 2022) ir kurios perkėlimas į kitas šalis gali būti sudėtingas dėl kitos kultūros, tradicijų, darbo etikos (Aamer ir kt., 2022; Maurer, 2012). Tačiau nagrinėjant abiejų sąvokų sampratas pastebimi tie patys esminiai bruožai: būtinas tęstinumas, nuoseklumas, sisteminis požiūris ir visų lygmenų darbuotojų įsitraukimas. Nuolatinio tobulinimo koncepcija buvo pristatyta XX a. viduryje kaip metodai ir priemonės, kilusios ir išsivysčiusios iš teilorizmo (Carnerud ir kt., 2018). Mauer'io (2012) teigimu, nuolatinio tobulinimo koncepcija buvo sukurta Antrojo pasaulinio karo metu JAV įgyvendinant pramonės darbuotojų apmokymų programą „Training Within Industry“, kurios esmė – siekti mažų patobulinimų ir padaryti geriausią ką įmanoma turimais resursais, skiriant dėmesį darbuotojams. Pasibaigus karui, o kartu su juo ir šiai programai, vienas iš jos ekspertų – Deming'as – pristatė nuolatinio tobulinimo koncepciją Japonijoje (Mauer, 2012). Bėgant laikui šios idėjos buvo išvystytos į *Kaizen* (Carnerud ir kt., 2018) ir tapo populiarios dėl investicijų nereikalaujančio įgyvendinimo, patikimumo ir efektyvumo (Singh & Singh, 2015).

Terminas „*Kaizen*“ tapo plačiai vartojamu po to, kai 1986 metais M. Imai, kuris yra ir *Kaizen* instituto įkūrėjas, išleido žymią knygą „*Kaizen*: raktas į Japonijos konkurencinę sėkmę“, kurioje pristatė šią filosofiją ir jos metodus (Carnerud ir kt., 2018). 1970–1980 m. Japonijos įmonės, ypač „Toyota“, sulaukė itin didelio dėmesio dėl sparčiai iškilusio konkurencinio pranašumo ir išskirtinio veiklos efektyvumo. Japonijos pramonės sėkmė tapo intensyvių tyrimų objektu – buvo siekiama suprasti įmonių taikomus vadybos metodus ir įrankius. Mokslinio susidomėjimo sulaukė ir *Kaizen* – įvairių šalių tyrėjai analizavo jo ištakas, ypatumus, sėkmės veiksnius ir kliūtis, praktinio taikymo ypatybes. Akivaizdu, kad terminas *Kaizen* labiau siejamas su japonų darbo kultūra ir tradicijomis – disciplina, atsidavimu darbui. Kai kurie mokslininkai nurodo, kad bendrasis susidomėjimas labiau orientuotas į *Kaizen*, tačiau mokslinėje literatūroje daugiau dėmesio skiriama nuolatinio tobulinimo tyrimui, galbūt teikiant pirmenybę sąvokai anglų kalba (Carnerud ir kt., 2018). Maurer (2012) nurodo, kad *Kaizen* išskirtinai japonų filosofija, kurią perkelti į Vakarų pasaulį būtų sudėtinga dėl kultūrinių skirtumų (Maurer, 2012). Kiti autoriai papildė šią prielaidą, pagrįsdami, kad *Kaizen* yra įsišaknijęs japonų kultūroje (Janjić ir kt., 2020). Pats *Kaizen* pradininkas ir šio instituto įkūrėjas M. Imai nesutinka, kad nuolatinis tobulinimas yra tinkamas *Kaizen* vertimas ir apibrėžimas, nes neatspindi disciplinos, savikontrolės ir įsitraukimo, kurie būtini vykdant *Kaizen* praktikas, o taip pat ir veiksmų masto (Carnerud ir kt., 2018). Tačiau iki šiol nebuvo atlikta mokslinio tyrimo arba pateikta argumentuoto

teorinio pagrindimo, kad *Kaizen* ir nuolatinis tobulinimas yra skirtingos sąvokos, kurios negali būti naudojamos kaip sinonimai kalbant apie organizacijos veiklos tobulinimą ir rezultatų gerinimą. 1 lentelėje pateikiami skirtingų autorių nuolatinio tobulinimo kultūros ir *Kaizen* apibrėžimai. Analizuojant juos, galima pastebėti pasikartojančius raktažodžius, kurie yra esminiai ir *Kaizen*, ir nuolatinio tobulinimo kultūros elementai (žr. lentelę 1). Atsižvelgiant į tai, šiame darbe abi sąvokos suprantamos kaip sinonimai, teikiant pirmenybę sąvokai lietuvių kalba.

1 lentelė. Nuolatinio tobulinimo ir *Kaizen* apibrėžimai (sudaryta autorės pagal Brunet & New, 2003; Carnerud ir kt., 2018; Kovach ir kt., 2011; Singh, Singh, 2009; Suarez-Barraza ir kt., 2011)

Kaizen apibrėžimai	Autorius, metai	Nuolatinio tobulinimo apibrėžimai	Autorius, metai
<i>Kaizen</i> („Toyota“ įmonėse) tai nuolat įgyvendinamų veiklų procesas. <i>Kaizen</i> padeda sukurti mąstyseną, kai pokyčiai ir nauji įrankiai geriau priimami darbuotojų.	Aoki (2008)	Nuolatinis tobulinimas – sistemingos pastangos ieškoti ir taikyti naujus procesų gerinimo būdus.	Anand ir kiti (2009)
Tai nuolatinės, įvairias darbo sritis apimančios veiklos, kurios viršija darbuotojų nustatytas tiesiogines pareigas, ir kurios padės pasiekti organizacijos tikslus.	Brunet & New (2003)	Nuolatinis tobulinimas – visus organizacijos lygmenis apimanti kultūra, grindžiama įvairaus masto patobulinimais.	Bhuiyan & Baghel (2005).
<i>Kaizen</i> – tai nėra vienkartinis įvykis; tai mąstymo būdas, filosofija ir kritinis veiksnys siekiant strateginių tikslų ir procesų patobulinimo vykdymo.	Hamel (2009)	Nuolatinio tobulinimo principai, praktika, įrankiai kuria visapusišką organizacinę filosofiją, orientuotą į klientų poreikių patenkinimą.	Dean & Bowen (1994)
<i>Kaizen</i> sukuria orientuotą į procesą mąstymą, nes norint pasiekti geresnių rezultatų pirmiausia reikia pagerinti procesus.	Hammer ir kt. (1992)	Tai esminis elementas bet kurios organizacijos produktyvumui, nes jis skatina organizacijos ir pačių darbuotojų tobulinimus, skirtus mažinti kaštus, didinti klientų pasitenkinimą, gerinti kokybę ir mažinti švaistymus.	Pagal Carnerud ir kt., (2018); Suarez-Barraza ir kt., (2011)
<i>Kaizen</i> – tai apibendrinta samprata, sudaryta iš mažų procesų atnaujinimų ir pagerinimų, kurie vykdomi palaipsniui ir kuriami darbuotojų savarankiškai.	Iwao (2017)	Sisteminų, suplanuotų ir organizuotų nuolatinio pokyčio procesų visuma, kuriuose skiriamas dėmesys darbuotojų įtraukimui, siekiant geresnio produktyvumo, kokybės ir efektyvumo.	Jurgburg ir kiti (2017)
<i>Kaizen</i> – tai nuolatinis tobulinimas, gerinimas, kuris įtraukia visų lygmenų darbuotojus – nuo vadovų iki darbininkų.	Imai (1988)	Nuolatinis tobulinimas – tai viena pagrindinių, gyvybiškai svarbių strategijų, siekiant gamybinio	Malik & YeZhuang (2006)

		pranašumo šiandieninėje konkurencinėje aplinkoje.	
<i>Kaizen</i> – tai kasdien visų ir visur atliekami tobulinimai.	Imai (2013)	Tai plati koncepcija, apimanti išorinius ir vidinius organizacijos tikslus ir įtraukianti visus organizacijos darbuotojus į nuoseklių patobulinimų procesą.	Sanchez-Ruiz ir kt. (2022)
<i>Kaizen</i> – tai filosofija ir mąstymo būdas.	Kaizen (2025)	Nuolatinis tobulinimas – procesas visoje organizacijoje, sutelktas į laipsniškus, nuolatinis įvairaus masto patobulinimus.	Prajogo (2000).
<i>Kaizen</i> – tai tobulinimo, gerinimo metodas, kuris orientuotas į procesą.	Ma ir kt. (2017)	Nuolatinis tobulinimas – kaip dalis visuotinės kokybės vadybos – reiškia nuolatinį organizacijos išsipareigojimą peržiūrėti administracinius ir techninius procesus siekiant rasti geresnį darbo būdą.	Suarez-Barraza ir kt. (2011)
<i>Kaizen</i> reiškia nuolatinį veiklos, sąnaudų ir kokybės tobulinimą. <i>Kaizen</i> siekia įgalinti darbuotojus, didinti jų pasitenkinimą darbu, skatinti pasiekimų jausmą ir taip ugdyti pasididžiavimą savo veikla.	Singh & Singh (2009)	Nuolatinis tobulinimas – tai visus organizacijos dalyvius įtraukianti nuosekli nuolatinio tobulinimo kultūra, skirta eliminuoti švaistymus visuose organizacijos procesuose ir sistemose.	Singh & Singh (2015)
<i>Kaizen</i> – tai vadovavimo principų visumą, skatinanti mokymąsi ir tobulėjimą.	Suarez-Barraza ir kt. (2011)	Tai ciklinis procesas, kuris gali būti laikomas verslo filosofija, pabrėžiantis holistinį požiūrį į pokyčius per mažus, bet nuolatinis patobulinimus.	Zighan & Ruel (2023)
<i>Kaizen</i> – tai vadybos filosofija, susidedanti iš principų ir įrankių, kurios kertiniai elementai yra: komandinis darbas, švaistymų eliminavimas, teoriniai ir praktiniai mokymai, tobulinimų siūlymas, dėmesio sutelkimas į procesus ir standartus.	Suarez-Barraza ir kt. (2011)	Nuolatinis tobulinimas – gebėjimas, kuris gali būti apibrėžiamas kaip išmoktas kolektyvinės veiklos būdas, kai organizacija kuria naujus ir keičia esamus veiklos procesus, siekdama didesnio efektyvumo.	Zollo & Winter, (2002)

Moksliniuose šaltiniuose nuolatinio tobulinimo kultūros sąvoka apibrėžiama skirtingai. Ji gali būti suvokiama kaip filosofija, organizacinė kultūra, mąstymo būdas ir vadovavimo principai. Autorių atlikta mokslinės literatūros analizė parodė tris nuolatinio tobulinimo interpretacijų kryptis: vadybos filosofijos, visuotinės kokybės vadybos dalies, tobulinimo įrankių teorinių principų (Suarez-Barraza ir kt., 2011). Remiantis šia prielaida bei apibendrinant 1 lentelėje pateiktus nuolatinio tobulinimo apibrėžimus bei požymius, šiame darbe nuolatinis tobulinimas apibrėžiamas kaip organizacinė kultūra, kurios pagrindas – nuoseklus ir sistemingas organizacijos veiklos procesų gerinimas,

grindžiamas mažais nuolatiniais patobulinimais ir apimantis įvairių lygmenų darbuotojus, taikant nuolatinio tobulinimo įrankius, kurių tikslas – didinti organizacijos veiklos efektyvumą, kokybę ir ilgalaikį konkurencinį pranašumą (Brunet & New, 2003; Carnerud ir kt., 2018; Kovach ir kt., 2011; Singh, Singh, 2009; Suarez-Barraza ir kt., 2011).

Kalbant apie nuolatinio tobulinimo kultūros teorinį pagrindą, svarbu paminėti jo santykį su *Lean* ir kokybės vadyba. Vienų autorių teigimu, nuolatinio tobulinimo kultūra yra pagrindinis *Lean* ir visuotinės kokybės vadybos elementas (Carnerud ir kt., 2018). Kiti mokslininkai teigia, kad visuotinės kokybės vadyba, *Lean*, šešios sigmos (angl. *Six-Sigma*) – yra nuolatinio tobulinimo programos, o skirtumai tarp šių programų yra būdas, kuriuo bus siekiamas tas pats tikslas (Lizarelli ir kt., 2021). Galima sutikti nuolatinio tobulinimo priskyrimą prie procesų tobulinimo projektų, kartu su *Lean*, šešios sigmos (angl. *Six-Sigma*), *Lean* šešios sigmos (angl. *Lean Six-Sigma*) ir *Agile* (Bader ir kt., 2024).

Visgi, šiame darbe laikomasi požiūrio, kad nuolatinio tobulinimo kultūra yra *Lean* vertybinė šerdis. Perfrazuojant kitų autorių mintis, nuolatinis tobulinimas – tai filosofija, paremta nuolatinio mokymosi, įsitraukimo ir kolektyvinės atsakomybės principais, o *Lean* – jos praktinė išraiška organizacijos veikloje (Brunet & New, 2003; Chiarini, 2018; Suárez-Barraza & Lingham, 2008). *Lean* apima platesnį metodinį rinkinį – principus, įrankius, skirtus procesų tobulinimui, tačiau be nuolatinio tobulinimo kultūros kaip pagrindo, t. y. be žmonių įsitraukimo ir kasdienės tobulinimo kultūros, *Lean* gali būti tik procesų optimizavimu, nes praranda žmogiškąjį ir vertybinį aspektą.

Egzistuoja požiūris, kad nuolatinio tobulinimo koncepcija neturi savarankiško teorinio pagrindo ir dažnai vartojama kaip bendrinis terminas, apimantis kitų kokybės vadybos modelių ir sistemų kaip visuotinės kokybės vadyba ar *Lean* elementus (Bhuiyan & Baghel, 2005). Reaguodami į kitų mokslininkų išsakytas prielaidas, kad nuolatinio tobulinimo filosofija nėra įtraukta į kažkurią vieną teoriją arba metodinį modelį, Sanchez’as-Ruiz’as ir kt., (2022) siūlo nuolatinį tobulinimą nagrinėti Lewin’o pokyčių teorijos kontekste. Panašią mintį išsakė ir kiti mokslininkai, tvirtindami, kad nuolatinio tobulinimo kultūra turi būti siejama su *ADKAR* ir Kotter’io pokyčių valdymo modeliais (Bader ir kt., 2024). Kaip bus plačiau aprašyta kituose poskyriuose, vienas pagrindinių nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo trikdžių yra darbuotojų priešinimasis pokyčiams. Tai patvirtina prielaidą, kad pokyčių valdymas yra itin svarbus kalbant apie nuolatinio tobulinimo diegimą.

2.2. Nuolatinio tobulinimo kultūros esminiai elementai

Per paskutinius 30 metų nuolatinio tobulinimo kultūra ir jos įrankiai buvo pradėti taikyti įvairiose srityse: gamybos, paslaugų, sveikatos, mokslo, viešojo administravimo, medicinos ir kt., siekiant šių naudų: didesnis efektyvumas, kaštų mažinimas, darbuotojų įgalinimas, greitesnis sprendimų priėmimas, konkurencinio pranašumo užtikrinimas, produktų ar paslaugų kokybės gerinimas, klaidų ir defektų sumažėjimas ir kt. Buvo nustatyta, kad taikant nuolatinio tobulinimo praktikas pagerėja organizacijų atsparumas – gebėjimas lanksčiai prisitaikyti prie kintančių sąlygų, numatyti ir valdyti rizikas, greitai reaguoti į aplinkos iššūkius, panaudojant ir adaptuojant vidinius resursus ir kuriant naujus sprendimo būdus (Zighan & Ruel, 2023).

Nuolatinio tobulinimo kultūros įgyvendinimui svarbūs nuoseklumas ir standartai, tačiau griežtų šios kultūros diegimo ir taikymo taisyklių nėra, kaip ir nėra universalus, visoms organizacijoms tinkančio modelio, nes įtakos nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui turi kaip vidiniai, taip ir išoriniai

veiksniai. Svarbu atsižvelgti į įmonės dydį, brandą, organizacinę ir šalies kultūrą, darbo etiką, politinę sąrangą, ekonomiką ir istoriją (Janjić ir kt., 2020; Suarez-Barraza ir kt., 2011). Šalis, jos nacionalinė kultūra ir tradicijos gali turėti įtakos nuolatinio tobulinimo diegimui. Nacionalinė kultūra apima normas, bendras vertybes, įsitikinimus, perimtus iš ankstesnių kartų ir perduodamus naujoms kartoms (Aamer, 2022). Nacionalinės kultūros bruožai pasireiškia per tradicijas, darbo etiką, požiūrį į darbą, bendravimo subtilybes ir atsispindi organizacinėje kultūroje, kuriai įtakos turi ir išorinė organizacijos aplinka (Brunet & New, 2003). Graikijos viešajame sektoriuje atliktas tyrimas parodė, kad didesnių įstaigų darbuotojai sėkmingiau adaptuojasi ir taiko *Lean* metodus, kuriems priskiriami ir nuolatinio tobulinimo kultūros įrankiai (Psomas ir kt., 2023). Kitas atliktas tyrimas parodė, kad nuolatinio tobulinimo kultūros įrankių parinkimas priklauso nuo to, kokią problemą norimą spręsti (Kovach ir kt., 2011). Nuolatinio tobulinimo kultūra kiekvienoje organizacijoje išsivysto unikaliai. Remiantis nurodytais tyrimais, galima daryti išvadą, kad egzistuoja daugybė skirtingų veiksmų, kurie yra reikšmingi nuolatinio tobulinimo diegimo sėkmei. Ne mažiau svarbu atsižvelgti ir į tai, kad nuolatinis tobulinimas nėra vienkartinis pagerinimas ar baigtinis projektas. Tai procesas, kuris vyksta nuolat, tad svarbu atsižvelgti ir į tai kaip gali būti užtikrintas ilgalaikis šios kultūros išlaikymas.

Visgi, yra esminiai elementai, kurie apima būtinąsias sąlygas nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui (žr. 1 pav.).



1 pav. Nuolatinio tobulinimo kultūros elementai (sudaryta autorės pagal Carnerud ir kt., 2018; Janjić ir kt., 2020; Singh & Singh, 2009; Suarez-Barraza ir kt., 2011).

Darbuotojų įsitraukimas – būtina nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sąlyga (Carnerud ir kt., 2018; Janjić ir kt., 2020; Singh & Singh, 2009; Suarez-Barraza ir kt., 2011). Jis apibrėžiamas kaip fizinis ir emocinis darbuotojo įsitraukimas, sąmoningumas bei įsipareigojimas siekti nuolatinio tobulinimo tikslų. Įsitraukę darbuotojai aktyviai dalyvauja planavime, veiklos rezultatų stebėsenoje, veiklos procedūrų kūrime ir standartizavime (Costa ir kt., 2019).

Į nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo procesus turi būti įsitraukę įvairių lygmenų darbuotojai, nes be vadovų apsisprendimo ir palaikymo organizacija neturės krypties diegti nuolatinio tobulinimo kultūrą, o be darbuotojų įsitraukimo ir sąmoningumo nebus pastebėtos problemos ir siūlomi bei įgyvendinami sprendimai. Nuolatinis tobulinimas – tai pokyčiai „iš apačios į viršų“. Manoma, kad darbuotojai, kurie yra arčiausiai gamybos cecho (angl. *shop floor*), gali pastebėti nedidelius trūkumus, kuriuos pašalinus darbo procesai bus sklandesni: greitesnė gamyba ar atsakymo laikas, mažiau sunaudojama ištekliai, atsisakoma nereikalingų veiksmų, geresnė kokybė ir mažiau broko. Tai susiję ir su kitu svarbiu nuolatinio tobulinimo kultūros elementu, kuris taip pat reikalauja darbuotojų įsitraukimo – **tobulinimo pasiūlymų teikimu**. Darbuotojai, bendraujantys su klientais, gaminantys produktus ar teikiantys paslaugas, gali pastebėti nedidelius procesų trūkumus, kuriuos eliminavus bus mažinami švaistymai (jap. *muda*).

Vadovų palaikymas (angl. *management commitment*) – tai tiesioginis vadovų dalyvavimas nuolatinio tobulinimo procese, kai vadovai skiria laiko komandiniam darbui, nustato tikslus, suteikia reikalingas priemones ir pagalbą savo žiniomis per koučingą ir mentorystę (Costa ir kt., 2019). Vadovai turi lankytis ir taip vadinamajame gamybos ceche, t. y. ten, kur tiesiogiai atliekami darbai, aptarnaujami klientai, gaminama produkcija ir t. t., perteikdami darbuotojams įsitraukimą ir didindami jų motyvaciją (Costa ir kt., 2019).

Vizualioji vadyba – yra vienas svarbiausių nuolatinio tobulinimo kultūros elementų (Helmold ir kt., 2022). Visiems darbuotojams pasiekama, aiškiai pavaizduota pasiekimų, užduočių ar rodiklių informacija primena darbuotojams apie tikslus, motyvuoja ir palaiko komandinę dvasiją. Kaip bus matoma 2 lentelėje, dauguma nuolatinio tobulinimo kultūros įrankių apima ir vizualias priemones – grafikus, diagramas, lenteles. Kaip vizualios vadybos priemonės dažnai naudojama lenta arba dideli popieriaus lapai, kurie pakabinami visiems darbuotojams matomoje vietoje. Bet kokie organizacijos pasirinkti nuolatinio tobulinimo kultūros įrankiai turi būti taikomi **nuosekliai**, laikantis nustatytų terminų ir disciplinos. Nuolatinio tobulinimo kultūros sąvokoje žodis „nuolatinis“ pabrėžia šį esminį bruožą.

Kita neatsiejama nuolatinio tobulinimo kultūros dalis – tai **standartų kūrimas ir taikymas**. Darbo procesai turi būti aprašomi, taip išsaugojant geriausią darbo praktiką ir užtikrinant kokybę. Kuriami darbo procesų aprašai ir standartai turi būti nuosekliai peržiūrimi ir atnaujinami, o darbuotojai supažindinami su šiais dokumentais. Kai kurių nuolatinio tobulinimo kultūros įrankių taikymas padeda standartizuoti procesus, pavyzdžiui, PDTV ciklas (Planuok-Daryk-Tikrink-Veik, angl. *PDCA*).

Apibendrinant šį poskyrį, matyti, kad nuolatinio tobulinimo kultūra apima daugiau nei vien įrankių ir metodų taikymą – nuolatinio tobulinimo kultūra organizacijoje formuojasi per kasdienes praktikas ir standartizuotus procesus įtraukiant visus darbuotojus, jos diegimui svarbus visų 1 pav. nurodytų elementų pasireiškimas ir jų intensyvumas.

2.3. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo įrankiai

Nuolatinio tobulinimo kultūros diegime taikomi įvairūs įrankiai, dauguma kurių kilusi iš *Lean* modelio (Suarez-Barraza ir kt., 2011). Šių įrankių pasirinkimą lemia sprendžiamos problemos pobūdis, organizacijos dydis, brandos lygis bei kiti kontekstiniai veiksniai. Naudojami įrankiai gali

būti derinami kartu, pavyzdžiui, A3 ir PDTV, arba naudojami atskirai, kaip *Asaichi*. Analizuojant mokslinę literatūrą nustatyti pagrindiniai nuolatinio tobulinimo įrankiai (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui naudojami įrankiai (sudaryta autorės)

Įrankio pavadinimas	Apibūdinimas
<i>Asaichi</i>	Kasdieniai rytiniai susitikimai, kurių metu pristatomi pagrindiniai veiklos rodikliai, aptariamose problemos ir greitai sprendžiamos problemos (Cannas ir kt., 2018).
PDTV (angl. PDCA)	Ciklas, apimantis tikslų nustatymą, tobulinimo veiklų kūrimą, gautų rezultatų analizę ir, remiantis šia analize, naujų tikslų iškėlimą (Sanchez-Ruiz ir kt., 2020).
<i>Kanban</i>	Vizualinė darbo valdymo sistema, skirta stebėti užduočių eigą ir užtikrinti nenutrūkstamą darbo srautą. Jos pagrindas – lenta su stulpeliais „Planuojama“, „Vykdoma“, „Atlikta“, kurioje kortelėmis žymimos visos užduotys. (Lage Junior & Godinho Filho, 2010).
5S	Darbo vietos organizavimo sistema, susidedanti iš penkių žingsnių – rūšiavimas, tvarkymas, švaras, standartizavimas ir nuolatinis palaikymas (Ragnarsson ir kt. 2021).
<i>Hoshin Kanri</i>	Strateginio valdymo metodas, užtikrinantis, kad organizacijos strateginiai tikslai būtų įgyvendinami visais lygmenimis, derinant aukščiausios vadovybės strategiją, vidurinės grandies taktinius planus ir darbuotojų veiksmus bei pašalinant nenuoseklumo ir prastos komunikacijos švaistymus (Helmold ir kt., 2022).
A3	Vizualus problemų identifikavimo ir sprendimo įrankis. Naudojant šį įrankį svarbiausia informacija talpinama ant A3 formato lapo. Naudojama su kitais metodais, pavyzdžiui, „5 kodėl“, SMART tikslų nustatymu, PDTV (Santhiapillai & Ratnayake, 2023).
DMAIC	Penkių etapų metodas: apibrėžti, išmatuoti, analizuoti, pagerinti, kontroliuoti, skirtas nuolat gerinti esamus procesus: komanda aiškiai nustato problemą, renka ir matuoja duomenis, identifikuoja pagrindines priežastis, kuria bei įgyvendina sprendimus ir užtikrina jų ilgalaikę kontrolę (Helmold ir kt., 2022).
<i>Obeya</i>	Fizinė (didelis kambarys) ar virtuali erdvė, kurioje vizualiai renkama informacija ir duomenys. Erdvė skirta bendradarbiavimui ir geresniam bei greitesniam sprendimų priėmimui. Dažnai naudojama kartu su Hoshin Kanri, A3, PDTV (Nascimento ir kt., 2018).
Pasiūlymo teikimo sistemos	Sistemos, kaip darbuotojai gali teikti tobulinimo pasiūlymus (pavyzdžiui, pasiūlymų dėžutė, elektroninis pasiūlymo teikimo įrankis ir kt.) (Marin-Garcia ir kt., 2018).
8D	8 žingsnių struktūruotas problemų sprendimo metodas, apimantis komandos suformavimą, problemos apibrėžimą, laikinų priemonių taikymą, pagrindinės priežasties nustatymą, ilgalaikių sprendimų parengimą, sprendimų įgyvendinimą ir patikrinimą, problemų pasikartojimo prevencijos užtikrinimą, galutinį įvertinimą ir komandos pripažinimą. (Divanoglu & Tas, 2022).

Kaip matome iš 2 lentelėje pateiktų nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui naudojamų įrankių aprašymų, skirtingus įrankius jungia panašumai: vizualumas, darbuotojų įtraukimas, standartizavimas, pasiūlymų teikimas. Taip pat, svarbią vietą nuolatinio tobulinimo kultūroje užima švaistymų eliminavimas, kuris padeda didinti darbo procesų ir produktų kokybę, mažinti laukimo ir prastovų laiką, optimizuoti tiekimą ir pristatymo laiką, taupyti išteklius ir didinti pajamas. Dažniausiai švaistymai nustatomi pačių darbuotojų, kurie tiesiogiai dalyvauja darbo procesuose – aptarnauja klientus, dirba gamyboje ir t. t.

Nuolatinio tobulinimo kultūros įrankiai turi būti parenkami atsižvelgiant į organizacijos esamas problemas ir brandos lygį (Kovach ir kt., 2011; Unzueta ir kt., 2020). Bessant ir kt. (1997) pasiūlė nuolatinio tobulinimo kultūrą skirstyti į 5 lygius pagal jos brandą:

- 1 lygis – prieš nuolatinį tobulinimą (angl. *Pre-CI*): kuriamas tvirtas pagrindas;
- 2 lygis – struktūrizuotas nuolatinis tobulinimas (angl. *Structured CI*): kuriama stabili struktūra;
- 3 lygis – į tikslus orientuotas nuolatinis tobulinimas (angl. *Goal-oriented CI*): kuriami stabilūs ir efektyvūs procesai;
- 4 lygis – proaktyvus nuolatinis tobulinimas (angl. *Proactive CI*): kuriami veiksmingi procesai;
- 5 lygis – visiška nuolatinio tobulinimo brandą pasiekusi organizacija (angl. *Full CI capability*): kuriami patikimi produktai (Bessant ir kt., 1997; Unzueta ir kt., 2020).

Autoriai teigia, kad pirmiau reikia suprasti kokioje brandos stadijoje yra organizacija ir apibrėžti reikalingas tuo metu spręsti problemas (Kovach ir kt., 2011; Unzueta ir kt., 2020). Tačiau vien įrankių taikymas nesudaro nuolatinio tobulinimo kultūros – be tvirto kultūrinio pagrindo, nuolatinio tobulinimo įrankių taikymas bus tik instrumentinis ir neatneš ilgalaikių rezultatų (Samman & Ouenniche, 2016).

2.4. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo procesas

Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimas – tai ilgalaikis procesas, reikalaujantis pastovios peržiūros, vertinimo ir gerinimo. Klaidinga manyti, kad tai standartas, kurį užtenka vieną kartą įdiegti ir jis veiks savaime – svarbu nuolatiniai mokymai, procesų atnaujinimai, peržiūra. Literatūroje pateikiamas tvaraus nuolatinio tobulinimo (angl. *Sustainable continuous improvement*) apibrėžimas – tai įmonės gebėjimas išlaikyti veiklos gerinimo rezultatus visose jos procesuose, įtraukiant visus darbuotojus į planuotą, organizuotą, sistemingą tobulinimo procesą. Tvarumas šiame kontekste reiškia gebėjimą išlaikyti įdiegtą tobulinimo elgsenos modelį ir užtikrinti, kad organizacija gebėtų akumuliuoti ir didinti kaupiamąjį tobulinimo poveikį (Paipa-Galeano ir kt., 2020). Taip pat nuolatinio tobulinimo kultūros tvarumas siejamas su organizacijos socialine dimensija – darbuotojų įsitraukimu, bendravimu, mokymusi ir pasitikėjimu, kurie leidžia sukurti aplinką, kurioje tobulinimas tampa natūralia kasdienės veiklos dalimi. Toks požiūris reiškia, kad nuolatinio tobulinimo kultūra evoliucionuoja įmonėje nuo pirmųjų bandymų taikyti nuolatinio tobulinimo kultūros įrankius iki ilgalaikio elgsenos modelio, nuostatų ir vertybių pagrindu veikiančio proceso (Costa ir kt., 2019). Pabrėžiama, kad tvarus nuolatinis tobulinimas reiškia ne statinę būseną, o dinamišką sistemą, kurioje nuolatinis mokymasis, patirties perdavimas ir atgalinis ryšys tampa esminiu organizacijos darbo principu (Paipa-Galeano ir kt., 2020). Remiantis šiais argumentais, galima teigti, kad sėkmingas

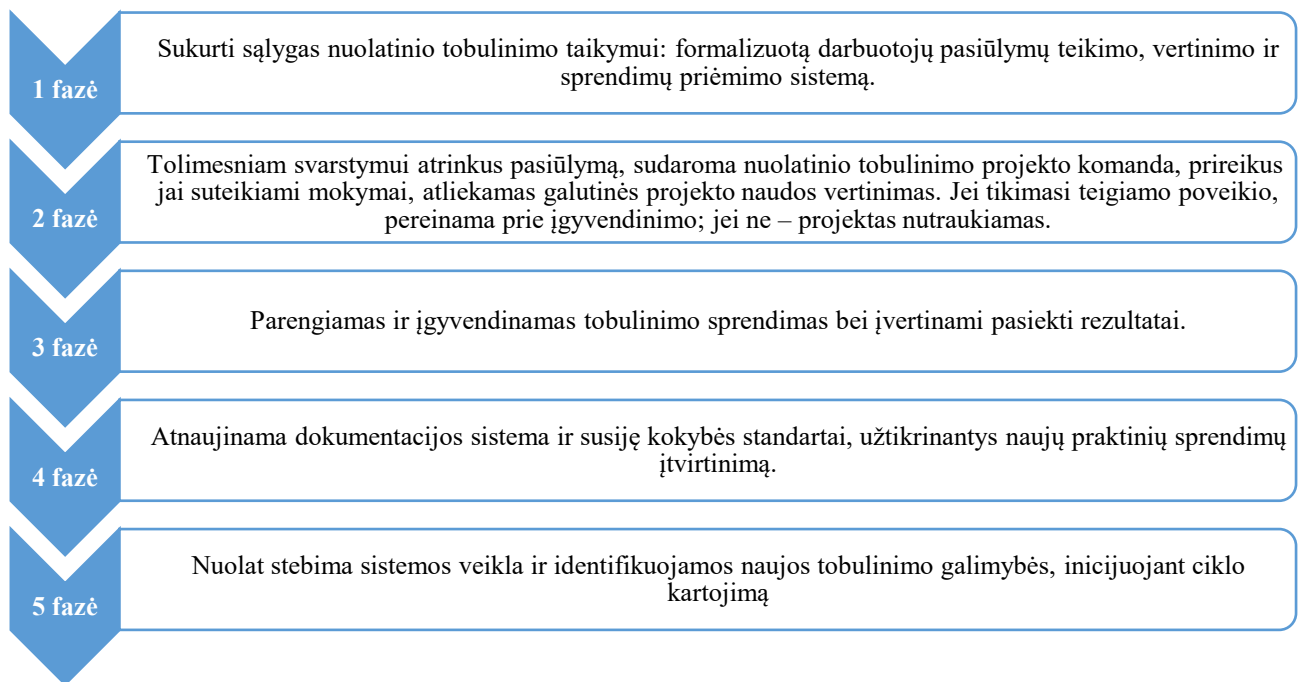
nuolatinio tobulinimo kultūros taikymas pasireiškia organizacinės kultūros išsivystymu į tam tikrą organizacijos būseną, kai nuolatinio tobulinimo principai tampa organizacijos kultūros ir kasdienio darbo dalimi, savaime palaikomu visų darbuotojų.

Iš kitos pusės, nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo progresas turi būti matuojamas (Sanchez-Ruiz ir kt., 2020). Todėl galima daryti prielaidą, kad nuolatinio tobulinimo kultūros diegimą galima suvokti kaip organizacijos veiklos gerinimo tikslą, kuris, kaip ir kiti organizacijų tikslai, gali būti formuluojamas pagal „SMART“ metodą, t. y. tikslas turi būti konkretus, pamatuojamas, pasiekiamas, realistiškas ir apibrėžtas laike. Remiantis šiuo metodu, gali būti iškelti tokie rodikliai, kaip įgyvendintų tobulinimo iniciatyvų skaičius, sėkmingai pritaikytų nuolatinio tobulinimo įrankių kiekis, įsitraukusių darbuotojų skaičius arba pagerėję veiklos rezultatai, tiesiogiai susiję su taikytais metodais. Pavyzdžiui, nuolatinio tobulinimo įdiegimas gali būti matuojamas kaip tikslas per X mėnesių padidinti darbuotojų pateiktų tobulinimo pasiūlymų skaičių Y % ir įgyvendinti bent Z % iš jų.

Mokslinėje literatūroje nuolatinio tobulinimo kultūros diegimas dažniausiai konceptualizuojamas per įvairias struktūras ir metodologijas, kuriomis siekiama sistemingai planuoti, įgyvendinti ir palaikyti tobulinimo iniciatyvas organizacijose. Šie teoriniai sprendimai apima tiek procesinį požiūrį, paremtą ciklišku, tiek pokyčių valdymo principus. Toliau pateikiama skirtingų autorių siūloma nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo logika, kuri atskleidžia, kaip nuolatinio tobulinimo kultūra gali būti struktūruojama, planuojama ir integruojama į organizacijos veiklą.

Vienas iš siūlomų nuolatinio tobulinimo (*Kaizen*) projektų (angl. *Kaizen projects*) koncepcinių struktūrų (angl. *framework*), skirtų viešojo sektoriaus organizacijoms, apima tiek teorinės, tiek praktinės gairės, grindžiamas PDTV ciklu (Suárez-Barraza & Miguel-Dávila, 2014). Šią koncepcinę struktūrą sudaro trys nuoseklūs įgyvendinimo etapai. Pažymėtina, kad ši struktūra skirta *Kaizen* projektams – iki 6 mėnesių trukmės nuolatinio tobulinimo iniciatyvoms, kurioms pasibaigus prasideda naujos. Pirmasis šios struktūros etapas, atitinkantis PDTV ciklo planavimo etapą (angl. *Plan*), apima viešųjų paslaugų, kurioms reikalingas tobulinimais, identifikavimą, strateginių tikslų formavimą, politinio palaikymo užtikrinimą, įgyvendinimo programos parengimą. Antrasis etapas, atitinkantis „daryk“ dalį (angl. *Do*), apima komandos sudarymą, mokymus, nuolatinio tobulinimo (*Kaizen*) renginio (angl. *Kaizen event*) organizavimą, procesų analizę, biurokratinių švaistymų eliminavimą, pokyčių įgyvendinimą ir standartizavimą. Trečiasis etapas skirtas išlaikyti įgyvendintus patobulinimus ir apima du PDTV ciklo žingsnius – „tikrink“ ir „veik“ (angl. *Check, Act*). Šis etapas apima rezultatų matavimą, korekcijas, gerųjų praktikų standartizavimą ir gerosios patirties sklaidą į kitus įstaigos padalinius. Pasibaigus ciklui, jis kartojamas iš naujo, vykdamas kitus nuolatinio tobulinimo projektus (Suárez-Barraza & Miguel-Dávila, 2014). Ši koncepcinė struktūra pabrėžia viešojo sektoriaus specifiką, ypač politinio palaikymo svarbą, ir užtikrina, kad nuolatinio tobulinimo iniciatyvos neapsiribotų pavieniais projektais, o būtų standartizuojamos ir taptų nuolatine administravimo praktika.

Kitų autorių siūloma bendra nuolatinio tobulinimo kultūros „įgyvendinimo metodologija“ (Samman & Ouenniche, 2016) orientuota į nuolatinio tobulinimo iniciatyvų parinkimą, planavimą, įgyvendinimą ir rezultatų palaikymą (žr. 2 pav.). Autorių teigimu, tokia metodologija padeda standartizuoti tobulinimo iniciatyvų valdymą ir užtikrinti jų nuoseklią poveikį organizacijos veiklai. Metodologiją sudaro penkios fazės (Samman & Ouenniche, 2016).



2 pav. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo metodologija (Samman & Ouenniche, 2016)

Kitų autorių siūloma metodologija, skirta taikyti gamybos sektoriaus įmonėse, skirstoma į šiuos žingsnius: analizės (informacijos ir esamos situacijos nustatymas), dizaino (įgyvendinimo plano sukūrimas), įgyvendinimo, įvertinimo (rezultatų nustatymas), palaikymo. Kiekviename žingsnyje yra nustatomos užduotys pagal svarbiausias sritis: lyderystė, komunikacija, žinios, rodikliai. (McLean ir kt., 2023). Šis siūloma metodologija taip pat turi sąsają su PDTV ciklu.

Dar viena mokslininkų siūloma metodologija remiasi *ADKAR* ir Kotter'io pokyčių valdymo modeliais ir yra skirta sumažinti nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo nesėkmės galimybę. Šią metodologiją sudaro trys žingsniai: planavimo, vykdymo ir rezultato užtikrinimo (Bader ir kt., 2024). Autoriai pažymi, kad žmonės turi natūralią savybę priešintis neapibrėžtumui, todėl planavimo etape būtina sukurti skubos pojūtį ir aiškiai komunikuoti pokyčių priežastis bei naudą, pabrėžiant pozityvias puses, t. y. komunikuoti, kad poreikis pokyčiams atsiranda dėl galimybių, o ne grėsmių. Šiame etape darbuotojai pozityviai nuteikiami pokyčiams ir sumažinamas jų pasipriešinimas – sukurama ir perteikiama vizija, rodomas vadovų palaikymas, nuosekliai komunikuojama. Vykdymo etape įgyvendinami pokyčiai ir užtikrinamas darbuotojų įsitraukimas ir dalyvavimas. Šiame etape svarbūs darbuotojų mokymai ir nuolatinė procesų stebėseną bei rezultatų įvertinimas, taip pat pabrėžiama komandos, kuri jaustųsi atsakinga už pokytį, suformavimo svarba. Kadangi didžiausi rezultatai pasirodo ilgalaikėje perspektyvoje, patariama turėti trumpalaikius pasiekimus (angl. *short term wins*), kurie leistų pastebėti teigiamą progresą ir palaikytų motyvaciją. Paskutinis etapas skirtas palaikymui. Jo metu atliekamas rezultatų matavimas ir analizė, atliekamos korekcijos, sukurama sistema gerosioms praktikoms skleisti, užtikrinamas nuolatinis mokymasis organizacijoje. Šiame etape įgyvendinti pokyčiai tampa integruota, nuolatinė organizacijos veiklos ir kultūros dalimi (Bader ir kt., 2024).

Galima pastebėti, kad aukščiau paminėtos nuolatinio tobulinimo diegimo koncepcinės struktūros turi panašumų. Visų pirma, jie paremti ciklo logika ir / arba jų struktūra susideda iš šių etapų:

- problemos/galimybės identifikavimas;

- sprendimo kūrimas / planavimas;
- įgyvendinimas;
- vertinimas;
- rezultatų palaikymas ir naujo ciklo inicijavimas.

Antra, pateiktos struktūros pabrėžia su darbuotojais susijusių veiksnių svarbą: darbuotojų įsitraukimą, mokymus, lyderių vaidmenį ir vidinių komandų formavimą. Trečia, dažnai standartizavimas nurodomas kaip būtinas etapas po pokyčių įgyvendinimo. Ketvirta, numatomas rezultatų matavimas ir grįžtamojo ryšio integravimas, siekiant užtikrinti pokyčių tęstinumą. Nors metodai gali skirtis, vertinimas yra sistemingai įtraukiamas kaip būtina sąlyga efektyviam nuolatinio tobulinimo ciklui.

Remiantis aukščiau aprašytais metodologijomis, siūloma 3, 4, 5, 6 lentelėse aprašyta nuolatinio tobulinimo diegimo struktūra, kurios pagrindiniai etapai yra: planavimas, įgyvendinimas, vertinimas ir standartizavimas, nuolatinio tobulinimo kultūros užtikrinimas. Pateikta struktūra remiasi PDTV ciklo logika, *SMART* tikslų nustatymo metodika bei pokyčių valdymo principais (ADKAR, *Kotter*). Šių modelių integracija leidžia ne tik planuoti ir įgyvendinti procesų tobulinimą, bet ir užtikrinti, kad pokyčiai būtų išmatuojami, palaikomi bei taptų ilgalaikės organizacinės kultūros dalimi.

3 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo struktūros planavimo etapas (sudaryta autorės pagal Bader ir kt., 2024, McLean ir kt., 2023, Samman & Ouenniche, 2016, Suárez-Barraza & Miguel-Dávila, 2014)

Tikslas ir uždaviniai	Pagrindiniai veiksmai tikslui pasiekti	Rezultatas
Planavimo etapas		
1. Pagrindo sėkmingam tobulinimo procesui sukūrimas. 1.1. esamos situacijos įvertinimas; 1.2. planavimas.	Vadovų ir politinio lygmens palaikymo užtikrinimas. Aiškos vizijos ir tikslų suformulavimas pagal SMART principus (konkretūs, pamatuojami, pasiekiami, realistiški, apibrėžti laike). Organizacinės kultūros ir brandos įvertinimas – ar darbuotojai pasirengę priimti pokyčius, ar egzistuoja pasitikėjimo, bendradarbiavimo pagrindas. Kliūčių nustatymas. Komunikacija: pokyčiai pristatomi kaip galimybė, o ne grėsmė. Lyderystės, komunikacijos, įsitraukimo užtikrinimas ir pasipriešinimo, biurokratijos, neapibrėžtumo identifikavimas ir eliminavimas. Įrankių pasirinkimas ir reikalingų priemonių užtikrinimas.	Sustiprintas darbuotojų ir vadovų pasiryžimas siekti pokyčių bei aiškiai apibrėžti tikslai.

Pirmame etape pagrindinis dėmesys skiriamas tinkamų pokyčiams sąlygų paruošimui. Šiame etape formuluojami aiškūs ir pamatuojami tikslai pagal SMART metodiką, nustatomi pagrindiniai procesai bei planuojami reikalingi ištekliai (finansiniai, žmogiškieji, technologiniai). Esminiai šio etapo veiksniai – vadovų įsitraukimas ir įsipareigojimas, aiški komunikacija, darbuotojų įtraukimas į planavimo procesus bei išteklių prieinamumas. Vadovų lyderystė ir nuoseklus tikslų išaiškinimas padeda sumažinti pasipriešinimą pokyčiams bei sukurti bendrą supratimą, kad nuolatinio tobulinimo kultūros diegimas yra galimybė, o ne papildoma našta. Šiame etape užtikrinamas vadovų ir darbuotojų pasiryžimas veikti kryptingai.

4 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo struktūros įgyvendinimo etapas (sudaryta autorės pagal Bader ir kt., 2024, McLean ir kt., 2023, Samman & Ouenniche, 2016, Suárez-Barraza & Miguel-Dávila, 2014)

Tikslas ir uždaviniai	Pagrindiniai veiksmai tikslui pasiekti	Rezultatas
Įgyvendinimo etapas		
2. Praktiškai pritaikyti tobulinimo įrankius ir įgalinti darbuotojus. 2.1. Įgyvendinimas; 2.2. Progreso matavimas.	Paskirstomos atsakomybės ir įtraukiami visų lygmenų darbuotojai. Kuriama motyvacinė sistema. Rezultatai fiksuojami ir matuojami. Vykdomi mokymai. Kuriama nuolatinio tobulinimo komanda. Įgyvendinamos mažo masto iniciatyvos, kurių rezultatai gali būti pastebimi per trumpą laiką. Vadovai aktyviai dalyvauja ir teikia grįžtamąjį ryšį, stiprina pasitikėjimą ir skatina idėjų siūlymą. Kuriamos naujos tradicijos ir rutinos.	Didėjantis darbuotojų įsitraukimas, pirmieji pamatuojami rezultatai.

Antras etapas – įgyvendinimas ir įgalinimas – apima praktinį metodų taikymą, darbuotojų įtraukimą ir gebėjimų ugdymą. Sukuriamos atsakingos komandos, vykdomi teoriniai ir praktiniai mokymai, užtikrinama komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų. Šiame etape svarbūs veiksniai: darbuotojų motyvacija, įsitraukimas, bendradarbiavimas, grįžtamojo ryšio teikimas darbuotojams bei aiškiai nustatytos procedūros ir atsakomybės. Vadovų užduotis – palaikyti nuolatinį dialogą, skatinti idėjų siūlymą ir pripažinti pasiekimus. Šiame etape formuojasi naujos rutinos, atsakomybės pasidalijimas.

5 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo struktūros vertinimo ir standartizavimo etapas (sudaryta autorės pagal Bader ir kt., 2024, McLean ir kt., 2023, Samman & Ouenniche, 2016, Suárez-Barraza & Miguel-Dávila, 2014)

Tikslas ir uždaviniai	Pagrindiniai veiksmai tikslui pasiekti	Rezultatas
Vertinimo ir standartizavimo etapas		
3. Išanalizuoti rezultatus ir standartizuoti arba keisti procesus. 3.1. Rezultatų vertinimas; 3.2. Procesų standartizavimas arba tobulinimas.	Vertinami rezultatai pagal nustatytus rodiklius. Analizuojamos priežastys, kodėl dalis iniciatyvų buvo sėkmingos, o kitos – ne. Esant poreikiui atliekami korekciniai veiksmai arba grįžtama į pirmą fazę. Gerosios patirtys dokumentuojamos, standartizuojamos ir perduodamos kitiems padaliniams. Sukuriama vidinė žinių bazė. Įvertinamas vadovų ir darbuotojų įsitraukimas, komunikacijos veiksmingumas, mokymų poveikis.	Organizacija įtvirtina ir standartizuoja savo pasiekimus, sukuria naujas darbo tradicijas ir būdus.

Trečiojo etapo – vertinimo ir standartizavimo – metu, dėmesys sutelkiamas į pasiektų rezultatų analizę, pamatuotų rodiklių vertinimą bei gerųjų praktikų įtvirtinimą. Esminiai šio etapo veiksniai – procesų standartizavimas, komunikacija, rezultatų vertinimas ir atviras grįžtamas ryšys. Sėkmingai įgyvendintos iniciatyvos standartizuojamos ir perkeliama į kitus padalinius, kuriama žinių bazė taip išsaugojant įmonės *know-how* ir užtikrinant tolesnį mokymąsi iš patirties. Jei tam tikros iniciatyvos nepasiteisina, procesas grąžinamas į pirmąją fazę, kas atspindi PDTV ciklo tęstinumą ir gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių.

6 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo struktūros planavimo etapas (sudaryta autorės pagal Bader ir kt., 2024, McLean ir kt., 2023, Samman & Ouenniche, 2016, Suárez-Barraza & Miguel-Dávila, 2014)

Tikslas ir uždaviniai	Pagrindiniai veiksmai tikslui pasiekti	Rezultatas
Nuolatinio tobulinimo kultūros užtikrinimo etapas		
4. Nuolatinis tobulinimas – organizacinės kultūros dalis. 4.1. Nuolatinio tobulinimo procesų stebėseną ir palaikymas.	Naudojama motyvacinė ir pripažinimo sistemos už pasiūlymus bei pasiekimus. Vadovai ir darbuotojai dalijasi patirtimi, vyksta nuolatinio tobulinimo susirinkimai. Tobulinimo veiklos įtraukiamos į strateginius planus, veiklos vertinimo rodiklius, pareigybinius aprašymus ir kasdienius procesus. Užtikrinamas naujų darbuotojų įtraukimas per mokymus ir mentorystę. Pastoviai matuojami rezultatai, kurie vizualiai matomi visiems darbuotojams.	Nuolatinis tobulinimas tampa neatsiejama organizacijos kultūros dalimi – natūralia kasdienės veiklos praktika.

Ketvirtas etapas – nuolatinio tobulinimo kultūros užtikrinimas – yra ilgalaikės sėkmės sąlyga. Šiame etape svarbiausi veiksniai – organizacinės kultūros stiprinimas, lyderystė, nuosekli komunikacija, rezultatų stebėseną. Tobulinimo principai integruojami į strateginius dokumentus, veiklos planus, pareigybių aprašymus ir vertinimo sistemas, todėl nuolatinis tobulinimas tampa ne pavienėmis iniciatyvomis, o organizacijos veiklos norma. Motyvavimo ir pripažinimo sistemos, patirties sklaida bei mentorystė stiprina darbuotojų įsitraukimą ir perduoda vertybes naujiems nariams.

Ši struktūra atsižvelgia ir į dažniausiai viešajame sektoriuje pasitaikančias kliūtis – hierarchinę struktūrą, biurokratiją, nepakankamą komunikaciją, trumpalaikių rezultatų siekį, ribotus išteklius (Černiauskienė, 2011; Pociūtė, 2002; Sanchez-Ruiz ir kt., 2019) – ir siūlo jas sumažinti per lyderystę, nuoseklią komunikaciją bei darbuotojų įtraukimą. Taip pat į pateiktą struktūrą įtraukti teorinėje dalyje nustatyti sėkmės veiksniai (žr. 2.5. poskyrį).

Nors aprašytose nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo struktūrose ir metodologijose pateiktos svarbios teorinės ir praktinės gairės, jų taikymas savaime negarantuoja sėkmingo ir ilgalaikio nuolatinio tobulinimo kultūros įsitvirtinimo organizacijose. Empiriniai tyrimai rodo, kad net ir sistemiškai suplanuotos iniciatyvos dažnai nepasiekia laukiamų rezultatų, jei diegimo procese neatsižvelgiama į organizacijos kultūrinius, organizacinius, vadovavimo ir žmogiškuosius veiksnius. Būtent šie veiksniai lemia darbuotojų įsitraukimą, pasipriešinimo pokyčiams mastą, lyderystės nuoseklumą, komunikacijos veiksmingumą ir gebėjimą palaikyti pokyčius ilgalaikėje perspektyvoje. Todėl kartu su teorinėmis diegimo gairėmis būtinas nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo viešojo sektoriaus organizacijose sėkmės veiksnių identifikavimas ir integravimas.

2.5. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksniai

Kritiniai sėkmės veiksniai – tai sąlygos, kurias būtina tenkinti, kad įmonė būtų sėkminga (Selim, 2007). Šie veiksniai turėtų būti nedidelės apimties, pamatuojami ir kontroliuojami. Terminas „veiksny“ apibrėžiamas kaip bet kuris elementas, prisidedantis prie tam tikro rezultato ar situacijos susiformavimo (teigiamo arba neigiamo). Taigi, neigiamas veiksnys laikomas kliūtimi, o teigiamas – įgalinančiuoju (sėkmę lemiančiu) veiksmu (Sanchez-Ruiz ir kt., 2020).

Pagrindinių sėkmės veiksnių nustatymas gali padėti pradedančioms diegti nuolatinio tobulinimo kultūrą įmonėms geriau suprasti į ką pirmiausia sutelkti dėmesį, o organizacijoms, kurios jau diegia šią kultūrą – išlaikyti rezultatus ir užtikrinti tvarumą. Be to, Sanchez-Ruiz'o ir kt. (2019) teigimu, šių veiksnių svarbos nustatymas gali padėti vadovams priimti pagrįstus sprendimus ir kryptingai valdyti nuolatinio tobulinimo diegimo procesą, stiprinant svarbiausius veiksnius.

Įvairiuose nuolatinio tobulinimo sėkmės veiksnių tyrimuose buvo bandymų sugrupuoti juos į kelias svarbiausias kategorijas (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros sėkmės veiksnių grupavimas (sudaryta autorės pagal Costa ir kt., 2019; Ramírez-Zavala ir kt., 2024; Sanchez-Ruiz ir kt., 2022)

Autoriai, metai	Costa ir kt. (2019)	Sanchez-Ruiz ir kt. (2022)	Ramírez-Zavala ir kt. (2024)
Veiksnių grupės	kultūrinė, organizacinė, vadybinė	kultūrinė, taktinė, žmogiškųjų išteklių	psichosocialinė, techninė, administracinė

Skirtingi autoriai siūlo panašias nuolatinio tobulinimo sėkmės veiksnių grupes, kurios apima kultūrinius, organizacinius ir žmogiškuosius aspektus, papildomai išskiriant techninių bei administracinių veiksnių grupes. Galima daryti prielaidą, kad nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmę lemia tarpusavyje susijusių veiksnių sistema, kurioje reikšmingą vaidmenį atlieka organizacinė kultūra, žmogiškieji ir organizaciniai-administraciniai aspektai.

Įvairiose šalyse atlikti moksliniai tyrimai nustatė panašaus pobūdžio kritinius sėkmės veiksnius, tačiau jų svarba skyrėsi priklausomai nuo organizacijos tipo, kultūros, veiklos srities ir šalies. Veiksniai, paminėti daugumoje analizuotų tyrimų, yra šie: lyderystė, vadovų palaikymas ir įsitraukimas, darbuotojų įsitraukimas, darbuotojų skatinimas, tikslų apibrėžtumas, komunikacija, mokymai. Tačiau mokslinėje literatūroje yra minimi ir kiti veiksniai, vieno iš atliktų nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksnių mokslinių tyrimų metu buvo nustatyti 53 veiksniai (Gonzalez-Aleu ir kt., 2018). Nuolatinio tobulinimo kultūrą tyrinėjantys mokslininkai neturi bendros nuomonės dėl sėkmės veiksnių svarbos – atliktuose moksliniuose tyrimuose jų eiliškumas pagal svarbą skiriasi, taip pat vieni tyrimai mini veiksnius, kurie nėra paminėti kituose.

8 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksniai. (Sudaryta autorės pagal Amoozad Mahdiraji ir kt., 2024; Janjić ir kt., 2020; Tariku & Adem, 2020; Ramírez-Zavala ir kt., 2024; Sanchez-Ruiz ir kt. 2022)

Amoozad Mahdiraji ir kt. (2024)	Janjić ir kt. (2020)	Ramírez-Zavala ir kt. (2024)	Sanchez-Ruiz ir kt. (2022)	Tariku & Adem (2020)
Organizacinė struktūra	Išvystyta komunikacija tarp aukščiausiojo rango vadovų, padalinių vadovų ir darbuotojų	Lyderystė	Sukūrimas organizacinės kultūros, kuri priimtų klaidas kaip mokymąsi	Vadovų įsitraukimas
Organizacinė kultūra	Išteklių (ekonominių, fizinių, laiko ir vietos) suteikimas darbuotojams	Komunikacija	Nuolatinio tobulinimo tikslų įtraukimas į strateginius tikslus	Darbuotojų iniciatyvų paskatinimas ir pripažinimas

Procesų standartizavimas	Palaikymas ir įsipareigojimas iš vadovų	Žinios ir įgūdžiai	Motyvacija	Koordinavimas
Aukštesnio lygmens vadovų palaikymas	Atgalinis ryšys iš vadovų	Aukščiausio rango vadovų dalyvavimas ir palaikymas	Pasiekimų ir mokymosi iš nuolatinio tobulinimo proceso pripažinimas	Bendradarbiavimas
Nuolatinio tobulinimo kultūros vystymas	Aiškiai nustatytos gairės ir procedūros	Laiko, technologijų ir ekonominiai ištekliai	Lyderystė	Motyvacija
Tobulinimo programų tikslų nustatymas	Teorinių ir praktinių mokymų programa vadovams ir darbuotojams	Dalyvavimas ir įgalinimas	Matavimo sistemos sukūrimas	Lyderystė
Darbuotojų įsitraukimas ir motyvacija	Išvystyta nuolatinio tobulinimo kultūra,	Organizacinės kultūros pokyčiai	Mokymai	Komunikacija
Palaikymo komandų organizavimas	Motyvacinė programa įmonės darbuotojams	Bendri tikslai	Komandinis darbas	Komandinis darbas
Darbuotojų nusiteikimas	Procesų standartizavimas	Motyvacinė ir skatinimo sistema	Atvira komunikacija	Žinios ir apmokymai
Teoriniai ir praktiniai mokymai	Išvystyta kultūra skatinanti pokyčius	Bendradarbiavimas	Kokybės tobulinimo sistemų egzistavimas	Organizacinė kultūra
Veikimas pagal PDCA ciklą	Pokyčių palaikymas iš darbuotojų	Pasiekimų įvertinimas	Susitelkimas į suinteresuotąsias šalis, ypač į klientus	Nusiteikimas
Pokyčių įgyvendinimas	Darbuotojų veiklos įvertinimo sistema	Standartizacija	Susitelkimas į kritinius procesus	Priežiūra ir kontrolė
–	Darbuotojų nuolatinio tobulinimo įrankių taikymo ir pasiekimų įvertinimo sistema	Vaidmenų ir uždavinių pasidalinimas	Aiškių tikslų nustatymas	Pasiruošimas ir planavimas
–	Darbuotojai turi žinoti strateginius tikslus	Darbuotojų gebėjimų universalumas	–	Materialiniai ištekliai ir infrastruktūra
–	Nuolatinio tobulinimo grupių formavimas	Sprendimų priėmimas	–	–

Pateiktoje lentelėje galima pastebėti skirtingų autorių minimus tuos pačius nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksnius, kaip darbuotojų įsitraukimas, vadovų palaikymas ir lyderystė, organizacinė kultūra, komunikacija, mokymasis bei procesų standartizavimas. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmei labai svarbus yra vadovų vaidmuo – moksliniuose tyrimuose dažnai minimi su vadovais susiję sėkmės veiksniai: vadovų įsipareigojimas, palaikymas, pasiryžimas, lyderystė. Vadovų įsipareigojimas apima strateginį planavimą, išteklių paskirstymą, vertybių, tikslų ir sistemų kūrimą, užtikrinant ilgalaikį nuolatinio tobulinimo kultūros vystymąsi ir tęstinumą, o vadovų palaikymas apima operatyvinio lygmens veiklas, tokias kaip tinkamos komunikacijos tarp vadovų ir darbuotojų skatinimas, pagalbos, mokymų ir konsultacijų teikimas (Aamer ir kt., 2022). Komunikacija tarp tiesioginių vadovų ir jų pavaldinių yra svarbi siekiant ne tik teikti atgalinį ryšį, bet ir perteikti organizacijos strateginius ir operatyvinius tikslus, o vietoj griežtai hierarchinių santykių palaikyti partnerystės atmosferą, kuri skatintų pasitikėjimą ir dalijimąsi informacija.

Galima daryti išvadą, kad nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmė – tai kompleksiškas reiškinys, priklausantis nuo tarpusavyje susijusių žmogiškųjų, kultūrinių ir organizacinių veiksnių visumos. Nemaža dalis pateiktų veiksnių susijusi su darbuotojais, organizacine kultūra. Kituose poskyriuose tai bus aptariama plačiau.

2.5.1. Darbuotojų vaidmuo nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksnių kontekste

Asmeniniai darbuotojų bruožai – drausmė, atsakomybė, orientacija į procesą, gebėjimas stebėti ir eksperimentuoti – sudaro prielaidas pokyčių iniciatyvoms „iš apačios į viršų“, o organizaciniai veiksniai – vadovų įsipareigojimas, standartų palaikymas, edukacija ir nuoseklus švaistymų eliminavimas – sukuria struktūrą ir palaikančią aplinką šiems pokyčiams įsitvirtinti (Aamer, 2022; Costa ir kt., 2019; Suarez-Barraza ir kt., 2011). Kadangi veiklos gerinimas vykdomas pačių darbuotojų, ypatinga reikšmė tenka su darbuotojais susijusiems veiksniams (žr. 3 pav.): mokymai, motyvacija, įsitraukimas, komunikacija, pastangų įvertinimas ir skatinimas. Darbuotojai turi būti tinkamai apmokyti taikyti nuolatinio tobulinimo kultūros įrankius, taip pat motyvuoti ir įgalinti siekti pokyčių, o jų pastangos pastebėtos ir įvertintos. Taip pat akcentuojama komandinio darbo bei darbuotojų žinių ir gebėjimų panaudojimo svarba (Álvarez-García ir kt., 2018).

Autoriai nurodo, kad diegiant nuolatinio tobulinimo kultūrą pirmiausia reikia skirti pakankamai dėmesio darbuotojų mokymams (Assen & Marcel, 2021). Svarbu pažymėti, kad apmokyti taikyti nuolatinio tobulinimo kultūros įrankius darbuotojai ne tik žino kaip įgyvendinti nuolatinio tobulinimo praktikas, bet ir yra labiau motyvuoti įsitraukti, nes yra informuoti apie šių metodų taikymo naudas ir yra suinteresuoti jas gauti. Taip pat, mokymai ne tik suteikia darbuotojams reikalingas žinias ir įgūdžius, bet ir pasitikėjimo savimi jausmą, kas irgi turi įtakos nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui (Trang, 2024). Iš kitos pusės, nuolatinio tobulinimo kultūros įrankių taikymas skatina darbuotojų mokymąsi ir vidinių organizacijos gebėjimų kūrimąsi (Kovach ir kt., 2011), tad bėgant laikui šios žinios ir gebėjimai tampa vidiniu įmonės *know-how*, kurį būtina aprašyti ir standartizuoti.



3 pav. Su darbuotojais susiję nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksniai (sudaryta autorės pagal Costa ir kt., 2019; Janjić ir kt., 2020, Suarez-Barraza ir kt., 2011).

Didelę įtaką nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui turi darbuotojų motyvacijos, įsitraukimo, laisvos valios ir skatinimo aspektai. Serbijoje atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojų nusiteikimas pokyčiams, jų palaikymas kaip iš darbuotojų, taip ir iš vadovų pusės, darbuotojų idėjų įvertinimas, skatinimo sistemos ir organizacinės kultūros pritaikymas turi reikšmingą įtaką nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmei (Janjić ir kt., 2020). Tačiau, verta pažymėti, kad darbuotojų siūlomų nedidelių patobulinimų rezultatai dažniausiai pasirodo tik ilgalaikėje perspektyvoje, nuosekliai taikant pasiūlytą patobulinimą. Tai gali mažinti darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją tęsti nuolatinio tobulinimo kultūros įrankių naudojimą, todėl būtina išnaudoti kitas motyvacines priemones, kaip atgalinis ryšys, darbuotojų įvertinimas, skatinimo sistema. Pasak autorių (Janjić ir kt., 2020), darbuotojų idėjų nepakankamas įvertinimas iš vadovų pusės gali tapti rimta kliūtimi sėkmingam nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui. Iniciatyvą rodantys darbuotojai gali patirti nusivylimą, jeigu jų pastangos nebus tinkamai pastebėtos ir įvertintos. Nors, kaip minėta anksčiau, darbuotojams svarbu suvokti nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo naudas jų pačių darbui, svarbu pažymėti, kad organizacijose, kuriose šie įrankiai tik pradedami diegti, darbuotojų dalyvavimas nuolatinio tobulinimo iniciatyvose dažniausiai neįeina į jų pareigybėse aprašytas funkcijas ir yra suvokiamas kaip papildomas darbas. Toks veiksnys gali būti ypač svarbus viešojo sektoriaus institucijoms, kurios, kaip žinoma, pasižymi biurokratija ir griežtesne hierarchine struktūra.

Mokslininkai neturi vieningos nuomonės dėl darbuotojų įsitraukimo į nuolatinio tobulinimo iniciatyvas skatinimo priemonių. Vieni teigia, kad darbuotojai turi įsitraukti savanoriškai, laisva valia, nes savi-disciplina yra nuolatinio tobulinimo kultūros esmė (Suarez-Barraza ir kt. 2011). Kiti akcentuoja skatinimo priemonių svarbą (Janjić ir kt., 2020; Ramírez-Zavala ir kt., 2024). Remiantis kitu atliktu tyrimu, finansinė paskata nėra vienas reikšmingiausių nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksnių (Costa ir kt., 2019). Dar vienas atliktas tyrimas parodė, kad skatinimo sistema yra būtina sėkmingam nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui, tačiau tai nebūtinai turi būti finansinė paskata – tokiu paskatinimu galėtų būti mokymosi ir tobulėjimo galimybės, darbo sąlygų gerinimas, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas (Ramírez-Zavala ir kt. 2024).

Organizacijos struktūra daro reikšmingą įtaką nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui. Japonijos įmonėse darbuotojų įgalinimas ir iniciatyvumas yra natūrali darbo dalis, o pareigybės apibrėžiamos lanksčiau. Tuo tarpu Vakarų organizacijoms būdingas didesnis formalumas ir griežtesnė hierarchija, ribojantys darbuotojų įsitraukimą bei kūrybiškumą (Aamer, 2022). Lankstesnės struktūros labiau suderinamos su nuolatinio tobulinimo principais, nes skatina atsakomybę, mokymąsi ir tobulėjimą. Darbuotojai jaučiasi laisvesni, patiria mažiau įtampos kreipdamiesi į kolegas iš kitų skyrių ar padalinių, pagerėja dalinimasis patirtimi ir informacija organizacijos viduje.

2.5.2. Organizacinės kultūros vaidmuo nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksnių kontekste

Didelę reikšmę nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmei turi organizacinė kultūra. Jai turi įtakos kaip vidiniai, taip ir išoriniai veiksniai, tokie kaip nacionalinė kultūra, kuri apima normas, vertybes, iš ankstesnių kartų perimtus įsitikinimus, kurie perduodami toliau kitoms kartoms (Aamer, 2022). Kiti autoriai nurodo, kad egzistuoja tam tikri nacionaliniai bruožai, būdingi kiekvienai šaliai

(Yokozawa ir kt., 2013). Galima teigti, kad tokie bruožai pasireiškia per tradicijas, darbo etiką, požiūrį į darbą, bendravimo subtilybės.

Kalbant apie vidinius organizacinės kultūros veiksnius, lyderystė, darbuotojų įsitraukimas ir veiklos procesai sudaro prielaidas tvariai nuolatinio tobulinimo kultūrai (Koukoulis ir kt., 2017). Geriausi rezultatai pasiekiami, kai nuolatinis tobulinimas yra integruojamas į organizacinę kultūrą (Bader ir kt., 2024; Singh & Singh, 2009). Tai reiškia, kad pirmiausia reikia užtikrinti atitinkamą vertybinį pagrindą, kuris skatintų pokyčius. Šiai minčiai pritaria ir kiti mokslininkai, pastebintys, kad vien tik įrankių naudojimas gali atnešti trumpalaikę naudą, tačiau rezultatas neišliks, jei organizacinė kultūra nėra atitinkamai keičiama (Costa ir kt., 2019). Norint pasiekti ilgalaikius rezultatus, reikia keisti darbuotojų požiūrį, įpročius ir mąstymo būdą. Nuolatinis tobulinimas turi būti įtvirtintas organizacinėje kultūroje – tai reiškia, kad tobulinimas turi tapti kasdieniu mąstymo būdu, o ne laikina iniciatyva. Organizacijoje turi būti kuriamas pasitikėjimu grįstas vidinis klimatas, kai darbuotojai jaučiasi įgalinti siūlyti idėjas, o vadovai rodo pavyzdį ir palaiko nuoseklų mokymąsi (Bader ir kt., 2024). Palanki nuolatiniam tobulinimui organizacinė kultūra sukuria aplinką, kurioje vyrauja tarpusavio pasitikėjimas ir saugumas, t. y. darbuotojai jaučiasi laisvai, esant poreikiui nevengia kreiptis pagalbos į kolegas ir kitų skyrių ar padalinių darbuotojus, jausdami, kad sulauks palaikymo. Tokioje organizacijoje vyrauja gera atmosfera, darbuotojai skatinami įsitraukti ir jaučiasi įgalinti siūlyti veiklos gerinimo idėjas.

2.6. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo kliūtys

Kiti mokslininkai savo tyrimuose siekė išanalizuoti kritinius nesėkmės veiksnius arba kliūtis. Žinant jas, organizacijos gali sėkmingiau valdyti rizikas, geriau pasiruošti pokyčių įvedimui. Iš anksto identifikavus šiuos veiksnius galima sumažinti pokyčių nesėkmės riziką ir užtikrinti jų tvarumą ilgalaikėje perspektyvoje.

Išsamią analizę atlikę tyrėjai išanalizavo 39 tyrimus skirtus nuolatinio tobulinimo, *Lean*, šešios sigmos (angl. *Six-Sigma*), *Lean* šešios sigmos (angl. *Lean Six-Sigma*) ir *Agile* pagrindinių nesėkmės veiksnių nustatymui ir aprašymui, ir išskyrė penkias pagrindines kliūčių grupes. 9 lentelėje pateikiamos nuolatinio tobulinimo kultūros taikymo diegimo kliūtys.

9 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo kliūtys (Bader ir kt., 2024)

Vadovavimo ir lyderystės nesėkmės veiksniai	Organizaciniai nesėkmės veiksniai	Operatyviniai nesėkmės veiksniai	Žmogiškųjų išteklių nesėkmės veiksniai	Išoriniai nesėkmės veiksniai
Nepakankamas aukščiausios grandies vadovų įsitraukimas	Pasipriešinimas pokyčiams	Efektyvaus modelio ar įgyvendinimo gairių nebūvimas	Nepakankamas vaidmenų ir atsakomybių suvokimas	Teisinis reguliavimas
Strateginių tikslų ir nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo apimties nesuderinamumas	Organizacinės struktūros sudėtingumas	Netinkamas projektų valdymas	Struktūruotos komandos nebūvimas	Biurokratija
Nesėkmingas pokyčių valdymas	Finansiniai aspektai	Nepakankamas sąnaudų ir laiko įsivertinimas	Netinkama komunikacija ir bendradarbiavimas	Konfliktai su darbuotojų sąjungomis

Aiškios vizijos ir strategijos nebūvimas	–	Nepakankamas stebėjimas ir vertinimas	Nepakankama darbuotojų patirtis ir mokymų stoka	Politinis nestabilumas
Netinkamas įrankių pasirinkimas	–	Nepakankamas statistinių įrankių taikymas	Nepakankama motyvacija ir paskatinimas	–
Išteklių stoka	–	Perteklinis dokumentų tvarkymas	Nepakankamas darbuotojų įsitraukimas	–

Kituose moksliniuose tyrimuose nustatytos pagrindinės nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo kliūtys atitinka nurodytas 9 lentelėje arba yra panašaus pobūdžio: organizacijos ir nuolatinio tobulinimo tikslų nepakankamas suderinamumas, motyvacijos trūkumas komandoje, pasipriešinimas, netinkama komunikacija iš vadovų apie nuolatinio tobulinimo praktikas, teorinių ir praktinių mokymų trūkumas, techninių, finansinių, žmogiškųjų ir kt. išteklių stoka, žinių apie nuolatinio tobulinimo naudas trūkumas, nepakankamas darbuotojų dalyvavimas ir įsitraukimas, vadovų palaikymo trūkumas (Janjić ir kt., 2020; McDermott ir kt., 2022; Paipa-Galeano ir kt., 2020).

Verta atkreipti dėmesį, kad paminėtos kliūtys nėra vienodai svarbios visoms organizacijoms. Airijos medicinos technologijų sektoriuje nustatytos pagrindinės nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo kliūtys – papildomos atitikties patvirtinimo procedūros, pernelyg atsargi, rizikos vengianti reguliavimo praktika (McDermott ir kt., 2022). Tikėtina, kad kitose, mažiau reguliuojamose srityse, didžiausią įtaką turinčios kliūtys bus kitos. Pavyzdžiui, tyrimas, atliktas brandžioje gamybos įmonėje, kuriai, nepaisant daugelį metų taikytų nuolatinio tobulinimo įrankių, nepavyko jų įtvirtinti, atskleidė, kad pagrindinės kliūtys nuolatinio tobulinimo įsitvirtinimui buvo komandinio darbo trūkumas ir menkas naujų nuolatinio tobulinimo įgūdžių susiformavimas (Unzueta ir kt., 2020).

Kliūtys gali būti skirstomos ir pagal jų atsiradimo laiką į kliūtis, atsirandančias ruošiantis įdiegti nuolatinio tobulinimo kultūrą (priskiriami veiksniai: neaiškūs organizacijos tikslai, veiklos matavimo sistemos nebūvimas, žinių ir patirties apie nuolatinį tobulinimą stoka, vadovybės įsipareigojimo trūkumas bei nepakankama nuolatinio tobulinimo tikslų integracija į organizacijos strategiją) ir kliūtis, atsirandančias taikant nuolatinio tobulinimo priemones (nesimokoma iš klaidų, pasipriešinimas pokyčiams, neatliekama pasiūlytų patobulinimų stebėseną, formalizuoto problemų sprendimo proceso nebūvimas) (Sanchez-Ruiz ir kt., 2022).

Palyginus 8 ir 9 lentelėse nurodytus sėkmės veiksnius ir kliūtis, matome, kad kai kurie veiksniai kartojasi, pavyzdžiui, kliūtis „nepakankamas aukščiausios grandies vadovų įsitraukimas“ ir sėkmės veiksnys „aukščiausio rango vadovų dalyvavimas ir palaikymas“, kliūtis „nepakankama motyvacija ir paskatinimas“ ir sėkmės veiksnys „motyvacinė ir skatinimo sistema“, kliūtis „organizacinės struktūros sudėtingumas“ ir sėkmės veiksnys „organizacinė struktūra“, kliūtis „nepakankamas vaidmenų ir atsakomybių suvokimas“ ir sėkmės veiksnys „vaidmenų ir uždavinių pasidalinimas“, kliūtis „nepakankama motyvacija ir paskatinimas“ ir sėkmės veiksnys „motyvacinė ir skatinimo sistema“. Kadangi šie veiksniai minimi ir kaip nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksniai, ir kaip kliūtys, galima daryti prielaidą, kad tai yra didžiausios svarbos veiksniai.

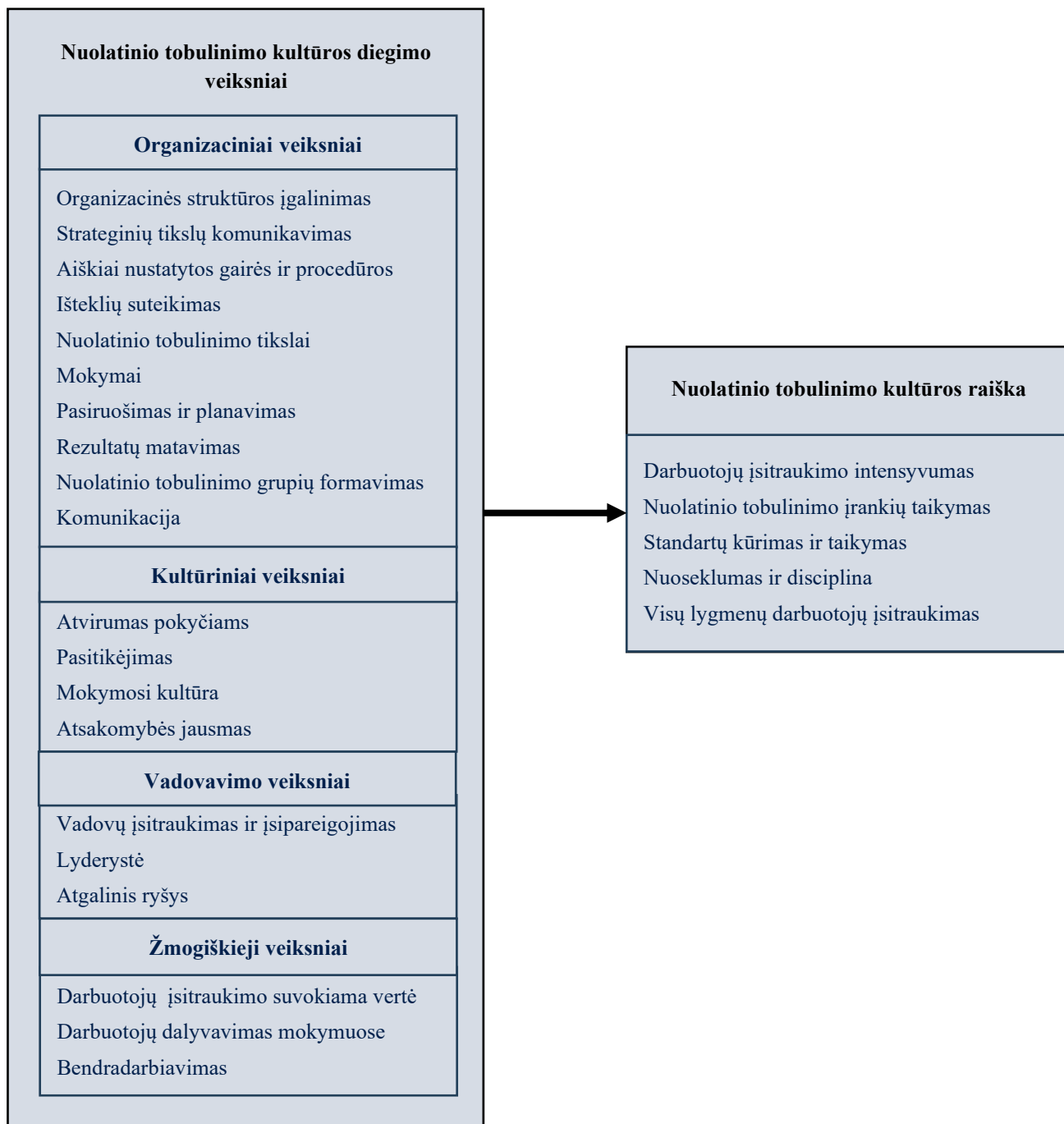
2.7. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksnių teorinis modelis

Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateikiamas nuolatinio tobulinimo kultūros sampratas ir jos diegimo sėkmės veiksnius, buvo parengtas apibendrintas teorinis nuolatinio tobulinimo kultūros

diegimo veiksmų modelis (žr. 4 pav.). Modelis sudarytas remiantis skirtingų autorių identifikuotais veiksniais, juos sisteminant ir eliminuojant pasikartojančius ar tą pačią prasmę turinčius elementus. Apibendrinus literatūros analizės rezultatus, buvo išskirtos keturios veiksmų grupės, kurios atspindi pagrindines nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo dimensijas:

- organizaciniai veiksniai – organizacinės struktūros įgalinimas, strateginių tikslų komunikavimas, aiškiai nustatytos gairės ir procedūros, išteklių suteikimas, nuolatinio tobulinimo tikslai, mokymai, pasiruošimas ir planavimas, rezultatų matavimas, nuolatinio tobulinimo grupių formavimas, komunikacija;
- kultūriniai ir vadovavimo veiksniai – atvirumas pokyčiams, pasitikėjimas, mokymosi kultūra, atsakomybės jausmas;
- vadovavimo veiksniai – vadovų įsitraukimas ir įsipareigojimas, lyderystė, atgalinis ryšys;
- žmogiškieji veiksniai – darbuotojų įsitraukimo suvokiama vertė, darbuotojų dalyvavimas mokymuose, bendradarbiavimas.

Modelio kairiojoje pusėje pateikiamos šios sėkmės veiksmų grupės, o dešiniojoje pusėje – nuolatinio tobulinimo kultūros pasireiškimo organizacijoje elementai (žr. 4 pav.). Parengtas teorinis modelis naudojamas kaip atskaitos taškas empiriniame tyrime, siekiant įvertinti, kurie iš literatūroje identifikuotų sėkmės veiksmų išlieka reikšmingi Lietuvos viešojo sektoriaus kontekste.



4 pav. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksniai ir jų įtaka nuolatinio tobulinimo kultūros raiškai
(sudaryta autorės)

3. Tyrimo metodika

Empirinis tyrimas grindžiamas teorinėje darbo dalyje suformuotu nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo teoriniu modeliu, kuris apjungia kultūrinius, organizacinius, vadovavimo ir žmogiškuosius veiksnius bei jų sąsajas su nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkme viešojo sektoriaus organizacijose.

Tyrimo tikslas: empiriškai nustatyti veiksnius, lemiančius sėkmingą nuolatinio tobulinimo kultūros diegimą Lietuvos viešajame sektoriuje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti nuolatinio tobulinimo kultūros raišką Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose.
2. Nustatyti organizacinių, kultūrinių, vadovavimo ir žmogiškųjų veiksnų raišką viešojo sektoriaus organizacijose.
3. Įvertinti organizacinių, kultūrinių, vadovavimo ir žmogiškųjų veiksnų sąsajas su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška.
4. Nustatyti kurios veiksnų grupės turi didžiausią poveikį sėkmingam nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui viešojo sektoriaus organizacijose.

3.1. Tyrimo imtis

Šio tyrimo populiacija yra visi viešojo sektoriaus įstaigų, kuriose yra įdiegta nuolatinio tobulinimo kultūra, darbuotojai: visų lygmenų vadovai, specialistai ir kiti darbuotojai. „Oficialios statistikos portale“ nurodoma kokios organizacijos priskiriamos viešajam sektoriui: „viešasis sektorius apima biudžetines įstaigas ir organizacijas (švietimo, sveikatos priežiūros, socialinio darbo, kultūros, viešojo valdymo ir kt.), taip pat viešąsias įstaigas, įmones, kurių 50 proc. ar daugiau subjekto įstatinio kapitalo sudaro valstybės ar savivaldybės nuosavybė“ (Valstybės duomenų agentūra, 2025). 2023 metų duomenimis, Lietuvoje veikia 3447 viešojo sektoriaus organizacijų (LR vidaus reikalų ministerija, 2023). Pagal oficialią statistiką, 2024 metais viešajame sektoriuje dirbo 367 126 darbuotojų (Valstybės duomenų agentūra, 2025), tačiau kiek iš jų dirba organizacijose, kuriose yra įdiegta nuolatinio tobulinimo kultūra, nėra žinoma, nes tokie duomenys apie Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijas nėra renkami. Dėl šios priežasties tiriamos populiacijos dydis nėra žinomas. Atsižvelgiant į tai ir į rekomendacijas koreliacijų analizėms, pasirenkamas kitas tyrimo imties nustatymo būdas.

Atvejais, kai tiriamosios populiacijos dydis yra nežinomas, imties dydžiui pagrįsti galima taikyti Cochran'o imties nustatymo metodą, skirtą didelėms arba neapibrėžtoms populiacijoms (Nanjundeswaraswamy & Divakara, 2021), skaičiuojant pagal šį metodą, imties dydis ≈ 384 . Tačiau mokslinėje literatūroje buvo rastas ir kitas imties nustatymo būdas, apskaičiuojant statistinę galią (Algina & Olejnik, 2003; Tabachnick & Fidell, 2013). Toks imties nustatymas leidžia apskaičiuoti optimalią tyrimo imtį ir išvengti perteklinio duomenų rinkimo. Imtis nustatoma atsižvelgiant į pasirinktą reikšmingumo lygį (α), pageidaujamą statistinį galingumą ir tikėtiną ryšio stiprumą. Remiantis straipsnyje (Algina & Olejnik, 2003) pateiktomis lentelėmis, optimali imtis su 0,05 reikšmingumo lygiu, 0,80 statistine galia ir vidutinio stiprumo ryšio prielaida ($r \approx 0,30$) lygi 84.

Nustatant pakankamą apklausos atsakymų skaičių, verta atkreipti dėmesį ir į atsako rodiklį (angl. *response rate*) – mokslinėje literatūroje nurodoma, kad 20 proc. atsako rodiklis yra pakankamas (McDermott ir kt., 2022). Nuolatinio tobulinimo kultūros kliūčių tyrime (McDermott ir kt., 2022) atsako rodiklis sudarė 31,33 proc., kas sudarė 94 respondentų atsakymus.

Atsižvelgiant į tai, kad pateiktų imties nustatymo metodų imties dydis skiriasi ir remiantis duomenimis apie panašių atliktų tyrimų imtis (Gonzalez-Aleu ir kt., 2018; Janjić ir kt., 2020; McDermott ir kt., 2022), laikoma, kad šitam tyrimui atlikti pakankamas imties dydis lygus 150.

Tyrimui buvo naudojami keli atrankos būdai. Buvo vadovaujama stratifikuotos atrankos principais. Ruošiantis tyrimui buvo sudarytas sąrašas organizacijų, kurios skelbė savo svetainėse apie *Lean* ir / arba nuolatinio tobulinimo kultūros diegimą ir / arba organizuotus organizacijos viduje mokymus. Šį sąrašą sudarė 80 įstaigų. Kadangi viešajam sektoriui priklauso įvairių ekonominių veiklos rūšių organizacijos, siekiant užtikrinti reprezentatyvumą, t. y. kad tyrimo rezultatai kuo geriau atspindėtų viso viešojo sektoriaus organizacijų veiklos kontekstą įvairovę, buvo siekiama įtraukti kuo daugiau įvairių ekonominės veiklos rūšių viešojo sektoriaus organizacijų. Remiantis oficialios statistikos duomenimis, daugiausia darbuotojų (virš 80 tūkst. darbuotojų 2024 m. duomenimis) dirba šių ekonominės veiklos rūšių organizacijose (vardijama mažėjimo tvarka): švietimo, viešojo valdymo ir gynybos ir privalomojo socialinio draudimo, žmonių sveikatos priežiūros ir socialinio darbo. Ženkiai mažiau darbuotojų dirba meninės, pramoginės ir poilsio organizavimo bei transporto ir saugojimo ekonominės veiklos rūšių viešojo sektoriaus organizacijose – 2024 m. duomenimis darbuotojų skaičius buvo 18 360 ir 15 199 atitinkamai. Šių ekonominių veiklos rūšių organizacijos sudarė didžiąją apklausti planuojamų organizacijų darbuotojų dalį. Sudalyvauti apklausoje buvo kviečiami ir kitų ekonominių veiklų rūšių organizacijų darbuotojai – statybos, žemės ūkio ir kt. (Valstybinė duomenų agentūra, 2025).

Siekiant surinkti pakankamą apklausos atsakymų skaičių, papildomai buvo naudojama sniego gniūžtės atranka – buvo prašoma organizacijų išplatinti anketą arba pasidalinti rekomendacijomis kurias organizacijas būtų galima įtraukti į tyrimą. Tokiu būdu planuojamų apklausti organizacijų sąrašas buvo papildytas dar 20 organizacijų. Iš viso buvo išsiųsta apie 400 elektroninių laiškų. Apklausą vyko 2025 m. lapkričio 14 d. – gruodžio 5 d.

3.2. Tyrimo metodas ir instrumentas

Šiam tyrimui buvo pasirinktas kiekybinės apklausos metodas. Naudojant šį tyrimo metodą galima per trumpą laiką surinkti didelį duomenų kiekį iš įvairių respondentų. Internetinės apklausos privalumai – galimybė greitai surinkti didelį atsakymų skaičių, platus pasiekiamumas, patogumas, lankstumas ir automatizuotas didelių duomenų apdorojimas (McDermott ir kt., 2022). Apklausos anketą sudarė 44 klausimai, kuriuos galima suskirstyti į šias grupes: kontroliniai, demografiniai, nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos ir nuolatinio tobulinimo kultūros veiksmų tyrimo klausimus (žr. 10 lentelę). Respondentai turėjo pasirinkti iš pateiktų atsakymų arba įvertinti teiginius pagal Likert'o skalę. Šiame tyrime buvo naudojama 5 balų Likert'o skalė, remiantis panašiu atliktu tyrimu (Janjić ir kt., 2020). Visi apklausos klausimai pateikiami 1 priede.

Du pirmi apklausos klausimai buvo kontroliniai, skirti užtikrinti, kad apklausoje dalyvauja tik viešojo sektoriaus organizacijų, kuriose yra įdiegta nuolatinio tobulinimo kultūra, darbuotojai (žr. 10 lentelę). Klausimai suformuluoti remiantis Gaižauskaitės & Mikėnės (2014) pateiktomis rekomendacijomis.

10 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksmų apklausos klausimai (sudaryta autorės pagal Arnaiz ir kt., 2022, Costa ir kt., 2019, Gonzalez-Aleu ir kt. (2018), Janjić ir kt., 2020; McDermott ir kt., 2022; Verbickas, 2021)

Klausimų grupė	Klausimai	Šaltinis
Kontroliniai klausimai	1 – 2	Pagal Gaižauskaitę & Mikėnę (2014)
Demografiniai klausimai	3 – 6	Janjić ir kt., 2020; Gonzalez-Aleu ir kt. (2018); Verbickas (2021)
Nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos klausimai	7 – 13	Gonzalez-Aleu ir kt. (2018); McDermott ir kt., (2022); Verbickas, (2021)
Organizacinių veiksmų klausimai	14 – 30	Pagal Arnaiz ir kt., (2022); Costa ir kt., (2019); Gonzalez-Aleu ir kt. (2018); Janjić ir kt., 2020; Verbickas, (2021)
Kultūrinių veiksmų klausimai	31 – 34	Gonzalez-Aleu ir kt. (2018); Janjić ir kt., 2020; Verbickas, (2021)
Vadovavimo veiksmų klausimai	35 – 38	Gonzalez-Aleu ir kt. (2018); Janjić ir kt., (2020);
Žmogiškųjų veiksmų klausimai	39 – 44	Arnaiz ir kt., (2022); Gonzalez-Aleu ir kt. (2018)

Kita klausimų grupė – demografiniai klausimai. Respondentų buvo klausiamas jų organizacijos darbuotojų skaičius, darbo organizacijoje trukmė, pareigos ir išsilavinimas (žr. 1 priedą). Trečia klausimų grupė skirta nuolatinio tobulinimo kultūros raiškai nustatyti. Respondentai turėjo pasirinkti iš pateiktų atsakymo variantų arba įvertinti teiginių pasireiškimą jų organizacijoje pagal Likert'o skalę nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku. Taip pat viename iš klausimų buvo galimybė papildomai pateikti savo atsakymą. Ketvirta klausimų grupė skirta matuoti nuolatinio tobulinimo kultūros raišką. Nuolatinio tobulinimo kultūra organizacijoje pasireiškia per nuolatinio tobulinimo kultūros įrankių taikymą, jų taikymo nuoseklumą ir discipliną, darbuotojų įsitraukimo intensyvumą, standartų kūrimą ir taikymą. Kitos klausimų grupės skirtos nuolatinio tobulinimo kultūros veiksniams nustatyti. Veiksniai skirstomi į keturias grupes: organizaciniai, kultūros, vadovavimo ir žmogiškųjų išteklių veiksniai. Respondentų buvo prašoma įvertinti teiginius pagal Likert'o skalę nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai neatitinka, o 5 – visiškai atitinka.

Sėkmingam nuolatinio tobulinimo kultūros taikymui svarbi lanksti, aiški ir įgalinta **organizacinė struktūra**. Tokioje organizacijoje darbuotojai turi galimybę ir yra skatinami bendradarbiauti nuolatinio tobulinimo klausimais ne tik su tiesioginiais bendradarbiais, bet ir su kitų savo organizacijos skyrių ar padalinių darbuotojais, darbuotojai dalinasi patirtimi ir sukaupu *know-how*. Šį veiksmą matuoja tris kintamieji (anketos klausimai 14-16).

Strateginių tikslų komunikavimas tyrime matuojamas respondentų vertinimu, ar darbuotojai yra supažindinami su organizacijos strateginiais tikslais. Šis veiksnys laikomas reikšmingu nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui, nes aiškiai suprantami strateginiai tikslai sudaro prielaidas darbuotojų įsitraukimui, veiklų suderinimui ir kryptingam problemų sprendimui.

Aiškiai nustatytos gairės ir procedūros (18 klausimas) šiame tyrime apibrėžiamos kaip organizacijoje egzistuojantys vidiniai dokumentai, apibrėžiantys nuolatinio tobulinimo principus, tvarką ir darbuotojų dalyvavimą bei atsakomybių paskirstymą. Šis veiksnys laikomas reikšmingu nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui, nes aiškios gairės ir procedūros sudaro sąlygas nuosekliam nuolatinio tobulinimo iniciatyvų įgyvendinimui, mažina neapibrėžtumą ir užtikrina bendrą kryptį nuolatinio tobulinimo atžvilgiu. Nuoseklumui užtikrinti svarbus tinkamas **pasiruošimas ir**

planavimas (24 klausimas) – turi būti apgalvoti tikslai, veiksmų seka, numatyti reikalingi ištekliai, nustatyti atsakingi asmenys. Dažnai **formuojamos nuolatinio tobulinimo komandos** (26 klausimas), kurios gali būti atsakingos už iniciatyvų įgyvendinimą, procesų stebėjimą, darbuotojų telkimą ir **komunikaciją**. Pastaroji sudaro atskirą veiksnį, kuris turi du indikatorius – informacijos apie nuolatinio tobulinimo veiklas reguliarumas ir sisteminga komunikacija apie įsitraukimą į nuolatinį tobulinimą (27 ir 28 klausimai).

Nuolatinio tobulinimo iniciatyvoms įgyvendinti gali būti svarbus ne tik darbuotojų įsitraukimas, bet ir materialinių bei nematerialinių priemonių ir **išteklių suteikimas darbuotojams**. Pavyzdžiui, fizinės priemonės (vizualinės vadybos lentos ar kitos darbo priemonės), finansiniai ištekliai, laikas ir erdvė, skirti tobulinimo veikloms organizuoti ir įgyvendinti. Mokslinės literatūros analizės metu buvo nustatyta, kad šis veiksnys yra reikšmingas nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui, nes reikalingų priemonių suteikimas sudaro prielaidas sistemingam darbuotojų dalyvavimui, idėjų įgyvendinimui ir nuolatiniam procesų gerinimui, o jų trūkumas gali riboti net ir motyvuotų darbuotojų įsitraukimą.

Veiksnys „**nuolatinio tobulinimo tikslai**“ matuojamas trimis indikatoriais (20-22 klausimai): nuolatinio tobulinimo tikslų aiškumu, sistemingu jų komunikavimu, tikslų realistiškumu ir pasiekiamumu. Darbuotojai, žinantys organizacijos tikslus, geriau supranta organizacijos kryptį. Nerealistiški tikslai, kurie atrodo sunkiai pasiekiami, gali demotyvuoti darbuotojus, sukelti nepasitenkinimo arba netgi priešiško jausmą. Taip pat svarbu, kad šių tikslų rezultatai būtų matuojami, tad į tyrimą įtrauktas veiksnys „**rezultatų matavimas**“ (25 klausimas).

Kaip buvo minėta teorinėje dalyje, mokslininkai neturi bendro sutarimo dėl paskatinimų. Viešojo sektoriaus organizacijose paskatinimų įtaka nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui gali skirtis nuo privačių įmonių ir dėl to, kad viešojo sektoriaus institucijų darbo užmokestį ir priedus nustato įstatymai, o biudžetai kitoms motyvacinėms priemonėms yra riboti, yra mažiau lankstumo renkantis motyvacines priemones. Veiksnys „darbuotojų skatinimas“ matuojamas dviem kintamaisiais – **materialus paskatinimas** (priedas prie atlyginimo, dovanos ir kt.) ir **nematerialus paskatinimas** (pagyrimas, padėka, papildomas laisvas laikas, mokymai ir kt.).

Kultūrinių veiksmų klausimų grupė skirta nustatyti, ar organizacijoje egzistuoja ir yra vystoma nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui palanki organizacinė kultūra. Šie veiksniai atspindi organizacijos vertybines nuostatas, elgsenos normas ir vadovų bei darbuotojų tarpusavio sąveiką. **Pokyčiams atvira organizacinė kultūra** (31 klausimas) reiškia organizacijos gebėjimą priimti pokyčius kaip natūralią veiklos dalį ir pastangas mažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Šis veiksnys laikomas svarbiu nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui, kadangi, kaip buvo nustatyta teorinėje tyrimo dalyje, nuolatinio tobulinimo kultūros diegimas yra neatsiejamas nuo organizacinių pokyčių, reikalaujančių mąstymo keitimo, lankstumo ir atvirumo naujoms idėjomis. **Pasitikėjimas** (32 klausimas) šiame tyrime apibrėžiamas kaip organizacijoje vyraujanti tarpusavio pasitikėjimu grįsta darbo aplinka, skatinanti bendradarbiavimą ir atvirą idėjų dalijimąsi. Pasitikėjimas laikomas reikšmingu nuolatinio tobulinimo kultūros veiksmu, nes jis kuria saugią aplinką, kurioje darbuotojai nebijo siūlyti savo idėjas, aptarti problemas, priimti atgalinį ryšį. **Atsakomybės jausmas** (33 klausimas) apibrėžiamas kaip organizacijos skatinamas darbuotojų požiūris priimti atsakomybę už savo veiklą, darbo procesus ir inicijuojamus tobulinimo veiksmus. Šis veiksnys svarbus nuolatinio tobulinimo kultūrai, kadangi nuolatinio tobulinimo procesai reikalauja pačių darbuotojų aktyvaus dalyvavimo, savarankiškumo ir atsakomybės suvokimo. **Mokymosi kultūra** (34 klausimas) šiame tyrime suprantama kaip organizacijos gebėjimas kurti aplinką, kurioje klaidos vertinamos kaip

mokymosi galimybės. Tokioje organizacijoje ugdomas sąmoningumas, darbuotojai skatinami analizuoti savo darbą, mokytis iš klaidų.

Vadovavimo veiksmų klausimų grupė skirta nustatyti, kaip vadovų elgesys, jų įsitraukimas ir komunikacija prisideda prie nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo organizacijoje. **Vadovų įsitraukimas ir įsipareigojimas** nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui matuojamas dviem teiginiais (35 ir 36 klausimai), apimančiais vadovų aktyvų palaikymą ir asmeninį dalyvavimą nuolatinio tobulinimo veiklose. Moksliniuose tyrimuose šis veiksnys dažnai minimas kaip vienas svarbiausių nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksmų, kadangi vadovų elgesys ir jų rodomas įsipareigojimas padeda formuoti darbuotojų požiūrį į nuolatinio tobulinimo kultūros svarbą. **Lyderystė** (37 klausimas) apibrėžiama kaip organizacijoje aiškiai identifikuoto asmens (ar asmenų), atsakingo už nuolatinio tobulinimo kultūros diegimą, buvimas. **Grižtamasis ryšys iš vadovų** (38 klausimas) šiame tyrime suprantamas kaip reguliari vadovų teikiama informacija darbuotojams apie jų pastangas ir rezultatus nuolatinio tobulinimo iniciatyvų kontekste. Grižtamasis ryšys padeda darbuotojams suprasti savo indėlio vertę, koreguoti veiksmus ir stiprina motyvaciją įsitraukti į tobulinimo iniciatyvas.

Žmogiškųjų veiksmų klausimų grupė skirta įvertinti darbuotojų požiūrį, suvokiamą vertę ir pasirengimą aktyviai dalyvauti nuolatinio tobulinimo kultūros diegime. **Darbuotojų įsitraukimo suvokiama vertė** matuojama trimis teiginiais (39–41 klausimai), atspindinčiais darbuotojų požiūrį į nuolatinio tobulinimo kultūros naudą organizacijai, jų pačių suvokiamą vertę įsitraukti bei norą aktyviai prisidėti prie nuolatinio tobulinimo iniciatyvų. Veiksnys „**darbuotojų dalyvavimas mokymuose**“ (42 klausimas) laikomas svarbiu nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui, kadangi mokymai prisideda prie darbuotojų žinių, gebėjimų ir pasitikėjimo taikyti nuolatinio tobulinimo principus bei įrankius praktikoje. **Bendradarbiavimas** matuojamas dviem teiginiais (43 ir 44 klausimai), apimančiais darbuotojų bendradarbiavimą įgyvendinant nuolatinio tobulinimo veiklas ir galimybę kreiptis pagalbos į kolegas, susidūrus su sunkumais taikant nuolatinio tobulinimo įrankius.

Tyrimo klausimynas buvo pateiktas „Google Formos“ platformoje. Prieš renkant respondentų atsakymus, klausimynas buvo patikrintas atliekant bandomąjį tyrimą (McDermott ir kt., 2022). Bandomojo tyrimo metu klausimyną užpildė keturi ekspertai, turintys ne trumpesnę kaip dvejų metų nuolatinio tobulinimo įrankių taikymo patirtį. Du iš jų yra vadovai ir du – specialistai. Užpildę bandomąją anketą, ekspertai pateikė pastabas dėl kai kurių klausimų formuluočių aiškumo. Atsižvelgiant į gautą grįžtamąjį ryšį, klausimyno formulotės buvo patikslintos. Galutinė anketa buvo platinama elektroniniu paštu ir per „LinkedIn“ tinklą 2025 m. lapkričio mėn.

3.3. Tyrimo etika

Tyrimo metu buvo užtikrinti savanoriškumo, informuoto sutikimo, žalos vengimo, anonimiškumo ir konfidencialumo principai (Gaižauskaitė & Mikėnė, 2014). Respondentai buvo kviečiami dalyvauti apklausoje laisva valia ir turėjo galimybę bet kuriuo apklausos pildymo metu nutraukti anketos pildymą. Prieš pradėdant pildyti anketą, respondentams buvo pateikta išsami informacija apie tyrimo tikslą, rezultatų panaudojimą, tyrimo vykdytojo tapatybę bei kontaktus papildomiems klausimams užduoti. Tokiu būdu buvo laikomasi informuoto sutikimo principo.

Siekiant apsaugoti respondentus nuo galimos žalos, buvo laikomasi anonimiškumo ir konfidencialumo principų. Tyrimo metu buvo užtikrintas respondentų anonimiškumas, t. y. nebuvo renkama jokia asmeninė ar kita informacija, leidžianti identifikuoti konkrečius asmenis ar tyrime

dalyvavusias organizacijas. Tyrimo rezultatai pateikiami apibendrinta, statistine forma. Taip pat buvo laikomasi konfidencialumo principo – surinkti duomenys buvo naudojami tik moksliniais tikslais, užtikrinant, kad tretieji asmenys neturėtų prieigos prie individualių atsakymų.

4. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksmų viešajame sektoriuje empirinio tyrimo rezultatų analizė

Šiame skyriuje analizuojami tyrimo metu surinkti duomenys. Duomenys buvo analizuojami naudojant „IBM SPSS Statistics 29“ ir „Microsoft Excel“ programas, taikant kelis statistinės analizės metodus. Pirmiausia, duomenys buvo patikrinti ir sukoduoti į skaitines reikšmes. Aprašomoji statistika naudota pirminiam duomenų įvertinimui, apskaičiuojant vidurkius, standartinius nuokrypius ir atsakymų pasiskirstymą pagal teiginius. Cronbach'o alfa koeficientas pasitelktas įvertinti klausimyno teiginių vidinį nuoseklumą. Koeficientas buvo skaičiuojamas veiksmų grupėms ir tiems konstruktsams, kurie turėjo pakankamą (≥ 3) indikatorių skaičių. Koreliacinė analizė buvo atlikta siekiant įvertinti ryšius tarp atskirų veiksmų ir nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos, taip pat ryšius tarp veiksmų grupių ir nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos. Regresinė analizė buvo atlikta siekiant įvertinti kaip organizaciniai, kultūriniai, vadovavimo ir žmogiškieji veiksniai prognozuoja nuolatinio tobulinimo kultūros raišką.

4.1. Duomenų paruošimas analizei ir aprašomoji statistika

Į anketos klausimus atsakė 144 respondentai. Beveik visi respondentai (143 iš 144) nurodė, kad dirba viešojo sektoriaus organizacijoje. 1 respondentas, nurodęs „kita“, negalėjo toliau dalyvauti apklausoje ir buvo pašalintas iš duomenų analizės. 83,2% respondentų (119) nurodė, kad jų organizacijoje yra įdiegta nuolatinio tobulinimo kultūra, 15,4% (22) nurodė, kad nuolatinio tobulinimo kultūra yra įdiegta iš dalies, 1,4% (2) nurodė, kad nuolatinio tobulinimo kultūra nėra įdiegta ir negalėjo toliau tęsti apklausos pildymo, jų atsakymai buvo pašalinti iš statistinės analizės. Respondentai, pažymėję „iš dalies“ galėjo toliau pildyti apklausą. Pašalinus netinkamus atsakymus, liko **141** analizei tinkamas atsakymas. Remiantis kitais atliktais analogiškais tyrimais, toks atsakymų skaičius yra pakankamas tyrimui atlikti (Janjić ir kt., 2020; McDermott ir kt., 2022).

Surinkti duomenys rodo, kad didžiąją dalį tyrime dalyvavusių respondentų dirba vidutinėse (51–250 darbuotojų) arba didelėse (virš 251 darbuotojų) organizacijose – 70 respondentų (49,6 %) ir 42 respondentai (29,8 %) atitinkamai. Mažose organizacijose (11–50 darbuotojų) dirba 29 respondentai (20,6 %). Respondentų, dirbančių labai mažose organizacijose (iki 10 darbuotojų), nebuvo.

Analizuojant respondentų darbo stažą matyti, kad didžioji dalis respondentų dirba organizacijoje ilgiau nei 6 metus. Ilgiausią – 11 ir daugiau metų – darbo patirtį organizacijoje nurodė 51 respondentas (36,2 %). Darbo stažą nuo 6 iki 10 metų turi 49 respondentai (34,8 %), o 1–5 metų – 38 respondentai (27 %). Tik 3 respondentai (2,1 %) organizacijoje dirba trumpiau nei vienerius metus.

Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas atskleidžia, kad tyrime dalyvavo įvairių hierarchinių lygmenų darbuotojai. Specialistų ir vadovų (pirmo ir vidurinio lygmens kartu) pasiskirstymas yra labai panašus. 62 apklausos respondentai (44 %) – specialistai, pirmo lygmens vadovai – 37 (26,2 %), vidurinio lygmens vadovai – 29 (20,6 %). Aukščiausio lygmens vadovų grupę sudaro 12 respondentų (8,5 %), o 1 respondentas (0,7 %) nurodė einantis kitas pareigas. Galima daryti išvadą, kad tyrime atspindi skirtingas pareigas užimančių darbuotojų patirtys, kas yra svarbu analizuojant nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksmus.

Beveik visi respondentai nurodė, kad yra įgiję aukštąjį universitetinį arba neuniversitetinį išsilavinimą. 128 respondentai (90,8 %) nurodė turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, dar 9

respondentai (6,4 %) – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Kitas išsilavinimo rūšis nurodė 4 respondentai (2,8 %).

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo imtis pasižymi pakankama įvairove pagal respondentų organizacijų dydžius, darbo stažą ir užimamas pareigas. Kadangi didelio pasiskirstymo tarp respondentų išsilavinimo nėra, šie duomenys nebus naudojami statistinėms analizėms. Darbo organizacijoje trukmės kintamasis taip pat nėra įtraukiamas į statistines analizes, nes buvo reikalingas tik imties įvairovei apibūdinti ir jos struktūrai patikrinti. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir uždavinius, darbo trukmės pasiskirstymas neturi analitinės reikšmės, todėl nėra naudojamas vertinant nagrinėjamų konstrukto tarpusavio ryšius.

11 lentelė. Respondentų atsakymų į demografinius klausimus pasiskirstymas (sudaryta autorės)

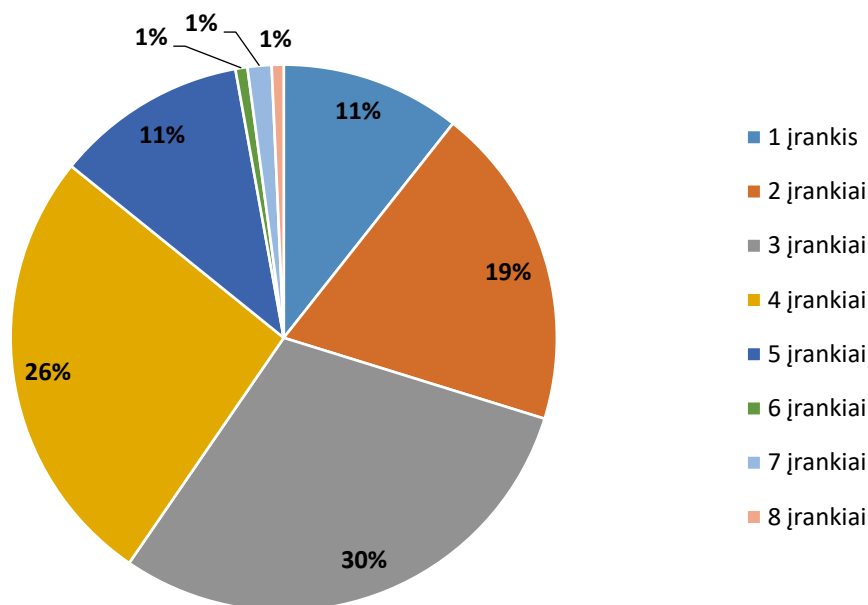
Klausimas	Atsakymai	N (%)
Darbuotojų skaičius	11–50	29 (20,6%)
	51–250	42 (29,8%)
	251 ir daugiau	70 (49,6%)
Darbo organizacijoje trukmė	Iki 1 metų	3 (2,1%)
	1–5 metai	38 (27%)
	6–10 metų	49 (34,8%)
	11 ir daugiau metų	51 (36,2%)
Užimamos pareigos	Specialistas	62 (44%)
	Pirmo lygmens vadovas	37 (26,2%)
	Vidurinio lygmens vadovas	29 (20,6%)
	Aukščiausio lygmens vadovas	12 (8,5%)
	Kita	1 (0,7%)
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	128 (90,8%)
	Aukštasis neuniversitetinis	9 (6,4%)
	Kita	4 (2,8%)

Analizuojant respondentų nurodytą nuolatinio tobulinimo įrankių taikymo organizacijose trukmę (žr. 12 lentelę) matyti, kad daugiau nei pusė respondentų nurodė ilgesnį nei 3 metai terminą. 76 respondentai (53,9 %) nurodė, kad nuolatinio tobulinimo įrankiai organizacijoje taikomi nuo 3 iki 5 metų, dar 26 respondentai (18,4 %) – nuo 5 iki 10 metų. Tik 2 respondentai (1,4 %) nurodė, kad įrankiai taikomi trumpiau nei vienerius metus, o 24 (17 %) – nuo 1 iki 2 metų. 13 respondentų (9,2 %) negalėjo pasakyti, kiek laiko organizacijoje taikomi šie metodai – tai gali būti siejama su darbuotojų kaita, įsitraukimo arba nuolatinio tobulinimo veiklų komunikacijos trūkumu.

Atsakydami į klausimą apie taikomus įrankius, respondentai galėjo rinktis kelis atsakymo variantus arba įrašyti savo atsakymą (žr. 12 lentelę). Dažniausiai taikomi įrankiai yra šie: pasiūlymų teikimo įrankį (pavyzdžiui, *Kaizen* lenta, pasiūlymų teikimo fizinės ir / ar skaitmeninės priemonės) rinkosi 121 respondentas (85,8 %), reguliarius susirinkimus *Asaichi* nurodė 109 respondentai (77,3 %), susirinkimų lentos, kuriose žymimi rodikliai ir problemos, naudojamos 78 organizacijose (55,3 %),

5S darbo vietos sutvarkymo metodą rinkosi 73 respondentai (51,8 %). Kitus įrankius rinkosi mažiau respondentų, visi duomenys pateikiami 11 lentelėje.

Respondentų atsakymai apie taikomus įrankius buvo perkoduoti į skaitinius duomenis pagal tai, kiek įrankių pasirinko kiekvienas respondentas, siekiant išsiaiškinti, kiek įrankių taikoma organizacijose, kuriose yra įdiegta nuolatinio tobulinimo kultūra. Šis perkodavimas reikalingas tolesnei sąsajų analizei. Buvo nustatyta, kad 30 % organizacijų taikomi 3 įrankiai, 26 % respondentų nurodė, kad taikomi 4 įrankiai, 19 % respondentų rinkosi 2 įrankius, po 1 ir 5 įrankius rinkosi po 11 % respondentų (5 pav.).



5 pav. Nuolatinio tobulinimo įrankių taikymas viešojo sektoriaus organizacijose (sudaryta autorės)

Analizuojant vieno respondento vidutiniškai per metus pateikiamų tobulinimo pasiūlymų skaičių buvo nustatyta, kad dauguma darbuotojų teikia bent kelis pasiūlymus per metus. 60 respondentų (42,6 %) per metus pateikia nuo 1 iki 5 pasiūlymų, 34 respondentai (24,1 %) – nuo 6 iki 10, o 14 respondentų (9,9 %) – nuo 11 iki 20 pasiūlymų. Tik 6 respondentai (4,3 %) pateikia daugiau nei 20 pasiūlymų per metus, o 27 respondentai (19,1 %) nurodė nepateikiantys nei vieno.

Kitas klausimas buvo skirtas nustatyti į kiek nuolatinio tobulinimo iniciatyvų ar projektų respondentai įsitraukia vidutiniškai per metus. Daugiau nei pusė respondentų – 86 (61 %) – nurodė, kad per metus įsitraukia į 1–3 iniciatyvas ar projektus, 22 respondentai (15,6 %) nurodė dalyvaujantys 4–6 veiklose. 24 respondentai (17 %) nurodė, kad neįsitraukė nei karto per metus (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Respondentų atsakymų į nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos klausimus pasiskirstymas (sudaryta autorės)

Klausimas	Atsakymai	N (%)
Nuolatinio tobulinimo įrankių taikymo trukmė	Iki 1 metų	2 (1,4%)
	1–2 metai	24 (17%)
	3–5 metai	76 (53,9%)

	5–10 metų	26 (18,4%)
	Negalių atsakyti	13 (9,2%)
Taikomi nuolatinio tobulinimo įrankiai	Reguliarūs susirinkimai (Asaichi)	109 (77,3%)
	Susirinkimų lenta, kurioje žymimi rodikliai, problemos, pasiekimai ir pan.	78 (55,3%)
	Pasiūlyimų teikimo įrankis (Kaizen lenta, pasiūlyimų dėžutė, el. pasiūlyimų teikimo priemonės ir kt.)	121 (85,8%)
	A3, 8D ar kitas problemų sprendimo įrankis.	12 (8,5%)
	5S darbo vietos sutvarkymo įrankis	73 (51,8%)
	Hoshin Kanri tikslų nustatymo įrankis	6 (4,3%)
	PDTV (PDCA) (Planuok – veik – tikrink – daryk ciklas)	46 (32,6%)
	DMAIC	0
	Kanban	2 (1,4%)
	Kiti	6 (4,2%)
Vieno respondento vidutiniškai per metus pateiktų tobulinimo pasiūlyimų skaičius	Ne vieno;	27 (19,1%)
	1–5;	60 (42,6%)
	6–10;	34 (24,1%)
	11–20;	14 (9,9%)
	Virš 20.	6 (4,3%)
Vieno respondento įsitraukimas į nuolatinio tobulinimo iniciatyvų ar projektų vidutiniškai per metus skaičius	Nei vieno;	24 (17%)
	1–3;	86 (61%)
	4–6;	22 (15,6%)
	7–10;	5 (3,5%)
	Virš 10.	4 (2,8%)

Kiti klausimai buvo suformuluoti kaip teiginiai, kuriuos reikėjo įvertinti pagal Likert'o skalę nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku. Šiems klausimams buvo apskaičiuotas vidurkis (M) ir standartinis nuokrypis (SD), kuris parodo respondentų nuomonių išsiskyrimą (žr. 13 lentelę). Kaip matoma lentelėje, veiksniai suskirstyti į grupes. SPSS programoje duomenys buvo sugrupuoti pagal veiksmų grupės: organizacinės, kultūrinės, vadovavimo, žmogiškuosius. Taip pat buvo sukurta nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos grupė, ji plačiau aprašoma kitame poskyryje. Nuolatinio tobulinimo kultūros raiškai nustatyti skirti 7 klausimai (žr. 1 priedą), tačiau 13 lentelėje 4 kintamieji, kurie nėra matuojami įvertinant teiginius pagal Likert'o skalę, buvo pašalinti. Nors šie nominalieji ir intervaliniai kintamieji buvo perkoduoti, kodai „1“, „2“, „3“ ir t. t. neatspindi realių kiekybinių dydžių, tad šioms kintamiesiems nėra nustatomas vidurkis (M) ir standartinis nuokrypis (SD).

13 lentelė. Veiksnių vidurkis ir standartinis nuokrypis (sudaryta autorės)

	Anketos klausimas	M	SD
Nuolatinio tobulinimo kultūros raiška	Mano organizacijoje į nuolatinio tobulinimo (<i>Kaizen</i>) procesus yra įsitraukę įvairių lygmenų darbuotojai.	3.70	1.082
	Mano organizacijoje darbo procesai yra aprašomi, pavyzdžiui, kuriamos taisyklės, aprašai, atmintinės ar kitais būdais fiksuojama kaip organizacijoje atliekami tam tikri darbai.	4.13	0.885
	Mano organizacijoje nuolatinio tobulinimo (<i>Kaizen</i>) iniciatyvos / veiklos vyksta reguliariai.	3.95	1.098
Organizaciniai veiksniai	Aš turiu galimybę kreiptis į kolegas nuolatinio tobulinimo klausimais.	4.13	0.872
	Mano organizacija skatina skirtingų padalinių arba skyrių darbuotojus bendradarbiauti.	4.21	0.914
	Organizacijoje aiškiai apibrėžta, kas yra atsakingas už sprendimų priėmimą.	4.40	0.697
	Darbuotojai supažindinami su organizacijos strateginiais tikslais.	4.45	0.603
	Egzistuoja aišrios gairės ir procedūros, apibrėžiančios nuolatinio tobulinimo (<i>Kaizen</i>) taikymą organizacijoje.	3.94	0.962
	Darbuotojams suteikiamos reikalingos priemonės (pavyzdžiui, fizinės, finansinės, laiko ar kitos) nuolatinio tobulinimo (<i>Kaizen</i>) veiklų įgyvendinimui.	3.74	0.937
	Organizacija nustato aiškius nuolatinio tobulinimo tikslus.	3.86	0.997
	Organizacija sistemingai komunikuoja apie nuolatinio tobulinimo įgyvendinimo tikslus.	3.71	1.112
	Organizacijos keliama nuolatinio tobulinimo tikslai yra realūs ir pasiekiami.	3.62	0.961
	Organizacija suteikia galimybes darbuotojams dalyvauti vidiniuose arba išoriniuose nuolatinio tobulinimo (<i>Kaizen</i>) mokymuose, seminaruose.	3.90	0.839
	Tobulinimo veiklos suplanuotos, joms ruošiamasi, t. y. jos nevyksta spontaniškai.	3.82	0.995
	Nuolatinio tobulinimo (<i>Kaizen</i>) veiklų rezultatai reguliariai matuojami pagal aiškius rodiklius.	3.52	1.187
	Organizacijoje formuojamos nuolatinio tobulinimo grupės.	3.57	1.238
	Reguliariai gaunu informaciją apie nuolatinio tobulinimo (<i>Kaizen</i>) veiklas ir iniciatyvas.	3.52	1.228
	Organizacija nuolat komunikuoja apie įsitraukimą į nuolatinį tobulinimą (<i>Kaizen</i>).	3.65	1.202
	Organizacija skatina darbuotojus už dalyvavimą nuolatinio tobulinimo (<i>Kaizen</i>) veiklose nematerialiu būdu (pvz., pagyrimas, padėka, papildomas laisvas laikas, mokymai ar kt.).	3.61	1.218
	Organizacija skatina darbuotojus už dalyvavimą nuolatinio tobulinimo (<i>Kaizen</i>) veiklose materialiniu būdu (pvz., priedas prie atlyginimo, dovanos, kiti būdai, susiję su finansine nauda).	3.04	1.215
Kultūriniai veiksniai	Organizacijoje skatinamas atvirumas pokyčiams.	4.01	0.956
	Organizacijoje skatinamas tarpusavio pasitikėjimas.	4.02	0.841
	Organizacijoje skatinama prisiimti atsakomybę.	4.34	0.835
	Organizacijoje skatinamas mokymasis iš klaidų.	3.94	0.958

Vadovavimo veiksniai	Vadovai aktyviai palaiko nuolatinio tobulinimo kultūros diegimą.	4.09	0.933
	Vadovai aktyviai dalyvauja nuolatinio tobulinimo kultūros diegime.	3.69	1.063
	Organizacijoje yra aiškiai identifikuotas asmuo (lyderis), atsakingas už nuolatinio tobulinimo kultūros diegimą.	3.98	1.111
	Vadovai reguliariai teikia grįžtamąjį ryšį darbuotojams nuolatinio tobulinimo kontekste.	3.46	1.125
Žmogiškieji veiksniai	Suprantu nuolatinio tobulinimo kultūros (<i>Kaizen</i>) taikymo naudą organizacijai.	4.17	0.948
	Matau vertę įsitraukti į nuolatinio tobulinimo (<i>Kaizen</i>) iniciatyvas.	3.91	1.032
	Noriai prisidedu prie nuolatinio tobulinimo (<i>Kaizen</i>) iniciatyvų.	3.68	1.142
	Esu dalyvavęs (-usi) vidiniuose arba išoriniuose nuolatinio tobulinimo kultūros (<i>Kaizen</i>) mokymuose / seminaruose.	4.02	1.268
	Bendradarbiauju su kitais darbuotojais, vykdamas nuolatinio tobulinimo (<i>Kaizen</i>) veiklas.	3.84	1.144
	Jeigu nežinau kaip taikyti nuolatinio tobulinimo įrankius, galiu kreiptis į bendradarbių pagalbą.	3.90	1.091

Vidurkiai (angl. *Mean*) parodo bendrą respondentų sutikimo lygį su pateiktais teiginiais – aukštesnis vidurkis reiškia didesnę sutikimą, o žemesnis – mažesnę sutikimą (Janjić ir kt., 2020; Pakalniškienė, 2012). Analizuojant gautus rezultatus matome, kad aukščiausi vidurkiai ($M = 4.30\text{--}4.45$) būdingi teiginiais, susijusiems su aiškia atsakomybės sistema, strateginių tikslų komunikavimu, atsakomybės skatinimu ir bendradarbiavimo tarp skirtingų padalinių skatinimu. Tuo tarpu žemiausi vidurkiai (apie 3.0–3.6) užfiksuoti ties teiginiais, susijusiais su materialiniu darbuotojų skatinimu už nuolatinio tobulinimo veiklas ($M = 3.04$), grįžtamojo ryšio teikimu ($M = 3.46$), rezultatų matavimu ($M = 3.52$) ir informacijos apie nuolatinio tobulinimo veiklas komunikavimu ($M = 3.52$).

Analizuojant nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos konstruktus, matome kaip stipriai nuolatinio tobulinimo kultūra pasireiškia respondentų organizacijose. Respondentai sutiko, kad jų organizacijose aprašomi darbo procesai ($M = 4.13$). Nuolatinio tobulinimo iniciatyvų reguliarumo vidurkis siekia 3.95. Įvairių lygmenų darbuotojų įsitraukimo vidurkis yra žemesnis nei kiti nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos konstruktai ($M = 3.70$). Apibendrinant šiuos rezultatus, galima teigti, kad ne visose apklaustų respondentų organizacijose pavyksta sėkmingai taikyti nuolatinio tobulinimo kultūrą. Tai reiškia, kad vidutinė nuolatinio tobulinimo kultūros raiška viešojo sektoriaus organizacijose nėra labai aukšta.

4.2. Konstrukto grupavimas ir patikimumo analizė

Keturios apklausos klausimų grupės yra skirtos nuolatinio tobulinimo kultūros raiškai ir nuolatinio tobulinimo kultūros sėkmės veiksniams nustatyti. Organizaciniai, kultūriniai, vadovavimo ir žmogiškieji nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksniai matuojami pagal Likert'o skalę. Nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos konstruktai šiame tyrime yra matuojami skirtingomis skalėmis (žr. 1 priedą). Dalis klausimų yra vertinami pagal Likert'o skalę (8, 12, 13 klausimai), kiti – rangų arba vardų skalėmis. Siekiant sudaryti statistiškai pagrįstą nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos rodiklį, į konstrukto skaičiavimą buvo įtraukti tik tie teiginiai, kurie yra matuojami ta pačia Likert'o skale. Likert'o tipo teiginiai pasižymi vienoda matavimo logika ir leidžia apskaičiuoti konstrukto vidurkį bei įvertinti jo vidinį nuoseklumą. Tuo tarpu kiti nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos

klausimai (pavyzdžiui, taikomų įrankių pavadinimai ar pateikiamų pasiūlymų kiekis) matuojami kitų tipų skalėmis, todėl negali būti jungiami su Likert'o skalėje pateiktais teiginiais į vieną bendrą konstruklą „nuolatinio tobulinimo kultūros raiška“. Dėl šios priežasties šie klausimai analizuojami atskirai. Trys nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos kintamieji (nuolatinio tobulinimo veiklų reguliarumas, visų lygmenų darbuotojų įsitraukimas, darbo procesų standartizavimas) buvo įtraukti į vieną indeksą, nes šie kintamieji yra matuojami Likert'o skale, kaip ir nuolatinio tobulinimo kultūros veiksniai.

Klausimyno patikimumui įvertinti buvo taikomas skalės vidinio nuoseklumo rodiklis – Cronbach'o alfa koeficientas (Pukėnas, 2009). Cronbach'o alfa koeficientas leidžia nustatyti, kiek nuosekliai tarpusavyje siejasi to paties konstrukto indikatoriai. Šis koeficientas buvo apskaičiuotas nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos grupei, organizacinių, kultūrinių, vadovavimo ir žmogiškųjų veiksmų grupėms, taip pat tiems veiksniams, kurie turėjo po tris kintamuosius (organizacinės struktūros įgalinimas, nuolatinio tobulinimo tikslai). Veiksniams, turintiems mažiau nei du konstruktus, Cronbach'o alfa neskaičiuojamas, nes jis remiasi koreliacijomis tarp kintamųjų (Bekešienė, 2015).

14 lentelė. Cronbach'o α koeficientas (sudaryta autorės)

Grupė	Cronbach'o α koeficientas
Nuolatinio tobulinimo kultūros raiška	0,736
Organizaciniai veiksniai	0,942
Kultūriniai veiksniai	0,882
Vadovavimo veiksniai	0,877
Žmogiškieji veiksniai	0,909
Organizacinės struktūros įgalinimas (14, 15, 16 klausimai)	0,709
Nuolatinio tobulinimo tikslai (20, 21, 22 klausimai)	0,879

Remiantis Bekešiene (2015), Cronbach'o alfa koeficientas gali svyruoti nuo 0 iki 1. Nors koeficiento reikšmė 0,60 laikoma pakankama, moksliniuose darbuose priimtina ir pageidautina, kad Cronbach'o alfa koeficientas būtų ne mažesnis kaip 0,70 (Bekešienė, 2015). 14 lentelėje matome, kad visų pagrindinių konstrukčių grupių Cronbach'o alfa koeficientai viršija rekomenduojamą 0,7 ribą, todėl gali būti vertinami kaip patikimi.

14 lentelėje matome, kad nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos skalė pasižymi geru vidiniu nuoseklumu ($\alpha = 0,736$), kas rodo, kad trys į šį konstruklą įtraukti teiginiai yra tarpusavyje susiję ir nuosekliai atspindi tą patį reiškinių – nuolatinio tobulinimo kultūros raišką organizacijoje. Organizacinių veiksmų ($\alpha = 0,942$), kultūrinių veiksmų ($\alpha = 0,882$), vadovavimo veiksmų ($\alpha = 0,877$) ir žmogiškųjų veiksmų ($\alpha = 0,909$) grupės pasižymi labai aukštu vidiniu nuoseklumu. Aukšti Cronbach'o alfa koeficientai rodo, kad šių veiksmų grupės sudarantys teiginiai yra tarpusavyje susiję ir nuosekliai išreiškia atitinkamą dimensiją.

Atskirų veiksmų analizė taip pat atskleidė patikimus rezultatus. Organizacinės struktūros įgalinimo veiksnys, sudarytas iš 14, 15 ir 16 klausimų, pasižymi geru vidiniu nuoseklumu ($\alpha = 0,709$), o nuolatinio tobulinimo tikslų veiksnys – labai aukštu patikimumu ($\alpha = 0,879$). Tai rodo, kad kintamieji, sudarantys šiuos veiksmus, tinkamai atspindi atitinkamus organizacinius nuolatinio tobulinimo kultūros sėkmės veiksmus.

Apibendrinant, gauti Cronbach'o alfa koeficientai patvirtino, kad kintamieji pakankamai nuosekliai matuoja nagrinėjamus konstruktus. Tai pagrindžia tyrimui naudoto instrumento tinkamumą tolimesnei statistinei analizei.

Toliau buvo nustatomi duomenys apie kintamųjų skirstinius. Remiantis Bekešiene (2015), informacija apie kintamojo skirstinį nustatoma iš dviejų reikšmių – eksceso koeficiento (angl. *kurtosis*) ir asimetrijos (angl. *skewness*). Asimetrijos koeficientas yra duomenų normalumo rodiklis. Jeigu jo reikšmė aiškiai skiriasi nuo nulio, laikoma, kad duomenų skirstinys nėra normalus. Jeigu asimetrijos koeficientas lygus nuliui – duomenys pasiskirstę normaliai. Eksceso koeficientas rodo, kaip duomenys yra išdėstyti aplink vidurkį, lyginant su normaliuoju pasiskirstymu. Eksceso koeficientas lygus nuliui, kai duomenų skirstinys yra normalus (Bekešienė, 2015). Gauti kintamųjų asimetrijos (X) koeficientai buvo intervale $-1,235 < X < 1,257$, t. y. neperžengė leistinų ± 2 ribų (Kharub ir kt., 2023), o eksceso (λ) reikšmės svyravo $-1,064 < \lambda < 2,571$, kuris yra mažesnis nei dažnai taikoma ± 3 riba (Kharub ir kt., 2023). Todėl duomenys laikomi tinkamais tolesnei statistinei analizei.

Vertinant vidurkių pasiskirstymą, svarbu atlikti ir Kolmogorovo-Smirnovo testą (15 lentelė), kuris tikrina duomenų normalumą. Duomenys nėra normaliai pasiskirstę, kai šio testo reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$ (Pakalniškienė, 2012). Kaip matome pateiktoje lentelėje, pateiktų konstrukto ir veiksmų grupių $p < 0,05$, todėl galima daryti išvadą, kad duomenys nėra normaliai pasiskirstę. Tai reiškia, kad koreliacijų analizė bus atlikta naudojant Spearman'o koreliacijų koeficientą (Pakalniškienė, 2012).

15 lentelė. Kolmogorovo-Smirnovo testas (sudaryta autorės)

Konstrukto / veiksmų grupė	p reikšmė	Išvada
Organizaciniai veiksniai	0.045	nenormalu
Žmogiškieji veiksniai	<0.001	nenormalu
Kultūriniai veiksniai	<0.001	nenormalu
Vadovavimo veiksniai	<0.001	nenormalu
Nuolatinio tobulinimo kultūros raidos veiksniai	<0.001	nenormalu

4.3. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksmų ir nuolatinio tobulinimo kultūros raidos sąsajų analizė

Koreliacijų analizė buvo atlikta naudojant Spearman'o koreliacijų koeficientą (Pakalniškienė, 2012). Koreliacijų analizė buvo atlikta tikrinant ar yra sąsajos tarp atskirų nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksmų ir nuolatinio tobulinimo kultūros raidos, nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo organizacinių, kultūrinių, vadovavimo, žmogiškųjų veiksmų grupių ir nuolatinio tobulinimo kultūros raidos. Papildomai buvo atlikta koreliacinė analizė su kitais kintamaisiais – nuolatinio tobulinimo kultūros organizacijoje trukme, taikomų įrankių skaičiumi, vidutiniškai per metus teikiamų tobulinimo pasiūlymų skaičiumi, vidutiniškai per metus darbuotojų įsitraukimu į nuolatinio tobulinimo iniciatyvas ar projektus.

Vertinant koreliacijas taikomos šios taisyklės:

- jeigu $p < 0,05 \rightarrow$ koreliacija statistiškai reikšminga;
- jeigu $p \geq 0,05 \rightarrow$ koreliacija nereikšminga;

- $r < 0,30 \rightarrow$ Labai silpna koreliacija
- $0,30 \leq r < 0,50 \rightarrow$ Silpna koreliacija
- $0,50 \leq r < 0,70 \rightarrow$ Vidutinė koreliacija
- $0,70 \leq r < 0,90 \rightarrow$ Stipri koreliacija
- $0,90 \leq r \leq 1,00 \rightarrow$ Labai stipri koreliacija (Čekanavičius & Murauskas, 2014).

Atsižvelgiant į **nuolatinio tobulinimo įrankių taikymo trukmės** koreliacijos su 16 lentelėje nurodytais veiksniais koeficientus ($-0.011 \leq r \leq 0,206$), galima teigti, kad nuolatinio tobulinimo įrankių taikymo trukmė nekoreliuoja su kitais tyrime analizuojamais organizaciniais, kultūriniais, vadovavimo ir žmogiškaisiais veiksniais, nes visi ryšiai yra labai silpni ir / arba statistiškai nereikšmingi. **Nuolatinio tobulinimo taikomų įrankių kiekis** turi vidutinio stiprumo koreliacijas su organizacinių veiksmų grupe ($r = 0,576$, $p = 0$). Koreliacija su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška yra arti vidutinės ($r = 0,496$, $p = 0$). Galima daryti išvadą, kad iš vienos pusės, organizaciniai veiksniai ir taikomų nuolatinio tobulinimo įrankių įvairovė turi ryšius, iš kitos pusės, šių ryšių stiprumas parodė anksčiau mokslininkų (Samman & Ouenniche, 2016) išsakytas mintis, kad vien nuolatinio tobulinimo įrankių taikymas neužtikrins šios kultūros diegimo sėkmės.

16 lentelė. Koreliacijos (sudaryta autorės)

		Įrankių taikymo trukmė (metais)	Taikomi įrankiai (kiekis)	Pateiktų tobulinimo pasiūlymų vidutiniškai per metus skaičius	Iniciatyvų, į kurias įsitraukia vidutiniškai per metus skaičius
Įrankių taikymo trukmė (metais)	r		0.206	0.113	0.191
	p		0.014	0.181	0.023
Taikomi įrankiai (kiekis)	r	0.206		0.405	0.362
	p	0.014		0.000	0.000
Pateiktų tobulinimo pasiūlymų vidutiniškai per metus skaičius	r	0.113	0.405		0.551
	p	0.181	0.000		0.000
Iniciatyvų, į kurias įsitraukia vidutiniškai per metus skaičius	r	0.191	0.362	0.551	
	p	0.023	0.000	0.000	
Organizaciniai veiksniai	r	0.119	0.576	0.420	0.434
	p	0.162	0.000	0.000	0.000
Kultūriniai veiksniai	r	-0.011	0.366	0.324	0.281
	p	0.896	0.000	0.000	0.001
Vadovavimo veiksniai	r	0.029	0.417	0.352	0.334
	p	0.733	0.000	0.000	0.000
Žmogiškieji veiksniai	r	0.183	0.451	0.535	0.490
	p	0.029	0.000	0.000	0.000
Nuolatinio tobulinimo kultūros raiška	r	0.049	0.496	0.295	0.361
	p	0.564	0.000	0.000	0.000

Darbuotojų įsitraukimo konstrukta matuojantys kintamieji – darbuotojų teikiamų tobulinimo pasiūlymų vidutiniškai per metus skaičius, darbuotojų įsitraukimo į nuolatinio tobulinimo iniciatyvas vidutiniškai per metus skaičius – turi vidutinio stiprumo koreliaciją tarpusavyje ($r = 0,551$, $p = 0$). Kintamasis „darbuotojų teikiamų tobulinimo pasiūlymų vidutiniškai per metus skaičius“ turi vidutinio stiprumo ryšį su žmogiškaisiais veiksniais ($r = 0,535$, $p = 0$). Tai rodo, kad organizacijose, kuriose labiau išvystyti žmogiškieji veiksniai – bendradarbiavimas, suvokiama nuolatinio tobulinimo vertė ir darbuotojų noras įsitraukti – pastebimas didesnis darbuotojų teikiamų tobulinimo pasiūlymų skaičius.

Toliau buvo analizuojamos sąsajos tarp nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksnių grupių ir nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos. Visų šių koreliacijų $p = 0$.

17 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksnių grupių ir nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos koreliacijos, kai $p = 0$ (sudaryta autorės)

	Organizaciniai veiksniai	Kultūriniai veiksniai	Vadovavimo veiksniai	Žmogiškieji veiksniai	Nuolatinio tobulinimo kultūros raiška
Organizaciniai veiksniai		0.759	0.775	0.811	0.733
Kultūriniai veiksniai	0.759		0.726	0.764	0.529
Vadovavimo veiksniai	0.775	0.726		0.689	0.544
Žmogiškieji veiksniai	0.811	0.764	0.689		0.591
Nuolatinio tobulinimo kultūros raiška	0.733	0.529	0.544	0.591	

Iš pateiktos 17 lentelės matome, kad organizaciniai veiksniai turi stiprią koreliaciją su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška ($r = 0,733$). Žmogiškieji, vadovavimo ir kultūriniai veiksniai turi vidutinio stiprumo koreliacijas su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška (atitinkamai, $r = 0,529$, $r = 0,544$ ir $r = 0,591$).

18 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo organizacinių veiksnių sąsajos su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška, kai $p = 0$ (sudaryta autorės)

Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo organizacinių veiksnių sąsajos su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška	
Aš turiu galimybę kreiptis į kolegas nuolatinio tobulinimo klausimais.	0.628
Mano organizacija skatina skirtingų padalinių arba skyrių darbuotojus bendradarbiauti.	0.470
Organizacijoje aiškiai apibrėžta, kas yra atsakingas už sprendimų priėmimą.	0.360
Darbuotojai supažindinami su organizacijos strateginiais tikslais.	0.471
Egzistuoja aišrios gairės ir procedūros, apibrėžiančios nuolatinio tobulinimo (Kaizen) taikymą organizacijoje.	0.636

Darbuotojams suteikiamos reikalingos priemonės (pavyzdžiui, fizinės, finansinės, laiko ar kitos) nuolatinio tobulinimo veiklų įgyvendinimui.	0.518
Organizacija nustato aiškius nuolatinio tobulinimo tikslus.	0.637
Organizacija sistemingai komunikuoja apie nuolatinio tobulinimo įgyvendinimo tikslus.	0.682
Organizacijos keliama nuolatinio tobulinimo tikslai yra realūs ir pasiekiami.	0.543
Organizacija suteikia galimybes darbuotojams dalyvauti vidiniuose arba išoriniuose nuolatinio tobulinimo mokymuose, seminaruose.	0.530
Tobulinimo veiklos suplanuotos, joms ruošiamasi, t. y. jos nevyksta spontaniškai.	0.463
Nuolatinio tobulinimo veiklų rezultatai reguliariai matuojami pagal aiškius rodiklius.	0.560
Organizacijoje formuojamos nuolatinio tobulinimo grupės.	0.441
Reguliariai gaunu informaciją apie nuolatinio tobulinimo veiklas ir iniciatyvas.	0.565
Organizacija nuolat komunikuoja apie išitraukimą į nuolatinį tobulinimą.	0.600
Organizacija skatina darbuotojus už dalyvavimą nuolatinio tobulinimo veiklose nematerialiu būdu (pvz., pagyrimas, padėka, papildomas laisvas laikas, mokymai ar kt.).	0.469
Organizacija skatina darbuotojus už dalyvavimą nuolatinio tobulinimo veiklose materialiniu būdu (pvz., priedas prie atlyginimo, dovanos, kiti būdai, susiję su finansine nauda).	0.516

Analizuojant atskirų organizacinių veiksmų koreliacijas su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška, nustatyta, kad stipriausiai koreliuojantys kintamieji yra:

- organizacija sistemingai komunikuoja apie nuolatinio tobulinimo įgyvendinimo tikslus ($r = 0,682$)
- organizacija nustato aiškius nuolatinio tobulinimo tikslus ($r = 0,637$)
- egzistuoja aiškos gairės ir procedūros, apibrėžiančios nuolatinio tobulinimo kultūros diegimą organizacijoje ($r = 0,636$)
- aš turiu galimybę kreiptis į kolegas nuolatinio tobulinimo klausimais ($r = 0,628$)
- organizacija nuolat komunikuoja apie išitraukimą į nuolatinį tobulinimą ($r = 0,6$)

Šie kintamieji atitinka komunikacijos, nuolatinio tobulinimo tikslų, aiškiai nustatytų gairių ir procedūrų veiksmus. Pažymėtina, kad ne visi veiksniai „organizacinės struktūros įgalinimas“ (žr. 19 lentelę) priklausantys kintamieji turi vienodai stiprias sąsajas su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška. Panašaus pobūdžio kintamasis – „jeigu nežinau kaip taikyti nuolatinio tobulinimo įrankius, galiu kreiptis į bendradarbius pagalbos“ – buvo priskirtas „bendradarbiavimo“ veiksniai. Todėl daroma išvada, kad kintamasis „aš turiu galimybę kreiptis į kolegas nuolatinio tobulinimo klausimais“ atspindi bendradarbiavimo konstrukta.

19 lentelė. Veiksnių „organizacinės struktūros įgalinimas“ kintamieji, kai $p = 0$ (sudaryta autorės)

Aš turiu galimybę kreiptis į kolegas nuolatinio tobulinimo klausimais.	0.628
Mano organizacija skatina skirtingų padalinių arba skyrių darbuotojus bendradarbiauti.	0.470
Organizacijoje aiškiai apibrėžta, kas yra atsakingas už sprendimų priėmimą.	0.360

20 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo kultūrinių veiksmų sąsajos su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška, kai $p = 0$ (sudaryta autorės)

Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo kultūrinių veiksmų sąsajos su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška	
Organizacijoje skatinamas atvirumas pokyčiams.	0.543
Organizacijoje skatinamas tarpusavio pasitikėjimas.	0.420
Organizacijoje skatinama prisiimti atsakomybę.	0.467
Organizacijoje skatinamas mokymasis iš klaidų.	0.423

Vidutinio stiprumo sąsają su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška turi tik vienas **kultūrinės grupės kintamasis** – organizacijoje skatinamas atvirumas pokyčiams ($r = 0,543$), kuris atitinka pokyčiams atviros organizacinės kultūros veiksnį. Kitų veiksmų koreliacijos yra silpnos.

21 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo vadovavimo veiksmų sąsajos su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška, kai $p = 0$ (sudaryta autorės)

Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo vadovavimo veiksmų sąsajos su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška	
Vadovai aktyviai palaiko nuolatinio tobulinimo kultūros diegimą.	0.429
Vadovai aktyviai dalyvauja nuolatinio tobulinimo kultūros diegime.	0.386
Organizacijoje yra aiškiai identifikuotas asmuo (lyderis), atsakingas už nuolatinio tobulinimo kultūros diegimą.	0.560
Vadovai reguliariai teikia grįžtamąjį ryšį darbuotojams nuolatinio tobulinimo kontekste.	0.536

Stipriausias sąsajas su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška turi šie **vadovavimo kintamieji**:

- Organizacijoje yra aiškiai identifikuotas asmuo (lyderis), atsakingas už nuolatinio tobulinimo kultūros diegimą ($r = 0,560$)
- Vadovai reguliariai teikia grįžtamąjį ryšį darbuotojams nuolatinio tobulinimo kontekste ($r = 0,536$)

Šie kintamieji atitinka lyderystės ir atgalinio ryšio iš vadovų kintamuosius. Šių veiksmų sąsajos su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška yra vidutinio stiprumo. Kintamojo „vadovai aktyviai dalyvauja nuolatinio tobulinimo kultūros diegime“ koreliacija su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška yra silpna ($r = 0,386$). Tai netikėtas rezultatas, nes mokslinėje literatūroje buvo pabrėžiama, kad vadovų įsitraukimas yra vienas iš svarbiausių nuolatinio tobulinimo diegimo sėkmės veiksmų (Janjić ir kt., 2020; Ramírez-Zavala ir kt., 2024; Tariku & Adem, 2020).

22 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo žmogiškųjų veiksmų sąsajos su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška, kai $p = 0$ (sudaryta autorės)

Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo žmogiškųjų veiksmų sąsajos su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška	
Suprantu nuolatinio tobulinimo kultūros taikymo naudą organizacijai	0.548
Matau vertę įsitraukti į nuolatinio tobulinimo iniciatyvas.	0.568
Noriai prisidedu prie nuolatinio tobulinimo iniciatyvų.	0.513
Esu dalyvavęs (-usi) vidiniuose arba išoriniuose nuolatinio tobulinimo kultūros mokymuose / seminaruose.	0.295
Bendradarbiauju su kitais darbuotojais, vykdamas nuolatinio tobulinimo veiklas.	0.491

Analizuojant **žmogiškųjų veiksnių** ir nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos koreliacijas, paaiškėjo, kad stipriausiai koreliuojantys kintamieji yra šie:

- Matau vertę įsitraukti į nuolatinio tobulinimo iniciatyvas ($r = 0,568$)
- Jeigu nežinau kaip taikyti nuolatinio tobulinimo įrankius, galiu kreiptis į bendradarbius pagalbos ($r = 0,558$)
- Suprantu nuolatinio tobulinimo kultūros taikymo naudą organizacijai ($r = 0,548$)
- Noriai prisidedu prie nuolatinio tobulinimo iniciatyvų ($r = 0,513$)

Šie kintamieji atitinka darbuotojų įsitraukimo suvokiamos vertės ir bendradarbiavimo veiksmus. Kitų veiksnių koreliacijos yra silpnos, o darbuotojų dalyvavimo mokymuose koreliacija vertinama kaip labai silpna ($r = 0,295$).

Apibendrinimui pateikiama 23 lentelė, kurioje pagal atliktų koreliacijų analizių rezultatus nurodyti stipriausius ryšius su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška turintys veiksniai.

23 lentelė. Stipriausius ryšius su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška turintys veiksniai, kai $p = 0$ (sudaryta autorės)

Stipriausius ryšius su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška turintys veiksniai	
Organizacija sistemingai komunikuoja apie nuolatinio tobulinimo įgyvendinimo tikslus.	0.682
Organizacija nustato aiškius nuolatinio tobulinimo tikslus.	0.637
Egzistuoja aiškos gairės ir procedūros, apibrėžiančios nuolatinio tobulinimo taikymą organizacijoje.	0.636
Aš turiu galimybę kreiptis į kolegas nuolatinio tobulinimo klausimais.	0.628
Organizacija nuolat komunikuoja apie įsitraukimą į nuolatinį tobulinimą.	0.6
Matau vertę įsitraukti į nuolatinio tobulinimo iniciatyvas.	0.568
Reguliariai gaunu informaciją apie nuolatinio tobulinimo veiklas ir iniciatyvas.	0.565
Nuolatinio tobulinimo veiklų rezultatai reguliariai matuojami pagal aiškius rodiklius.	0.56
Organizacijoje yra aiškiai identifikuotas asmuo (lyderis), atsakingas už nuolatinio tobulinimo kultūros diegimą.	0.56
Jeigu nežinau kaip taikyti nuolatinio tobulinimo įrankius, galiu kreiptis į bendradarbius pagalbos.	0.558
Suprantu nuolatinio tobulinimo kultūros taikymo naudą organizacijai	0.548
Organizacijos keliama nuolatinio tobulinimo tikslai yra realūs ir pasiekiami.	0.543
Organizacijoje skatinamas atvirumas pokyčiams.	0.543
Vadovai reguliariai teikia grįžtamąjį ryšį darbuotojams nuolatinio tobulinimo kontekste.	0.536
Organizacija suteikia galimybes darbuotojams dalyvauti vidiniuose arba išoriniuose nuolatinio tobulinimo mokymuose, seminaruose.	0.53
Darbuotojams suteikiamos reikalingos priemonės (pavyzdžiui, fizinės, finansinės, laiko ar kitos) nuolatinio tobulinimo veiklų įgyvendinimui.	0.518

Organizacija skatina darbuotojus už dalyvavimą nuolatinio tobulinimo veiklose materialiniu būdu (pvz., priedas prie atlyginimo, dovanos, kiti būdai, susiję su finansine nauda).	0.516
--	-------

4.4. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksnių empirinio tyrimo regresinė analizė

Koreliacijų analizė padeda nustatyti ryšius tarp kintamųjų ir jų stiprumą, o regresinė analizė, anot Bekešienės (2015), tiria vieno priklausomo kintamojo ryšį su kitu nepriklausomu kintamuoju. Regresinė analizė buvo taikoma tik tiems kintamiesiems, kurių koreliacinė analizė nustatė vidutinį arba stiprų ryšį su priklausomu kintamuoju. Tokia atranka užtikrina, kad į regresijos modelius būtų įtraukiami tik teoriškai ir empiriškai pagrįsti prediktoriai.

Analizuojant duomenis reikia atsižvelgti į kelis reikalavimus ir koeficientus. **Determinacijos koeficientas (R^2)** parodo, kiek priklausomo kintamojo variacijos paaiškina į regresijos modelį įtraukti nepriklausomi kintamieji. R^2 reikšmė gali svyruoti nuo 0 iki 1, kuo ji didesnė, tuo modelis geriau atitinka duomenis. Determinacijos koeficiento reikšmė turi būti didesnė nei 0,25 (Čekanavičius & Murauskas, 2014). Standartizuotos koreliacijos koeficientų reikšmės yra pateikiamos stulpelyje β (Bekešienė, 2015). Jeigu **ANOVA p** reikšmė mažesnė nei 0,05, tai parodo, kad prediktoriai turi prognozinę galią. Jeigu **ANOVA p** reikšmė didesnė nei 0,05, regresijos modelis laikomas nereikšmingu (Čekanavičius & Murauskas, 2014). Dar vienas koeficientas, į kurį reikia atsižvelgti – tai **T (Stjudento)** kriterijus, kuris leidžia įvertinti kiekvieno regresoriaus reikšmingumą modelyje. Jeigu atskiro regresoriaus **p** reikšmė yra mažesnė nei 0,05, laikoma, kad šis kintamasis daro statistiškai reikšmingą poveikį priklausomam kintamajam ir jis paliekamas modelyje (jeigu nėra multikolinearumo (VIF stulpelis) požymių). Kai **p** reikšmė yra lygi arba didesnė nei 0,05, regresorius laikomas statistiškai nereikšmingu ir gali būti pašalinamas iš modelio (Čekanavičius & Murauskas, 2014). Taip pat svarbu nustatyti, ar nėra multikolinearumo problemos – tai daroma apskaičiuojant dispersijos mažinimo daugiklį (**VIF**) kiekvienam regresoriui. Multikolinearumas nustatomas kai VIF yra didesnis nei 4.

24 lentelė. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksnių empirinio tyrimo regresinė analizė (sudaryta autorės)

Veiksnių grupės (prediktoriai)	R^2	β	ANOVA, p	T (Stjudento), p	VIF
Organizaciniai veiksniai	0,573	0,768	<0,001	<0,001	3,859
Kultūriniai veiksniai		-0,029		0,744	2,567
Vadovavimo veiksniai		-0,219		0,827	2,911
Žmogiškieji veiksniai		0,032		0,756	3,322

Siekiant įvertinti, kaip organizaciniai, kultūriniai, vadovavimo ir žmogiškieji veiksniai prognozuoja nuolatinio tobulinimo kultūros raišką, buvo atlikta daugialypė regresinė analizė, į modelį įtraukiant keturias nuolatinio tobulinimo kultūros veiksnių grupes. Multikolinearumas nebuvo nustatytas, nes visų prediktorių VIF reikšmės buvo mažesnės nei 4. Regresijos modelis buvo statistiškai reikšmingas (ANOVA $p < 0,001$). Modelio determinacijos koeficientas $R^2 = 0,573$, tai reiškia kad ryšys yra stiprus – 57,3 % nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos paaiškinama į modelį įtrauktais veiksniais. Analizuojant atskirų veiksnių grupių poveikį nustatyta, kad organizaciniai veiksniai turi reikšmingą, stiprų poveikį nuolatinio tobulinimo kultūros raiškai. Šios veiksnių grupės regresijos koeficientas

buvo $\beta = 0,768$, o Stjudento t-testas parodė statistiškai reikšmingą rezultatą ($p = <0,001$). Tai reiškia, kad, palyginti su kitomis grupėmis, organizaciniai veiksniai yra svarbiausias nuolatinio tobulinimo kultūros raidos prediktorius. Tuo tarpu kultūriniai veiksniai neturėjo statistiškai reikšmingo poveikio nuolatinio tobulinimo kultūros raidai ($\beta = -0,029$; $p = 0,744$). Neigiamas ir labai mažas β koeficientas ir Stjudento t-testo p reikšmė rodo, kad ši veiksmų grupė modelyje neprisideda prie nuolatinio tobulinimo kultūros raidos paaiškinimo. Vadovavimo veiksniai ir žmogiškieji veiksniai taip pat nepasižymėjo statistiniu reikšmingumu (atitinkamai, $\beta = -0,219$; $p = 0,827$ ir $\beta = 0,032$; $p = 0,756$), todėl negalima teigti, kad šios veiksmų grupės daro įtaką nuolatinio tobulinimo kultūros raidai, kai modelyje kartu vertinami organizaciniai ir kultūriniai veiksniai.

Apibendrinant, regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad iš visų keturių veiksmų grupių tik organizaciniai veiksniai turi reikšmingą poveikį nuolatinio tobulinimo kultūros raidai, o kultūriniai, vadovavimo ir žmogiškieji veiksniai, įtraukti į modelį kartu, nuolatinio tobulinimo kultūros raidai įtakos nedaro. Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad būtent organizaciniai veiksniai yra svarbiausi nuolatinio tobulinimo kultūros raidai organizacijose.

4.5. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksmų viešojo sektoriaus organizacijose empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas, diskusija ir tyrimo apribojimai

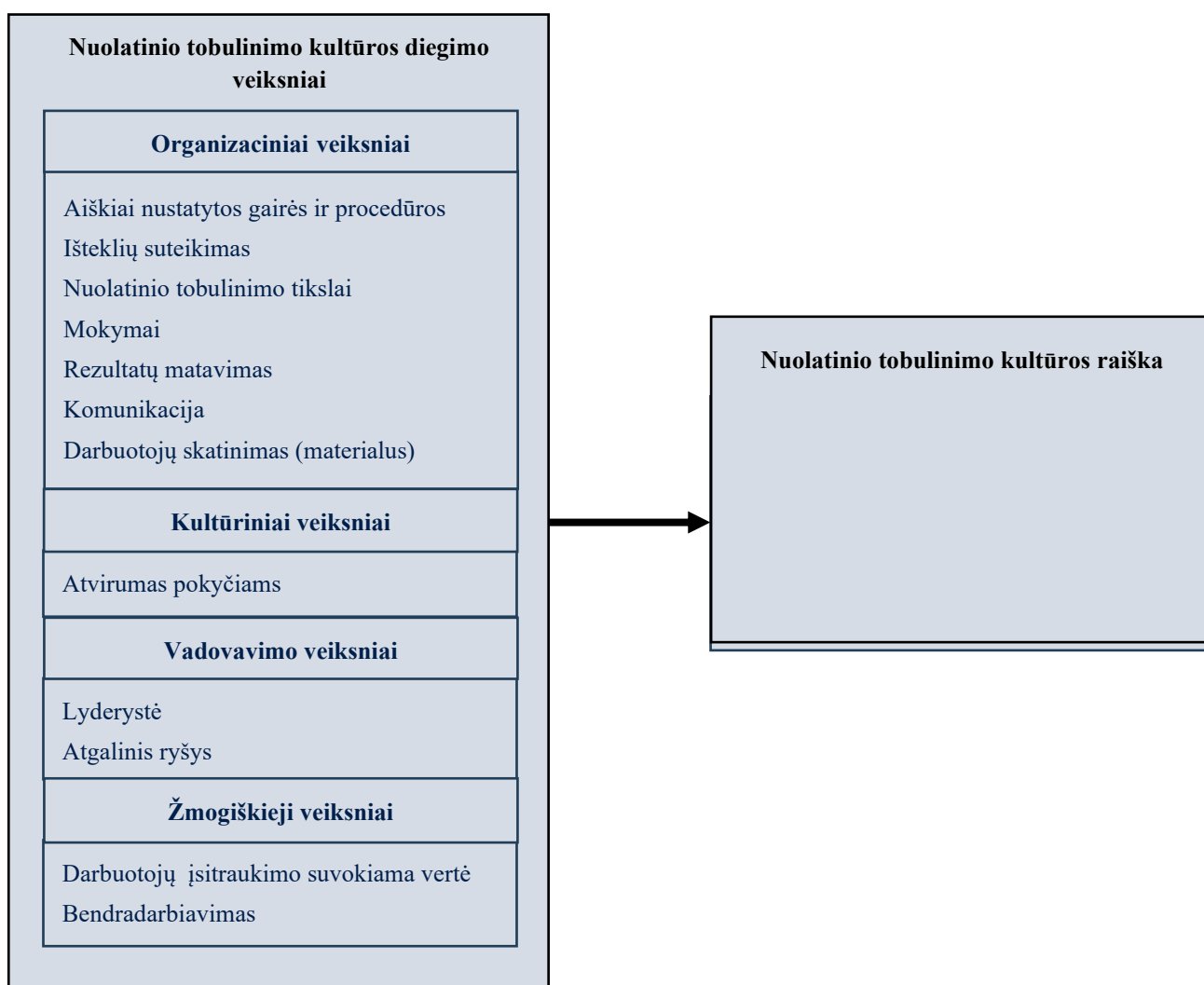
Šio tyrimo tikslas buvo nustatyti veiksmus, lemiančius sėkmingą nuolatinio tobulinimo kultūros diegimą viešojo sektoriaus organizacijose. Išanalizavus mokslinės literatūros šaltinius, buvo atrinkta 16 nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksmų, kurie buvo įtraukti į teorinį modelį ir kiekybinį tyrimą. Tyrimo metu buvo empiriškai įvertintos organizacinių, kultūrinių, vadovavimo ir žmogiškųjų veiksmų sąsajos su nuolatinio tobulinimo kultūros raida Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose ir šių veiksmų daroma jai įtaka.

Atlikus aprašomąją analizę nustatyta, kad nuolatinio tobulinimo kultūros raida turi didesnius nei vidutinius vidurkis ($M = 3,92$). Taip pat buvo nustatyta, kad procesų standartizavimas organizacijose yra labiau išvystytas nei darbuotojų įsitraukimas ir nuolatinio tobulinimo veiklų reguliarumas. Nuolatinio tobulinimo kultūros raidos teoriniame modelyje nuoseklumo ir disciplinos konstruktas, naudojamas koreliacijų analizėje, neturėjo reikšmingų sąsajų su organizaciniais, kultūriniais, vadovavimo ir žmogiškaisiais veiksniais. Analizuojant taikomų nuolatinio tobulinimo įrankių sąsajas, buvo nustatyta, kad šis konstruktas turi vidutinio stiprumo sąsajas su organizacinių veiksmų grupe ($r = 0,576$, $p = 0$). Iš vienos pusės, tai parodo, kad organizaciniai veiksniai turi sąsajų su įvairesniu nuolatinio tobulinimo įrankių taikymu, tačiau iš kitos pusės, tai patvirtina kito tyrimo (Samman & Ouenniche, 2016) išvadas, kad nuolatinio tobulinimo įrankių taikymas savaime neužtikrina nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės.

Darbuotojų įsitraukimo konstrukto du kintamieji turėjo vidutinio stiprumo ir arti vidutinio stiprumo sąsajas tik su žmogiškųjų veiksmų grupe. Galima daryti prielaidą, kad organizacijose, kuriose labiau išvystas bendradarbiavimas, o darbuotojai suvokia įsitraukimo į nuolatinio tobulinimo iniciatyvas vertę ir noriai įsitraukia, gali būti pastebimas didesnis darbuotojų teikiamų tobulinimo pasiūlymų skaičius.

Analizuojant organizacinių, kultūrinių, vadovavimo ir žmogiškųjų veiksmų sąsajas su nuolatinio tobulinimo kultūros raida, buvo nustatyta, kad organizaciniai veiksniai turi stiprią koreliaciją su nuolatinio tobulinimo kultūros raida ($r = 0,733$), o žmogiškieji, vadovavimo ir kultūriniai veiksniai

turi vidutinio stiprumo sąsajas su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška (atitinkamai, $r = 0,529$, $r = 0,544$ ir $r = 0,591$). Toliau analizuojant atskirų veiksmų sąsajas su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška, buvo nustatyta, kad vidutinio stiprumo sąsajas turi šie veiksniai: aiškiai nustatytos gairės ir procedūros, išteklių suteikimas darbuotojams, nuolatinio tobulinimo tikslai, mokymai, rezultatų matavimas, komunikacija, darbuotojų materialus paskatinimas, pokyčiams atvira organizacinė kultūra, lyderystė, atgalinis ryšis iš vadovų, bendradarbiavimas, darbuotojų įsitraukimo suvokiama vertė. Šie veiksniai minimi kaip svarbūs ir kitų autorių tyrimuose (Amoozad Mahdiraji ir kt., 2024; Janjić ir kt., 2020; Tariku & Adem, 2020; Ramírez-Zavala ir kt., 2024; Sanchez-Ruiz ir kt. 2022). Pažymėtina, kad veiksnys „vadovų įsitraukimas“ turėjo silpną sąsają su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška ($r = 0,386$). Tai buvo netikėtas rezultatas, nes mokslinėje literatūroje dažnai pabrėžiama, kad vadovų įsitraukimas yra vienas iš svarbesnių nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo sėkmės veiksnių (Janjić ir kt., 2020; Ramírez-Zavala ir kt., 2024; Tariku & Adem, 2020).



6 pav. Nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksmų modelis (sudaryta autorės)

Regresinė analizė atskleidė, kad organizaciniai veiksniai turi stipriausią poveikį nuolatinio tobulinimo kultūros raiškai ($\beta = 0,768$), kai $R^2 = 0,573$, kas reiškia, kad pasirinktas modelis paaiškina 57 % nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos. Nors, kaip buvo nustatyta koreliacinės analizės metu,

kultūriniai, vadovavimo ir žmogiškieji veiksniai siejasi su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška, regresijos analizės metu buvo nustatyta, kad šių grupių veiksmų įtaka yra maža arba statistiškai nereikšminga.

Remiantis atliktos empirinės analizės rezultatais, teorinis nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo modelis buvo koreguojamas taip, kad atspindėtų tik tuos veiksmus, kurie turėjo empirinio tyrimo metu patvirtintas statistiškai reikšmingas sąsajas su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose. Nors pirminiame modelyje buvo numatyta daugiau organizacinių, kultūrinių, vadovavimo ir žmogiškųjų veiksmų, empirinis tyrimas parodė, kad dalis jų neturi reikšmingo ryšio su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška. Todėl galutiniame modelyje paliekami tik empiriškai patvirtinti veiksniai (žr. 6 pav.).

Regresinės analizės rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad būtent organizaciniai veiksniai (aiškiai nustatytos gairės ir procedūros, išteklių suteikimas, nuolatinio tobulinimo tikslai, mokymai, rezultatų matavimas, komunikacija, darbuotojų materialus skatinimas) sudaro pagrindą nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui.

Atlikto tyrimo rezultatai turi būti interpretuojami atsižvelgiant į tyrimo apribojimus. Šis tyrimas grindžiamas kiekybiniu apklausos metodu ir individualiais respondentų vertinimais, todėl gauti duomenys atspindi subjektyvų darbuotojų suvokimą apie nuolatinio tobulinimo kultūros raišką ir ją lemiančius veiksmus. Be to, apklausos duomenys gali būti veikiami socialinio pageidautinumo (angl. *social desirability bias*) efekto. Toks duomenų rinkimo metodas leidžia atskleisti organizacijoje vyraujančias nuostatas ir patirtis, tačiau nesudaro galimybių tiesiogiai įvertinti faktinės nuolatinio tobulinimo kultūros raiškos ir juos lemiančių veiksmų. Todėl ateities tyrimuose tikslinga šio tyrimo metu surinktus kiekybinius duomenis papildyti kokybiniais tyrimo metodais.

Tyrimo rezultatai turėtų būti interpretuojami atsižvelgiant ir į tai, kad empirinė analizė atlikta remiantis konkrečia tiriamąja imtimi ir pasirinktu tyrimo kontekstu. Tyrimo imtis apsiriboja Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijomis, todėl gautų rezultatų taikymas kitų sektorių ar kitų šalių organizacijoms turėtų būti vertinamas atsargiai. Svarbu atkreipti dėmesį, kad viešojo sektoriaus aplinka pasižymi specifiniais bruožais – hierarchine struktūra, formaliau reglamentavimu, politiniu kontekstu ir ribotais ištekliais – kurie gali turėti reikšmingą įtaką nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo procesams.

Pažymėtina ir tai, kad tyrimo rezultatai atskleidė, kad tik organizaciniai veiksniai turi įtaką nuolatinio tobulinimo kultūros raiškai. Tuo tarpu kultūrinių, vadovavimo ir žmogiškųjų veiksmų įtaka regresinėje analizėje nebuvo nustatyta. Galima daryti prielaidą, kad viešojo sektoriaus organizacijose nuolatinio tobulinimo kultūra pirmiausia įsitvirtina per formalius mechanizmus – aiškias procedūras, išteklių paskirstymą, tikslų nustatymą, mokymus, matavimo ir komunikacijos sistemas, o ne per individualias nuostatas ar vadovų elgseną. Ateities tyrimuose gali būti tikslinga papildyti kiekybinius duomenis kokybiniais tyrimais, siekiant detaliau suprasti vadovavimo, kultūros ir žmogiškųjų veiksmų vaidmenį nuolatinio tobulinimo kultūros kontekste.

Išvados ir rekomendacijos

1. Nuolatinio tobulinimo kultūra padeda organizacijoms didinti veiklos efektyvumą, kokybę ir ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Tai nuoseklus organizacijos veiklos procesų gerinimas, grindžiamas mažais nuolatiniais patobulinimais ir apimantis įvairių lygmenų darbuotojus, sistemingai taikant nuolatinio tobulinimo įrankius. Pagrindiniai nuolatinio tobulinimo kultūros elementai yra visų lygmenų darbuotojų įsitraukimas, nuolatinio tobulinimo įrankių taikymas, vizualioji vadyba, standartų kūrimas ir taikymas, nuoseklumas ir disciplina, tobulinimo pasiūlymų teikimas.

Analizuojant nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo problematiką nustatyta, kad daugiau nei pusei organizacijų nepavyksta sėkmingai įdiegti nuolatinio tobulinimo kultūros. Nuolatinio tobulinimo kultūra kiekvienoje organizacijoje išsivysto unikaliai, o jos diegimo sėkmė priklauso nuo daugelio išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių: teisinės ir politinės aplinkos, nacionalinės kultūros, organizacijos dydžio ir brandos, veiklos srities, taip pat daugybės organizacinių, žmogiškųjų, kultūrinių ir vadovavimo veiksnių. Dažnai minimos nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo viešajame sektoriuje kliūtys – tai žemas darbuotojų įsitraukimas, menkas nuolatinio tobulinimo kultūros metodų supratimas, nepakankamai išvystyta vidinė komunikacija, menkai suvokiama darbuotojų įsitraukimo vertė, tradicinė hierarchinė organizacinė kultūra. Taip pat, dažna nesėkmingo nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo priežastis yra ta, kad apsiribojama pavienėmis iniciatyvomis ar trumpalaikiais projektais. Tuo tarpu nuolatinio tobulinimo kultūros diegimas yra kompleksinis ir ilgalaikis procesas – norint pasiekti ilgalaikių rezultatų, svarbu transformuoti organizacinę kultūrą ir atkreipti dėmesį į organizacinius, kultūrinius, vadovavimo ir žmogiškuosius nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksnus. Pabrėžiama, kad šių veiksnių svarba nėra vienoda visoms organizacijoms ir gali skirtis priklausomai nuo organizacijos dydžio, brandos lygio, veiklos srities, institucinės aplinkos ir organizacinės kultūros. Pažymėtina, kad nuolatinio tobulinimo kultūros diegimas viešojo sektoriaus organizacijose pradėtas aktyviau tirti tik po 2010 metų. Moksliniuose straipsniuose pateikiamos rekomendacijos atlikti nuolatinio tobulinimo diegimo tyrimus kitose šalyse, siekiant patvirtinti jau atliktų tyrimų rezultatus, kurie gali skirtis kaip dėl išorinės, taip ir dėl vidinės aplinkos.

2. Remiantis atlikta literatūros analize buvo suformuotas teorinis sėkmingo nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo modelis, kuriame nuolatinio tobulinimo kultūros raiška siejama su organizaciniais, žmogiškaisiais, kultūriniais ir vadovavimo veiksniais. Nuolatinio tobulinimo kultūros raiška susideda iš šių konstruktyvų: darbuotojų įsitraukimo intensyvumo, nuolatinio tobulinimo įrankių taikymo, standartų kūrimo ir taikymo, nuoseklumo ir disciplinos, visų lygmenų darbuotojų įsitraukimo. Nustatyti svarbiausi organizaciniai, žmogiškieji, kultūriniai ir vadovavimo veiksniai: organizacinės struktūros įgalinimas, strateginių tikslų komunikavimas, aiškiai nustatytos gairės ir procedūros, išteklių suteikimas, nuolatinio tobulinimo tikslai, mokymai, pasiruošimas ir planavimas, rezultatų matavimas, nuolatinio tobulinimo grupių formavimas, komunikacija, darbuotojų skatinimas, atvirumas pokyčiams, pasitikėjimas, mokymosi kultūra, atsakomybės jausmas, vadovų įsitraukimas ir įsipareigojimas, lyderystė, atgalinis ryšys, darbuotojų įsitraukimo suvokiama vertė, darbuotojų dalyvavimas mokymuose, bendradarbiavimas. Šių veiksnių visuma sudaro teorinį pagrindą vertinti organizacijos pasirengimą nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui ir analizuoti, kaip skirtingų veiksnių raiška prisideda prie nuolatinio tobulinimo kultūros pasireiškimui organizacijoje.

3. Empiriniam nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo viešajame sektoriuje veiksnių tyrimui atlikti buvo parengtas tyrimo instrumentas ir metodika, tyrimas buvo atliekamas laikantis tyrimo etikos principų. Klausimyną sudarė kontroliniai, demografiniai, nuolatinio tobulinimo raiškos ir

organizacinių, kultūrinių, vadovavimo ir žmogiškųjų veiksnių klausimų grupės. Buvo pasirinktas mišrus respondentų atrankos būdas, derinant stratifikuotos ir sniego gniūžtės atrankos principus. Surinkta imtis buvo pakankama koreliacinei ir regresinei analizei atlikti.

Empirinė analizė parodė, kad nuolatinio tobulinimo kultūros raiška tiriamosiose organizacijose yra didesnė nei vidutinė, tačiau atskiri nuolatinio tobulinimo kultūros elementai pasireiškia nevienodai – procesų standartizavimas yra labiau išvystytas nei darbuotojų įsitraukimas ir nuolatinio tobulinimo veiklų reguliarumas. Nustatyta, kad organizaciniai veiksniai pasižymi stipriausiomis sąsajomis su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška, o žmogiškieji, vadovavimo ir kultūriniai veiksniai – vidutinio stiprumo sąsajomis.

Regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad, vertinant kompleksinį veiksnių poveikį, tik organizaciniai veiksniai išlieka statistiškai reikšmingi ir turi didžiausią paaiškinamąją galią nuolatinio tobulinimo kultūros raiškai. Tai leidžia daryti prielaidą, kad Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo pagrindą sudaro organizaciniai sprendimai – aiškiai nustatytos gairės ir procedūros, išteklių suteikimas, nuolatinio tobulinimo tikslai, mokymai, rezultatų matavimas, komunikacija, materialus darbuotojų skatinimas.

4. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, parengtos šios nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo viešojo sektoriaus organizacijose rekomendacijos:

4.1. Kadangi empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad organizaciniai veiksniai turi stipriausią poveikį nuolatinio tobulinimo kultūros raiškai ($\beta = 0,768$), o tokie veiksniai kaip aiškiai nustatytos gairės ir procedūros bei rezultatų matavimas pasižymi vidutinio stiprumo sąsajomis su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška, rekomenduojama stiprinti organizacinius nuolatinio tobulinimo kultūros diegimo veiksnius, aiškiai apibrėžiant nuolatinio tobulinimo įrankių taikymo taisykles, procedūras ir atsakomybes. Viešojo sektoriaus organizacijose rekomenduojama formalizuoti nuolatinio tobulinimo kultūros procesus – aiškiai aprašyti, kas, kada ir kaip inicijuoja, vykdo, vertina ir įgyvendina tobulinimo veiklas. Tai padėtų sumažinti fragmentiškumą ir užtikrinti nuolatinio tobulinimo iniciatyvų tęstinumą.

4.2. Empirinės analizės metu nustatyta, kad nuolatinio tobulinimo tikslų nustatymas ir komunikacija turi statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo sąsajas su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška, tad rekomenduojama įtraukti nuolatinio tobulinimo tikslus į organizacijos strateginius dokumentus ir kasdienę veiklą ir sistemingai komunikuoti apie nuolatinio tobulinimo tikslus. Tai padėtų darbuotojams suvokti nuolatinio tobulinimo kultūros svarbą, ugdytų darbuotojų požiūrį į nuolatinio tobulinimo iniciatyvas kaip į integralią organizacijos veiklos dalį, o ne papildomas veiklas. Rekomenduojama organizuojant susirinkimus, naudojantis vidiniais informaciniais kanalais ir vizualiosios vadybos priemonėmis nuosekliai informuoti darbuotojus apie nuolatinio tobulinimo tikslus, pasiektus rezultatus ir jų indėlio reikšmę. Tai padėtų didinti darbuotojų suvokiamą nuolatinio tobulinimo vertę ir motyvaciją įsitraukti.

4.3. Užtikrinti sistemingus nuolatinio tobulinimo kultūros mokymus darbuotojams. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad mokymai yra vienas iš veiksnių, turinčių statistiškai reikšmingą ryšį su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška. Be to, nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas organizacijose yra silpnesnis nei procesų standartizavimas, o tai leidžia daryti prielaidą, kad sistemingi, viešojo sektoriaus specifikai pritaikyti mokymai gali prisidėti prie didesnio darbuotojų įsitraukimo ir sąmoningo

dalyvavimo nuolatinio tobulinimo veiklose. Svarbu, kad mokymų turinys būtų pritaikytas viešojo sektoriaus organizacijų darbo specifikai. Darbuotojai, žinodami kaip taikyti nuolatinio tobulinimo kultūros diegimui skirtus įrankius, gali jausti daugiau pasitikėjimo savimi ir būti labiau motyvuoti įsitraukti. Mokymai turi būti nuoseklūs, įtraukiant įvairių lygmenų darbuotojus.

4.4. Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad rezultatų matavimas turi statistiškai reikšmingą sąsają su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška. Rekomenduojama sukurti aiškius, pamatuojamus nuolatinio tobulinimo kultūros tikslus ir rodiklius, sistemingai juos matuoti ir analizuoti, viešinti pasiektą pažangą darbuotojams.

4.5. Rekomenduojama sukurti darbuotojų skatinimo už dalyvavimą nuolatinio tobulinimo iniciatyvose sistemą, atsižvelgiant į tai, kad darbuotojų dalyvavimo nuolatinio tobulinimo veiklose vertinimas turi būti grindžiamas aiškiais, nuosekliais kriterijais. Empirinio tyrimo metu buvo nustatyta, kad sąsajų su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška turi materialios skatinimo priemonės, tad rekomenduojama pirmiausia pasitelkti jas.

4.6. Tyrimo metu nustatyta, kad išteklių suteikimas darbuotojams turi statistiškai reikšmingą sąsają su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška. Rekomenduojama suteikti reikalingus išteklius ir priemones darbuotojams: erdvę ir laiką susitikimams, fizines ir elektronines priemones, tokias kaip nuolatinio tobulinimo lentos, programinė įranga ir kt.

4.7. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad kultūriniai ir vadovavimo veiksniai turi vidutinio stiprumo sąsajas su nuolatinio tobulinimo kultūros raiška. Tai leidžia teigti, kad kultūriniai pokyčiai, nors ir neturintys stipriausio tiesioginio poveikio, sudaro svarbų kontekstą, kuriame organizaciniai sprendimai gali būti veiksmingai įgyvendinami. Rekomenduojama skatinti kultūrinius pokyčius organizacijoje: ugdyti teigiamą požiūrį į pokyčius, užtikrinti nuoseklią lyderystę, sistemingai teikti atgalinį ryšį, skatinti darbuotojų bendradarbiavimą.

Literatūros sąrašas:

1. Aamer, A. M., Al-Awlaqi, M. A., Mandahawi, N., Triawan, F., & Al-Madi, F. (2022). Kaizen transferability in non-Japanese cultures: a combined approach of total interpretive structural modeling and analytic network process. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3245–3269. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2020-0505>
2. Algina, James & Olejnik, S.F. (2003). Sample Size Tables for Correlation Analysis with Applications in Partial Correlation and Multiple Regression Analysis. *Multivariate Behavioral Research*. 38. 309-323. https://doi.org/10.1207/S15327906mbr3803_02
3. Álvarez-García, J., Durán-Sánchez, A., & del Río-Rama, M. de la C. (2018). Systematic bibliometric analysis on Kaizen in scientific journals. *TQM Journal*, 30(4), 356–370. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2017-0171>
4. Amoozad Mahdiraji, H., Sharifpour Arabi, H., Garza-Reyes, J. A., & Jabbar, A. (2024). Measuring the readiness level for Kaizen projects: a multi-layer Bayesian decision-making framework. *TQM Journal*, 36(6), 1420–1441. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2023-0166>
5. Arnaiz, F. D., Alvarez, V., Montequin, V. R., & Cousillas, S. M. (2022). Identifying Critical Success Factors in continuous improvement Projects in a steel company. *Procedia Computer Science*, 196, 832–839. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.082>
6. Bader, M., Antony, J., Jayaraman, R., Swarnakar, V., Goonetilleke, R. S., Maalouf, M., Garza-Reyes, J. A., & Linderman, K. (2024). Why do process improvement projects fail in organizations? A review and future research agenda. *International Journal of Lean Six Sigma*, 15(3), 664–690. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-07-2023-0126>
7. Bekešienė, S. (2015). *Duomenų analizės SPSS pagrindai: Mokomoji knyga*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
8. Bessant, John & Caffyn, Sarah. (1997). High-Involvement Innovation Through Continuous Improvement. *International Journal of Technology Management*. 14, 1–24. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1997.001705>
9. Cannas, V. G., Pero, M., Pozzi, R., & Rossi, T. (2018). An empirical application of lean management techniques to support ETO design and production planning. *IFAC-PapersOnLine*, 51(11), 134–139. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2018.08.247>
10. Carnerud, D., Jaca, C., ir Bäckström, I. (2018). Kaizen and continuous improvement – trends and patterns over 30 years. *TQM Journal*, 30(4), 371–390. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2018-0037>
11. Chiarini, A., Baccarani, C., & Mascherpa, V. (2018). Lean production, Toyota Production System and Kaizen philosophy. *TQM Journal*, 30(4), 425–438. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2017-0178>
12. Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
13. Costa, F., Lispi, L., Staudacher, A. P., Rossini, M., Kundu, K., & Cifone, F. D. (2019). How to foster Sustainable Continuous Improvement: A cause-effect relations map of Lean soft practices. *Operations Research Perspectives*, 6, Article 100091. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.100091>
14. Costa, F., Lispi, L., Staudacher, A. P., Rossini, M., Kundu, K., & Cifone, F. D. (2019). How to foster Sustainable Continuous Improvement: A cause-effect relations map of Lean soft practices. *Operations Research Perspectives*, 6, Article 100091. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.100091>
15. Čekanavičius, V., & Murauskas, G. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose*. Vilniaus universiteto leidykla
16. Černiauskiene N., (2011). Sisteminis viešojo sektoriaus institucijų veiklos valdymo tobulinimas taikant kokybės vadybos metodus. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūrų plėtrai*, 3(27), 49–57.
17. Divanoglu, S. U., & Tas, U. (2022). Application of 8D methodology: An approach to reduce failures in automotive industry. *Engineering Failure Analysis*, 134, Article 106019. <https://doi.org/10.1016/j.engfailanal.2021.106019>

18. F. Suárez-Barraza, M., & Á. Miguel-Dávila, J. (2014). Assessing the design, management and improvement of Kaizen projects in local governments. *Business Process Management Journal*, 20(3), 392–411. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2013-0040>
19. Fryer, Karen & Antony, Jiju & Douglas, Alex. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector: A literature review and some key findings. *The TQM Magazine*. 19. 497-517. <https://doi.org/10.1108/09544780710817900>
20. Gaižauskaitė, I., & Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: Apklausa*. Mykolo Romerio universitetas.
21. Hailu, H., Kedir, A., Bassa, G., & Jilcha, K., 2017. Critical success factors model developing for sustainable Kaizen implementation in manufacturing industry in Ethiopia. *Management Science Letters*, 7(12), 585–600. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2017.8.006>
22. Helmold, M., Küçük Yılmaz, A., Flouris, T., Winner, T., Cvetkoska, V., & Dathe, T. (2022). *Lean management, kaizen, kata and keiretsu: best-practice examples and industry insights from Japanese concepts* (1st ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-10104-5>
23. Hogarty, K. Y., Hines, C. V., Kromrey, J. D., Ferron, J. M., & Mumford, K. R. (2005). The Quality of Factor Solutions in Exploratory Factor Analysis: The Influence of Sample Size, Communalities, and Overdetermination. *Educational and Psychological Measurement*, 65(2), 202–226. <https://doi.org/10.1177/0013164404267287>
24. Yokozawa, K., & Steenhuis, H.-J. (2013). The influence of national level factors on international kaizen transfer: An exploratory study in The Netherlands. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 24(7), 1051–1075. <https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2011-0046>
25. Janjić, V., Todorović, M., & Jovanović, D., 2020. Key Success Factors and Benefits of Kaizen Implementation. *Engineering Management Journal*, 32(2), 98–106. <https://doi.org/10.1080/10429247.2019.1664274>
26. Kharub, M., Gupta, H., Rana, S., & McDermott, O. (2023). Employee's performance and Kaizen events' success: does supervisor behaviour play a moderating role? *TQM Journal*, 35(8), 2336–2366. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2022-0203>
27. Koukoulis, Thanos & Viza, Evi & Cano, Michele. (2017). Critical success factors for implementing continuous improvement approaches within public sector organisations. Conference: 20th Excellence in Services International Conference, 7–8 September 2017, Verona, Italy (131–146).
28. Kovach J. V., Cudney E. A., Elrod C. C. (2011). The Use of Continuous Improvement Techniques: A Survey-based Study of Current Practices. *International Journal of Engineering Science and Technology*. 3. 89-100. <https://doi.org/10.4314/ijest.v3i7.7S>
29. Lage Junior, M., & Godinho Filho, M. (2010). Variations of the kanban system: Literature review and classification. *International Journal of Production Economics*, 125(1), 13–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.01.009>
30. Lizarelli, F. L., de Toledo, J. C., & Alliprandini, D. H. (2021). Relationship between continuous improvement and innovation performance: an empirical study in Brazilian manufacturing companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9–10), 981–1004. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1653178>
31. Marin-Garcia, J. A., Juarez-Tarraga, A., & Santandreu-Mascarell, C. (2018). Kaizen philosophy: The keys of the permanent suggestion systems analyzed from the workers' perspective. *TQM Journal*, 30(4), 296–320. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2017-0176>
32. McDermott, O., Antony, J., Sony, M., & Healy, T. (2022). Critical failure factors for continuous improvement methodologies in the Irish MedTech industry. *TQM Journal*, 34(7), 18–38. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2021-0289>
33. McLean, R. S., Antony, J., Garza-Reyes, J. A., & Samadhiya, A. (2023). A continuous improvement implementation framework for manufacturing companies: a Delphi study-based approach for development and validation. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(9), 2222–2246. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2021-0096>

34. Nanjundeswaraswamy, Dr & Divakara, Shilpa. (2021). Determination of Sample Size and Sampling Methods in Applied Research. *Proceedings on Engineering Sciences*. 3. 25-32. <https://doi.org/10.24874/PES03.01.003>.
35. Nascimento, D. L. de M., Quelhas, O. L. G., Meiriño, M. J., Caiado, R. G. G., Barbosa, S. D. J., & Ivson, P. (2018). Facility Management using digital Obeya Room by integrating BIM-Lean approaches – an empirical study. *Journal of Civil Engineering and Management*, 24(8), 581–591. <https://doi.org/10.3846/jcem.2018.5609>
36. Paipa-Galeano, L., Bernal-Torres, C. A., Agudelo-Otálora, L. M., Jarrah-Nezhad, Y., & González-Blanco, H. A. (2020). Key lessons to maintain continuous improvement: A case study of four companies. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(1), 195–211. <https://doi.org/10.3926/jiem.2973>
37. Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas: Metodinė priemonė*. Vilniaus universiteto leidykla.
38. Paul Brunet, A., & New, S. (2003). Kaizen in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(12), 1426–1446. <https://doi.org/10.1108/01443570310506704>
39. Pociūtė D. Kokybės valdymo ypatumai viešajame administravime. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, 18-24.
40. Psomas, E., Keramida, E., Bouranta, N., & Kafetzopoulos, D. (2023). The adoption of Lean in the Greek public sector. An employee perspective. *International Journal of Lean Six Sigma*, 14(7), 1518–1543. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-02-2022-0022>
41. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: Mokomoji knyga*. Lietuvos kūno kultūros akademija.
42. Ragnarsson, Halldor & Zailskaitė-Jakštė, Ligita & Minelgaite, Inga. (2021). *Visual management implementation in a public organization*. *Mokslas ir edukaciniai procesai*, 2 (33), 42–52.
43. Ramírez-Zavala, M. R., López-Guerrero, A., Olivares-Fong, L. del C., Velázquez-Victorica, K. I., & Montoya-Alcaraz, M. (2024). Factors That Impact the Dynamics and Effectiveness of Work Teams during the Implementation of Continuous Improvement Tools in the Manufacturing Industry: A Systematic Literature Review. *Applied Sciences*, 14(3), 1017. <https://doi.org/10.3390/app14031017>
44. Samman, R. A., & Ouenniche, J. (2016). Continuous Quality Improvement Programs – Part I: Survey, Critical Analysis, and Future Research Directions. *The Journal of Developing Areas*, 50(4), 39–66. <https://doi.org/10.1353/jda.2016.0152>
45. Sanchez-Ruiz, L., Blanco, B., & Gomez-Lopez, R. (2019). Continuous improvement enablers: Defining a new construct. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(1), 51–69. <https://doi.org/10.3926/jiem.2743>
46. Sanchez-Ruiz, L., Gomez-Lopez, R., & Blanco Rojo, B. (2022). Key facilitators to continuous improvement: a Spanish insight. *Business Process Management Journal*, 28(4), 1071–1092. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2021-0502>
47. Sanchez-Ruiz, L., Gomez-Lopez, R., & Blanco, B. (2020). Barriers to effectively implementing continuous improvement in Spanish firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(13–14), 1409–1426. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1699783>
48. Santhiapillai, F. P., & Ratnayake, R. M. C. (2023). Lean thinking and strategy deployment: adapting Hoshin Kanri and A3-based project prioritization in police services. *TQM Journal*, 35(8), 2503–2525. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2022-0177>
49. Selim, H. M. (2007). Critical success factors for e-learning acceptance: Confirmatory factor models. *Computers and Education*, 49(2), 396–413. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2005.09.004>
50. Serafinas, D., Ruželė, D. (2014). „Lean organizacijų evoliucija“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 69, 119-136.
51. Sever, I. (2015). Importance-performance analysis: A valid management tool? *Tourism Management* (1982), 48, 43–53. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.10.022>

52. Singh, J., Singh, H., 2009. Kaizen Philosophy: A Review of Literature Kaizen. *The IUP Journal of Operations Management*. 8, 51–73.
53. Statkus, J. (2018). „Lean“ gamybos vadybos koncepcija ir vertės kūrimo sistema. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 48 (1), 15–22.
54. Suarez Barraza, M. F., Smith, T., & Mi Dahlgaard-Park, S. (2009). Lean-kaizen public service: an empirical approach in Spanish local governments. *TQM Journal*, 21(2), 143–167. <https://doi.org/10.1108/17542730910938146>
55. Suarez-Barraza, M. F., Miguel-Dávila, J. A., & Morales Contreras, M. F. (2022). KAIZEN: An Ancestral Strategy for Operational Improvement: Literature Review and Trends. In D. Maletič, M. Grabowska, & A. Hamrol (Eds.), *Advances in Manufacturing III* (pp. 154–168). Springer International Publishing AG. https://doi.org/10.1007/978-3-031-00218-2_13
56. Suárez-Barraza, M., Ramis-Pujol, J., Kerbache, L. (2011). Thoughts on Kaizen and its Evolution: Three different perspectives and guiding principles. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2 (4), 288–308. <https://doi-org/10.1108/20401461111189407>
57. Šepetienė, R., Čiubrinskienė, R., ir Ruževičius, J. (2017). Sisteminis veiklos valdymo tobulinimas: įmonės atvejo analizė, vertinant kokybės kaštus. *Management of Organizations: Systematic Research*, 77, 153–167. <http://dx.doi.org/10.1515/mosr-2017-0009>
58. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson Education.
59. Tariku, M. T., & Adem, A. A. (2020). An Integrative Review on Factors Affecting Kaizen Implementation in Private and Government-Owned Organizations in Ethiopia: Gaps in the Existing Literature and Insights for Future Researchers. *ICTACT Journal on Management Studies*, 6(4), 1311–1319. <https://doi.org/10.21917/ijms.2020.0184>
60. Trang, P. T. (2024). Training and continuous improvement: the moderation effect of transfer climate and the mediation influence of self-efficacy. *TQM Journal*, 36(4), 1212–1234. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2023-0066>
61. Unzueta, G., Esnaola, A., & Eguren, J. A. (2020). Continuous improvement framework to develop cultural change: case study, capital goods company. *TQM Journal*, 32(6), 1327–1348. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2019-0051>
62. Wu, Hsin-Hung & Tang, Yung-Tai & Shyu, Jyh-Wei. (2010). An integrated approach of Kano's model and Importance-Performance Analysis in identifying key success factors. *African Journal of Business Management*. 4. 3238-3250.
63. Zighan, S., & Ruel, S., 2023. SMEs' resilience from continuous improvement lenses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(2), 233–253. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2021-0235>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Alytaus miesto savivaldybės administracija. (2017, spalio 3). https://www.ekt.lt/wp-content/uploads/2017/10/V.-Jastremskas_LEAN-rezultatai_Alytus_2017-1.pdf
2. Anykščių rajono savivaldybės administracija. (2020) <https://www.anyksciai.lt/doclib/gkeeqppnfokcx2sebaba5gmsrxd7d7rq>
3. Akmenės rajono savivaldybės administracija. (2020). <https://www.akmene.lt/data/public/uploads/2021/04/akmenes-veiklos-ataskaita-galutinis-uz-2020-m.pdf>
4. Dėl Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007–2010 metų priemonių plano patvirtinimo. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.25CABB666181/TAIS_313865
5. Kaizen Institute, 2025. Prieiga per internetą: <https://kaizen.com/about-us/>
6. Klaipėdos miesto savivaldybės administracija. (2021, rugpjūčio 19). <https://www.klaipeda.lt/lt/naujienos/7654/lean-vadybos-metodu-sistema-administracijoje:1873>
7. Klaipėdos rajono savivaldybės administracija. (2021). <https://klaipedos-r.lt/wp-content/uploads/2022/10/Internetas-Kretingos-RSA.docx>
8. Klaipėdos socialinių paslaugų centras „Danė“. (2024). <https://www.danespc.lt/veiklos-sritys/kaizen-metodas/>
9. Lietuvos Respublikos finansų ministerija (2023). Veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ poveikio vertinimas. Galutinė ataskaita. <https://finmin.lrv.lt/public/canonical/1736856622/24277/2014-2020%20m.%20ES%20galutin%C4%97%20vertinimo%20ataskaita.pdf>
10. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2022). *2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa*. <https://vrm.lrv.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai-2/pletros-programos/2022-2030-metu-viesojo-valdymo-pletros-programa/>
11. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2023 <https://vrm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/viesosios-istaigos2/viesojo-sektoriaus-istaigu-tinklas/>
12. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita*. https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Vaiklos%20ataskaitos/Vie%C5%A1ojo%20sektoriaus%20ataskaita_galutin%C4%97%20%28002%29.pdf
13. Marijampolės miesto savivaldybės administracija. (2020, sausio 24). <https://www.marijampole.lt/naujienos/4/marijampoles-savivaldybes-administracijoje-bus-diegiamas-lean-kokybes-vadybos-metodas:9832>
14. SODRA. (2025, liepos 14). *Lean metodai*. <https://www.sodra.lt/lean-metodai>
15. Šilutės rajono savivaldybės administracija. (2018, sausio 3). <https://www.silute.lt/es-projektai/paslaugu-teikimo-ir-asmenu-aptarnavimo-kokybes-gerinimas-silutes-r-savivaldybeje/7304>
16. Širvintų rajono savivaldybės administracija. (2021, kovo 22). <https://www.sirvintos.lt/lt/sirvintu-rajono-savivaldybes-administracijos-teikiamu-paslaugu-ir-asmenu-aptarnavimo-kokybes-gerinimas/3264>
17. Valstybinė duomenų agentūra. (2025) <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=81e86bee-46c7-4d7a-b2d6-0c8ea9433093#/>
18. Vilniaus rajono savivaldybės administracija. (2025). <https://vrsa.lt/data/public/uploads/2025/12/vrsa-klientu-aptarnavimo-standartas.pdf>