

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
BIZNESA, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE
VADĪBZINĀTNES NODAĻA

**ORGANIZĀCIJAS KULTŪRAS IZAICINĀJUMI
LEAN PIEEJAS PIELIETOŠANAI
PUBLISKAJĀ PĀRVALDĒ LATVIJĀ**

**Organizational Culture Related Challenges to Applying Lean
Management in Public Administration of Latvia**

MAĢISTRA DARBS

Sabiedrības vadība maģistra studiju programma

Autors: **Krišjānis Dzalbe**

Studenta apliecības Nr.: kd08045

Darba vadītājs: Dr. admin., assoc. prof. Gundars Bērziņš

RĪGA 2018

Anotācija

Valsts starptautiskās konkurētspējas un iedzīvotāju dzīves kvalitātes dēļ nepieciešams uzlabot publiskās pārvaldes efektivitāti. Darba mērķis ir noskaidrot organizācijas kultūras šķēršļus *Lean* pieejas pielietošanai valsts pārvaldē Latvijā.

Darba uzdevumi ir: raksturot *Lean* pieeju citu pieeju kontekstā un izaicinājumus *Lean* pielietošanai publiskajā pārvaldē; izvērtēt organizācijas kultūras ietekmi publiskās pārvaldes organizācijās; analizēt pašreizējo valsts pārvaldes politiku un organizācijas kultūru; izvērtēt, kuru *Lean* pieejas vērtību iedzīvināšanai publiskajā pārvaldē sagaidāmi lielākie šķēršļi.

Pētījumā konstatēts, kuru *Lean* vērtību ieviešanai ir kulturāli šķēršļi, kā arī, kuras var izmantot efektīvai ieradumu maiņai.

Atslēgvārdi: *Lean* pārvalde, publiskā pārvalde, procesu uzlabošana, kvalitātes vadība, organizācijas kultūra

Abstract

Competitiveness of the state in the global market and quality of life of citizens are the drivers to improve government effectiveness. The aim of this thesis is to find out challenges related to organizational culture to applying *Lean* management to public administration in Latvia.

The objectives are: to characterize *Lean* management in context with other approaches and the challenges of applying *Lean* management to government; to evaluate the role of organizational culture in public administration; analyse the current public administration policy and organizational culture in Latvia; evaluate which *Lean* values will face the largest obstacles to taking roots.

Research concluded which *Lean* values have cultural obstacles and which ones can be harnessed for behavioural change.

Keywords: *Lean* management, government, process improvement, quality management, organizational culture

Satura rādītājs

Anotācija	1
Abstract	2
Saīsinājumi	5
Ievads	6
1. Procesu uzlabošana valsts pārvaldē	9
1.1. Privātā sektora metodes publiskās pārvaldes uzlabošanai	9
1.2. Six Sigma	11
1.3. Biznesa procesu pārbūve (BPR)	11
1.4. Visaptverošā kvalitātes vadība (TQM)	13
1.5. ISO 9000 kvalitātes vadības sistēma	14
1.6. Ierobežojumu teorija (TOC)	14
1.7. <i>Lean</i>	15
1.7.1. <i>Lean</i> attīstība	17
1.7.2. <i>Lean</i> metodes	26
1.8. Procesu pilnveidošanas pieeju apkopojums	27
2. Izaicinājumi <i>Lean</i> pielietošanai publiskajā pārvaldē	30
2.1. Atšķirības starp publisko un privāto sektoru	30
2.2. Vērtības definēšana publiskajā pārvaldē saskaņā ar <i>Lean</i>	31
3. Organizācijas kultūra kā efektīvas institūcijas atslēga	35
3.1. Efektīvas organizācijas kultūra	35
3.2. Pētījumu pārskats par organizācijas kultūru	36
3.3. Organizācijas kultūras definīcijas	37
3.4. Organizācijas kultūru tipi	39
3.5. Kā strādā organizācijas kultūra?	40
3.6. Organizācijas kultūra un valsts pārvalde	42
3.7. Organizācijas kultūras pārmaiņas	45

3.8. <i>Lean</i> organizācijas kultūras pārmaiņas un kritiskā rutīna	47
4. Pašreizējā situācija un tendences valsts pārvaldē	51
4.1. Politikas plānošanas dokumentu izvērtējums	51
4.1.1. Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014. - 2020. gadam	51
4.1.2. Valsts pārvaldes reformu plāns 2020	52
4.1.3. Konceptija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi	54
4.2. Darbinieku skaita samazināšana kā šķērslis <i>Lean</i> pieejai	54
4.3. Publiskās pārvaldes vērtības	56
4.4. Publiskās pārvaldes darbinieku prasmes	56
4.5. Kvalitātes vadība publiskajā pārvaldē Latvijā	57
5. Valsts pārvaldes darbinieku aptauja	59
5.1. Organizācijas kultūrā balstīts <i>Lean</i> attīstības novērtējuma rīks	59
5.2. Aptaujas metodoloģija	60
5.3. Aptaujas rezultātu analīze	62
5.3.1. Organizācijas vīzija	64
5.3.2. Līderība	67
5.3.3. Vērtības radīšanas process	69
5.3.4. Darba uzlabošana	72
5.3.5. Attieksme pret cilvēkiem	74
5.4. Aptaujas rezultātu apkopojums	76
Secinājumi un priekšlikumi	77
Izmantotā literatūra un avoti	83
Pielikumi	88

Saīsinājumi

BPR - biznesa procesu pārbūve (*business process reengineering*)

TOC - ierobežojumu teorija (*theory of constraints*)

TQM - visaptverošā kvalitātes vadība (*total quality management*)

JPP - Jaunā publiskā pārvalde

TPS - Toyota ražošanas sistēma

CSDD - Valsts akciju sabiedrība "Ceļu satiksmes drošības direkcija"

LAD - Lauku atbalsta dienests

NVA - Nodarbinātības valsts aģentūra

PMLP - Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde

PVD - Pārtikas un veterinārais dienests

VSAA - Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra

VZD - Valsts zemes dienests

Ievads

Mūsdienu globālajā pasaulē valstu starpā pastāv sīva konkurence par to, kura spēs piedāvāt uzņēmējiem un cilvēkiem pievilcīgāko darba un dzīves vidi. Ja iespējas ietekmēt valsts ģeogrāfiskās īpašības ir pavisam ierobežotas, tad viens no galvenajiem veidiem, kā padarīt valsti pievilcīgu un konkurētspējīgu ir publiskās pārvaldes uzlabošana. Efektīva publiskās pārvaldes darbība ir svarīga ne vien investoriem, tūristiem un vietējiem uzņēmējiem, bet ikvienam iedzīvotājam, jo cilvēku labklājība lielā mērā ir atkarīga no visu veidu publiskajiem pakalpojumiem - ceļu infrastruktūras, izglītības, veselības aprūpes, drošības utt.

Tomēr Latvijā par spīti tam, ka ilgstoši plānošanas dokumentos tiek izvirzīti mērķi panākt efektīvu valsts pārvaldi, veikti funkciju auditi, procesu pārveide (*redeisgn*), uzstādīti stingri mērķi, palielināta atklātība, bet sabiedrībā noturīgs ir viedoklis, ka tās darbībā ir daudz zudumu jeb izšķērdības. Patiesas izmaiņas var panākt tikai mainot domāšanu, jo kultūra vienmēr pārspēj stratēģiju.

Iespējams, ka būtiskus efektivitātes ieguvumus un kvalitātes uzlabojumus var panākt tikai mainot publiskās pārvaldes darbinieku vērtības un ieradumus, koncentrējot darbību uz pastāvīgu uzlabošanas soli pa solim, izskaužot lieko - pielietojot tādu pieeju kā *Lean*. Tomēr, lai to panāktu nepieciešama organizācijas kultūras maiņa valsts pārvaldē. *Lean* pieeju publiskajā pārvaldē sāka pielietot pagājušā gadsimta deviņdesmitajos gados. Joprojām ir daudz neskaidru aspektu šīs privātajā sektorā attīstītās pieejas pielietošanai publiskajā pārvaldē. Latviski ir izdota viena grāmata par praktisku *Lean* pielietošanu, bet latviski nav pieejami materiāli, kas aprakstītu *Lean* attīstību, bet apskatot tikai atsevišķus *Lean* rīkus nevar iegūt izpratni par pieejas veiksmīgu pielietošanu organizācijā, vēl jo vairāk publiskās pārvaldes organizācijā.

Tāpēc šī darba mērķis ir noskaidrot organizācijas kultūras šķēršļus *Lean* pieejas pielietošanai valsts pārvaldē Latvijā.

Šī darba uzdevumi ir:

1. Raksturot *Lean* pieeju citu procesu uzlabošanas un kvalitātes vadības pieeju kontekstā un izaicinājumus *Lean* pieejas pielietošanai publiskajā pārvaldē.
2. Izvērtēt organizācijas kultūras ietekmi publiskās pārvaldes organizācijās un organizācijas kultūras pārmaiņu veikšanas izaicinājumus.
3. Analizēt pašreizējās valsts pārvaldes politikas un organizācijas kultūras saskanību ar *Lean* pieeju.

4. Izvērtēt, kuru *Lean* pieejas vērtību iedzīvināšanai publiskajā pārvaldē sagaidāmi lielākie šķēršļi un pretēji - kuru vērtību saskanību var izmantot veiksmīgai *Lean* pieejas pielietošanai.

Maģistra darba **pētījuma objekts** ir Latvijas publiskās pārvaldes institūcijas. **Pētījuma priekšmets** ir *Lean* pieeja no organizācijas kultūras skatpunkta un piemērošana valsts pārvaldē Latvijā.

Pētījuma hipotēze ir *Lean* principu pielietošanai valsts pārvaldē Latvijā ir organizācijas kultūras vērtību šķēršļi. Lai pierādītu vai apgāztu šo hipotēzi būs nepieciešams noskaidrot publiskās pārvaldes pastāvošās raksturīgākās organizācijas kultūras vērtības un analizēt to saderību ar *Lean* principiem.

Darba pirmajā nodaļā tiek *Lean* pieeja tiek apskatīta citu procesu uzlabošanas pieeju un kvalitātes vadības sistēmu kontekstā, lai lasītājam dotu priekšstatu par populārākajiem ietvariem kādos var uzlūkot darba problemātiku. Attiecībā uz *Lean* ir sniegts plašāks raksturojums, kā arī ieskats pieejas attīstībā, uzksaitot nozīmīgāko praktiķu un pētnieku ieguldījumu. Otrā no daļa pievēršas konceptuālajiem izaicinājumiem *Lean* kā privātā sektora attīstītas pieejas piemērošanai publiskajā pārvaldē, apskatot būtiskākās atšķirīgās publiskā un privātā sektora iezīmes, bet padziļinātāka analīze veltīta jautājumam, kā definēt vērtību publiskajā sektorā.

Trešajā nodaļā apskatīti galvenie organizācijas kultūras jēdzieni un ietvari, to izpausmes publiskajā pārvaldē, mijiedarbība ar *Lean* jēdzieniem, kā arī organizācijas kultūras pārmaiņas.

Kad konceptuālā bāze ir definēta, ceturtnā nodaļā pievēršas Latvijas publiskās pārvaldes analīzei, lai noteiktu kontekstu, kurā *Lean* pieeja pielietojama, kādas ir galvenās problēmas un plānotie risinājumi nākotnē. Apskatīti jau veiktie pētījumi par vērtībām valsts pārvaldē, kā arī lasītājs tiek iepazīstināts ar valsts pārvaldes darbinieku prasmju analīzi, kurā pamatojas ieteikumi *Lean* pieejas pielietošanai publiskajā pārvaldē.

Piektajā nodaļā tiek aprakstīta publiskās pārvaldes darbinieku aptaujas metodoloģija un analizēti rezultāti, lai noteiktu, kuru *Lean* kultūras vērtību iedzīvināšanai var būt šķēršļi un kuras būtu izmantojamas *Lean* iedzīvināšanai.

Darbā izmantotas vairākas pētniecības metodes. Procesu uzlabošanas pieeju un kvalitātes vadības sistēmu izvērtējums un *Lean* pielietošanas publiskajā pārvaldē izaicinājumu apkopojums veikts izmantojot literatūras analīzi, tāpat arī organizācijas kultūras izvērtējumā. Literatūras analīze izmantota arī publiskās pārvaldes pārsreizējās situācijas apskatā kopā ar dokumentu analīzes metodi, analizējot jomai nozīmīgākos politikas plānošanas dokumentus.

Darba ietvaros tika veikta publiskās pārvaldes darbinieku aptauja. Izlasē tika izvēlētas institūcijas, kuras visbiežāk sniegušas pakalpojumus iedzīvotājiem, darbinieki no 6 valsts

tiešās pārvaldes iestādēm un vienas valsts kapitālsabiedrības. Respondentu e-psta adreses tika izveidotas, izmantojot iestāžu mājas lapās publiski pieejamus darbinieku sarakstus (kapitālsabiedrībā izplatīta darbiniekiem ar struktūrvienību vadītāju starpniecību) un tika izsūtīti uzaicinājumi 2467 darbiniekiem, iegūstot 404 atbildes. Aptaujai tika izmantota profesionāla socioloģisko pētījumu sistēma QuestionPro, nosūtot katram respondentam unikālu, identificējamu saiti. Aptauja ilga no 25.03.2018.- 09.04.2018. Izvēlētās izlases dēļ rezultāti reprezentē tikai situāciju minētajās institūcijās.

Darbā aplūkoto procesu uzlabošanas un kvalitātes vadības sistēmu saraksts nav pilnīgs, bet gan aprobežojas ar starptautiski pazīstamākajām un populārākajām, jo tas ir pietiekami, lai radītu kontekstu *Lean* pieejas izprašanai un neveltītu tam pārmērīgi lielu darba apjomu.

Darbā izmantotā literatūra ir gan jomas nozīmīgākās, pārskatā pieminēto nozīmīgāko personu sarakstītas grāmatas, gan citu autoru darbi par *Lean* pieeju, kvalitātes vadību un organizācijas kultūru. Plaši izmantotas arī zinātniskās publikācijas, kurām piekļūts caur akadēmiskajām datu bāzēm.

1. Procesu uzlabošana valsts pārvaldē

1.1. Privātā sektora metodes publiskās pārvaldes uzlabošanai

Kopš jaunās publiskās pārvaldes izplatības 1980os gados valsts pārvaldes visās pasaules malās ir eksperimentējušas ar privātā sektora labākās prakses pārņemšanu valsts pārvaldē. 21. gadsimtā biznesa procesu uzlabošanas metodoloģijas ir kļuvušas arvien populārākas valsts pārvaldē.¹ To var saistīt ar Jaunās publiskās pārvaldes izplatību, kuras popularitāte un pielietošana ir bijusi viļņveidīga, kad privātā sektora pieeju piemērošana publiskajam sektoram ir bijusi ar dažādiem panākumiem.

Tomēr, lai gan *Lean* ir izteikti privātajā sektorā attīstījusies pieeja, tās principi ir atšķirīgi no Jaunās publiskās pārvaldes, kas galvenokārt izpaudās sašķelšanā, konkurencē un motivācijā.² Savukārt *Lean* pieeja Toyota koncernā izpaudās pārvaldības formā, kur Toyota uzņēmums veidoja ciešu saikni ar piegādātāju uzņēmumiem, iegādājoties daļas šajos uzņēmumos un sniedzot atbalstu šiem uzņēmumiem Toyota kopīgās vīzijas sasniegšanai.³

Līdzās klientorientētībai visbiežāk lietotais vārds procesu uzlabošanā ir kvalitāte. Šim vārdam ir daudzas nozīmes, bet attiecībā uz organizāciju sniegumu to parasti lieto kā izcilības pakāpi⁴ vai lietas standartu mērot pret citām līdzīgām lietām⁵. Kvalitātes vadības izpratne par kvalitāti ir tuvāka otrajam variantam jeb rezultāta atbilstības pakāpe uzstādītajiem kritērijiem. Piemēram, ražošanā ar kvalitāti apzīmē pakāpi, kādā produkcija ir bez defektiem. Six sigma kvalitātes vadības virziena nosaukums jau sevī ietver šo nozīmi, sakot, ka mērķis ir panākt, ka produkti ilgtermiņā ir bez defektiem 99,99966% gadījumu jeb sešas standartnovirzes no normālsadalījuma vidus. V.E.Demings skaidro šo divu nozīmju vietu procesos: "Produkta kvalitāte obligāti nenozīmē augstu kvalitāti. Tā nozīmē pastāvīgu procesa pilnveidošanu, lai patērētājs varētu paļauties uz produkta viendabību un iegādāties to par zemu cenu."⁶

Viens no kvalitātes vadības centrālajiem fokusi ir uz klientorientētiem procesiem un var labi novērot to, ka arī publiskā pārvaldē Latvijā šīs vērtības ir plaši izplatītas. Iestāžu pakalpojumus to klienti vērtē ļoti pozitīvi, bet par spīti tam iestāžu reputācija kopumā bieži

¹ Radnor Z. Transferring Lean into government. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol 21, Number 3

² Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. New Public Management Is Dead — Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2006. Vol 16, Number 3

³ Womack J. P., Jones D. T., Roos D., *The Machine That Changed The World: The Story of Lean Production*, Free Press, 1990

⁴ Merriam Webster, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/quality>

⁵ Oxford Dictionary <https://en.oxforddictionaries.com/definition/quality>

⁶ Rother M. *Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness, and Superior Results*, McGraw Hill Education, 2010, 13. lpp

vien ir drīzāk negatīva.⁷ Viens no būtiskākajiem iemesliem negatīvai reputācijai ir sabiedrības šaubas par nodokļu maksātāju līdzekļu izlietošanas lietderību.⁸ Sabiedrībā plaši izplatīti ir stereotipi par gauso darba produktivitāti valsts pārvaldē, toties no valsts iestādēm nemainīga ir tendence pieprasīt papildu cilvēkresursus savu funkciju īstenošanai, kas ir pretrunā. Arī starp valsts pārvaldes darbiniekiem reti var atrast tādus, kas sūdzētos par darba trūkumu, 39% valsts pārvaldes darbinieku uzskata, ka darba ir par daudz.⁹ Bieži izskan sūdzības par pārslodzi un nespēju kvalitatīvi pildīt pienākumus dēļ tā, ka darbinieku skaita samazināšanas rezultātā, atlikušajiem darbiniekiem tiek uzdots pildīt agrāko darbu apjomu.

Kvalitātes vadība virza iestādes domāt par procesu uzlabošanu, tomēr tām ir ierobežoti panākumi lieko darbību identificēšanā un darbu vienkāršošanā, resursu efektīvākai izmantošanai, kas mūsdienās ir galvenais izaicinājums publiskajai pārvaldei.¹⁰ Tāpēc šis darbs koncentrējas nevis uz kvalitātes vadības pieejām, bet gan procesu uzlabošanas metodoloģijām un pieejām.

Lean ir daudz kopīga ar citām procesu uzlabošanas pieejām. *Lean* ir kopīgi idejiskie pamatlicēji ar TQM un Six sigma un bieži vien šīs pieejas tiek apvienotas, lai panāktu labākos rezultātus, piemēram *Lean Six Sigma*. Zoja Radnora (*Zoe Radnor*) identificē četras populārākās procesu uzlabošanas metodoloģijas publiskajā pārvaldē - Six Sigma, biznesa procesu pārbūve (BPR), procesu uzlabošana un *Lean*, kas tiek pielietotas kombinācijā ar Kaizen, TQM, Sistēmiskās domāšanas (*systems thinking*) metodēm un mazāk izplatīta ir ierobežojumu teorijas metodoloģijas pielietošana¹¹. Papildus tām darbā tiks īsumā apskatītas arī ISO9000 standartu grupa, kas ir populārākā kvalitātes vadības sistēma Latvijā un ierobežojumu teorija, lai sniegtu ieskatu pielietotajās pieejās un *Lean* kontekstā ar tām. Lielai daļai populārāko procesu uzlabošanas pieeju saknes aug no Toyota ražošanas sistēmas un Deminga idejām. No šīm pieejām *Lean* ir populārākā, it sevišķi plaši pielietota veselības

⁷ Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījums, 2017, Valsts kanceleja, 2017
<http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/title_file/petijums_Ataskaite_VK_klienti_112017.pdf> (skatīts 09.01.2018.)

⁸ Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē, Baltic Institute of Social Sciences & O.D.A., 2015, (https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/petijums_par_valsts_parvaldes_lomu_un_attistibu_nakotne.pdf) > (skatīts 22.04.2018.), 29. lpp

⁹ Darbinieku apmierinātības pētījumus 2014, Valsts kanceleja, 2014
<https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/apmierinatibas_aptaujas_rezultati_2014.pdf> (skatīts 17.03.2018.)

¹⁰ Barber M. How to run a Government: So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't Go Crazy, Penguin Random House UK, 2015, 251. lpp

¹¹ Radnor Z. Review of Business Process Improvement Methodologies in Public Services. Advanced Institute of Management Research, 2010

aprūpē Lielbritānijā.¹² *Lean* popularitāti mēdz skaidrot ar šīs pieejas iesaistošo metodoloģiju.¹³

1.2. Six Sigma

Six Sigma mērķis ir samazināt organizācijas izmaksas un uzlabot klientu apmierinātību, samazinot defektus un kvalitātes neatbilstības. Šī metode koncentrējas uz produktu kvalitātes mērīšanu, variācijas samazināšanu, procesu uzlabojumu virzīšanu un izmaksu samazināšanu, izmantojot statistisku un pārvaldības rīku klāstu, uzlabojumu lēcieni panākšanai.¹⁴ Kā definē Antonijs: “Six Sigma pamata mērķis ir samazināt pakalpojuma rādītāja variāciju noteiktā līmenī. Lai uzlabotu tipiska pakalpojuma kvalitāti, obligāti nepieciešams mērīt vai kvantificēt variāciju un tad izveidot iespējamus risinājumus variācijas samazināšanai.”¹⁵

Six Sigma koncepcija attīstījās Motorola uzņēmumā 1980o gadu otrajā pusē un tālāk kā metodoloģija attīstījās Motorola un GE uzņēmumos.¹⁶ Metodoloģija pielietota gan ražošanā, gan pakalpojumos. Six Sigma pamatā ir DMAIC metodoloģija, kas sastāv no pieciem soļiem: definēt problēmu, mērīt procesu, analizēt, uzlabot un monitorēt. Lai gan nosaukums apzīmē, ka Six Sigma mērķis ir panākt defektu līmeni līdz 3.44 uz miljonu iespēju,¹⁷ jāpiebilst, ka “Six Sigma nekoncentrējas uz defektu uzskaitīšanu procesos, bet gan iespēju procesos, kas var radīt defektus, skaitu.”¹⁸

1.3. Biznesa procesu pārbūve (BPR)

Biznesa procesu pārbūve (*business process reengineering*) ir esošu procesu analīze, lai izstrādātu un ieviestu vēlamo procesu. Šī procesu uzlabošanas pieeja sludina radikālu darba plūsmas pārbūvi gan uzņēmuma iekšienē, gan starp uzņēmumiem, lai panāktu krasu snieguma uzlabojumu.¹⁹ BPR sasniedza augstāko popularitāti agrīnajos 1990os gados, kad Maikls Hammers (*Michael Hammer*) un Džeimss Šampī (*James Champy*) publicēja bestselleri Korporācijas pārbūve (*Reengineering the Corporation*).

¹² Radnor Z., Review of Business Process Improvement Methodologies in Public Services, Advanced Institute of Management Research, 2010

¹³ Proudlove N., Moxham C., Boaden R. Lessons for Lean in Healthcare from using Six Sigma in the NHS, Public Money and Management, Vol 28, No 1, pp 27-34.

¹⁴ Dedhia N. S. Six Sigma Basics. Total Quality Management, 2005. Vol 16, Number 5

¹⁵ Antony J. Six Sigma for Service Processes. Business Process Management Journal, 2006. Vol 12, No 2

¹⁶ Turpat

¹⁷ Harrington J. Six Sigma: An Aspirin for Healthcare. International Journal of Healthcare Quality Assurance, 2005. Vol 18, Number 7

¹⁸ Antony J. Six Sigma for Service Processes. Business Process Management Journal, 2006. Vol 12, No 2

¹⁹ Improving Business processes: Expert Solutions to everyday challenges, Harvard Business Review Press, 2010, 15. lpp

Guangming Cao secina, ka BPR ir spēcīgs rīks procesu pārbūves veikšanai, bet tas nepievērš uzmanību citām pārmaiņu perspektīvām - strukturālām, kulturālām un varas sadales. Tas ir iespējams skaidrojums tam, ka liela daļa BPR iniciatīvu nenes sagaidāmos rezultātus. Līdz ar to BPR ir pielietojams vai nu gadījumos, kur procesi ir noteicošie, vai arī kombinācijā ar citām pieejām, kas risina pārējos pārmaiņu aspektus.²⁰

BPR metode līdzīgi kā *Lean* ir raksturīga sistēmiska pieeja procesu pārveidei, tomēr starp *Lean* un BPR ir vairākas būtiskas atšķirības. Pirmkārt, BPR lielākoties analīzes veicējs un optimizācijas izstrādātājs ir eksperts (iekšējais vai ārējais konsultants)²¹, savukārt *Lean* galvenie pilnveidojumu veicēji ir pirmā līmeņa vadība, kas ir tuvu procesu īstenošanai un uzņemas atbildību par uzlabojumiem arī pēc tā ieviešanas. Otrkārt, BPR ir kampaņveidīgs pasākums, kur eksperts identificē uzlabojamo procesu, veic analīzi, izstrādā risinājumu un vada tā ieviešanu. Savukārt, *Lean* ir pastāvīgs pilnveidošanās process, kur uzlabojumus sagaida no ikviena organizācijas locekļa. Līdz ar to arī turpmāki uzlabojumi iespējami tikai piesaistot ekspertu, kuram ir uzlabojumu veikšanas kompetence.

Protams, arī BPR kā citas procesu uzlabošanas pieejas paredz procesā iesaistīto un ietekmēto pušu iesaistīšanu situācijas izzināšanā un risinājuma izstrādē, bet BPR tam ir daudz mazākas iespējas būt rezultatīvam nekā *Lean*, jo darbinieki nav apmācīti uzlabojumu veikšanai, asociē šādas radikālas pārmaiņas ar negatīvu pieredzi, jo citreiz kāds ticis atlaists vai palielināta slodze, vai ietaupījumi gūti uz klientu servisa vai kvalitātes līmeņa rēķina.²² Tādēļ arī darbinieki nekādā veidā nav motivēti iesaistīties procesu pilnveidē. Atkārtots no augšpuses uzspiestu pārmaiņu cikls pārvērš sākotnēji neitrālo nostāju pret pārmaiņām aktīvā pretestībā tām. Tāpat *Lean* inkrementālā pieeja uzlabojumiem, vienu pa vienai izskaužot liekās darbības, pretstatā pilnīgai procesa pārbūvei izraisa mazāku pretestību un iesaistītajām pusēm.

Treškārt, par spīti tam, ka viens no centrālajiem rīkiem gan *Lean*, gan BPR ir vērtības radīšanas procesa analīze (*value stream mapping* vai *value added analysis*) procesa pārbūvē izmantotās metodes ir atšķirīga no *Lean* metodēm, kā arī BPR centrāls ir benčmārkings labākās prakses noteikšanai.

²⁰ Guangming Cao, Steve Clarke, Brian Lehane, (2001) "A critique of BPR from a holistic perspective", Business Process Management Journal, Vol. 7 Issue: 4, pp.332-339

²¹ Babris S., Kaļķis H., Mūrnieks J., Piekuss U., Lean risinājumi efektīvākam biznesam, SIA "Madris", 2016, 40.lpp

²² Turpat, 2016, 40. lpp

1.4. Visaptverošā kvalitātes vadība (TQM)

TQM var definēt kā “attīstošos procedūru sistēmu, rīkus un apmācību metodes organizāciju pārvaldīšanai, lai sasniegtu klientu apmierinātību strauji mainīgā vidē.”²³ Dālgards un Dālgarda-Parka TQM apraksta kā “organizācijas kultūru, ko raksturo caur pastāvīgu pilnveidošanos panākta klientu apmierinātības paaugstināšanās, kurā aktīvi piedalās visi darbinieki.”²⁴ Līdz ar to TQM veicina atbildību un uzlabošanās kultūru, komandas darbu un apņēmību sekot tādiem principiem kā klientcentriskums, procesu orientācija un pastāvīga uzlabošanās.

TQM centrāls jēdziens ir kvalitātes vadība katrā darbību posmā, no plānošanas un dizaina caur pašpārbaudi, līdz pastāvīgai procesu monitorēšanai uzlabojumu iespēju identificēšanai.²⁵

Visaptverošās kvalitātes vadības jēdzienu 1957. gadā ieviesa Feigenbaums, kura grāmatu “Visaptverošā kvalitātes kontrole” plaši pielietoja uzņēmumu vadītāji Japānā. Citi kvalitātes “guru” ir V.E. Demings, kas radīja “14 kvalitātes uzlabošanas principus”, Jurons, kas ieviesa frāzi “derība pielietojumam”, Išikava, kas popularizēja “kvalitātes lokus” - rīku, ar kuru darbinieki var iesaistīties, Taguči, kas koncentrējās uz dizaina un inženieru iestrādātu kvalitāti (*engineering in of quality*), un Krosbijs, kas ieviesa Kvalitātes izmaksu jēdzienu. 1990os gados balstoties uz Visaptverošās kvalitātes kontroles (TQC) principiem attīstījās Visaptverošās kvalitātes vadības (*total quality management*) jeb TQM metodoloģija, ko var definēt kā statistikas analīzē balstīta kvalitātes kontroles metodes.

TQM bieži koncentrējas uz konkrētu, šauru procesa daļu un ietver vairākas metodes un paņēmienus, tai skaitā benčmārkingu, samazinātu cikla laiku, pastāvīgu uzlabošanu un Kaizen. Šīs tiek izmantotas kā kontroles metodes, jo darbiniekiem nosaka mērķus un tad, izmantojot problēmu risināšanas rīkus, tiek veikti uzlabojumi. Daži autori apraksta TQM procesu kā pastāvīgu uzlabošanu pastāvīgi izmantojot četru posmu uzlabojumu ciklu PDSA.^{26 27}

²³ Anderson R., Eriksson H. and Torstensson H. Similarities and Difference Between TQM, Six Sigma and Lean. The TQM Magazine, 2006. Vol 18, Number 3

²⁴ Dahlgaard J. J., Dahlgaard-Park S. M. Lean Production, Six Sigma Quality, TQM and Company Culture. The TQM Magazine, 2006. Vol. 18 Number 3

²⁵ Radnor Z. Changing to a Lean Organisation: The Case of Chemicals Company. International Journal of Manufacturing and Technology Management, 2000. Vol 1, Number 4/5 (November)

²⁶ Dahlgaard J. J., Dahlgaard-Park S. M. Lean Production, Six Sigma Quality, TQM and Company Culture. The TQM Magazine, 2006. Vol. 18 Number 3

²⁷ Anderson R., Eriksson H. and Torstensson H. Similarities and Difference Between TQM, Six Sigma and Lean. The TQM Magazine, 2006. Vol 18, Number 3.

1.5. ISO 9000 kvalitātes vadības sistēma

ISO9000 ir kvalitātes vadības sistēmu standartu grupa, ko administrē akreditācijas procesā, ko veic sertificēšanas institūcijas. ISO 9000 mērķis ir samazināt defektus, kodificējot, auditējot un dokumentējot procesu standartus. Tam nepieciešama ārēju ekspertu palīdzība.²⁸ ISO 9000 akreditācijas iegūšanas galvenie priekšnoteikumi ir:

- Procedūru kopums, kas aptver visus galvenos uzņēmuma procesus;
- Procesu monitorēšana, lai nodrošinātu, ka tie ir efektīvi;
- Adekvātu datu uzturēšana;
- Rezultātu pārbaude defektu fiksēšanai, ar atbilstošām korektīvajām darbībām, ja nepieciešams;
- Regulāra individuālu procesu un kvalitātes sistēmas efektivitātes pārbaudīšana
- Pastāvīgas pilnveidošanās veicināšana

1.6. Ierobežojumu teorija (TOC)

TOC pamatlicējs Elija Goldrats, iedvesmojoties no citām procesu uzlabošanas pieejām kā, piemēram, TQM un *Lean*, attīstīja principus, kas palīdz iegūt sistēmiskāku skatījumu uz organizāciju un tās procesiem, lai koncentrētu pilnveidošanas enerģiju uz būtiskākajiem problēmu punktiem. Ierobežojumu teorija, ko parasti apzīmē ar TOC (no *theory of constraints*) koncentrējas uz sistēmas uzlabojumiem. Sistēma ir savstarpēji saistītu procesu sērija jeb analogiski tā ir ķēde savstarpēji atkarīgu posmu grupa, kas kopā strādā vienam mērķim.²⁹ Ierobežojums ir šīs ķēdes vājākais posms. Visas ķēdes sniegumu ierobežo vājākā posma izturība. Ražošanas procesos TOC koncentrējas uz to procesu, kas palēnina produkta kustību cauri sistēmai. Tās pamatā ir četri principi³⁰:

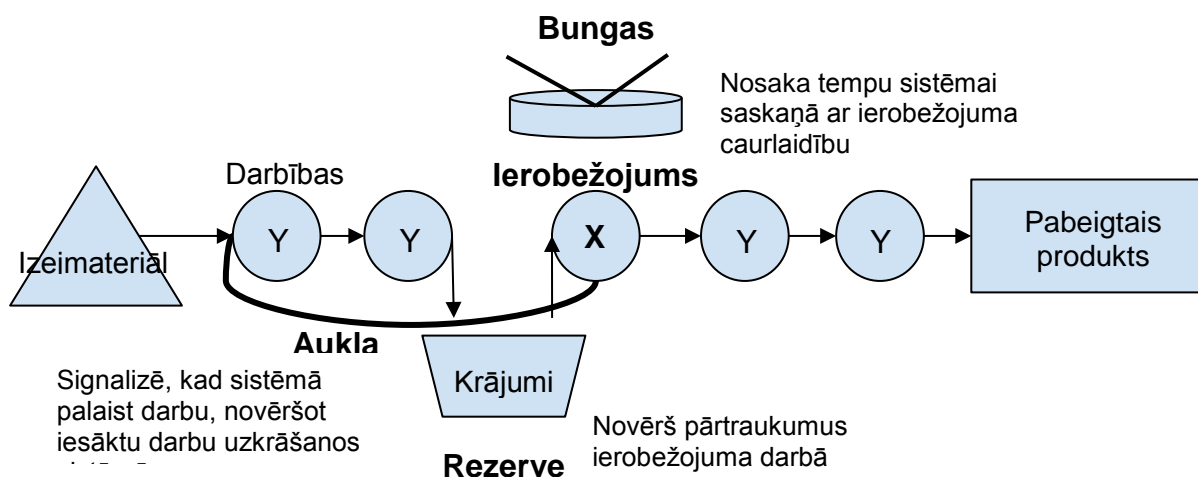
1. Identificēt ierobežojumu jeb procesa posmu, kurā ir vismazākā caurlaidība;
2. Izlemt, kā pilnībā izmantot sistēmas ierobežojumu
3. Pakārtot pārējo sistēmu ierobežojumam -
4. Kāpināt sistēmas ierobežojumu - tad, kad ierobežojums tiek maksimāli izmantots, var pievērsties tā caurplūdes paaugstināšanai.
5. Neļaut inersei kļūt par ierobežojumu jeb atkārtot šo procesu un identificēt nākamo lielāko sistēmas ierobežojumu.

²⁸ Baczewski R. A. Four Methods for Improving Performance: A Comparison. Healthcare Financial Management, 2005. Vol 59, No 7

²⁹ Nave D. How To Compare Six Sigma, Lean and the Theory of Constraints. A framework for choosing what's best for your organization. American Society for Quality, 2002

³⁰ Goldratt E. M. The Goal: A Process of Ongoing Improvement, Routledge, 2014.

Sistēmas pakārtošanai ierobežojumam tiek izmantota metode bungas, rezerve, aukla (*drum, buffer, rope*) pakārtot sistēmu ierobežojuma caurlaidībai, kur bungas ir temps, ko sistēmai nosaka ierobežojums. Pirms ierobežojuma tiek veidota rezerve, lai nestabilitātes dēļ iepriekšējos posmos nerastos pārtraukumi ierobežojuma darbā. Bet aukla ir veids, kā signalizēt iepriekšējiem procesa posmiem kāpināt caurlaidību, kad krājumu līmenis rezervē kļūst zems (skatīt attēlu 1.1.).



1.1. att. „Bungas, rezerve, aukla” princips ierobežojumu teorijā (autora veidots)

Lean inkrementālo pieeju mēdz minēt arī kā pieejas trūkumu. Liels daudzums mazu uzlabojumu dažkārt nespēj risināt sistēmiskus trūkumus. Tādēļ plaši izplatīta ir *Lean* pieejas pielietošana kopā ar ierobežojumu teorijas pieeju.

1.7. *Lean*

Vienkāršākā *Lean* definīcija ir - paveikt vairāk ar mazāk.³¹ Šī vienkāršā ideja vienlaicīgi ir arī ļoti spēcīga un iedvesmojoša. Šā un Vards uzskata, ka *Lean* pamatus veido racionalizēta augstas kvalitātes sistēma un pastāvīga zudumu izskaušana.³² Kā skaidro Babris un citi: “*Lean* būtība ir zudumu samazināšana, lai ietaupītu resursus (laika, kapitāla, darbaspēka, materiālu u.c.) un vienlaikus daudz labāk apmierinātu klientu, īpašnieku, darbinieku, sadarbības partneru un citu ieinteresēto pušu vajadzības.”³³ Vomaks un Džounss skaidro, ka “*Lean* domāšanai ir konkrētu produktu vērtības definēšana, vērtības radīšanas procesa identificēšana

³¹Rymaszewska A.D. The challenges of lean manufacturing implementation in SMEs. An International Journal, 2014. Volume 21

³² Shah R., Ward P. T., Lean manufacturing: Context, practice bundles, and performance, Journal of Operations Management, v 21, i 2, p 129-149

³³ Babris S., Kaļķis H., Mūrnieks J., Piekuss U., Lean risinājumi efektīvākam biznesam, SIA “Madris”, 2016, 25.lpp

katram produktam, lai panāktu vērtības plūsmu bez traucējumiem, ļaujot klientam vilkt vērtību no ražotāja, un tiekšanās pēc izcilības.”³⁴

Lean atšķirība no citām pieejām sakņojas lielajā uzsvārā uz vērtības identificēšanu un definēšanu, jo, kā skaidro Vomaks un Džounss, “*Lean* metožu pielietošana pirms pareizas vērtības definēšanas, panāks to, ka sniegsiet nepareizo produktu vai pakalpojumu ļoti efektīvā veidā.”³⁵ *Lean* paredz, ka visas aktivitātes, kas nerada vērtību ir zudumi, kas jāizskauž.³⁶ Līdz ar to *Lean* izšķirošā iezīme ir vērtību neradošu darbību jeb zudumu izskaušana, līdzās variācijas un neelastības samazināšanai.³⁷ Šos elementus japāņu valodā apzīmē kā *muda* (zudumi), *mura* (nevienmērība) un *muri* (pārslodze).³⁸

Lean metodoloģijas ziņā ir diezgan plaša pieeja. Ar *Lean* mēdz apzīmēt rīku kopumu (5s, Kanban, Kaizen, PDSA, SMED, vērtības radīšanas procesa analīze u.c.), pārvaldības sistēmu un bieži arī filozofiju vai pat ideoloģiju. Dažādi autori atšķirīgi interpretē *Lean* un interpretācijas variē starp uzvaru uz zudumu izskaušanu, principu pielietošanu, ar produktu saistīto apstākļu identificēšanu un pieprasījuma paredzamību un stabilitāti.³⁹

Starp citām procesu uzlabošanas un pārvaldības pieejām *Lean* izceļas ar spēcīgo uzvaru uz pastāvīgām pārmaiņām uz arvien pieaugošu izsmalcinātību.⁴⁰ Līdz ar to *Lean* nevar būt vienreizēja ieviešana organizācijā, bet gan process - pastāvīgs un nekad nebeidzams pilnveidošanās process. Līdzīgi Byrne & Womack *Lean* uzskata par ilgu transformācijas procesu⁴¹, savukārt Likers *Lean* pielietošanu Toyota uzņēmumā redz kā ceļu⁴². Pētnieki Maikls Balle (Michael Balle) un Pīters Handlengers (Peter Handlinger) secina, ka tikai daļai uzņēmumu vadītāju ir izdevies uzlabot sniegumu, izmantojot *Lean* pieeju. Tomēr arī tie, kuriem tas nav izdevies veiksmīgi, ir secinājuši, ka ir jāvirzās tuvāk *Lean* principiem ik

³⁴ Womack J. P., Jones D. T., *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Simon & Schuster, 1996

³⁵ Turpat

³⁶ Hines P., Martin, A. L., Beale J. Testing the Boundaries of Lean Thinking. *Public Money and Management*, 2008. Vol 28, Number 1

³⁷ Bhatia N., Drew J. Applying Lean Production to the Public Sector. *The McKinsey Quarterly*, 2007, June.

³⁸ Hines P., Martin, A. L., Beale J. Testing the Boundaries of Lean Thinking. *Public Money and Management*, 2008. Vol 28, Number 1

³⁹ Arlbjørn J.S., Freytag, P.V. Evidence of lean: a review of international peer-reviewed journal articles. *European Business Review*, 2013. Vol 25, number 2.

⁴⁰ Camacho-Miñano M., Moyano-Fuentes J., Sacristán-Díaz M. What can we learn from the evolution of research on lean management assessment? *International Journal of Production Research*, 2013. Vol 51, Number 4.

⁴¹ Byrne A., Womack J., *The Lean Turnaround: How Business Leaders Use Lean Principles to Create Value and Transform Their Company*, McGraw Hill, 2012

⁴² Liker J. K., *The Toyota Way: 14 Management Principles From The World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, 2004

dienu.⁴³ Babris un citi secina: “*Lean* nevar būt īstermiņa programma vai dažu metožu ieviešana, bet tai jāklūst par uzņēmuma vadības filozofiju un daļu no organizācijas kultūras, un tikai tad var cerēt uz ilgtspējīgiem rezultātiem.”⁴⁴

1.7.1. *Lean* attīstība

Šajā nodaļā apskatītas *Lean* definīcijas un tad caur šīs pieejas attīstībai nozīmīgāko personu ieguldījumu tiek skaidroti būtiskākie *Lean* pieejas principi, sasaiste ar citām kvalitātes un procesu uzlabošanas pieejām un atšķirības no tām.

V. Edvardss Demings. Pēc 2. pasaules kara ASV uzņēmās galveno lomu pasaules ekonomikas atdzīvināšanā, lai radītu stabilu ekonomikas izaugsmi un līdz ar to politisko stabilitāti pasaulē. Eiropā tas izpaudās ar ievērojamu finansiālo un materiālo palīdzību tā sauktā Māršala plāna ietvaros. Savukārt Japānā nozīmīga bija ASV vadītā sabiedroto Japānas okupācija. No 1945. gada līdz 1952. gada ASV okupācijas spēki ģenerāļa Duglasy Makartura vadībā ieviesa plašas politiskas, ekonomiskas un sociālas reformas.⁴⁵ Pēc kara Japānas ražošanas nozare bija sarukusi līdz 27,6% no pirmskara apjomiem, bet jau 1951. gadā sasniedza pirmskara līmeni un līdz 1960. gadam sasniedza 350%.⁴⁶ Šīs ražošanas nozares atveseļošanās pamatā bija plaša Japānas ražošanas nozares speciālistu mācīšanās no tā laika progresīvākajām ASV ražošanas metodēm un teorijām. Liela ietekme bija Dr. W. Edvardam Demingam (W. Edwards Deming), kuru sākot no 1947. gada uz Japānu nosūtīja ASV valdība, ar mērķi palīdzēt Japānai atgūties pēc 2. pasaules kara postījumiem. Demings uzstājās ar lekciju sēriju, ko plaši apmeklēja Japānas uzņēmumu augstākā vadība, kuri bija apņēmības pilni atjaunot valsti un tās ražošanas bāzi.⁴⁷ Deminga 14 vadības principi tika attīstīti nododot savas atziņas Japānas augstākajai vadībai un ir izkopti gadu gaitā. Šie principi ir pamatā visaptverošās kvalitātes vadības (*total quality management*) pieejai ir bijuši būtiski *Lean* vadības vērtību attīstībā.

Deminga 14 principi ir⁴⁸:

1. radīt konstantu mērķi virzīties uz produktu un pakalpojumu uzlabošanu, lai uzņēmums kļūtu konkurētspējīgs un izdzīvotu, un sniegtu darbu.

⁴³ Balle M., Handlinger P., Learning Lean: Don't Implement Lean, Become Lean. Reflections . 2012, Vol. 12 Issue 1, 17. lpp

⁴⁴ Babris S., Kaļķis H., Mūrnieks J., Piekuss U., Lean risinājumi efektīvākam biznesam, SIA “Madris”, 2016

⁴⁵ Japānas atjaunošana, ASV Valsts vēsturnieka mājas lapa <<https://history.state.gov/milestones/1945-1952/japan-reconstruction>> (skatīts 11.12.2017.)

⁴⁶ Ichiro N., Industrialization of Japan. 1964, Tokyo., 7.lpp.

⁴⁷ Kenworthy H. W., Lean Government Now, Press Lean Government Center, 2017, 2. p.

⁴⁸ Dr. Deming's 14 Points for Management, The Deming Institute <<https://deming.org/explore/fourteen-points>> (skatīts 12.12.2017.)

2. Pieņemt jauno filozofiju. Vadībai ir jāapjauš jaunie izaicinājumi, jāapgūst savas atbildības jomas, un jāuzņemas līderību pārmaiņām.
3. Pārtraukt atkarību no pārbaudēm, lai panāktu kvalitāti. Izskaut nepieciešamību pēc masveida pārbaudēm, "iebūvējot" kvalitāti produktā jau uzreiz
4. Izbeigt praksi piešķirt pasūtījumus uz cenas pamata. Tā vietā jācenšas mazināt kopējās izmaksas. Jāvīzās uz vienu piegādātāju katrai pozīcijai, kas balstīti ilgtermiņa lojalitātes un uzticības attiecībās.
5. Pastāvīgi un vienmēr uzlabot ražošanas un pakalpojumu sniegšanas sistēmu, lai uzlabotu kvalitāti un produktivitāti, tādējādi pastāvīgi samazinot izmaksas.
6. Ieviest apmācību darbavietā.
7. Ieviest līderību. Pārraudzības mērķim jābūt palīdzēt cilvēkiem un iekārtām un rīkiem labāk darīt savu darbu.
8. Novērst bailes, lai ikviens var strādāt efektīvi uzņēmumam.
9. Nojaukt barjeras starp nodaļām. Cilvēkiem no dažādām funkcionālajām nodaļām jāsastrādājas kā komandai, lai paredzētu problēmas ražošanā vai lietošanā, kas var rasties produktam vai pakalpojumam
10. Izskaut saukļus, aicinājumus un mērķus darbaspēkam, kas prasa sasniegt nulli defektu vai jaunus produktivitātes līmeņus. Šādi aicinājumi tikai rada konfliktējošas attiecības, jo galvenie zemas kvalitātes un produktivitātes cēloņi attiecas uz sistēmu, tāpēc tas nav darbaspēka spēkos to ietekmēt.
 - a. Izskaut darba standartus (kvotas) ražošanas līnijā. Aizvietot to ar līderību
 - b. Izskaut vadību ar mērķiem. Izskaut vadību ar skaitļiem un skaitliskiem mērķiem. Aizvietot to ar līderību.
11. Atbrīvoties no šķēršļiem, kas liedz darbiniekiem tiesības uz lepnumu par labi padarītu darbu. Vadītāju atbildībai ir jābūt nevis tikai apjomiem, bet kvalitātei.
12. Atbrīvoties no šķēršļiem, kas liedz vadītājiem tiesības uz lepnumu par labi padarītu darbu. Tas nozīmē, cita starpā, ikgadējā snieguma novērtējuma atcelšanu un vadību pēc mērķiem.
13. Ieviest dzīvīgu izglītošanās un pilnveidošanās programmu.
14. Likt visiem uzņēmumā strādāt, lai panāktu pārmaiņas. Pārmaiņas ir visu darbs.

Lean pieejā pārbaudes parasti tiek uzlūkotas kā vērtību neradošas darbības - papildu soļi, kas tērē resursus, lai samazinātu pārstrādi vai defektus. Tā ir ļoti tipiska darbība masveida ražošanā, kurā raksturīga šaura specializācija, kur līnijas darbinieki veic mehānisku darbu, kvalitātes kontrolieri pārbauda kvalitāti, bet ražošanas inženieri izstrādā priekšlikumus ražošanas optimizācijai. Savukārt *Lean* pieejas mērķis ir veidot procesus tā, lai kļūdas nebūtu

iespējamas (*poka-yoke* princips), pielietojot vizuālās kontroles, nosakot procesu īpašniekus, standartizējot darbus, analizējot problēmu saknes cēloņus u.c.

Demingam bija liela loma arī PDSA (arī saukts par PDCA, Ševharta, Deminga ciklu) cikla pielietošanas popularizēšanā. Tas ir zinātniskās metodes (hipotēze - eksperiments - izvērtējums) pielietojums, kas sastāv no atkārtojamiem četrpaušu cikliem: plāno, izmēģini, izpēti un pielāgo.

Dr Džozefs M. Jurans (Joseph M. Juran), tāpat kā Dr. Demings, arī tika nosūtīts uz Japānu palīdzēt valstij atgūties no Otrā pasaules kara. Arī viņš ļoti ietekmēja to, kādu pieeju Japānas ražotāji pielietos, lai uzlabotu kvalitāti, kas izauga par pastāvīgu pilnveidošanos. Jurans defektus uzskatīja par operatora kontrolē, ja darbiniekiem bija darba apstākļi, ka ļāva viņiem sasniegt kvalitātes standartus. Šie apstākļi ietver: iespējas zināt, ko no viņiem sagaida; iespējas zināt, kāds ir viņu faktiskais sniegums; un iespējas regulēt ražošanas jaudu, lai sasniegtu prasības. Jurans secināja, ka vadības darbs ir neveiksmīgs, ja šie trīs apstākļi netiek sasniegti un izrietošie defekti ir vadības kontrolē.⁴⁹ Šie nosacījumi arī ir pamatā standartizētam darba *Lean* izpratnē. Jurana (un citu) pētījumi parādīja, ka kvalitātes defekti aptuveni iedalās atbilstoši Pareto principam - 80% vadības kontrolē, 20% operatoru kontrolē.

Līdz ar to Demings un Jurans abi identificēja, ka sistēmai, ko izveidojusi un kontrolē vadība, galvenokārt nosaka organizācijas rezultātus. Jurans izvirzīja desmit soļu modeli kvalitātes uzlabošanai.

1. Veidot apziņu par iespējām pilnveidei
2. Noteikt mērķus
3. Organizēt mērķu sasniegšanai
4. Nodrošināt apmācību
5. Īstenot projektus problēmu risināšanai
6. Ziņot par progresu
7. Sniegt atzinību
8. Darīt zināmus rezultātus
9. Uzskaitīt rezultātus
10. Uzturēt kustību, padarot ikgadēju sistēmu un procesu pilnveidi par kompānijas daļu

Taiiči Ono (*Taiichi Ohno*) tiek uzskatīts par Toyota ražošanas sistēmas (*Toyota Production System*) pamatlicēju. Viņš arī tiek uzskatīts par autoru septiņu zudumu jeb *muda* jēdzienam (japāņu valodā *muda* nozīmē zudumi).

⁴⁹ Kenworthy H. W., *Lean Government Now*, Press Lean Government Center, 2017, 5. lpp

Lean 7 zudumi ir:⁵⁰

1. Pārprodukcija jeb lieka ražošana (*overproduction*) nozīmē ražot agrāk, ātrāk vai vairāk nekā klientam nepieciešams.
2. Krājumi (*inventory*) ir materiāli, iesākie darbi, vai pabeigtie produkti, kas nav nepieciešami nākamajam operāciju izpildes posmam, lai radītu produktu klientam. Jebkurš darbs apstrādē (*work-in-process* jeb *WIP*), kas pārsniedz to, kas nepieciešams, rada vērtību neradošas izmaksas tālāk procesā, piemēram, gaidīšanu, ilgu izpildes laiku
3. Gaidīšana (*waiting time*) ir cilvēki vai daļas, kas gaida darba cikla pabeigšanu.
4. Transportēšana (*transportation*) ir lieka materiālu, produktu vai informācijas pārvietošana starp procesiem. Klasiski novērojama kā sagatavju vai materiālu pārvietošana starp apstrādes posmiem, bet valsts pārvaldes pakalpojumu jomā transportēšana visbiežāk izpaužas kā informācijas meklēšana - vēršanās no viena pie otra darbinieka, lai uzzinātu pakalpojuma sniegšanai nepieciešamo informāciju. Tāpat arī virtuāli - dokumenta nodošana lietvedības sistēmā no viena atbildīgā pie otra.
5. Kustība (*motion*) ir lieka cilvēku pārvietošanās un kustības. Ja transportēšana attiecas uz darba pārvietošanos, tad ar kustību apzīmē cilvēku kustību. Pakalpojumu jomā kustība ir daudz grūtāk novērojama, nekā ražošanā, kur tiek veikta fiziska manipulācija. Tā var izpausties kā pārslēgšanās starp datora sistēmām, pārāk daudz klikšķi darbības veikšanai utt.
6. Defekti (*defect*) (nav pareizi pirmajā reizē, procesa pārstrādāšana vai brāķa labošana)
7. Pārcenšanās (*overprocessing*) ir produkta apstrādāšana tālākā pakāpē, nekā to vēlētos klients. Tās ir darbības, ko veic, lai radītu šķietamu vērtību, tomēr no klienta skata punkta tās nav nepieciešamas.⁵¹ Pakalpojumu jomā mēdz būt divu veidu pārcenšanās.⁵² Pirmā rodas, kad nav pietiekamas skaidrības par to, ko klients vēlas, un rezultātā tiek radīta "vērtība", par kuru klientam nav vēlēšanās maksāt. Piemēram, nodarbinātības aģentūra, kas visiem, kas pieteikušies bezdarbnieka statusam nosaka obligātu kursu CV rakstīšanā, neatkarīgi no tā, vai cilvēks jau prot tādu izveidot. Otrā veida pārcenšanās rodas no vērtību neradoša darba ieplūšanu procesā. Piemēram, process, kurā ir vairāki apstiprināšanas soļi. To ļoti labi ilustrē iestādes izdota atbilde

⁵⁰ Babris S., Kaļķis H., Mūrnieks J., Piekuss U., *Lean risinājumi efektīvākam biznesam*, SIA "Madris", 2016, 26-27. lpp.

⁵¹ Turpat, 2016, 27. lpp

⁵² George M. L., *Lean Six Sigma for Service: How to Use Lean Speed & Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions*, McGraw Hill, 2003, 259. lpp

vai dokuments, kam virsū ir daudzu iesaistīto nodaļu atbildīgo vīzas, kad klientam daudz svarīgāk būtu saņemt atbildi ātrāk.

Šiem septiņiem zudumu veidiem mēdz pievienot arī astoto - izniekotu cilvēku potenciālu jeb prasmes, ko uzsver Demings.

Vairāki autori pārprodukciju un krājumus min kā pašu nozīmīgāko zudumu, jo tie apslēpj citus zudumu veidus. Krājumi veidojas tad, ja ražošanas plūsma nav izlīdzināta un kāds procesa posms strādā ražīgāk par nākamo. Tie arī parādās tad, ja tiek veikts partiju darbs pretstatā gabalu darbam. Lokālas optimizācijas rezultātā bieži vien darbs tiek organizēts strādājot partijās (*batch processing*) - vienā darba stacijā tiek saražota liela partija detaļu un tad tiek nodota nākamajam procesa posmam. Tādejādi šajā darba stacijā tiek optimizētas izmaksas uz vienu vienību. Bet sistēmas ietvaros tas neņem vērā to, ka materiāls konkrētajā partijā gaida nodošanu nākamajam posmam, kamēr tiks saražota visa partija. Šādā veidā tiek ievērojami pagarināts viena produkta ražošanas cikla laiks. Pretstatā vienas vienības plūsma (*one-piece-flow*) padara ražošanu elastīgāku un, piedāvājot īsākus izgatavošanas termiņus, organizācija kļūst konkurētspējīgāka. Tāpat pārprodukciju ir visvieglāk pamanīt - tā izpaužas gatavas produkcijas un procesā esošu darbu krājumos, ko parasti var vizuāli novērot.

Masaaki Imai popularizējis jēdzienu Kaizen, kas japāņu valodā nozīmē pastāvīga pilnveidošanās. Grāmatā “Kaizen: Japānas konkurētspējas panākumu atslēga”⁵³ Imai detalizēti skaidro šo jēdzienu un tā pielietojumu Japānā. Ar to apzīmē filozofiju vai metodes, kuru centrā ir pastāvīga procesu pilnveidošana ražošanā, inženierijā, biznesa pārvaldībā. Imai secināja, ka Kaizen sākas ar vajadzību un problēmas definēšanu: ”Uzlabojumu sākumpunkts ir vajadzību apzināšanās. Tas izriet no problēmas apzināšanās. Ja nav apzināta problēma, netiek apzināta nepieciešamība uzlabojumiem. Pašapmierinātība ir galvenais Kaizen ienaidnieks.”⁵⁴ Gan Imai, gan Išikava⁵⁵ definēja Septiņus kvalitātes pamatinstrumentus, kas ir plaši pielietoti TQM, Six sigma un arī *Lean* pieejās.

Dr Džeimss Vomaks, Daniels Džounss un Daniels Roos grāmatā “Mašīna, kas izmainīja pasauli” (*The Machine that Changed the world*) Lean definē kā jaunu ražošanas vadības sistēmu, pretstatot to vēsturiskā perspektīvā kā nākamo soli pēc masveida ražošanas, kas aizvietoja amatnieku ražošanu.

⁵³ Imai M., Kaizen: The key to Japan's competitive success. New York, itd: McGraw-Hill, 1986

⁵⁴ Turpat

⁵⁵ Ishikawa K., What Is Total Quality Control? The Japanese Way (1 ed.), New Jersey: Prentice-Hall, 1985, 198. lpp

Termins taupīgā ražošanas sistēma (*Lean production system*) pirmo reizi publicēts 1988. gadā Džona Krafčika (*John Krafcik*) rakstā “Toyota ražošanas sistēmas triumfs” žurnālā “Sloan Management Review”⁵⁶. Krafčiks bija Džeimsa Vomaka (*James P. Womack*) kolēģis laikā, kad Vomaks Masačūsetsas Tehnoloģiju institūta (MIT) Tehnoloģiju, politikas un industriālās attīstības centrā (*Center for Technology, Policy and Industrial Development*) vadīja Starptautisko automobiļu programmu (*International Motor Vehicle Program*, turpmāk - IMVP). IMVP tika izveidota, lai izvērtētu automobiļu ražošanas nozares izaicinājumus, un to finansēja 36 auto ražošanas, komponentu piegādātāju un valdību ziedojumiem no ASV, Japānas un Eiropas valstīm.⁵⁷ Šīs programmas rezultātā tapa ziņojums, kas plašākai pasaulei pavēra iespējas iepazīties ar principiem un metodēm, kas veidoja būtiski savādāku biznesa vadības sistēmu nekā masveida ražošana, kas attīstīta Henrija Forda ražotnēs pārspēja konkurentus, kuru ražotnēs vadīja amatniecības pieeja, un turpmāk dominēja autobūves nozarē, veicinot tās atdarināšanu plašā lokā citu ražošanas nozaru, bet, sākot no 20. gadsimta piecdesmitajiem gadiem, sāka piedzīvot savu norietu un zaudēt konkurencē Japānas autoražotājiem.⁵⁸

Auto ražošanas nozare Japānā pēc Otrā pasaules kara ļoti aktīvi mācījās no ASV uzņēmumu labākās prakses, tomēr atšķirīgie apstākļi šajās valstīs lika meklēt labākus risinājumus nekā masveida ražošanā ASV pielietotie. Masveida ražošanas pamatā ir galēja darbu saskaldīšana un nodošana ļoti šauri specializētiem darbiniekiem un iekārtām, lai sasniegtu augstu produktivitāti pie lieliem ražošanas apjomiem. Tādējādi darbus montāžas līnijā var veikt nekvalificēts darbaspēks, nepārtraukti atkārtojot šauri specifisku darbību, savukārt iekārtas bija pielāgotas konkrētu detaļu izgatavošanai lielā apjomā, bet to uzstādīšana citu detaļu izgatavošanai vai nu bija laikietilpīgs un sarežģīts darbs, vai arī prasīja aizstāt ar pilnīgi citu iekārtu.

Saskaņā ar Vomaku un citiem, *Lean* ir taupīga vadība tāpēc, ka izmanto mazāk visu resursu salīdzinot ar masveida ražošanu - puse cilvēku darba ražotnē, puse ražotnes telpas, puse ieguldījumu rīkos un puse inženierstundu, lai izstrādātu jaunu produktu līniju pusē laika.⁵⁹ Vomaks un Džounss *Lean* skaidro izmantojot piecus principus.⁶⁰

⁵⁶ “Triumph of the Lean Production System”, Sloan Management Review, Massachusetts Institute of Technology, 1998, Volume 30, Number 1.

⁵⁷ Womack J. P., Jones D. T., Roos D., *The Machine That Changed The World: The Story of Lean Production*, Free Press, 1990, 4. lpp.

⁵⁸ Turpat, 42. lpp.

⁵⁹ Turpat

⁶⁰ Womack J. P., Jones D. T., *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Simon & Schuster, 1996

1. Vērtība. Uzņēmumam vispusīgi jāsaprot, ko nozīmē produkta vērtība klienta acīs, lai noteiktu, cik tas būs gatavs maksāt par produktu vai pakalpojumu un samazinot izmaksas panāktu maksimālu rentabilitāti. Saskaņā ar Vomaku un Džouns: “Vērtību rada ražotājs. No klienta skatpunkta tas ir iemesls, kāpēc ražotājs pastāv... Izšķirošais sākumpunkts taupīgai (*lean*) domāšanai ir vērtība. Vērtību var definēt vienīgi gala patērētājs. Un tā ir jēgpilna tikai tad, kad izpausta attiecībā uz konkrētu produktu (precī vai pakalpojumu, bieži vien abiem vienlaicīgi), kas apmierina klienta vajadzības konkrētā laika brīdī.”⁶¹
2. Vērtības radīšanas process (*value stream*). Vērtības radīšanas process ir produkta viss dzīves cikls, sākot no izejmateriāliem, līdz pat patērētāja pielietojumam un galīgo produkta likvidēšanu. Lai izskaustu zudumus (*muda*), kas ir galvenais *Lean* mērķis, jābūt precīzai un pilnīgai izpratnei par vērtības radīšanas procesu. Procesu tiek pētīti, lai noteiktu, kāda vērtība tiek radīta. Soļi, materiāli, pazīmes un kustības, kas vērtību nerada ir jāizskauž. Saskaņā ar Vomaku un Džouns, visas darbības procesos var iedalīt trīs veidos - “tās, kas klienta skatījumā rada vērtību; tās, kas nerada vērtību, bet to šobrīd pieprasa produkta izstrāde, pasūtījumu reģistrēšana vai ražošanas sistēmas (pirmā tipa *muda*) un tādēļ vēl nevar tikt izskaustas; un tās darbības, kas nerada vērtību klienta skatījumā (otrā tipa *muda*), tāpēc nekavējoties izskaužamas.”⁶²
3. Plūsma. Plūsmas izprašana ir būtiska zudumu izskaušanai. Ja vērtības radīšanas process kādā punktā pārstāj plūst uz priekšu, zudumi ir neizbēgamas sekas. Plūsmas princips paredz radīt vērtības ķēdes bez traucējumiem ražošanas procesam un stāvokli, kurā katra darbība ir pilnībā saskaņota ar citām. Pēc Vomaka un Džounsa “pirmā redzamā ietekme pārejai no nodaļām un partiju ražošanas uz produktu komandām un plūsmu ir tas, ka laiks, kas nepieciešams, lai nokļūtu no produkta koncepta līdz palaišanai, no pārdošanas līdz piegādei un no izejmateriāla līdz patērētājam, krasi samazinās.”⁶³
4. Vilkme. Vilkmes princips palīdz nodrošināt plūsmu, panākot, ka nekas netiek izgatavots pirms laika, uzkrājot apstrādē esošos resursus un izjaucot sinhrono plūsmu. Tā vietā, lai izmantotu tradicionālu ražošanas pieeju, kad darbs tiek stumts uz priekšu, balstoties uz prognozi un laika grafiku, vilkmes pieeja paredz, ka nekas netiek izgatavots, līdz klients ir veicis pasūtījumu. Tam nepieciešama liela elastība un īss

⁶¹ Womack J. P., Jones D. T., *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Simon & Schuster, 1996, 16. lpp

⁶² Turpat, 38.lpp

⁶³ Turpat, 24.lpp

dizaina-piegādes cikla laiks. Tam arī ir nepieciešams efektīvs veids, kā nodot informāciju, kas katrā vērtības ķēdes posmā ir nepieciešams.

5. Pilnība. *Lean* praktiķim jācenšas sasniegt pilnību. Ceļš uz pilnīgu procesu tiek veikts soli pa solim pastāvīgā pilnveidē, risinot kvalitātes problēmu un ražošanas zudumu saknes cēloņus. Nerimstoša tiekšanās pēc pilnības motivē *Lean* pieejas piekritējus pētīt dziļāk, mērīt vairāk un veikt pārmaiņas biežāk nekā konkurentiem. Vomaka un Džounsa vārdiem: “Kad organizācijas sāk precīzi definēt vērtību, identificēt visu vērtības radīšanas procesu (*value stream*), sper vērtību radošus soļus, lai konkrēti produkti plūstu nepārtraukti, un ļauj klientiem izvilkt vērtību no uzņēmuma, sāk notikt neparastas lietas. Iesaistītie nonāk pie atklāsmes, ka nav beigu procesam, kas ir darba, laika, telpas, izmaksu un kļūdu samazināšana vienlaicīgi piedāvājot produktu, kas ir arvien tuvāks tam, ko klients patiesi vēlas. Pēkšņi pilnība, piektais un pēdējais taupīgās domāšanas princips, nešķiet traka ideja.”⁶⁴

Džefrijs Likers (*Jeffrey Liker*) 2004. gadā publicēja grāmatu *Toyota ceļš* (*The Toyota Way*), kurā, balstoties uz viņa veiktajiem padziļinātajiem pētījumiem, kā Toyota un Toyota ražošanas sistēma (TPS) izveidojās un attīstījās, lai kļūtu par pasaulē vadošo *Lean* organizāciju. Tajā ir definēti 14 principi, uz kuriem balstās Toyota panākumi, kļūstot par lielāko auto ražošanas koncernu pasaulē. Šie principi ir iedalīti četrās daļās.⁶⁵

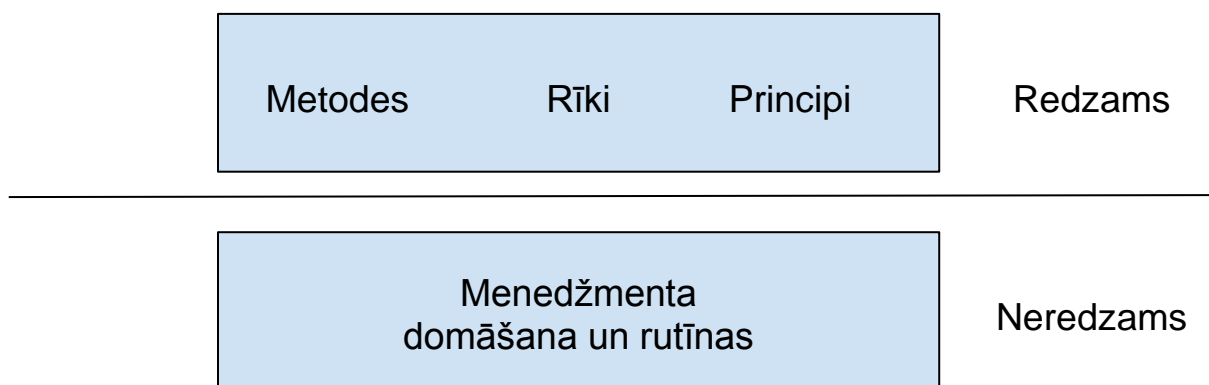
1. Ilgtermiņa filozofija
 - a. Balstīt vadības lēmumus uz ilgtermiņa filozofiju, pat uz īstermiņa finansiālu mērķu rēķina.
2. Īstie procesi radīs īstos rezultātus
 - a. Radīt nepārtrauktu procesa plūsmu, lai problēmas iznirtu virspusē.
 - b. Izmantot “vilkmes” sistēmu, lai izvairītos no pārprodukcijas.
 - c. Izlīdzināt darba slodzi (*heijunka*)
 - d. Izveidot kultūru, kas paredz apturēt darbus un atrisināt problēmu uzreiz, lai panāktu kvalitatīvu rezultātu pirmajā piegājenā
 - e. Standartizēti uzdevumi ir pamats pastāvīgiem pilnveidojumiem un darbinieku pilnvarošanai.
 - f. Pielietot vizuālās kontroles, lai neviena problēma nepaliktu apslēpta

⁶⁴ Womack J. P., Jones D. T., *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Simon & Schuster, 1996, 25. lpp

⁶⁵ Liker J. K., *The Toyota Way: 14 Management Principles From The World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, 2004

- g. Izmantot tikai uzticamu, pamatīgi pārbaudītas tehnoloģijas, kas kalpo organizācijas cilvēkiem un procesiem
3. Rada organizācijai vērtību, attīstot savus cilvēkus un partnerus
 - a. Audzini līderus, kas dziļi izprot darbu, dzīvo ar organizācijas filozofiju un māca to citiem
 - b. Attīsti īpašus cilvēkus un komandas, kas seko organizācijas filozofijai
 - c. Cieni savu paplašināto partneru un piegādātāju tīklu, sniedzot izaicinājumus tiem un palīdzot tiem uzlaboties
 4. Pastāvīga saknes problēmu risināšana ir dzinējs organizācijas zināšanu pilnveidei
 - a. Lai dziļi izprastu situāciju, dodies un ieraugi to pats (*genchi genbutsu*)
 - b. Lēmumus pieņem lēnām, panākot uz vienprātību un izsverot visas iespējas, un ievies lēmumus strauji
 - c. Kļūstiet par mācošos organizāciju caur nerimstošu refleksiju (*hansei*) un pastāvīgu pilnveidošanos (*kaizen*)

Maiks Roters (*Mike Rother*) ir viens no pētniekiem, kas *Lean* izpratnes attīstību pēdējā desmitgadē virzījis uz problēmu risināšanas un domāšanas rutīnu pusi. Kā skaidro Roters iemesls, kāpēc daudzi *Lean* pieejas pielietošanas mēģinājumi ir bijuši neveiksmīgi, ir tas, ka cilvēki ir koncentrējušies uz redzamajiem rīkiem, principiem un metodēm, bet ignorēti neredzamie aspekti (skatīt attēlu 1.2.).

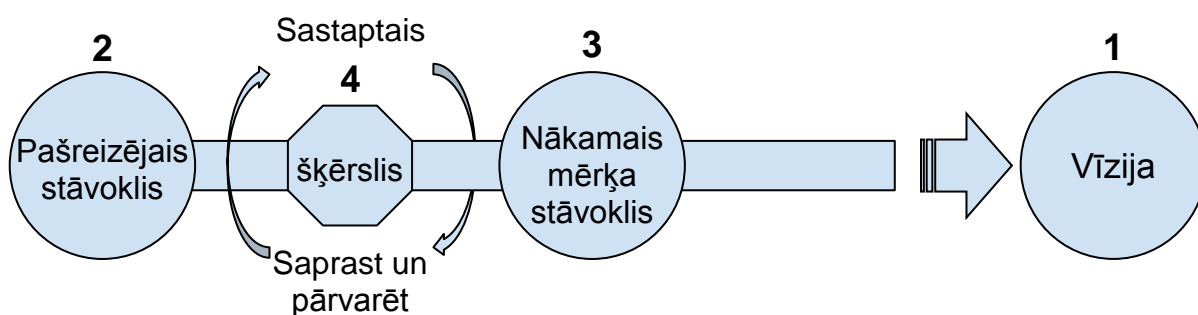


1.2 att. Toyota redzami rīki un metodes balstīti neredzamajā menedžmenta domāšanā un rutīnās (autora veidots pēc M.Rother “Toyota Kata”)

Rotera aprakstītā Toyota uzlabojumu kata (no karate cīņas mākslas aizgūts vārds japāņu valodā - rutīna, darīšanas kārtība) ir pastāvīgas pilnveidošanās un izaugsmes pieeja Toyota organizācijā. Kata atšķiras no ražošanas metodēm, jo tā attiecas tieši uz cilvēku uzvedību un ir

daudz plašāk pielietojama.⁶⁶ Kata atšķiras arī no principiem. Principa mērķis ir palīdzēt izvēlēties un lemt, kad sastopas ar izvēlēm, piemēram, principi klients pirmajā vietā vai vilkt nevis stumt. Princips neatklāj, kā kādu lietu paveikt, bet to dara kata. Principi izveidojas no atkārtotām darbībām, bet kata vada cilvēku saskaņotām atkārtotām darbībām.⁶⁷

Īsumā Toyota uzlabojumu katas pastāvīgi atkārtujošās rutīna ir: (1) ņemot vērā redzējumu, virzienu vai mērķi, un (2) vispirms saprotot pašreizējo situāciju, (3) tiek noteikts nākamais mērķa stāvoklis ceļā uz vīziju. Tālāk (4) tiecoties virzīties soli pa solim uz mērķa stāvokli, mēs sastopam šķēršļus, kas nosaka, ko nepieciešams uzlabot, un no kā mēs mācāmies (skatīt attēlu 1.3.).⁶⁸



1.3. att. Toyota uzlabojumu kata (autora veidots pēc M. Rother “Toyota Kata”)

1.7.2. Lean metodes

Lean pieejas īstenošanai izmantoto metožu loks ir plašs. Daudzas no tām ir plaši izplatītas organizācijās, kas nav pazīstamas ar *Lean* un liela daļa attīstījies neatkarīgi no *Lean* pieejas attīstības. *Lean* nav vadīšanas metode, bet gan princips balstīta pieeja, līdz ar to metodes ir šo principu īstenošanai. Tāpēc tas, kādā veidā *Lean* pieeja tiek īstenota konkrētā organizācijā var plaši atšķirties. Tas, kas paliek kopīgs ir principi - vērtības noteikšana no klienta perspektīvas, lai izskaustu zudumus un nodrošinātu arvien efektīvākus procesus ar vilkmi un plūsmu. Tādēļ šī darba ietvaros netiek sīkāk iztirzātas metodes, kas raksturīgas *Lean* pieejai. Tas gan nekādā mērā nenoliedz to, ka, nepārzinot *Lean* metodes, nav iespējams panākt uzlabojumus, bet gan atzīmē to, ka panākt patiešām ievērojamus uzlabojumus var ilgtermiņā, līdz ar to, lai *Lean* iniciatīva būtu ilgtspējīga būtiski ir pievērsties organizācijas kultūras saskaņotībai ar *Lean* vērtībām.

⁶⁶ Rother M. Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness, and Superior Results, McGraw Hill Education, 2010, 16. lpp

⁶⁷ Turpat, 17. lpp

⁶⁸ Turpat, 75. lpp

1.8. Procesu pilnveidošanas pieeju apkopojums

Procesu uzlabošanas pieejas laika gaitā attīstās, pārņem tām piemērotākās metodes un principus no citām pieejām, tādēļ bieži vien robežas starp tām ir neskaidras un plūstošas. Jebkurā gadījumā metodes ir otršķirīgas sasniedzamo mērķu un esošās organizācijas vides priekšā, tāpēc organizācijām jāizvēlas tām piemērotākās pieejas un metodes.

Andersons apgalvo, ka Six Sigma un *Lean* var uzskatīt par jēdzienu un rīku apkopojumiem, kas ir saskaņā ar vispārējiem TQM principiem. “Gan Six Sigma, gan *Lean* ir skaidri rīcību ceļi, lai sasniegtu izcilu uzņēmuma sniegumu, bet nepieciešams arī uzsvērt organizācijas kultūru un cilvēcisko faktoru, ko sniedz TQM”⁶⁹ Dālgards un Dalgarda-Parka arī argumentē, ka *Lean*, Six Sigma un citas saistītās procesu uzlabojumu metodoloģijas “palien zem TQM lietussarga”.⁷⁰ Harringtons apraksta Visaptverošo Six Sigma, sakot, ka tajā ietilps, starp citām lietām BPR, projektu vadība, pārmaiņu vadība, risku analīze, zināšanu pārvalde, benčmārķings un *Lean*⁷¹. Savukārt Seddons ir pārliecināts, ka nosaukumi un dažādās pieejas traucē koncentrēt uzmanību un var pat kaitēt. Viņš apgalvo, ka uzlabojumu virzības pamatā ir jābūt sistēmas un plūsmas izpratnei, ko virza klienta prasības, nevis rīku un metožu pielietošana kā līdzeklis atbildes sniegšanai situācijā.⁷² Šāds viedoklis ir raksturīgs sistēmiskās domāšanas pieejai, kura sīkāk sājā darbā nav apskatīta.

Tabulā 1.1. apkopots iepriekšējās nodaļās aprakstīto procesu uzlabošanas pieeju būtiskākās raksturīpašības attiecībā pret pārējām.

⁶⁹ Anderson R., Eriksson H. and Torstensson H. Similarities and Difference Between TQM, Six Sigma and Lean. The TQM Magazine, 2006. Vol 18, Number 3

⁷⁰ Dahlgaard J. J., Dahlgaard-Park S. M. Lean Production, Six Sigma Quality, TQM and Company Culture. The TQM Magazine, 2006. Vol. 18 Number 3

⁷¹ Harrington J. Six Sigma: An Aspirin for Healthcare. International Journal of Healthcare Quality Assurance, 2005. Vol 18, Number 7

⁷² Seddon J. Watch Out for the Toolheads! Vanguard Education Triarchy Press, 2005.

Procesu pilnveidošanas pieejas (autora veidots)

Pieeja	Six Sigma	BPR	TQM	TOC	ISO9000	Lean
Teorija	Samazināt variāciju	Ātri panākt radikālas procesu un sistēmas pārmaiņas	Pastāvīga pilnveidošanās caur visaptverošu iesaisti	Pārvaldīt ierobežojumus	Samazināt defektus	Samazināt zudumus
Pielietojšanas vadlīnijas	1. definēt problēmu, 2. mērīt procesu, 3. analizēt, 4. uzlabot 5. monitorēt.	1. Saprast vajadzības un procesus 2. Modelēt un analizēt 3. Benčmārķings 5. Procesu pārbūve un ieviešana 6. Izvērtēt	1. Plāno 2. Izmēģini 3. Analizē 4. Pielāgo	1. Identificēt ierobežojumu 2. Izmantot ierobežojumu 3. Pakārtot procesus ierobežojumam 4. Pacelt ierobežojumu 5. Atkārtot	1. Procedūras aptver galvenos procesus 2. Monitorēt procesus 3. Uzturēt datus 4. Pārbaudīt produkciju 5. Pārbaudīt procesus un sistēmu 6. Pastāvīga pilnveidošanās	1. Identificēt vērtību 2. Identificēt vērtības radīšanu 3. Plūsma 4. Vilkme 5. Izciļība
Fokuss	Problēmas	Sistēmas pārmaiņas	Kvalitāte	Sistēmas ierobežojumi	Procedūras	Plūsma
Pieņēmumi	Problēma pastāv. Nozīme ir skaitļiem. Sistēmas rezultāti uzlabojas, ja variācija visos procesos tiek samazināta	Vislielākie ieguvumi panākami, pārskatot procesu vai sistēmu kopumā	Ieguldījumi darbiniekos un iesaistīšana ir kvalitātes pamatā Uzlabojumos iesaistoša kultūra	Uzsvars uz ātrumu un apjomu. Izmanto esošās sistēmas. Procesu savstarpējā atkarība.	Procesu fiksēšana un kodificēšana ir uzlabojumu pamatā	Zudumu izskaušana uzlabos organizācijas sniegumu. Daudzi mazi uzlabojumi ir labāk nekā sistēmas analīze
Primārie efekti	Vienveidīgi procesu rezultāti	Straujš pārmaiņu impulss	Uzlabojumu kultūra	Ātra caurplūde	Paredzami procesi	Samazināts cikla laiks
Sekundārie efekti	Mazāk zudumu. Ātrāka caurplūde. Mazāki krājumi. Svārstību-snieguma mērījumi menedžieriem. Uzlabota kvalitāte	Mazāk zudumu Uzlabota kvalitāte.	Uzlabota kvalitāte Labākas zināšanas par klientu vajadzībām. Darbinieku lojalitāte.	Mazāk krājumu/zudumu. Caurplūdes izmaksu uzskaitē. Caurplūdes-snieguma mērījumu sistēma. Uzlabota kvalitāte.	Uzlabota kvalitāte Bāzes standarts tālākām kvalitātes un procesu uzlabošanas metodēm	Mazāka variācija. Vienmērīga ražošanas jauda. Mazāk krājumu. Jauna uzskaites sistēma. Plūsmas snieguma mērījumi menedžieriem Uzlabota kvalitāte
Galvenā kritika	Sistēmu mijiedarbība nav ņemta vērā Procesi tiek uzlaboti nesaistīti	Nepietiekama rezultātu ilgtspēja Nepietiekama uzmanība pārmaiņu vadībai no organizācijas struktūras, kultūras un varas sadales perspektīvām	Kultūras veidošana prasa ilgu laiku Visaptveroša pieeja prasa būtiskus ieguldījumus	Minimāla darbinieku iesaiste Datu analīzei maza uzmanība	Uzsvars uz sistēmas pierādīšanu auditoriem rada zudumus	Nepietiekama uzmanība statistikas un sistēmu analīzei

Galvenā *Lean* pieejas atšķirība no citām kvalitātes vadības vai procesu pilnveidošanas metodēm un pieejām ir uzsvars uz zudumu samazināšanu, lai efektīvāk sniegtu klientam vērtību. Tieši koncentrēšanās uz zudumu izskaušanu var veicināt būtiskas pārmaiņas valsts

pārvaldes produktivitātes uzlabošanā, identificējot liekās darbības un koncentrējot aktivitātes uz nozīmīgākajiem procesiem. Tas publiskajā pārvaldē Latvijā ir ļoti svarīgi, pārliecības trūkums, ka publiskā pārvalde lietderīgi izlieto publiskos resursus, ir viens no galvenajiem iemesliem iedzīvotāju neuzticībai valsts pārvaldei. Tāpēc šis darbs koncentrējas uz šķēršļu identificēšanu *Lean* pieejas ieviešanai publiskajā pārvaldē Latvijā. Arī autora profesionālajā pieredzē, izstrādājot priekšlikumus valsts pārvaldes uzlabojumiem, galvenais novērojums bijis, ka valsts pārvaldē netrūkst iestāžu, kas velta būtiskus pūliņus procesu un kvalitātes uzlabošanai, kā īstenošanai iestādēm ir neremdināms izsalkums pēc papildu finansiāliem un cilvēku resursiem. Tomēr patiesi kvalitatīvu un efektīvu pakalpojumu sniegšanai galvenais iztrūkstošais elements ir šo pakalpojumu vērtības izprašana tieši klientu acīm, atsakoties no tā, ko klienti un iestādes īstenojamie politikas mērķi nepieprasa. Šis darbs var kalpot kā ieskats šī jautājuma plašākai iztirzāšanai. Nākamā nodaļa dziļāk apskatīs kādi ir izaicinājumi *Lean* pielietošanai tieši publiskajā sektorā.

2. Izaicinājumi *Lean* pielietošanai publiskajā pārvaldē

2.1. Atšķirības starp publisko un privāto sektoru

Pēdējā desmitgadē arvien vairāk publiskās pārvaldes institūciju mēģina pielietot *Lean* pieeju, lai gan tikai ierobežotam lokam procesu tipu. Bieži vien *Lean* metodes tiek pielietotas tikai publiskās organizācijas daļai.⁷³ Daļa no šiem *Lean* pielietošanas mēģinājumiem tikuši apzīmēti ar Jaunās publiskās pārvaldes nosaukumu, zem kura izkārtnes pēdējās desmitgadēs mēģināts ieviest lielāku kontroli, efektivitāti un lietderību nekā pieņemts tradicionālajā Vēbera izpratnē, ieviešot tirgus orientētus pārvaldības elementus publiskajā pārvaldē.

Debatē par to, kā risināt JPP problēmas, publiskās pārvaldes pētījumi identificē galvenos panākumu faktoros un iespējamos šķēršļus veiksmīgai *Lean* pieejas pielietošanai publiskajā pārvaldē. Tie ir: organizācijas kultūra un atbildības uzņemšanās (*ownership*), organizācijas gatavība un darbinieku atbalsts pārmaiņām, mērķis (izmaksu / darbinieku skaita samazināšana vai procesu uzlabošana), vadības apņēmība un spējas, vajadzība pēc pārmaiņām, saikne starp uzlabojumu programmām un stratēģiju, pietiekams prasmju un resursu apjoms, apmācības un zināšanu apmaiņa, komunikācija, skaidra klientorientētība, departmentāla vai sistēmiska darbinieku domāšana un strādāšana, pārņēmīgs procedūru un mērķu skaits, stratēģiskā virziena apzināšanās, pārliecība, ka darbinieki ir pārstrādājušies un saņem nepietiekamu samaksu, atalgošana, pamanāma ietekme un reāls laika grafiks.⁷⁴

Tas, kuri tiek uzskatīti par galvenajiem šķēršļiem *Lean* ieviešanā var būt atkarīgs no izvēlētajā *Lean* definīcijas. Vomaks un Džounss *Lean* apraksta kā filozofiju, kas jāpiemēro visā organizācijā.⁷⁵ Radnore un Vallejs uzsver, ka ar *Lean* vislabākie rezultāti panākti, kad gan augstākā vadība, gan darbinieki tiek apmācīti un iesaistīti.⁷⁶ Publiskajai pārvaldei ir īpašības, kas var būt šķēršļi *Lean* pieejas pielietošanai. Barosa un citi identificē virkni būtisku atšķirību starp publisko un privāto sektoru, tai skaitā tiesības uz vienlīdzīgu pieejamību, izvēles un konkurences trūkumu, likumdošanu, atklātību un fragmentētu lēmumu pieņemšanu.⁷⁷ Rainejs un citi piedāvā plašu un detalizētu sarakstu ar atšķirībām starp publisko

⁷³Pedersen E.R.G., Huniche M. Negotiating Lean; The fluidity and solidity of new management technologies in the Danish public sector. International Journal of Productivity and Performance Management, 2011, Vol. 60 pp. 550-566

⁷⁴ Maarse N., Janssen M. The need to adjust Lean to the public sector, 11th International Conference on Electronic Government 54.-65. lpp

⁷⁵ Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York, Simon & Schuster, 1996

⁷⁶ Radnor Z., Walley P., Stephens A., Bucci G. Evaluation of the Lean Approach to Business Management and Its Use in the Public Sector, 2006

⁷⁷ Rainey H.G., Backoff R.W., Levine C.H. Comparing Public and Private Organizations. Public Administration Review, 1976, Vol. 36, pp. 233-244

un privāto sektoru kā, piemēram, pakāpe, kādā institūcija ir pakļauta tirgum, politiskā ietekme, ietekmes plašums, sabiedrības novērtējums, sarežģīti uzdevumi un lēmumu kritēriji un darbinieku personiskās īpašības.⁷⁸ Starp šķēršļiem *Lean* pieejas pielietošanai publiskajā pārvaldē Bhatia un citi iekļauj “uzlūkošanu no klienta perspektīvas”⁷⁹ un Rainejs un citi uzskaita “mazāku koncentrēšanos uz klientu, kā cēlonis ir mazāka publiskā sektora pakļaušana tirgus spēkiem”.⁸⁰

Lielā daļā akadēmisko žurnālu datu bāžu meklējumos vienīgie rezultāti par *Lean* valsts pārvaldē bija veselības aprūpes nozarē. Tomēr šajā nozarē *Lean* ieviešanas rezultāti nav viennozīmīgi, jo lielā daļā gadījumu, šis lietussarga termins izmantots optimizācijas ieviešanai, izmantojot *Lean* raksturīgas metodes, bet pašu principu ieviešana un organizācijas kultūras izmaiņas izpalikušas, radot darbiniekiem maldīgu priekšstatu par *Lean* un zaudējot atbalstu tam.⁸¹ Tas atspoguļo, cik nozīmīga ir tieši *Lean* vērtību iedzīvināšana organizācijā šīs pieejas veiksmīgai ieviešanai.

Tādēļ arī šajā pētījumā *Lean* principu izplatības līmenis tiek mērīts no organizācijas kultūras un vērtību aspekta, nevis apskatot, kādas metodes tiek pielietotas. *Lean* pielietoto metožu loks ir plašs un daļa no tām ir raksturīgas arī citām metodoloģijām, un tās var tikt izmantotas arī nepiemērotos veidos, tāpēc *Lean* vērtību izplatība organizācijas kultūrā ir pamatotāka mēraukla, lai noskaidrotu, cik attīstīts ir *Lean* tajā.

2.2. Vērtības definēšana publiskajā pārvaldē saskaņā ar *Lean*

Ikvienas mūsdienu snieguma uzlabošanas metodes viena no centrālajām tēzēm ir: klienti ir vienīgie, kas mums var pateikt, vai organizācija sniedz kvalitatīvu produktu. Līdz ar to produkta vērtību var noteikti tikai zinot, kas ir organizācijas klienti, ko tie vēlas, kas tiem nepieciešams un, ko tie sagaida no organizācijas. Tādēļ jebkuras organizācijas misijas daļai jābūt arvien labākai klientu vēlmju, vajadzību un gaidu apmierināšanai.

Valsts pārvaldes gadījumā no tā izriet būtisks jautājums: kas ir iestādes klienti un līdz ar to, kas ir vērtība? Privātajā sektorā tam ir skaidra atbilde - klienti ir tie, kas maksā par produktu. Līdz ar to, lai turpinātu darbību un izpatiktu kapitāldaļu turētājiem ar dividendēm no peļņas, uzņēmumam ir jāizpatīk saviem klientiem. Valsts pārvaldē atbilde ir nedaudz miglaināka. Daļā gadījumu pakalpojumu saņēmēji maksā par tiem, bet lielā daļā gadījumu

⁷⁸ Rainey H.G., Backoff R.W., Levine C.H. Comparing Public and Private Organizations. *Public Administration Review*, 1976, Vol. 36, pp. 233-244

⁷⁹ Bhatia N., Drew J. Applying Lean Production to the Public Sector. *The McKinsey Quarterly*, 2007, June.

⁸⁰ Rainey H.G., Backoff R.W., Levine C.H. Comparing Public and Private Organizations. *Public Administration Review*, 1976, Vol. 36, pp. 233-244

⁸¹ McCann L., Hassard J. S., Granter E., Hyde P. J. *Castling the lean spell: The promotion, dilution and erosion of lean management in the NHS*, *Human Relations*, Vol 68, Issue 10, 2015

iestādes ienākumi nāk no valsts vai pašvaldības budžeta nevis tieši no pakalpojuma saņēmēja. Literatūrā par *Lean* pieeju un publiskā sektora pakalpojumiem ir dažādas interpretācijas par to, kā noteikt vērtību, kas *Lean* pieejai ir fundamentāli svarīgi, lai noteiktu, kuras darbības ir vērtību radošas un kuras nav vērtību radošas un līdz ar to ir izskaužamas.

Praiss un citi argumentē, ka pilnveidošanās kontekstā ir skaidri jānošķir starp klientiem, tiešajiem pakalpojumu saņēmējiem, kuru dēļ iestāde pastāv, un iesaistītajām pusēm (*stakeholders*), cilvēkiem, kuri nav pakalpojumu saņēmēji, bet var ietekmēt vai ir citā veidā atkarīgi no pakalpojuma.⁸²

Abas šīs grupas ir svarīgas iestādei, bet atšķirīgos veidos. Klienti nosaka kvalitāti. Tieši klienti piešķir vērtību iestādes produktiem. Viņu vajadzības ir tās, kas nosaka, kas iestādei būtu jāsniedz. Tas, kāds ir iestādes sniegums attiecībā uz klientu vajadzībām, norāda uz to, kur nepieciešami uzlabojumi. Savukārt iesaistītās puses ietekmē iestādes darbu, bet nelieto iestādes sniegtos produktus. Viņi kādā veidā ir atkarīgi no iestādes pakalpojumiem vai spēj ietekmēt resursus, darbības iestādē vai procesu rezultātus. Ir iesaistītās puses, kas nosaka iestādes budžetu, līdz ar to ietekmējot iestādes spējas sasniegt klientu gaidas, piemēram, ministrija vai pašvaldība, kam iestāde ir pakļauta. Citas nosaka politikas mērķus un regulējumu, kas nosaka likumisko ietvaru tam, kā iestāde darbojas un kontroles mehānismus tai. Vēl cits iesaistītās puses veids ir tie, kas pārbauda iestādes sniegto pakalpojumu kvalitāti un sniedz veiktā darba kritiku (publisku vai privātu)⁸³, piemēram, Valsts kontrole, nozares NVO, pārraugošās iestādes.

Bet, tā kā šīs puses nelieto iestādes produktus, to vēlmēm jāpaliek otrajā plānā. Līdzīgi kā privātajā sektorā dividendes no peļņas iepriecina kapitāldaļu turētājus tā publiskajā apmierināti klienti ir kā politiskā kapitāla dividendes augstākām iestādēm, kuru padotībā ir pakalpojumus sniezošā iestāde.

Alternatīva perspektīva, kā uzlūkot klientus valsts pārvaldē, ir klientu/pilsoņu duālā loma. klientam pilsonim ir dažādas sejas un lomas - dažreiz tie ir klienti pakalpojumu sniegšanai, bet citreiz rīkojas kā pilsoņi, maksājot nodokļus, pakļaujoties likumiem utt.⁸⁴

Klientu apmierinātībai ir atšķirīga daba no pilsoņu apmierinātības.⁸⁵ Aplūkojot klientu apmierinātību, tiek uzdoti jautājumi tieši par sniegtajiem pakalpojumiem operacionālajā līmenī (darīt lietas pareizi). Savukārt iedzīvotāju aptaujas novērtē jautājumus, vai konkrētus

⁸² Price M., Mores W., Elliotte H. M., Building High Performance Government Through Lean Six Sigma, McGraw Hill, 2011, 18.lpp

⁸³ Turpat, 19.lpp

⁸⁴ Thijs N. Staes P. European Primer on CUSTOMER SATISFACTION MANAGEMENT, European Public Administration Network, 2010. p10

⁸⁵ Schmidt and Stricklan, (2000) Client Satisfaction Surveying: Common Measurements Tool, Canadian Centre for Management Development November 2000.

pakalpojumus publiskajai pārvaldei vispār vajadzētu sniegt (darīt pareizās lietas). Klientu prioritāte ir labāks pakalpojums, bet pilsoņiem tā ir, kur līdzekļiem būtu labākais pielietojums.⁸⁶

Līdz ar to publiskās pārvaldes izaicinājums ir sabalansēt šos divus atšķirīgos un bieži konfliktējošos faktorus - lietderību pilsoņiem ar augstu pakalpojumu kvalitāti un pieejamību klientiem. Pastāv arī vairākas publiskās pārvaldes pakalpojumu iezīmes, kas tos atšķir no privātā sektora pakalpojumiem. Vairāki pakalpojumu kvalitātes modeļi koncentrējas uz pakalpojumu patēriņa palielināšanu un klientu lojalitāti. Daudziem publiskās pārvaldes pakalpojumiem tas, vismaz teorētiski, ir mazāk nozīmīgi, jo bieži publiskā pārvalde ir monopola pozīcijā vai cilvēkiem ir pienākums patērēt pakalpojumu, vai būtu vēlams tieši patēriņa samazinājums (piemēram, sociālie pakalpojumi).⁸⁷

Pārmērīga vispārināšana, runājot par publiskās pārvaldes pakalpojumiem var kaitēt šo pakalpojumu izprašanai. Ne tikai pastāv iestādes, kuru klienti ir citas valsts pārvaldes iestādes, bet arī valsts pārvaldes ārējie klienti mēdz būt ļoti dažādās lomās. Tos var iedalīt šādās kategorijās:

- Labuma guvējs: Klients/ lietotājs saņem pakalpojumu maksājuma formā un pakalpojuma sniedzējs ir monopola pozīcijā, piemēram, bezdarbnieku pabalsts.
- Patērētājs: klients var izvēlēties, kur saņemt pakalpojumu: publiskā vai privātā organizācijā, un pastāv cieša personiska saikne, piemēram, profesionālā izglītība.
- Pircējs: klients maksā par pakalpojumu ar tiešu nodevu, piemēram, pasts vai sabiedriskais transports.
- Nodokļu maksātājs - lietotājam ir skaidri noteikti pienākumi, bet kvalitatīva pakalpojumu sniegšana joprojām ir svarīga, piemēram, nodokļi
- Lietotājs: Lietotājam nav izvēles alternatīvu pakalpojuma saņemšanai, piemēram, publisks parks
- Lietotājs un radītājs: Pakalpojuma lietotājs var arī piedalīties pakalpojuma radīšanā vai sniegšanā, piemēram, vecāku brīvprātīga līdzdarbošanās bērnudārzā.
- Pilsonis: jāpakļaujas noteikumiem un pārbaudēm, bet ir elementāras tiesības, piemēram, sabiedrības drošība

Ņemot vērā, ka iestādēm darbības kritēriji nav tieši noteikti ar sabiedrības aptaujām, bet gan izveidoti demokrātiski mehānismi, lai veidotu saskanīgāku un ilgtspējīgāku politiku, tad

⁸⁶ Dinsdale G., Marsden D. *Citizen/Client Surveys: Dispelling Myths and Redrawing Maps, for the Citizen centred network*, CCMD, 1999

⁸⁷ Turpat

šis ietvars nav reālistisks vērtības definēšanas rīks, bet var palīdzēt nošķirt, kuros gadījumos klienta balsij ir vairāk vai mazāk noteicoša loma vērtības definēšanā.

Savukārt Radnore šajā gadījumā koncentrējas uz vērtību un tās veidiem. Publiskās pārvaldes institūcijām aktuāla ir ne tikai tā vērtība, ko definē klients, bet arī citi vērtības veidi, kas arī jāņem vērā procesā vai sistēmā. Šie vērtību veidi ir, piemēram, atbilstība politikai, likumiem un vienlīdzībai, kas var būt mazāk svarīgi privātā sektora organizācijām.⁸⁸ Līdz ar to Radnore secina, ka publiskajā pārvaldē fokusam būtu jābūt uz vērtību. Tomēr šādai interpretācijai ir

Morales un Maldonado, aprakstot *Lean* pielietojumu valsts pārvaldē uzskata, ka *Lean* procesu uzlabošanas centrā valsts pārvaldē ir “pastāvīga un inkrementāla pakalpojumu pilnveidošana iedzīvotājiem”⁸⁹, izvairoties iedziļināties, vai iedzīvotāji, kas saņem pakalpojumus ir galvenie vērtības noteicēji vai nodokļu maksātāji kopumā.

Lean piemērošanai valsts pārvaldē piemērotākais ir Radnores piedāvātais ietvars koncentrēties uz vērtību no klienta, atbilstības politikai, likumības un vienlīdzības skata punktiem. Praisa piedāvātā varianta koncentrēties uz tiešajiem klientiem un ņemt vērā dažādās iesaistītās puses pielietošanai praksē būtu jāapzina ne tikai tiešā klienta (un to dažādo segmentu) vajadzības, bet arī plašā loka dažādo iesaistīto pušu vajadzības un vēlmes, kas vērtības definēšanu procesu izvērtēšanai padara pārmērīgi sarežģītu. Savukārt likumi un politikas mērķi ir skaidri dokumentēti. Klienta / pilsoņa lomu duālo dabu nepieciešams ņemt vērā, izvērtējot, cik liela nozīme konkrētā pakalpojuma gadījumā ir klienta viedoklim.

Apskatītajā literatūrā vairākkārt kā lielākais šķērslis pastāvīgas pilnveidošanās sistēmas izveidošanai minēti kultūras šķēršļi. Tāpēc nepieciešams apskatīt organizācijas kultūras ietvarus, lai identificētu potenciālos organizācijas kultūras aspektus, kas var ietekmēt *Lean* ieviešanu publiskajā pārvaldē Latvijā.

⁸⁸ Radnor Z., Review of Business Process Improvement Methodologies in Public Services, Advanced Institute of Management Research, 2010

⁸⁹ Morales, M. A., Maldonado, M. E., The Complete Lean Public Administration: Love it; Don't Leave It, Caribbean Business, 2004, 28th October.

3. Organizācijas kultūra kā efektīvas institūcijas atslēga

3.1. Efektīvas organizācijas kultūra

Kā secināts, *Lean* pieejas pielietošana nav tikai atsevišķu instrumentu izmantošana, bet gan konkrētu vērtību loks un organizācijas kultūra. Līdz ar to nepieciešams apskatīt, kā veidojas organizācijas kultūra un kā to izmainīt, lai sasniegtu nepieciešamos rezultātus, efektīvai un iesaistošai valsts pārvaldei.

Ar kultūras jēdzienu pēdējās pāris desmitgadēs organizāciju pētnieki un vadītāji apzīmē noskaņu un ieražas, kas organizācijas izveidojas attiecībās starp cilvēkiem vai vērtības un moto, ko sludina organizācija. Šajā kontekstā vadītāji runā par “kvalitātes kultūru” vai “apkalpošanas kultūru”, liekot domāt, ka kultūrai ir saistība ar konkrētām vērtībām, kuras vadītāji cenšas iedzīvināt savās organizācijās. Šāds pielietojums mudina domāt, ka ir labākas un sliktākas kultūras vai spēcīgākas un vājākas kultūras un ka īstā kultūra ietekmēs organizācijas efektivitāti.⁹⁰

Kamerons un Kvinns atzīmē, ka pastāv vairāki kultūras līmeņi, kas ietekmē indivīdu un organizāciju uzvedību.⁹¹ Plašākajā līmenī ir globālās kultūras, piemēram, reliģijas vai reģiona kultūras (Āzija vai Eiropa, atšķirības starp cilvēkiem dažādās valstīs). Mazāk vispārīgā līmenī ir apakšgrupas, kas ir balstītas profesijās vai nozarēs, piemēram, policijas kultūra vai augsto tehnoloģiju nozares. Pēdējais līmenis ir kultūras organizāciju iekšienē: “Organizācijas kultūra atspoguļojas vērtībās, dominējošajos vadības stilos, valodā un simbolos, procedūrās un ieradumos un panākumu definīcijās, kas padara organizāciju unikālu.”⁹²

Literatūras izpēte par organizāciju kultūru^{93,94,95} atklāj, ka lielākā daļa autoru piekrīt, ka organizācijas pilnībā izprast var tikai, pievēršot uzmanību kultūrai. Kā Šeins norāda, tiklīdz mēs iemācāmies uzlūkot pasauli caur kultūras lēcām, daudzas lietas kļūst saprotamas - nodaļas, kuras ir vairāk ieinteresētas cīnīties viena ar otru nekā paveiktu darbu, komunikācijas problēmas un pārpratumi, kam nebūtu jānotiek starp saprātīgiem cilvēkiem un kāpēc pār spīti smalkam paskaidrojumam, kāpēc ir paveicams konkrētais darbs, cilvēki turpina rīkoties tā it kā nebūtu ne vārda dzirdējuši.

⁹⁰ Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership: Third Edition*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004, 7. lpp

⁹¹ Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. London, John Wiley & Sons, 2011

⁹² Turpat, 22. lpp

⁹³ O'Donnell O., Boyle R. *Understanding and Managing Organisational Culture*. Institute of Public Administration, 2008. Committee for Public Management Research Discussion Paper 40

⁹⁴ Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership: Third Edition*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004

⁹⁵ Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. London, John Wiley & Sons, 2011

Organizācijas kultūras loma kā būtisks organizācijas sniegumu skaidrojošs faktors pieaug. Strauji mainīgas ārējās vides fonā daudzas organizācijas izvērtē, ko tās dara un kā vislabāk sasniegt mērķus. Daļa no šī procesa ir refleksija par to, kāda kultūra ir nepieciešama. Kā norāda Beikere (*Kathryn A. Baker*)⁹⁶ organizācijas kultūrai ir būtiska loma “motivēšanā un intelektuālā īpašuma, it sevišķi cilvēkkapitāla, maksimizēšanā”.

Kamerons un Kvinns apgalvo, ka būtiskākā veiksmīgas organizācijas iezīme un to svarīgākā konkurētspējas priekšrocība ir to organizācijas kultūra. To ilustrē ar tādiem piemēriem kā Coca-Cola, Disney, General Electric, Intel, McDonald's, Microsoft un Toyota un apgalvo, ka katrs no šiem uzņēmumiem ir izveidojis izteiktu kultūru, ar kuru darbinieki var skaidri identificēties.⁹⁷

Reizēm kultūru izveidojis sākotnējais uzņēmuma dibinātājs (Walt Disney), dažkārt tā izveidojas laika garā, organizācijai atduroties pret šķēršļiem un izaicinājumiem un pārvarot tos (Coca-Cola), vai citkārt apzināti veidojušas vadības komandas, kas izlēmušas uzlabot uzņēmuma sniegumu sistemātiskā veidā (Google). Autori secina, ka šie veiksmīgie uzņēmumi ir radījuši kaut ko īpašu, kas aizstāj uzņēmuma stratēģiju, esamību tirgū un tehnoloģiskās priekšrocības. Lai gan šiem faktoriem ir liela nozīme, daudzi ļoti veiksmīgi uzņēmumi ir veiksmīgi izmantojuši spēku, kas attīstās un mīt unikālā organizācijas kultūrā.⁹⁸

3.2. Pētījumu pārskats par organizācijas kultūru

Saskaņā ar Beikeri⁹⁹ organizācijas kultūra kļuva par pazīstamu jēdzienu 1980o gadu sākumā vairāku publikāciju dēļ. Starp tām bija grāmatas¹⁰⁰¹⁰¹, kas apgalvoja, ka Japānas ekonomisko panākumu pamatā varētu būt Japānas uzņēmumos valdošā kultūra un TQM pieeja. Vēl 1980o gadu sākumā ietekmīga bija grāmata “Meklējot izcilību: Mācības no Amerikas vislabāk vadītajiem uzņēmumiem”¹⁰². Lai gan skatoties no mūsdienu skata punkta šo grāmatu atziņas nav viennozīmīgas, jo, piemēram, lielākā daļa Petersa un Watermana grāmatā analizēto uzņēmumu nav izdzīvojuši, tās tomēr panāca lielāku uzmanību organizācijas

⁹⁶ Baker, Kathryn A. “Organizational Culture” In *Organizational Culture: An Introduction*, ICFAI University Press, 2004

⁹⁷ Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. London, John Wiley & Sons, 2011

⁹⁸ Turpat

⁹⁹ Baker, Kathryn A. “Organizational Culture” In *Organizational Culture: An Introduction*, ICFAI University Press, 2004

¹⁰⁰ Ouchi W G, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Mass: Addison Wesley, 1981

¹⁰¹ Pascale R., Athos A., *The Art of Japanese Management*, New York: Simon and Schuster, 1981

¹⁰² Peters T., Waterman Jr. R.H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. London, Profile Books Ltd, 2015

kultūras nozīmei un idejai, ka organizācijas kultūru var pārvaldīt, lai uzlavotu organizācijas sniegumu.

Saskaņā ar Kameronu un Kvinnu viens no iemesliem, kāpēc organizācijas kultūrai netika pievērsta uzmanība ir tas, ka cilvēki galvenokārt to neapzinās, jo tā “aptver pašsaprotamās vērtības, pamatpieņēmumus, gaidas, kopīgās atmiņas un definīcijas, kas aktuālas organizācijā. Tā sniedz identitātes izjūtu darbiniekiem, sniedz nerakstītas un bieži neizteiktas vadlīnijas tam, kā uzvesties organizācijā, un palīdz stabilizēt sociālo sistēmu, kurā dzīvo.”¹⁰³ Tādejādi kultūra lielākoties ir nemanāma.

Pētījumi par organizāciju kultūru parasti to uzlūko no divām perspektīvām. Pirmkārt, centieniem pilnīgāk izprast organizācijas kultūru un definēt to. Otrkārt, teorijas par dažādiem organizāciju kultūru tipiem un to lomu.

3.3. Organizācijas kultūras definīcijas

Šeins ir ievērojamākais dažādu līmeņu organizācijas kultūras jēdziena pētnieks, kur jēdziena līmenis attiecas uz pakāpi, kādā kultūras parādības ir novērojamas.¹⁰⁴ Viņš identificē šādus līmeņus:

Artefakti ir ārējas kultūras izpausmes, kas signalizē citiem to, kam ir piešķirta vērtība. Kultūras artefakti var parādīties fiziskajās biroja telpās un kā tās ir iekārtotas, piekoptajā personiskā izskata etiķetē un valodas stilā, tehnoloģijā un produktos, organizācijas izdotajās publikācijās, iekšējos un ārējos dokumentos, kas atspoguļo gan to, ko organizācijā novērtē, gan to, kā tā sevi vēlas pasniegt. Artefakti izpaužas arī tādos paradumos kā ceremonijas un svinības.

Pasludinātās vērtības ir organizācijas stratēģijas, mērķi un uzdevumi. Parasti tās ir skaidri izteiktas, jo tās vada grupas locekļu uzvedību dažādos apstākļos un apmācot jaunus locekļus, kā uzvesties. Tomēr ir iespējama plaisa starp pasludinātajām vērtībām un uzvedību. Šādā gadījumā vērtības vada tikai to, ko cilvēki varētu teikt dažādās situācijās nevis to, ko tie patiesi darīs. Piemēram, uzņēmums var pasludināt, ka augstu vērtē savus darbiniekus, bet tās faktiskā rīcība var būt pretrunā.

Pamatpieņēmumi ir pašsaprotamie uzskati, kas pastāv organizācijā un kas atspoguļo organizācijas kultūras esenci. Šeina skatījumā tie ir organizācijas kultūras kodols un pati svarīgākā dimensija. Lai pilnībā izprastu organizācijas kultūru, nepieciešams izprast, kā radušies šie pamatpieņēmumi. Organizācijas kultūras pārmaiņas ir izaicinājums, jo šos

¹⁰³ Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. London, John Wiley & Sons, 2011, 19. lpp.

¹⁰⁴ Schein E.H., Organizational Culture and Leadership: Third Edition, Jossey-Bass, San Francisco, 2004

patatpieņējumus uztver kā tik fundamentālus, ka ar tiem nedrīkst nonākt pretrunā, līdz ar to tie nav apspriežami.¹⁰⁵

Tomēr tas, kādā mērā šie pamatpieņējumumi ir neredzami, ir ticis apšaubīts. Saskaņā ar Beikeri: “kamēr dziļākie līmeņi agrāk varēja būt samērā neredzami, šobrīd tā varētu nebūt. Ar lielāku uzmanības pievēršanu organizācijas kultūrai, organizācijas ir ņēmušas vērā pamatpieņējumu definēšanas un uzsvēršanas nozīmi.”

Kultūras tīkls, ko konceptualizēja Džonsons un Šoulss 1990os gados būtībā ir detalizētāka Šeina artefaktu, pasludināto vērtību un pamatpieņējumu ietvara versija. Kultūras tīkls identificē sešus savstarpēji saistītus elementus, kas palīdz veidot to, ko Džonsons un Šoulss sauc par paradigmu - darba vides modeli. Analizējot katru faktoru, var ieraudzīt kultūras kopainu, kam ir labi rezultāti, kam - slikti, un ko nepieciešams mainīt. Aptuvenā saikne starp šīm divām pieejām attēlota tabulā 3.1.

3.1. tabula

Kultūras tīkla un Šeina kultūras līmeņu sasaiste¹⁰⁶

Kultūras tīkls	Šeins
Simboli un tituli <i>Cilvēku gērbšanās veids un uzrunas</i>	Artefakti
Varas attiecības <i>Piemēram, autokrātiskas vai iesaistošas</i>	
Organizācijas struktūras <i>Augsta-šaura vai plakana-plata</i>	
Kontroles sistēmas <i>Ļoti centralizēta vai decentralizēta</i>	
Rituāli un rutīnas <i>Piemēram, regulāra nedēļas sākuma sanāksme</i>	Pasludinātās vērtības
Mīti un stāsti <i>Piemēram, stāsts, kā iegūts svarīgs klients</i>	
Organizācijas pieņējumumi (paradigma) <i>Piemēram, organizācijas mērķis ir labdarība</i>	Pamatpieņējumumi

¹⁰⁵ Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership: Third Edition*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004, 31.

¹⁰⁶ Culture and configuration, ACCA Global <<http://www.accaglobal.com/hk/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p3/technical-articles/culture-and-configuration.html>> (skatīts 13.03.2018.)

Lean pieeju aprakstošajā literatūrā iezīmējas tendence, laika gaitā attīstoties izpratnei par Toyota ražošanas sistēmu, pāriet no vieglāk novērojamajiem elementiem - rīkiem un metodēm 20. gadsimta astoņdesmito gadu beigās un deviņdesmitajos gados, uz principiem 21. gadsimta pirmajā desmitgadē un domāšanas veidu otrajā desmitgadē.

Nozīmīgākā grāmata, kas pievērta uzmanību *Lean* kā vērtību kopskatam organizācijas kultūras kontekstā, pretstatā menedžmenta un darba organizācijas metožu apkopojumam bija Džefrijs Likers grāmatā *Toyota ceļš*.¹⁰⁷ Viņa definētie 14 principi iezīmē tās vērtības, kas raksturo *Lean* organizāciju. Būtiska kritika, kas izriet no neveiksmīgiem *Lean* pieejas ieviešanas mēģinājumiem, ir tas, ka pielietotajām metodēm ir īslaicīga ietekme. Atbildē uz to uzsvars ir vairāk likts uz to, ka *Lean* nav programma, ko var ieviest organizācijās, tā vietā tas ir ceļš uz mērķi - kļūt par *Lean* organizāciju. *Lean* metožu pielietošana var pavirzīt organizāciju tuvāk šim mērķim, bet tā nebūs ilgtspējīga virzība, ja pašā organizācijā nevaldīs vērtības, kas ir saskaņā ar *Lean* pieeju. Šī maģistra darba ietvaros veiktais pētījums balstās uz Likera definētajiem 14 principiem, no kuriem attīstīts uz organizācijas kultūras diagnozi balstīts *Lean* pārvaldības brieduma novērtējuma rīks.¹⁰⁸

Savukārt Roters pēcāk koncentrējas uz Toyota *kata* - domāšanas veidu ieradumu līmenī, kas ir pamatā tam, kādi *Lean* rīki tiek izvēlēti problēmas risināšanai. No tā var secināt, ka veiksmīgai *Lean* pielietošanai ir nepieciešamas prasmes pielietot *Lean* rīkus, bet, lai panāktu pastāvīgu pilnveidošanos un pielāgošanos, nepieciešams iedzīvināt *Lean* kultūras vērtības un mainīt darbinieku domāšanas ieradumus.

3.4. Organizācijas kultūru tipi

Pētījumi par dažādiem kultūru tipiem, kas attiecas uz organizācijām bieži sākas ar spēcīgas pret vājas kultūras jēdziena analīzi. Beikere skaidro, ka lai gan visām organizācijām ir kultūras, “dažām ir šķietami spēcīgākas, dziļāk iesakņojušās kultūras nekā citām”.¹⁰⁹ spēcīgu kultūru parasti raksturo kā saskaņīgu uzskatu, vērtību, pieņēmumu un ieradumu kompleksu, ko pieņem lielākā daļa organizācijas locekļu. Pretstatā vāju kultūru raksturo pamatvērtības, kas nav skaidri definētas, komunicētas vai pieņemtas plašā organizācijā strādājošo lokā. Saskaņā ar Railiju (Riley)¹¹⁰ organizācijās ar ļoti spēcīgu kultūru šī kultūra ir stratēģija, par piemēru ņemot Ikea, Disney un Starbucks. Tomēr pieņēmums, ka spēcīga

¹⁰⁷ Liker J. K. *The Toyota Way: 14 Management Principles From The World's Greatest Manufacturer*. New York, McGraw-Hill, 2004.

¹⁰⁸ Urban W. *The Lean Management Maturity Self-Assessment Tool Based on Organizational Culture Diagnosis*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2015. Volume 213

¹⁰⁹ Baker K. A. *Organizational Culture*, Chapter 11, 2002, 4. lpp

¹¹⁰ Riley J. *Organisational Culture: Strong V Weak*, 2014

kultūra vienmēr ir laba, jo veicina motivāciju, kopīgu identitāti, solidaritāti un kopību, piedzīvo kritiku. Beikere argumentē, ka spēcīga kultūra bieži vien ir arī neelastīga un grūti izmaināma kultūra.¹¹¹

Attiecības starp organizācijas kultūras spēcību un uzņēmuma sniegumu pētījis Sorensens. Viņš secinājis, ka spēcīga kultūra rada veiksmīgu stratēģiju samērā stabilos darbības apstākļos. Toties, kad tirgus vai ekonomika kopumā kļūst nestabila vai svārstīga, uzņēmumu ar spēcīgu kultūru reaģēšana uz pārmaiņu nepieciešamību ir mazāk iespējama.¹¹² Papildu risks ir grupveida domāšana iespējamība. Grupveida domāšana ir grupas dinamikas stāvoklis, kurā, pateicoties ļoti saskanīgām attiecībām, pat, ja cilvēkiem ir atšķirīgas domas, tie atklāti neapšaubā organizācijā valdošo viedokli, kas samazina spējas domāt inovatīvi. Harts atklāj apstākļus, kādos grupveida domāšana var rasties, piemēram, tad, kad organizācijā ir liela atkarība no centrālas, harizmātiskas personas, vai kad gandrīz reliģiska ticība organizācijas vērtībām, vai grupās, kur draudzīgas attiecības ir identitātes pamatā (izvairīšanās no konflikta).¹¹³ Grupveida domāšana ir bieži sastopama gandrīz ikvienā grupā. Grupas locekļi, kas nepakļaujas valdošajai kultūrai bieži vien tiek atraidīti un tiek uzlūkoti kā negatīva ietekme, jo izraisa konfliktus.

Secinot, spēcīgas organizācijas kultūras kopumā ir vēlamas, bet tām ir jābūt arī orientētām uz pārmaiņām.

Saskaņā ar Šeinu to var panākt ar kultūru, kas ir spēcīga, bet vienlaikus ierobežota.¹¹⁴ Citiem vārdiem sakot, tiek skaidri novilkta robeža starp pamatpieņēmumiem, kas ir izšķiroši (vitāli svarīgi organizācijas panākumiem un izdzīvošanai) no visa pārējā, kas ir tikai nozīmīgs (vēlams, bet ne obligāts). Beikere apkopo šo domu, sakot, ka “mūsdienu organizācijām, kuras raksturo strauji mainīga vide un iekšējā darbaspēka dažādība, nepieciešama spēcīga organizācijas kultūra, bet mazāk ietekmējoša attiecībā uz konkrētu normu un uzvedības modeļu noteicoša nekā tas bijis agrāk”.

3.5. Kā strādā organizācijas kultūra?

Gluži tāpat kā pastāv dažādi skatījumi par to, kas ir organizācijas kultūra, ir arī atšķirīgi skatījumi par to, kā tā strādā. Organizācijas kultūras klasificēšanai izmantotas vairākas metodes. Lai gan organizācijas kultūrām nav viena konkrēta raksturojuma un tās ir ļoti

¹¹¹ Baker K. A. *Organizational Culture*, Chapter 11, 2002,

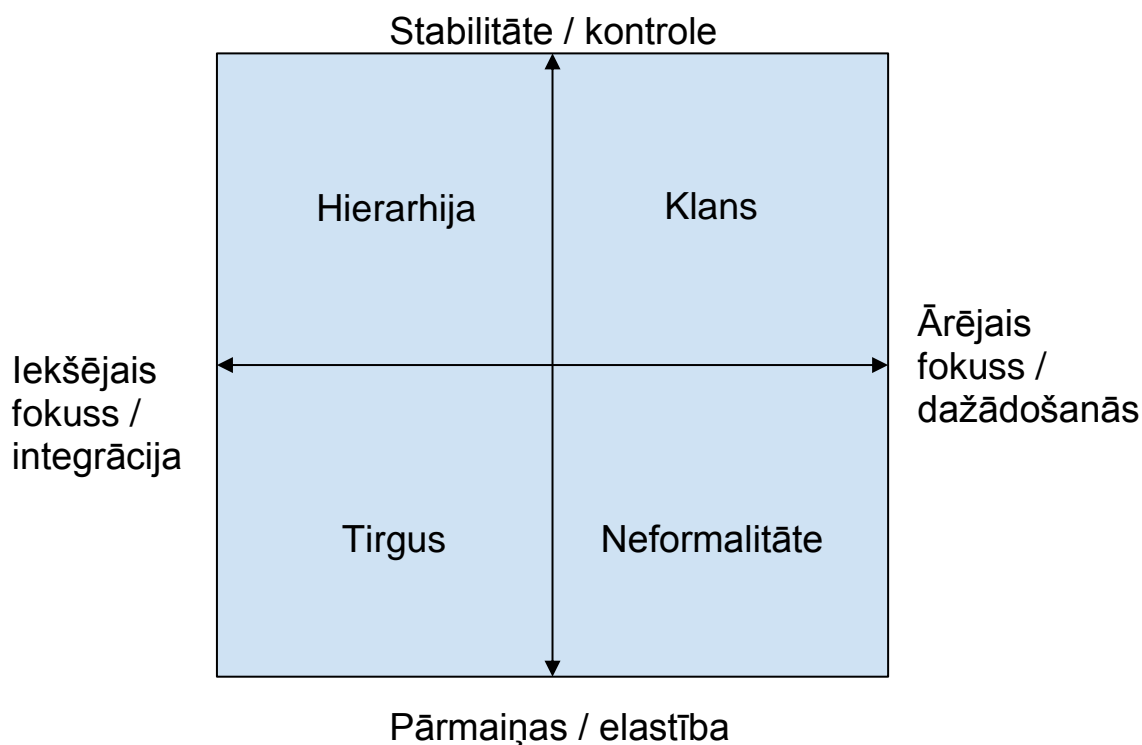
¹¹² Sorensen J. B. *The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance*. *Administrative Science Quarterly*, 2002. Vol 47, Number 1

¹¹³ Hart P. *Groupthink in Government: A Study of Small Groups and Policy Failure*. Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 1994. 344 p.

¹¹⁴ Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership: Third Edition*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004

atšķirīgas atsevišķās organizācijas, tomēr pastāv kopīgās īpašības un pētnieki ir izveidojuši modeļus, kas apraksta šīs organizācijas kultūras raksturiezīmes.^{115 116}

Konkurējošo vērtību ietvaram, ko pielieto organizācijas kultūras izprašanai, ir bijusi liela ietekme organizācijas kultūras jēdziena attīstībā. Ietvars ir attīstījies no empīriskiem pētījumiem^{117 118} par to, kas padara uzņēmumus efektīvus. Šie indikatori tālāk tika kartēti divās konkurējošu vērtību dimensijās - iekšējā pret ārējo dimensijā un kontroles pret elastību dimensijā (skatīt attēlu 3.1.).



3.1. att. Konkurējošo vērtību ietvars saskaņā ar Kvinnu un Rorbro (autora veidots)

Šīs divas dimensijas veido divas ietvara asis, kā rezultātā rodas četri galvenie kultūras tipi jeb modeļi. Organizācijas ar iekšēju fokusu uzsver integrāciju un komunikāciju, kamēr tās ar ārēju fokusu novērtē izaugsmi, paplašināšanos un saskarsmi ārpus organizācijas. Attiecībā uz otro asi, organizācijas fokuss uz vienotību un kontroli pret pielāgošanās spējām un

¹¹⁵ Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: the Rights and Rituals of Organisation Life. Boston, Addison Wesley Publishing Company, 1982. 232 p.

¹¹⁶ Denison R. D., Corporate Culture and Organizational Effectiveness, John Wiley & Sons, New York, 1990

¹¹⁷ Quinn R., Rohrbaugh J. A Spatial Model of Effectiveness criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science, 1983. Volume 29

¹¹⁸ Zammuto R., Krakower J. Quantitative and Qualitative Studies in Organisation Culture. Research in Organizational Change and Development, JAI Press 1991

spontanitāti. Saskaņā ar Kameronu un Kvinnu¹¹⁹ iegūtie četri kvadranti atspoguļo četrus kultūras tipus.

- Klana kultūra (iekšējs fokuss un elastība): draudzīga darba vide, kur vadītājs rīkojas atbilstoši tēva lomai;
- Neformalitātes kultūra (ārējs fokuss un elastība): dinamiska darba vide ar vadītājiem, kas stimulē inovācijas;
- Tirgus kultūra (ārējs fokuss un kontrolēta): konkurējoša darba vide ar stingriem un prasīgiem vadītājiem;
- Hierarhijas kultūra (iekšējs fokuss un kontrolēta): strukturēta un formāla darba vide, kur vadītāji ir koordinatori

Lai gan šie četri kultūras tipi var šķist nesavienojami, pētījumi liecina¹²⁰, ka dažādi kultūru modeļi var un mēdz pastāvēt vienā organizācijā. Vēlamākais ir līdzsvars starp šiem četriem kultūru tipiem.

Šo ietvaru vērtība ir tajā, ka tie palīdz menedžeriem reflektēt par organizācijas kultūru. Kamerons un Kvinns arī izveidoja organizācijas kultūras mērījuma rīku, kas balstās uz konkurējošu vērtību modeli. Organizācijas kultūras novērtēšana ir svarīga vadītājiem, kas vēlas redzēt vai organizācijas kultūra ir saskaņā ar viņu stratēģiskajiem mērķiem. Novērtējot pašreizējo organizācijas kultūru, kā arī vēlamo stāvokli, var saskatīt attālumu starp tiem un virzienu, kurā nepieciešamas pārmaiņas.

3.6. Organizācijas kultūra un valsts pārvalde

Lai saprastu, kā organizācijas kultūras jēdziens piemērojams valsts pārvaldei, nepieciešams izvērtēt administratīvās kultūras ietekmi. Pollits un Bukarts skaidro, ka politikas un publiskās pārvaldes pētniecību jau daudzus gadus cieši nodarbina jautājums, kādas iezīmes ir piemērotākās un skaidrojošākās priekš valstu salīdzināšanas savā starpā. Viņi apgalvo, ka tipiski galvenās iezīmes ir strukturālas, funkcionālas un kulturālas. Pirmās divas kategorijas ietver to, kā publiskās pārvaldes aparāts tiek organizēts, politiskās sistēmas dabu un pieejas pārvaldībai un atbildības mehānismiem. Tomēr dominējošā administratīvā kultūra arī sastāda galveno atšķirības iezīmi. Viņi apraksta to kā organizācijas darbinieku izpratni par normām organizācijā.¹²¹

¹¹⁹ Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. London, John Wiley & Sons, 2011

¹²⁰ Parker R., Bradley L. *Organisational Culture in the Public Sector: evidence from six organisations*. *The International Journal of Public Sector Management*, 2000, 13 (2): 125-141.

¹²¹ Pollitt C., Bouckaert G., *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, 2004

Augstākajā līmenī viņi nošķir diviem administratīvās kultūras modeļiem. Pirmais ir Rechtsstaat jeb demokrātiskas, tiesiskas valsts modelis, kas cēlies no Vācijas, un kurā valsts pārvaldē nodarbinātie balstās skaidrā izpratnē par likumu, sekošanā noteikumiem un precedentos. Tam pretstatā ir sabiedrisko interešu modelis, kas izplatīts anglosakšu valstīs, un piešķir valstij mazāk dominējošu un šaurāku lomu sabiedrībā. Sprotams, ka likums ir būtiska pārvaldības daļa, bet tā konkrētās perspektīvas un procedūras nav tik dominējošas, kā Rechtsstaat modelī un valsts pārvaldē nodarbinātie tiek uzlūkoti kā valsts pārvaldē strādājošie, nevis kā īpaša grupa ar augstāku misiju pārstāvēt valsti.¹²²

Praksē gan valstu administratīvās kultūras mēdz mainīties laika gaitā. Daudzas valstis ir attālinājušās no plaši likumiskās formas uz sabiedrisko interešu modeļa pusi, piemēram, Nīderlande, Somija vai Zviedrija. Administratīvās sistēmas juridiskais pamatojums ir kļuvis mazāk nozīmīgs šajās valstīs, bet valsts jēga joprojām paliek nozīmīga. Kā atzīmē Satversmes tiesas tiesnese Sanita Osipova, Latvija, veidojot savu valsts pārvaldi, sekojusi Rechtsstaat modelim.¹²³

Tālāku ieguldījumu kultūras izpratnei dažādās sabiedrībās devis Hofstede¹²⁴. Hofstede centās kvantificēt 5 kultūras dimensiju atbilstību starp valstīm. Šīs dimensijas ir:

- Varas attālums: šis faktors attiecas uz vienlīdzības pakāpi sabiedrībā, un konkrētāk uz attiecībām starp vadošajām amatpersonām un padotajiem jeb vadošo statusu.
- Izvairīšanās no neskaidrības: pakāpe, kādā kultūras locekļi jūtas neskaidrības un nezināmu situāciju apdraudēti.
- Individuālisms pret kolektīvismu: valdošā kultūra sabiedrībā, kur saiknes starp indivīdiem ir uzskatāmas par vaļīgām pretstatā tādai, kurā pastāv uzskats, ka cilvēki pieder spēcīgām, vienotām grupām, kas cilvēku dzīves garumā pasargā tos, apmaiņā pret neapšaubāmu lojalitāti.
- Vīrišķība pret sievišķību: sabiedrības, kur dzimumu lomas ir skaidri nošķirtas pretstatā tām, kur tās pārklājas.
- Ilgtermiņa pret īstermiņa orientāciju: kultūra, kas veicina īpašības, kas orientētas uz nākotnes ieguvumiem pretstatā tādai, kas veicina īpašības, kas orientētas uz pagātņi un tagadni, konkrētāk cieņa pret tradīcijām, sabiedrisko pienākumu pildīšana un sabiedrības cieņas nezaudēšana.

¹²² Pollitt C., Bouckaert G., *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, 2004

¹²³ S. Osipova. Tiesiska valsts vai "tiesnešu valsts"? Konstitucionālās tiesas aktīvisms demokrātiskā valstī. Satversmes tiesas 2016. gada konferences materiālu krājums. – Rīga: Latvijas Republikas Satversmes tiesa, 2016, 91. lpp

¹²⁴ Hofstede G. H. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Second Edition. London, Sage Publications, 2001

Lai gan Hofstedes dimensijas attiecas uz valsts iedzīvotājiem kopumā nevis konkrēti uz publiskajā pārvaldē nodarbinātajiem, kā to norāda Pollits un Bukarts¹²⁵, tās atspoguļo plašāk valdošās kultūras vērtības, kurā administratīvās sistēmas darbojas, jo, kad reformas tiek “paziņotas, interpretētas, sludinātas un tām pretojas... Tās palīdz mums saprast, kāpēc šķietami tās pašas reformas dažādās valstīs uzņem dažādi.”

Lean organizācijas kultūra arī var mēģināt raksturot, izmantojot šīs dimensijas. *Lean* organizācijas kultūrai būtu raksturīgāks mazs varas attālums, jo tiek veicinātas cieņpilnas attiecības starp dažādiem organizācijas līmeņiem, vadības tuvums vērtību radošajam darbam, mentoru attiecības starp darbinieku un tiešo vadītāju u.c. Izvairīšanās no neskaidrības nav izteikta *Lean* organizācijās, jo cilvēkiem ir skaidrs domāšanas veids, kā risināt problēmas, kā arī drošības sajūta par organizācijas atbildību pret darbiniekiem. Kolektīvisms ir izteiktāks par individuālismu, lai panāktu efektīvu sadarbību sistēmā kopumā. Attiecībā uz dzimumu lomām *Lean* vērtības ir neitrālas. *Lean* organizācijas kultūrai, viennozīmīgi izteiktāka, ir ilgtermiņa orientācija pār īstermiņa prioritātēm.

Saistībā ar administratīvajām kultūrām vēl nepieciešams izvērtēt uztveri attiecībā uz reformām. Pollits un Bukarts¹²⁶ piebilst, ka “liela daļa retorikas, kas saistīta ar publiskās pārvaldes reformām krasi kontrastē jauno (labo) ar veco (slikto). Veco, par kuru pārāka ir mūsdienīgā, reformētā publiskā pārvalde, parasti dēvē par “tradicionālo birokrātiju”. Neapšaubāmi, ka OECD valstīs pēdējās desmitgadēs ir bijusi plaša tendence ieviest pārvaldības metodes, kas saistītas ar privāto sektoru, plašāk saukts par jauno publisko pārvaldi”. Tomēr Reičela Parkere (*Rachel Parker*) un Lisa Bredlija (*Lisa Bradley*)¹²⁷ norāda, ka “radušās šaubas, vai ar jauno publisko pārvaldi saistītās pārvaldes metodes nekonfliktēs ar attieksmēm, vērtībām un kultūru publiskā sektora organizācijās.” Pollits un Bukarts¹²⁸ šo domu attīsta komentējot, ka “tradicionālā modeļa trūkumi nav izdomājums, kas nebalstās realitātē. Tomēr tas ir plašs un nepamatots lēciens no tās uz ideju, ka valdības tagad spēj bez būtiskiem zaudējumiem mainīties par moderna tipa organizācijām, kas apiet visas pagātnes problēmas.” Viņi secina, ka: “katra valsts ir atšķirīga (lai gan daļu var grupēt un pamanīt kopīgus modeļus)¹²⁹ un katrā publiskajā pārvaldē individuāliem sektoriem ir savas izteiktas organizācijas kultūras. Ideja par vienotu un nu lieku kļuvušu seno sistēmu ir tikpat mazticama

¹²⁵ Pollitt C., Bouckaert G., *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, 2004, 55.lpp.

¹²⁶ Turpat, 61.lpp.

¹²⁷ Parker R., Bradley L. *Organisational Culture in the Public Sector: evidence from six organisations*. *The International Journal of Public Sector Management*, 2000, 13 (2): p 125

¹²⁸ Pollitt C., Bouckaert G., *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, 2004

¹²⁹ Turpat, 61. lpp.

kā tā, ka tagad pastāv viena vispārīga recepte, ar ko panākt atjaunotu valsts pārvaldi”. Tas ir atgādinājums arī attiecībā uz *Lean* piemērošanu, ka šīs pieejas vērtību nepieciešams izvērtēt attiecībā pret organizācijas kontekstu un tajā valdošo kultūru. Pilnīgi iespējams, ka pastāv sistēmiski šķēršļi, kas var liegt jēgpilni pielietot *Lean* pieeju valsts pārvaldē, lai gan metožu līmenī *Lean* sniedz plašu instrumentu arsenālu, kas pielietojami katrā iestādē atbilstoši tās kontekstam un var sniegt būtiskus darbības uzlabojumus.

3.7. Organizācijas kultūras pārmaiņas

Kad organizācijai nepiemīt veselīga kultūra vai nepieciešamas kādas organizācijas kultūras pārmaiņas, pārmaiņu process var šķist biedējošs. Viens būtisks iemesls tam, kāpēc šādas pārmaiņas var būt grūtas ir tas, ka organizācijas kultūra un struktūra, kurā tā eksistē, ir attīstījusies ilgstošā laika periodā un var būt īpaši dziļi iesakņojušās.

OECD valstu valsts pārvaldēs 1990o gadu sākumā parādījušās jaunās publiskās pārvaldes reformu centrā bija uzdevums nomainīt gausās, centralizētās birokrātijas, kas bija pārņemtas ar noteikumiem un regulām un hierarhijas struktūrām, pret elastīgākām, straujākām, uz sniegumu orientētākām modernu organizāciju formām. Tomēr, kā norāda Pollits un Bukarts¹³⁰: “diemžēl tā saucamais “JPP stāsts” ir maldīgi vienkāršs”. Pirmkārt, ja arī dažas publiskās pārvaldes daļas dažās valstīs atbilda šim tradicionālo birokrātijai tēlam, daudzas arī neatbilda. Un vēl būtiskāk, “JPP skolas sniegtais tradicionālās birokrātijas apraksts mēdz būt vienpusīgs”. Tiek uzsvērtas negatīvās īpašības, kā stīvums un centralizācija, bet tiek ignorēta un pazemināta pozitīvo īpašību nozīmē, piemēram, nepārtrauktība, godīgums un apņēmība vienlīdzīgi attiekties pret iedzīvotājiem. Tādēļ Pollits un Bukarts secina¹³¹, ka “publiskie sektori nav cēlušies no tās pašas vietas un nedodas vienā virzienā. Modernizācija bieži nes zaudējumus, ne tikai ieguvumus.”

Tomēr par spīti šiem brīdinājumiem, daudzām organizācijām, arī publiskās pārvaldes, ir nepieciešams mainīt kultūru daudzu iemeslu dēļ. Kultūras pārmaiņas var būt nepieciešamas, lai samazinātu darbinieku rotāciju, ietekmētu darbinieku uzvedību, uzlabotu organizāciju, panāktu labāku klientu apkalpošanu, sasniegtu organizācijas uzdevumus un rezultātus. Kā norāda Beikere: “organizācijas ilgtermiņa panākumiem ne vienmēr būtiska ir konkrēta tipa organizācijas kultūra kā tāda, bet gan spēja efektīvi menedžēt un izmainīt kultūru laika gaitā, lai pielāgotos apstākļu izmaiņām un organizācijas vajadzībām”¹³².

¹³⁰ Pollitt C., Bouckaert G., *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford: Oxford University Press, 2004, 62. lpp.

¹³¹ Turpat, 63. lpp.

¹³² Baker, Kathryn A. “Organizational Culture” In *Organizational Culture: An Introduction*, ICFAI University Press, 2004

Pirms kultūras pārmaiņu iniciatīvas veikts vajadzību novērtējums var būt nozīmīgs pašreizējās organizācijas kultūras identificēšanai un izpratnei. Ir daudzi rīki, ko var izmantot, lai papildinātu izpratni organizācijas kultūru, un var apgalvot, ka šo rīku klātbūtne (vai trūkums) ataino to, kādā mērā organizācija piegriež vērību organizācijas kultūrai, darbinieku vērtībām. Izmantoto rīku piemēri ir darbinieku vai klientu aptaujas, intervijas, fokusgrupas, vai citi izpētes rādītāji un rīki, kas ļauj atklāt vietas uzlabojumiem, piemēram, darbinieku rotācijas un prombūtnes rādītāji, 360 grādu novērtējumi, darbinieku intervijas pie aiziešanas, kā arī sūdzības par agresīvu uzvedību, stresu darbā. Var iztaujāt darbiniekus dažādās organizācijas daļās, kāda uzvedība būtu novērojama, ja organizācijā būtu vēlamā kultūra un kādas ierastās uzvedības pazustu.¹³³

Viktorijas štata civildienesta komisija¹³⁴ vērtē, ka “mazticams, ka kultūra organizācijā ir pilnībā laba vai pilnībā slikta. Ticamāk, ka tiks identificēti konkrēti kultūras aspekti, kurus nepieciešams uzlabot, vai tādi, kas veiksmīgi darbojas un ir uzturami. Tāpat var identificēt norobežotas kultūras, subkultūras un kontrakultūras.” Saskaņā ar Kacenbahu (Katzenbach) un citiem¹³⁵ “galvenais noslēpums ir beigt cīnīties ar savu kultūru un strādāt ar to un tās ietvaros, kamēr tā attīstās pareizajā virzienā.” Šī mērķa panākšanai viņi iezīmē piecus principus, lai veicinātu organizācijas kultūras pārmaiņas.

Pirmkārt, nepieciešams saskaņot stratēģiju un kultūru. Pārāk bieži no augšas uzspiesta organizācijas stratēģija ir pretrunā ar nostiprinātiem ieradumiem un attieksmēm organizācijas kultūrā. Vadītāji mēdz nenovērtēt, cik ļoti stratēģija ir atkarīga no saskaņas ar kultūru. Tomēr praksē daudz aprakstīts, ka kultūra vienmēr pārspēj stratēģiju¹³⁶. Daži vadītāji gadiem cīnās ar kultūras nesaderību, nepievēršoties jautājumam, tieši kurus mūsu kultūras aspektus nepieciešams izmainīt, lai sasniegtu mūsu organizācijas mērķus. Gari saraksti ar augstām organizācijas īpašībām (piemēram, sadarbība, inovācija, atvērtība) ir pārāk netverami. Drīzāk nepieciešams identificēt un kultivēt pāris kultūras iezīmes, kas patiesi saskan un veicina organizācijas stratēģiju.

Otrkārt, nepieciešams koncentrēties uz pāris izšķirošām uzvedības izmaiņām. Pārmaiņas īstenot ir grūti, tāpēc ir rūpīgi jāizvēlas, kuras kaujas ir vērts izcīnīt. Kad tiek īpaši uzsvērtas pāris būtiskās uzvedības, darbiniekiem kļūst vienkāršāk tās pieņemt. Lielākajā daļā organizāciju parasti ir darbinieku grupiņas, kas jau piekopo vēlamu uzvedību un kas var būt

¹³³ O’Riordan J. *Culture and the Public Service*, State of the Public Service Series, November 2015, 24. lpp.

¹³⁴ Leading Public Organizations: Organisational Culture, State Services Authority, 2013, 10 p.

¹³⁵ Katzenbach J.R., Steffen I., Kronley C., Harvard Business Review, July-August 2012 issue, 110 p

¹³⁶ Barber M. *How to Run A Government: So that Citizens Benefit and Taxpayers Don’t Go Crazy*, Penguin Random House UK, 2015, 127. lpp.

paraugi citiem. Kad tiek uzsvērtas tikai dažas būtiskās uzvedības, darbinieki bieži paši atradīs veidus, kā tās stiprināt.

Treškārt, nepieciešams godināt esošās kultūras stiprās puses. Vērojot organizācijas kultūru, viegli pakļauties kārdinājumam apsvērt tikai negatīvās īpašības, bet lielākajai daļai organizāciju kultūru ir daudz stipro pušu. Demonstrējot esošo vērtību nozīmi un atzīstot esošās kultūras spēcīgākās puses, kad mēģina veikt nepieciešamās izmaiņas, var panākt, ka pārmaiņas neuztver tik ļoti kā uzspiestas no augšas un vairāk kā kopīgu attīstību, no kuras visi būs ieguvēji.

Ceturtkārt, nepieciešams iekļaut formālas un neformālas pieejas. Ieviešot jaunas uzvedības normas, kas ir būtiskas organizācijas stratēģiskā mērķa sasniegšanai un snieguma uzlabošanai, ir svarīgi pielietot gan formālas, gan neformālas pieejas. Organizācijas biežāk pielieto formālas metodes uzvedības normu pārmaiņai (noteikumi, rādītāji, motivatori (*incentives*), atskaitīšanās punktu nomaiņa, lēmumu pieņemšanas autonomija, IT sistēmu ieviešana), bet nepievērš pietiekamu uzmanību neformālām pieejām, kas ir ciešāk saistītas ar organizācijas emocionālo pusi, piemēram, tīkliem, interešu grupām, neplānotām sarunām un jēgpilnu saskarsmi starp vadību un darbiniekiem.

Piektkārt, nepieciešams mērīt un monitorēt kultūras evolūciju. Kultūras pārmaiņu progresa mērīšana sniedz taustāmus pierādījumus un var palīdzēt uzturēt tempu garā pārmaiņu procesā. Konkrētāk menedžeriem jāpievērš uzmanība organizācijas sniegumam (galveno snieguma rādītāju (KPI) tendences), izšķirošās uzvedības (būtiskāko uzvedību iesakņošanās organizācijā dažādos līmeņos), robežstabi (uzstādīto pārmaiņu robežstabu sasniegšana), pamatpieņēmumi, sajūtas un noskaņas (kulturālo attieksmju izmaiņu tendence fiksētas, piemēram, darbinieku aptaujās).

Pēdējais no šiem pieciem punktiem parasti arī vislētāk atspoguļo izmaiņas. Lielākā daļa cilvēku savu domāšanu mainīs tikai tad, kad jaunā uzvedība ir devusi nozīmīgus rezultātus, jo tādejādi būs apstiprināta izmaiņu lietderība viņu acīs.

3.8. *Lean* organizācijas kultūras pārmaiņas un kritiskā rutīna

Roters argumentē, ka svarīgi nav apgūt rīkus un metodes, kas raksturīgi *Lean* (vai Toyota uzņēmumam), bet gan mainīt domāšanas veidu, pielietojot Toyota kata .

Deminga 14 punkti ir rakstīti kā instrukcijas, kas organizācijā pārveidojams, lai uzlabotu organizācijas darbību. Līdz ar to arī tas var kalpot kā ceļa karte *Lean* pieejas pielietošanas uzsākšanai.

Kacembaha ieteikumu koncentrēties uz pāris izšķirošām uzvedības izmaiņām var konkrētāk skaidrot ar Duhiga (*Charles Duhigg*) aprakstītajiem kritiskajiem ieradumiem

(*keystone habits*) - tādiem, kuri izmaina virkni citu ieradumu un var tikt izmantoti, lai panāktu būtiski labākus rezultātus.¹³⁷ Piemēram, regulāra skriešana liek vairāk sekot līdzi uztura un miega kvalitātei un veicina atbrīvošanos no kaitīgiem ieradumiem. Šo jēdzienu attiecinot uz organizācijām, saprotams, ka Duhigs ar ieradumiem domājis plašākus jēdzienus - tās organizācijas kultūras daļas, kuras Šeins apzīmē ar pasludinātajām vērtībām un pamatpieņēmumiem, tāpēc šajā darbā tiks lietots vārdu salikums kritiskās rutīnas. Ilustrācijai Duhigs min piemēru, kā ASV valsts pārvaldē vadošos amatos karjeru veidojušais Pols O'Nīls kļuvis par Amerikas Alumīnija uzņēmuma (Alcoa) vadītāju, uzņēmuma, kuras dibinātājs pirms gadsimta bija izgudrojis alumīnija kausēšanas procesu un kopš tā laika uzņēmums kļuvis par vienu no pasaulē lielākajiem. Uzsākot darbu O'Nīls tā vietā, lai runātu par peļņas mērķiem, likviditātes rādītājiem, noietu aviācijas rūpniecībā, pasludināja, ka uzņēmumam būs viena vienīga prioritāte - drošība. Drošība tāpēc, ka negadījumu skaitu ražotnēs var samazināt tad, ja tās darbinieki "ir veltījušies izcilības ieraduma radīšanai. Drošība ir indikators tam, ka tiek panākts progress ieradumu pārmaiņā visā organizācijā." Gadu vēlāk Alcoa peļņa sasniedza rekordaugstu līmeni. Kad O'Nīls devās pensijā 2000. gadā uzņēmuma apgrozījums bija pieaudzis piecas reizes un uzņēmuma vērtība pieaugusi par 27 miljardiem dolāru.

Šai pieejai nebija pretestības, jo arodbiedrības gadiem ilgi bija cīnījušās par drošākiem darba apstākļiem, bet vadītāji neiebilda labākai drošībai, jo traumas nozīmēja zaudētu produktivitāti un pasliktināja darbinieku noskaņojumu. Tomēr drošība kā galvenā prioritāte patiesībā nozīmēja fundamentālas pārmaiņas uzņēmumā. Lai pasargātu darbiniekus, bija jāsaprot, kāpēc traumas radās. Lai saprastu, kā radās traumas, bija jāpēta, kā notiek ražošanas process. Lai to izprastu, bija jāapmāca darbiniekus par kvalitātes kontroli un efektīvu darba procesu, lai būtu vieglāk darbu darīt pareizi, jo pareizs darbs ir drošāks darbs. Tika ieviesta sistēma, ka notiekot negadījumam jebkurā no ražotnēm, ražotnes direktoram 24 stundu laikā jāziņo uzņēmuma vadītājam par negadījumu un jāpiedāvā risinājumi, lai tas neatkārtotos. Motivācija to darīt bija tas, ka paaugstinājumus varēja saņemt tikai tie, kas pieņēma sistēmu. Tas nozīmēja, ka ražotnē jāpastāv īsai saiknei no maiņas vadītāja, kas konstatē nelaimes gadījumu līdz ražotnes direktoram. Maiņu vadītājiem vajadzēja, lai darbinieki ziņotu par iespējamiem draudiem, lai vienmēr būtu iespējami risinājumi, par ko ziņot. Tā tika izveidota komunikācijas sistēma, lai no vienkāršākā strādnieka idejas nonāktu līdz vadībai īsākajā laikā. Tā veidojās ieraduma loks, kura pamatā bija vadītāju alkas pēc paaugstinājuma - negadījums kā signāls, ziņošana kā rutīna, paaugstinājums kā atalgojums.

¹³⁷ Duhigg C. *The Power of Habit: Why Do We Do What We Do in Life and Business*, Random House Trade Paperbacks, 2014

Pakalpojumu jomā nav tik izteiktu fizisku draudu darbinieka drošībai kā alumīnija ražotnē. Bet cita pakalpojumu un administratīvajām jomām atbilstošāka vērtība, kas var kalpot kā kritiskā rutīna, kas ļautu mainīt virkni rutīnu un ieradumu, un kam grūti atrast pamatotu pretestību, ir mācīšanās. Tas nozīmētu pakārtot procesus, lai iestādes kļūtu par izzinošām organizācijām (*learning organization*). Mācīšanās ir arī *Lean* caurvijošs elements. Pastāvīga pilnveidošanās būtībā sastāv no mācīšanās darot un iegūto zināšanu praktiskas pielietojšanas jeb PDSA cikla. Mācīšanās kā centrāla vērtība liktu pārkārtot organizāciju ieradumus, lai panāktu informācijas apmaiņu starp darbiniekiem un struktūrvienībām, veicinātu komandas darbu un sadarbību kā vērtību. Toyota kata ir domāšanas veids, kas vada mācīšanās procesu, lai panāktu efektīvu virzību pretī mērķim. Tie visi ir priekšnosacījumi, lai veidotu organizācijas kultūru, kas veicina pastāvīgu pilnveidošanos un pielāgošanos. 13. no Deminga punktiem noteic izveidot spēcīgu izglītošanās un pašizaugsmes programmu ikvienam.

Vēl jo vairāk mācīšanās kā centrālai vērtībai nav iemesla pretoties ne darbiniekiem, ne vadītājiem un kā liecina darbā veiktā pētījuma rezultāti, mācīšanās vērtībai ir liels atbalsts. Laikmetā, kad arvien aktīvāk vadītāji domā par lielajiem datiem, viedām sistēmām, ir svarīgi ieguldīt cilvēku mācīšanās prasmēs. Mācīšanās kā kritiskai rutīnai ir potenciāls izmainīt virkni citu uzvedību, lai padarītu valsts pārvaldi labāk pielāgojošos, kvalitāti un efektivitāti paaugstinošu.

Apskatot pētījumus par valsts pārvaldes pašreizējo situāciju, publiskajā pārvaldē mācīšanās prasmes (mācīšanās no vadītājiem un kolēģiem, mācīšanās darot, sekošana jaunākajām tendencēm savā specializācijas jomā) ir vidēji attīstītas.¹³⁸ Kā secināts “Pētījumā par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē” nākotnes organizācijās mainīsies vadītāju lomas un “vadītāji vairāk uzmanības veltīs sevis un citu attīstīšanai un savstarpējās mācīšanās vienam no otra procesiem, attiecību veidošanai valsts pārvaldē un ārpus tās, savukārt mazāk laika veltīs darba izpildes kontrolei.” Tas nozīmē, ka ieguldīšana mācīšanās prasmju attīstībā ir saskaņā ar ilgtermiņa attīstības prognozēm. Vēl jo vairāk pētījumā secināts, ka “nākotnes organizācijās vadošais attiecību motīvs būs savstarpēja mācīšanās. Līderi ir atkarīgi no saviem sekotājiem, kas palīdz tiem īstenot vīziju. Sekotāji, savukārt ietekmē līderu attīstību.”¹³⁹

Pētījums uzsver, ka valsts pārvaldes nākotnes lomai noteicoša būs strauji mainīga politiskā un ekonomiskā vide.¹⁴⁰ Tas ir vēl viens iemesls, kāpēc ļoti nozīmīgi būs ieguldīt

¹³⁸ Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē, Baltic Institute of Social Sciences & O.D.A., 2015, 29. lpp

¹³⁹ Turpat, 130 lpp

¹⁴⁰ Turpat, 6 lpp

valsts pārvaldes darbinieku mācīšanās prasmēs, lai panāktu nepieciešamos uzlabojumus un pielāgotos.

4. Pašreizējā situācija un tendences valsts pārvaldē

4.1. Politikas plānošanas dokumentu izvērtējums

Lai saprastu pašreizējo situāciju valsts pārvaldē un tendences, tiks apskatīti galvenie politikas plānošanas dokumenti valsts pārvaldes jomā. Nozīmīgākie politikas plānošanas dokumenti valsts pārvaldes jomā ir plānošanas dokumentu hierarhijas augstākais dokuments Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014. - 2020. gadam, Valsts pārvaldes reformu plāns 2020, kas papildinājis Valsts pārvaldes attīstības pamatnostādnes 2014. -2020. gadam, kā arī koncepcija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi.

4.1.1. Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014. - 2020. gadam

Nacionālais attīstības plāns par valsts pārvaldi runā uzņēmējdarbības vides kontekstā. Šajā plānošanas dokumentā redzējums valsts pārvaldei ir, ka tā ir “mazinājusi administratīvo slogu un pārskatījusi funkcijas, lai nodrošinātu vienkāršu, pārskatāmu un ērtu minimāli nepieciešamo procedūru kopumu, kas uzņēmējdarbības aktivitāti atbalsta, nevis bremsē. Tiesiskuma un efektīvas likumu piemērošanas nodrošināšana ikvienā darbības jomā ir svarīgākais princips”¹⁴¹ Rīcības virzienā “Izcila uzņēmējdarbības vide” sīkāk skaidrots, ka nepieciešams panākt “sakārtotu tiesisko bāzi, prognozējamu valsts atbalsta un uzraudzības sistēmas darbību, uz uzņēmēju vajadzībām orientētus valsts pārvaldes pakalpojumus”¹⁴² Šāds redzējums ir saskaņā ar *Lean* principiem izskaust klientam vērtību neradošas darbības. Savukārt tiesiskuma un efektīvas likumu piemērošanas nodrošināšana attiecas uz valsts noteiktajām kvalitātes prasībām, kuru sasniegšanu veicinātu procesu standartizācija. Tas apliecina to, ka šīs pieejas pielietošana var kalpot virzībai pretī šim redzējumam.

Rīcības virzienā "Pakalpojumu pieejamība līdzvērtīgāku darba iespēju un dzīves apstākļu radīšanai" izvirzīts uzdevums ieviest vienas pieturas aģentūras principu un elektronizēšanu, lai optimizētu publisko pakalpojumu sniegšanu. Arī šī punkta īstenošanai būtiska ir procesu standartizēšana un uzlabošana, lai tos varētu elektronizēt un nodot klientu apkalpošanu tam paredzētiem centriem, nevis sazinoties ar pakalpojuma sagatavotāju.

¹⁴¹ Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014. – 2020. gadam, 5. lpp.
<<http://polsis.mk.gov.lv/api/file/file50126.pdf>> (skatīts 03.05.2018.)

¹⁴² Turpat, 23. lpp.

4.1.2. Valsts pārvaldes reformu plāns 2020

2017. gada 24. novembrī ar ministru prezidenta rīkojumu apstiprinātajā Valsts pārvaldes reformu plānā 2020 (turpmāk - Reformu plāns) raksturots pāšreizējais valsts pārvaldes stāvoklis un iezīmētas nākotnes tendences.

Reformu plānā identificētas būtiskākās valsts pārvaldes problēmas:

- pārmērīga birokrātija iedzīvotāju un uzņēmēju saziņā ar valsti;
- plānošanas un atskaitīšanās sistēmas sarežģītība;
- atlīdzības politikas nepietiekama sasaiste ar darba sniegumu kavē produktivitātes kāpināšanu, veicina kvalificētu speciālistu aizplūšanu uz privāto sektoru un starptautiskajām organizācijām, valsts pārvaldei pakāpeniski zaudējot stratēģiski svarīgās kompetences;
- Augstākā līmeņa vadītāju nepietiekamas prasmes motivēt darbiniekus ārpus sodīšanas/atalgojuma mehānismiem
- dominējošais viedoklis par valsts pārvaldi ir salīdzinoši kritisks

Šajā plānā centrāla ir valsts pārvaldes darba efektivitāte, “ņemot vērā arvien augošo sabiedrības pieprasījumu pēc valsts pārvaldes efektivitātes un konkurētspējas, procesu vienkāršošanas un sloga mazināšanas.”¹⁴³ Tajā ir iezīmēti galvenie uzlabojumu virzieni un rīcības valsts pārvaldes lietderības paaugstināšanai. Reformu plānā rīcības iedalās 3 virzienos: cilvēki, procesi un sabiedrības intereses. Šīs rīcības ir plānotas saskaņā ar vērtības izmaksu (*value for money*) ietvaru un iedalās kategorijās: ekonomijas (resursu efektivitātes), efektivitātes (produktivitātes) un lietderības (funkcionālās efektivitātes) uzlabošanai.

Reformu plāna mērķis ir panākt efektīvu, atbildīgu un elastīgu valsts pārvaldi. Var argumentēt, ka piemērotāks mērķis par elastīgu valsts pārvaldi būtu adaptīva valsts pārvalde. Ar vārdu elastīgs, parasti apzīmē lietas, kuras ir viegli pielāgot apstākļiem, tomēr valsts pārvalde bieži vien šķiet pārāk pielāgojama. Savukārt adaptīvs ir tāds, kas ir spējīgs pastāvīgi pielāgoties apstākļiem.¹⁴⁴ Valsts pārvaldei ir jāspēj efektīvi pielāgoties mainīgiem apstākļiem, reaģējot uz tiem un pieņemot atbilstošākos risinājumus, nevis būt viegli pielāgojamai no ārēju spēku puses. Uz šo pretrunu Reformu plāna priekšvārdā norāda arī ministru prezidents, sakot, ka valsts pārvaldei jābūt “atbilstošai starptautiskajiem standartiem, elastīgai mainīgajā politikas un ekonomikas vidē, piepildot sabiedrības un partneru gaidas, taču vienlaikus

¹⁴³ Valsts pārvaldes reformu plāns 2020, 6. lpp. <<http://polsis.mk.gov.lv/api/file/file3302259687398140477.pdf>> (skatīts 07.05.2018.)

¹⁴⁴ Rother M. Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness, and Superior Results, McGraw Hill Education, 2010, 13.lpp

stingrai savā pārliecībā un godprātīgai rīcībā ne tikai vienas nozares, bet visas sabiedrības interesēs.”¹⁴⁵

Pirmais apakšmērķis paredz panākt augstāku sabiedrības apmierinātību ar valsts pārvaldes sniegumu, līdz ar to uzlabojot reputāciju kā darba devējam. No *Lean* perspektīvas šī mērķa sasniegšanai nepieciešama klientorientēta pieeja un uzlabota kvalitāte.

Otrais apakšmērķis paredz nepalielināt vai samazināt valsts pārvaldē nodarbināto skaitu. *Lean* organizācijai šāds mērķis nebūtu raksturīgs. Pirmkārt, viena no *Lean* pamatvērtībām ir cieņa pret cilvēku, un tādos uzņēmumos kā Toyota tas izpaudās, kā darbavieta mūža garumā un karjeras attīstības iespējas, kas nodrošina darbinieku ieinteresētību organizācijas liktenī un tās progresā. Tā vietā, lai izvīzītu par mērķi samazinātu nodarbināto skaitu, *Lean* organizācija meklētu veidus, kā sniegt vairāk un klientam noderīgākus pakalpojumus vai produktus, kā arī nodrošinātu darbinieku elastīgu rotāciju ar saistītajām un ārējām organizācijām. Šī mērķa ietekme no *Lean* perspektīvākas sīkāk iztirzāta 4.2. nodaļā.

Trešais apakšmērķis paredz paaugstināt valsts pārvaldes kā darba devēja konkurētspēju tovinot atalgojumu valsts pārvaldē 80% no līdzvērtīga amata privātajā sektorā, lai uzlabotu darbinieku produktivitāti.

Visi šie mērķi attiecas uz valsts pārvaldē nodarbināto snieguma uzlabošanu, bet ne sistēmas uzlabošanu. darbinieku skaita samazināšana veicinās nedrošības sajūtu darbiniekos, kas neveicinās virzīšanos pretī lielākai elastībai un iniciatīvai sistēmas uzlabošanai un virzībai pretī kopīgam mērķim. Ja pieņem, ka 90% problēmu cēlonis ir sistēma, tad visu aktivitāšu koncentrēšana uz 10% problēmu nav efektīvākā pieeja. Toties ieguldījumiem vadītāju izglītošanā saskaņā ar *Lean* pieejas principiem ir potenciāls veicināt kultūras maiņu par labu pastāvīgas pilnveidošanās vērtībām.

Pie galvenajām valsts pārvaldes problēmām minēta nepietiekama atlīdzības sasaiste ar sniegumu un pie nākotnes redzējuma minēts attiecīgs risinājums, taču rīcības plānā darbības atalgojuma sasaiste ar sniegumu nav paredzētas. Skatoties no *Lean* perspektīvas diez vai diagnosticētu tādu problēmu kā nepietiekama atlīdzības sasaiste ar darbinieku sniegumu. Viens no vokālākajiem ikgadējo snieguma novērtējuma kritiķiem ir bijis Demings, kurš skaidri aprakstīja šīs metodes trūkumus. Saskaņā ar Deminga novērojumiem, darbinieku sniegums ir atbildīgs tikai par 5-10% no problēmām, bet pārējo nosaka sistēma, kurā tie strādā.¹⁴⁶ Līdz ar to indivīda snieguma novērtējums lielā mērā ir atkarīgs no nejaušas variācijas, ko Demings demonstrē ar “sarkano pērlīšu eksperimentu”. Tas demoralizē

¹⁴⁵ Valsts pārvaldes reformu plāns 2020, 3. lpp. <<http://polsis.mk.gov.lv/api/file/file3302259687398140477.pdf>> (skatīts 07.05.2018.)

¹⁴⁶ Scholtes P. R., Joiner B. L., Streibel B.J., *The Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality*, Joiner Associates, 1988

darbiniekus un vairo viņos bailes. Risinājums tam būtu galvenokārt vērtēt darbinieka mijiedarbību ar citiem un ar sistēmu. Savukārt tradicionāls ikgadējs snieguma novērtējums veicina sāncensību starp darbiniekiem nevis sadarbību, jo kādam vienmēr jābūt labākam un kādam citam sliktākam novērtējumā, no kā ir atkarīgs to atalgojums un karjeras izaugsme. Līdz ar to darbinieki koncentrējas uz savām individuālajām īstermiņa interesēm nevis organizācijas ilgtermiņa mērķiem.¹⁴⁷ Protams, tas, kādā mērā šī kritika attiecas uz konkrētu novērtējuma sistēmu, ir atkarīgs no tās izsmalcinātības.

4.1.3. Konceptija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi

Ar 2013.gada 19.februāra Ministru kabineta rīkojumu Nr.58 tika apstiprināta “Konceptija par publisko pakalpojumu sistēmas pilnveidi” (turpmāk - Pakalpojumu konceptija). Pakalpojumu konceptijā definētas galvenās publisko pakalpojumu sistēmas problēmas - administratīvais slogs, pakalpojumu pieejamības nodrošināšana, valsts pārvaldes efektivitātes un caurskatāmības nodrošināšana. *Lean* pieeja pirmkārt adresētu efektivitātes jautājumu, bet var daļēji risināt arī administratīvā sloga problēmu.

Administratīvais slogs ir izmaksas, kas personas rodas, pildot tiesību aktos noteiktās prasības sniegt informāciju valsts pārvaldes iestādēm no darbībām, kuras persona citu vajadzību pēc neveiktu.¹⁴⁸ Pakalpojumu konceptijā secināts, ka “administratīvais slogs primāri rodas, nenodrošinot optimālus pakalpojumu sniegšanas procesus un tikai sekundāri no izvirzītām prasībām tiesību aktos.” Pastāv vairāki veidi, kā samazināt administratīvo slogu, piemēram, „atceļot normatīvo dokumentu prasības, kas nerasniedz savu mērķi vai nav pietiekami efektīvas mērķa sasniegšanai, gan atsakoties no nevajadzīgām procedūrām, gan ieviešot jaunas tehnoloģijas un optimizējot procesus”¹⁴⁹ Pirmie divi risinājumi ir likumdevēja un izpildvaras rokās, bet *Lean* pieeja var sniegt uzlabojumus trešajā veidā.

4.2. Darbinieku skaita samazināšana kā šķērslis *Lean* pieejai

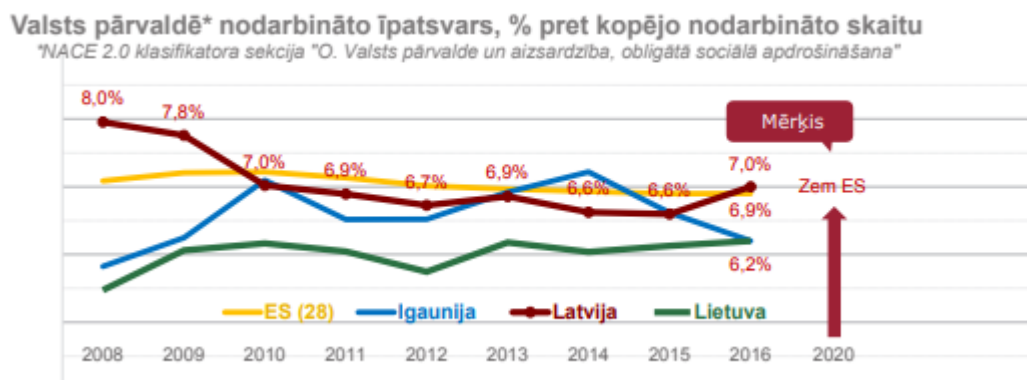
Lean principi paredz procesu uzlabošanā iesaistīt visu līmeņu darbiniekus, lai iegūtu uzlabojumu priekšlikumus arī no tiem, kas ir vistuvāk praktiskajam darbam. Šāda pieeja lieliski darbojas *Lean* izcelsmes zemē Japānā, jo tur tradicionāli darbinieki ir ļoti lojāli un saistīti ar uzņēmumiem, kuros strādā, jo tie savukārt nodrošina nodarbinātību un karjeras iespējas mūža garumā.

¹⁴⁷ Deming W. E. Out of the Crisis, MIT Press, 1986, 101.lpp.

¹⁴⁸ Paplašinātais standarta izmaksu modelis: rokasgrāmata, red. I. Muhka, Valsts Kanceleja, 2011 <http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/3_1_as_metrgr_psim_e-videl_final.pdf> (skatīts 05.05.2018.)

¹⁴⁹ Pētījuma atskaite “Administratīvā sloga samazināšana uzņēmējiem Latvijā – Lietuvas pierobežas reģionā”, 2011, 39. lpp. <<http://www.projekti.llu.lv/getfile.php?id=4694>> (skatīts 05.05.2018.)

Valsts pārvaldei Latvijā jau ilgstoši ir uzstādīts mērķis samazināt valsts pārvaldē nodarbināto skaitu. Mērķis samazināt valsts pārvaldē nodarbināto skaitu tika uzstādīts 2009.gada 22.jūlijā ar Ministru kabineta rīkojumu Nr.483 apstiprinātajā Pasākumu plānu valsts pārvaldes sistēmas un civildienesta optimizēšanai. Tas paredzēja samazināt valsts pārvaldē nodarbināto (neskaitot izglītības un veselības aprūpes darbiniekus) skaitu no 3,7% no visa valsts iedzīvotāju skaita 2007. gadā līdz 3% 2009. gadā. Šis mērķis turpinājās arī nākamajā plānošanas dokumentā - Latvijas Stratēģiskās attīstības plānā 2010.–2013.gadam, kas paredzēja vispārējā valdības sektorā nodarbināto īpatsvaru no visiem valsts iedzīvotājiem samazināt no 8,6% 2009. gadā līdz 8% 2013. gadā. Tomēr šis mērķis netika sasniegts, bet vēlreiz tika uzstādīts Valsts pārvaldes politikas attīstības pamatnostādnēs 2014.-2020.gadam (turpmāk - Pamatnostādnes), kas paredzēja, ka vispārējās valdības sektorā nodarbināto īpatsvars no kopējā iedzīvotāju skaita jāsamazina, 2017.g. sasniedzot 8.6% ,savukārt 2020.gadā 8%. Pamatnostādnēs izvirzītos mērķus nomainīja Valsts pārvaldes reformu plāns 2020”, kas uzstāda mērķi valsts pārvaldē strādājošo īpatsvaram nepārsniegt Eiropas Savienības vidējo rādītāju, ar kuru Latvijas rādītājs ir gandrīz vienāds (skatīt 4.1. attēlu).



4.1. attēls. Mērķis attiecībā uz valsts pārvaldē nodarbināto skaitu no Valsts pārvaldes reformu plāna 2020

Ar šo rādītāju būtisks darbinieku skaita samazinājums paredzams tādā gadījumā, ja Latvijā iedzīvotāju skaits samazināsies straujāk nekā Eiropas Savienībā kopumā, līdz ar to pašreizējā politika neparedz tik strauju nodarbināto skaita samazinājumu kā to paredzēja Pamatnostādnes. Būtisks nodarbināto samazinājums var būt nepārvarams šķērslis *Lean* pielietošanai organizācijā, jo darbinieki ne tikai var izvēlēties neiesaistīties pilnveidojumu rašanā un ieviešanā, bet arī apzināti vai neapzināti kavēt tos, saprotot, ka efektīvāka darbība nozīmēs nevis vairāk biznesa uzņēmumam kā privātajā sektorā, bet gan mazāk darbavietas iestādē, tādējādi uzlabojumi paša darbā var novest pie savas darbavietas zaudējuma tiešā vai netiešā veidā.

4.3. Publiskās pārvaldes vērtības

Kā analizēts “Pētījumā par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē” valsts pārvaldei nozīmīgākais izaicinājums būs līdzsvarot un integrēt savā darbībā savstarpēji pretrunīgus vērtību kopumus - efektivitātes un produktivitātes vērtības, kas iegūs arvien lielāku nozīmi, un tradicionālās valsts pārvaldes demokrātiskās, morāli ētiskās un uz cilvēku orientētās vērtības saglabās savu nozīmi.¹⁵⁰ Šo situāciju radīs nepieciešamība dinamiski reaģēt uz pārmaiņām, ko rada 21. gadsimtam raksturīgā mainīgā politiskā un ekonomiskā vide, nepazaudējot valsts pārvaldes pamatvērtības. Pētījumā secināts, ka vērtību maiņu ietekmēs arī konkurence par ierobežotajiem cilvēkresursiem. Šis secinājums šķiet pāragrs, ņemot vērā aktuālo debati par automatizācijas un mākslīgā intelekta ietekmi uz esošajām darbavietām, kā rezultātā var samazināties pieejamo darbavietu skaits, kompensējot novecošanās radīto slodzi uz darba tirgu.¹⁵¹

Nākotnē potenciāli lielāku nozīmi publiskajā pārvaldē iegūs privātajam sektoram raksturīgākās vērtības - elastība, inovācijas, uzņēmīgums, efektivitāte un produktivitāte, kur pašlaik lielāka nozīme ir demokrātiskajām un morāli ētiskajām vērtībām.¹⁵² Pētījumā secināts, ka ir nepieciešams skaidri formulēt vienotas vērtības visām valsts pārvaldes iestādēm, veidojot vienotu valsts pārvaldi, kā arī jāvelta uzmanība, lai visu līmeņu darbiniekiem būtu skaidra valsts pārvaldes un konkrētās iestādes misija, mērķi un uzdevumi. Ieguvums no tā būtu mazāka nepieciešamība pēc vērtību neradošas kontroles, jo darbinieku rīcību vada vērtības, kas veicinātu birokrātijas samazināšanu.¹⁵³

4.4. Publiskās pārvaldes darbinieku prasmes

Apkopojot prasmju vērtēšanas rezultātus, redzams, ka šobrīd valsts pārvaldē pietiekoši attīstītas ir administratīvās kompetences un ikdienas pienākumu veikšanai nepieciešamās tehniskās un vadības kompetences, kas ļauj veikt ikdienas darbu saskaņā ar instrukcijām un priekšrakstiem. Savukārt kā būtiskākais ierobežojums tiek minēts stratēģiskās plānošanas prasmju trūkums dažādos valsts pārvaldes vispārējās un personāla vadības līmeņos, kā arī

¹⁵⁰ Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē, Baltic Institute of Social Sciences & O.D.A., 2015, 24. lpp

¹⁵¹ Manyika J., Chui M., Miremadi M., Bughin J., George K., Willmott P., Dewhurst M. A Future that Works: Automation, Employment and Productivity, McKinsey Global Institute, 2017

¹⁵² Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē, Baltic Institute of Social Sciences & O.D.A., 2015, 24. lpp

¹⁵³ Turpat, 6. lpp

tādu kompetenču nepietiekama attīstība, kas nepieciešamas patstāvīgai lēmumu pieņemšanai, elastībai un iniciatīvai, reaģējot uz izmaiņām organizācijas iekšējā un ārējā vidē.¹⁵⁴

Kopumā valsts pārvaldē strādājošajiem salīdzinoši augstu (virs vidējā) attīstītas ir tādas informācijas apstrādes prasmes, kas ietver dažāda veida dokumentu lasīšanu, izpratni un veidošanu, vidēji attīstītas ir vispārējās problēmu risināšanas prasmes, kas raksturo spēju tikt galā ar nestandarta situācijām, bet zemāk attīstītas ir informācijas un komunikācijas tehnoloģiju lietošanas un matemātiskās prasmes. No komunikācijas un sadarbības prasmēm, kurām publiskajā pārvaldē prognozē pieaugošu lomu, salīdzinoši augsti attīstītas ir pārliecināšanas prasmes (publiska uzstāšanās un sarunu vadīšanu), vidēji attīstītas ir mācīšanās prasmes (mācīšanās darot, mācīšanās no vadītājiem un kolēģiem, sekošana jaunākajām tendencēm savā jomā) un nedaudz zemāk attīstītas ir patstāvīgas darba un prioritāšu noteikšanas prasmes.¹⁵⁵ Pētījums prognozē, ka nākotnē publiskajā pārvaldē svarīgākās kompetenču grupas būs stratēģiskā domāšana, sadarbība, radošums un elastīgums.¹⁵⁶

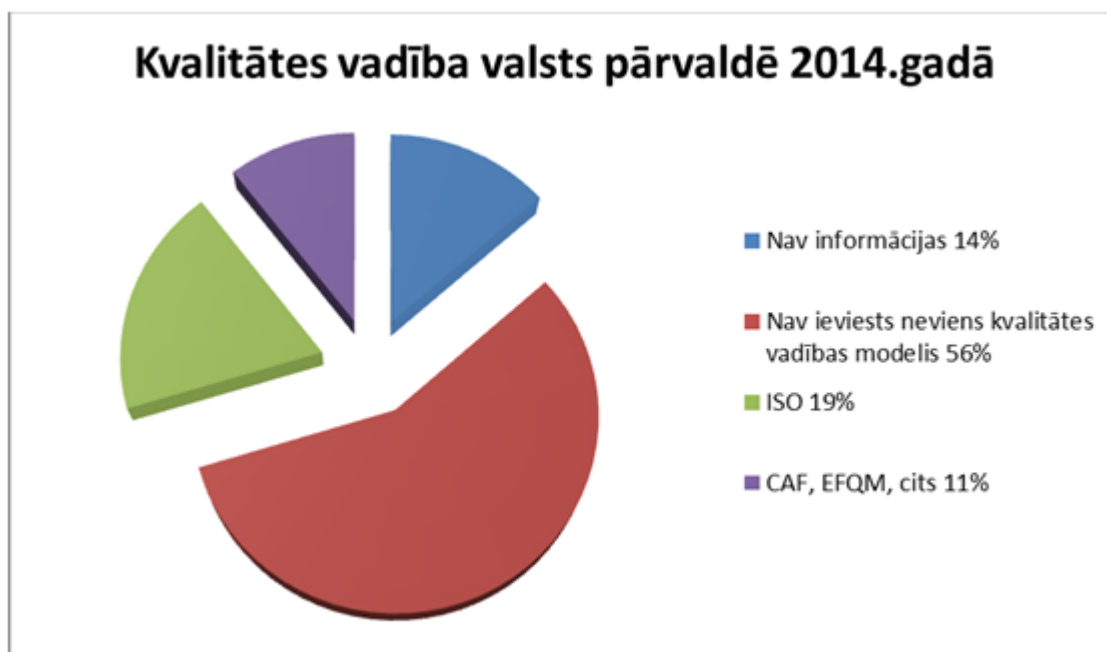
4.5. Kvalitātes vadība publiskajā pārvaldē Latvijā

Lai gan Ministru kabineta noteikumi Nr.326 (08.05.2012) “Noteikumi par iekšējās kontroles sistēmu tiešās pārvaldes iestādēs” nosaka pienākumu tiešās pārvaldes iestādēm uzturēt iekšējās kontroles, pamatprasības tām un izveidošanas, uzraudzības un uzlabošanas kārtību, tikai mazākā daļa iestāžu ir spērušas soli tālāk un ieviesušas vispārīgas kvalitātes vadības sistēmas. 2014. gadā Valsts kancelejas veikta iestāžu aptauja atklāja, ka kvalitātes vadības sistēmas ir ieviestas 30% valsts iestāžu (skatīt 4.2. attēlu). Šī darba pētījuma izlasē iekļautajās 2 no 7 institūcijām ir ieviesta kvalitātes vadības sistēma (vēl vienā iestādē ir ieviesta kvalitātes vadības sistēma attiecībā uz vienu pakalpojumu kopumu), kas ir tuvu īpatsvaram visā valsts tiešajā pārvaldē. Tas tika noskaidrots, izskatot institūciju gadu pārskatus un darbības stratēģijas, kā arī vēršoties pie iestādēm ar informācijas pieprasījumu.

¹⁵⁴ Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē, Baltic Institute of Social Sciences & O.D.A., 2015, 7. lpp

¹⁵⁵ Turpat, 7. lpp

¹⁵⁶ Turpat, 8. lpp



4.2. attēls. Valsts pārvaldes iestāžu sadalījums pēc kvalitātes vadības sistēmu ieviešanas 2014. gadā no Valsts pārvaldes attīstības pamatnostādnēm 2014. - 2020. gadam

Tas nozīmē, ka situācija attiecībā uz vērtībām, kas saistītas ar kvalitātes vadību, ir īpaši klientorientēta, procesu orientēta darbu un pastāvīgu pilnveidošanos, var būt ļoti atšķirīga starp iestādēm. No pētījuma izlasē iekļautajām iestādēm PVD kvalitātes vadības sistēma ir ieviesta un uzturēta atbilstoši ISO 9001 001 un LVS EN ISO/IEC 17020 „Atbilstības novērtēšana. Prasības dažāda veida institūcijām, kas veic inspekciju” standarta prasībām.” LAD ir ieviesta iekšējās kontroles sistēma atbilstoši COSO modelim, kura mērķis ir panākt darbību funkcionālo un resursu efektivitāti, finansiālo ziņojumu uzticamību un atbilstību piemērojamajiem likumiem un noteikumiem.

Ieviesta kvalitātes vadības sistēma ir pamats tālākai procesu uzlabošanai, jo lai procesu uzlabotu, vispirms ir jāpanāk konsekvents sniegums - tas jāstandartizē.¹⁵⁷ Nav iespējams uzlabot to, kas nav definēts, ja katrs darbinieks procesu veic savā individuālā veidā un līdz ar to nav iespējama arī konsekventa kvalitāte. Tomēr attiecībā uz organizācijas kultūras vērtībām 2 iestādes no tām, kuru darbinieki tika aptaujāti, uzrādījušas atšķirīgus kopvērtējumus - labāko un ceturto labāko no septiņām. Toties šīs iestādes izceļas ar zemāku variāciju starp kritēriju vērtējumiem. Uz šo novērojumu balstoties, var spekulēt, ka iestādēs, kurās ir ieviesta kvalitātes vadības sistēma, būs mazāk izteikti galvenie kulturālie šķēršļi *Lean* pieejas pielietošanai. Jāpiebilst gan, ka aptaujas respondentu skaits paredz pālāk lielu statistisko kļūdu, lai izdarītu drošus secinājumus iestāžu griezumā.

¹⁵⁷ Babris S., Kaļķis H., Mūrnieks J., Piekuss U., Lean risinājumi efektīvākam biznesam, SIA “Madris”, 2016

5. Valsts pārvaldes darbinieku aptauja

5.1. Organizācijas kultūrā balstīts *Lean* attīstības novērtējuma rīks

Lai noskaidrotu, attiecībā uz kurām *Lean* pieejai raksturīgajām vērtībām, pieņēmumiem un attieksmēm ir sagaidāmi lielākie izaicinājumi valsts pārvaldes virzīšanai uz *Lean* organizācijas pusi, tika veikta valsts pārvaldes darbinieku aptauja. Aptaujas anketa tika izstrādāta balstoties uz *Lean* pārvaldības brieduma novērtējuma rīku, ko izstrādājis Vieslavs Urbans (*Wieslaw Urban*).¹⁵⁸ Šī rīka paredzētais pielietojums ir organizācijām veikt pašvērtējumu, lai noteiktu, kādos aspektos visvairāk nepieciešami uzlabojumi, lai organizācija progresētu atbilstoši *Lean* principiem.

Rīkā izmantoti 5 jomu kritēriji, katrā pa pieciem kritērijiem. Tie balstīti uz Likera definētajiem Toyota ceļa principiem Pirmās jomas kritēriji vērtē organizācijas vīzijas atbilstību *Lean* principiem. Tajā lietotajam prasīts apsvērt, vai organizācijai ir vīzija un kādā mērā tā saskan ar elementāriem *Lean* pamatprincipiem. Otrās jomas kritēriji attiecas uz līderības darbībām organizācijām. Līdzena informācijas, darba un materiālu plūsma vērtības radīšanas procesā ir vēl viena fundamentāla *Lean* pieejas daļa. Līdz ar to nākamie jautājumi attiecas uz kopīgajiem pieņēmumiem saistībā ar vērtības radīšanas procesu organizācijā. Nākamā vērtē rutīnas saistībā ar procesu uzlabošanu. Savukārt pēdējās, piektās jomas kritēriji jautā par noteikumiem saistībā ar attieksanos pret cilvēkiem organizācijā. Katram kritērijam var piešķirt vērtību skalā no 0 līdz 5. Līdz ar to *Lean* kultūras pastāvēšana organizācijā tiek novērtēta skalā no 0 līdz 100, kas atspoguļo organizācijas atbilstību *Lean* pieejas principiem. Rīka otrā daļa paredz izvērtēt *Lean* progresu organizācijā.

Jautājumi anketā formulēti, lietojot vietniekvārdu “mēs”, lai aicinātu respondentu reflektēt un sniegt objektīvāku novērtējumu, nevis balstīties tikai vērtējumā par savu individuālo situāciju.

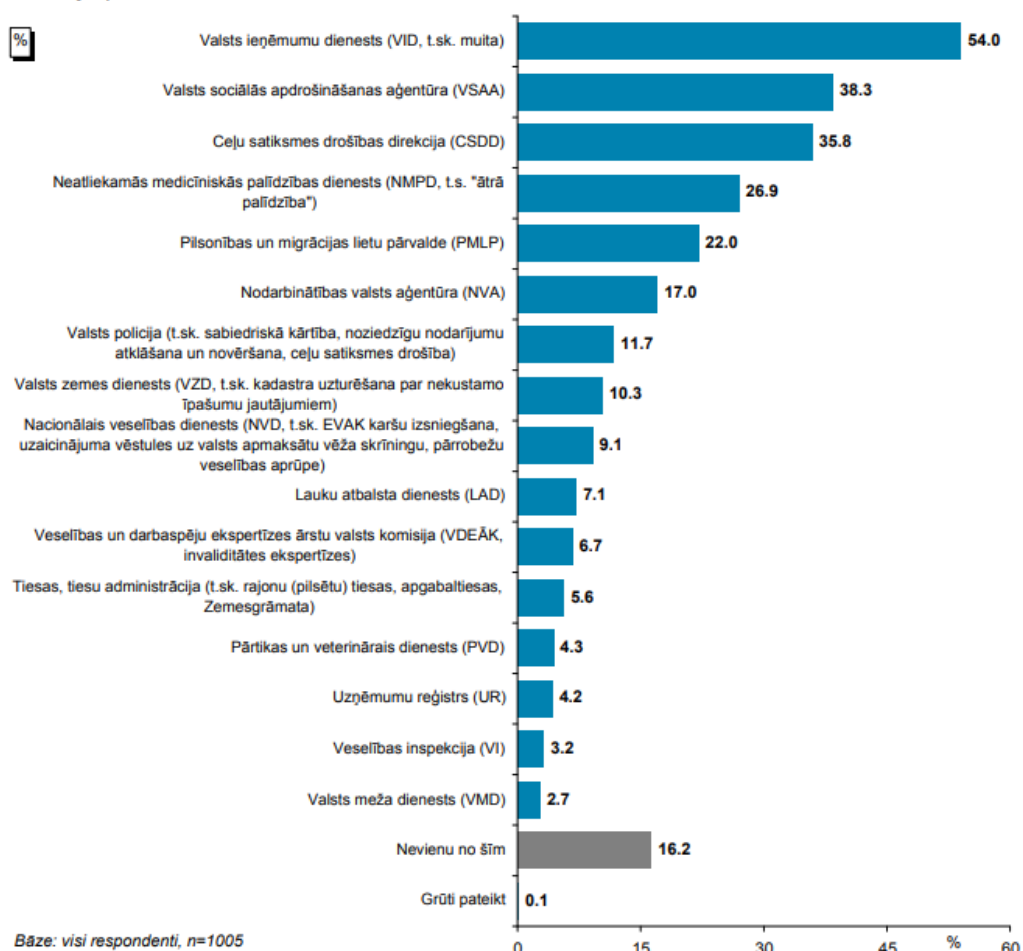
Tā kā pētījuma izlasi sastāda valsts pārvaldes iestādes, kuras mērķtiecīgi neievieš *Lean* pieeju, vēl jo vairāk lielākā daļa darbinieku varētu nebūt pazīstami ar šo jēdzienu un saistītajiem jēdzieniem, minētais rīks tika pielāgots pētījuma vajadzībām. Rīka otrās daļas kritēriji, kas attiecas uz ieviešanas progresu, pētījuma anketā netika izmantoti, jo iestādes mērķtiecīgi neievieš *Lean*, līdz ar to nepastāv arī atskaites punkta, ar ko salīdzināt progresu. Tāpat bija nepieciešams pielāgot jautājumus, lai tos formulētu bez *Lean* raksturīgās terminoloģijas, kas cilvēkam, kas ar to nav pazīstams, nebūtu saprotama.

¹⁵⁸ Urban W. The Lean Management Maturity Self-Assessment Tool Based on Organizational Culture Diagnosis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2015. Volume 213

Lielākā ietekme uz uzticēšanos valsts pārvaldei ir tām iestādēm, ar kurām iedzīvotāji saskaras, saņemot pakalpojumus, pretstatā tām iestādēm, kas galvenokārt nodarbojas ar rīcībpolitiku vai regulējuma izstrādi vai līdz ar to pētījuma izlase tika viedota no iestādēm, kas vistiešāk saskaras ar iedzīvotājiem un sniedz pakalpojumus.

5.2. Aptaujas metodoloģija

Publiskās pārvaldes darbinieku aptaujā uzaicinājumi piedalīties aptaujā tika izsūtīti 2467 respondentiem un 404 respondentu sniedza atbildes. Izlasi veidoja 6 tiešās valsts pārvaldes iestāžu darbinieki un vienas valsts kapitālsabiedrības darbinieki. Izlasē tika izvēlētas valsts pārvaldes institūcijas, kuras ierindojās starp tām, kas visvairāk Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījuma 2017 respondentiem sniegušas pakalpojumus (skatīt 5.1. attēlu).



5.1. att. Iedzīvotāju saskarsme ar iestādēm pēdējo 3 gadu laikā no pētījuma “Valsts pārvaldes klientu apmierinātības aptauja 2017”

Šajā pētījumā aptauja veikta 2017. gada novembrī. Tika izvēlētas tās iestādes, kurās klientu loma ir labuma guvējs, pircējs, lietotājs, nodokļa maksātājs. Līdz ar to izlasē arī netika

iekļauti operatīvie dienesti un veselības aprūpi saistītās iestādes (Valsts policija, Neatliekamās medicīniskās palīdzības dienests, Nacionālais veselības dienests, Veselības un darbaspēju ekspertīzes ārstu valsts komisija), kā arī tiesu sistēmas iestādes. Izņēmums ir Valsts ieņēmumu dienests, kurā Stratēģiskās vadības lietu un sabiedrisko attiecību pārvaldes amatpersona norādīja, ka iestāde nevēlas piedalīties pētījumā. Līdz ar to aptaujāti tika Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra, Valsts akciju sabiedrība “Ceļu satiksmes drošības direkcija” (CSDD), Pilsonības un migrācijas lietu pārvalde, Nodarbinātības valsts aģentūra, Valsts zemes dienests, Lauku atbalsta dienests, Pārtikas un veterinārais dienests. Šīm iestādēm tika sastādīts nejauši izvēlētu respondentu saraksts no publiski pieejamajiem atalgojuma sarakstiem izveidojot darbinieku e-pasta adreses un uz tām nosūtot uzaicinājumu piedalīties aptaujā. Savukārt CSDD anketa tika izplatīta 7 lielāko nodaļu darbiniekiem caur nodaļu vadītājiem, jo šīs institūcijas darbinieku e-pastus nav iespējams iegūt no publiski pieejamas informācijas.

Aptaujas veikšanas laiks bija 2018. gada 25. marts līdz 9. aprīlis jeb 2 kalendārās nedēļas, kuras laikā respondenti, kas pēc pirmā uzaicinājuma nebija snieguši atbildes, saņēma atgādinājuma e-pastu. Kopumā uzaicinājums pildīt aptaujas anketu tika izsūtīts 2467 minēto iestāžu darbiniekiem un atbildes sniedza 404 respondentu (skatīt 5.1. tabulu).

5.1. tabula

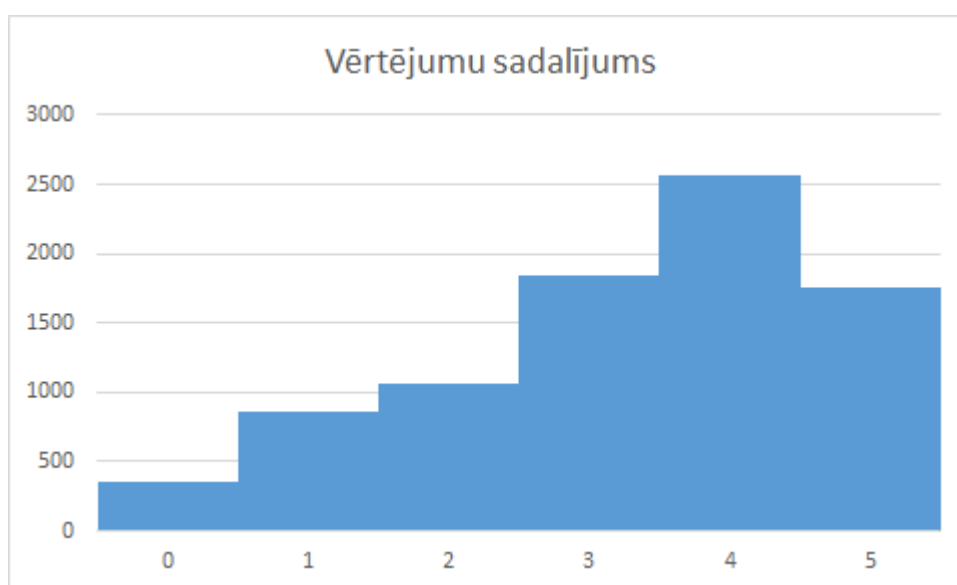
Uzaicinājumu aizpildīt anketu saņēmušo darbinieku skaits un atbildi sniegušo skaits pa institūcijām no autora pētījuma

	Nosūtīts	Aizpildītas anketas
LAD	368	75
NVA	386	66
PMLP	433	27
PVD	368	84
VSAA	400	60
VZD	322	54
CSDD	190	38
Kopā	2467	404

Jāņem vērā, ka respondentu skaits nav pietiekams, lai izdarītu statistiski nozīmīgus secinājumus par iestādēm. Kā arī atlasītās iestādes nav visu Latvijas publisko pārvaldi kopumā reprezentējošas, bet gan atlasītas pēc konkrēta kritērija - saskarsmes biežuma ar iedzīvotājiem. Tas nozīmē, ka šīm iestādēm varētu būt izteiktākas klientcentriskās vērtības nekā visām iestādēm kopumā, kā arī tās ir nodarbināto skaita ziņā vienas no lielākajām, tāpēc tajās iespējams ir attīstītāka birokrātija. Šīs aptaujas dati ir ilustrācija tam, kā varētu pētīt *Lean* principu izplatību publiskajā pārvaldē, ja tam tiktu veltīti nepieciešamie resursi pilnībā reprezentatīvas izlases aptaujāšanai.

5.3. Aptaujas rezultātu analīze

Aptauja parāda, ka pastāv būtiskas atšķirības starp dažādu *Lean* principu izplatību organizācijas kultūrā, kā arī tā ir atšķirīga starp respondentiem no dažādām iestādēm. Raksturīgi pašvērtējumiem šīs aptaujas respondentu vērtējumi nav sadalījušies atbilstoši normālsadalījumam, bet gan ar novirzi uz pozitīvāku vērtējumu (skatīt 5.2. attēlu).

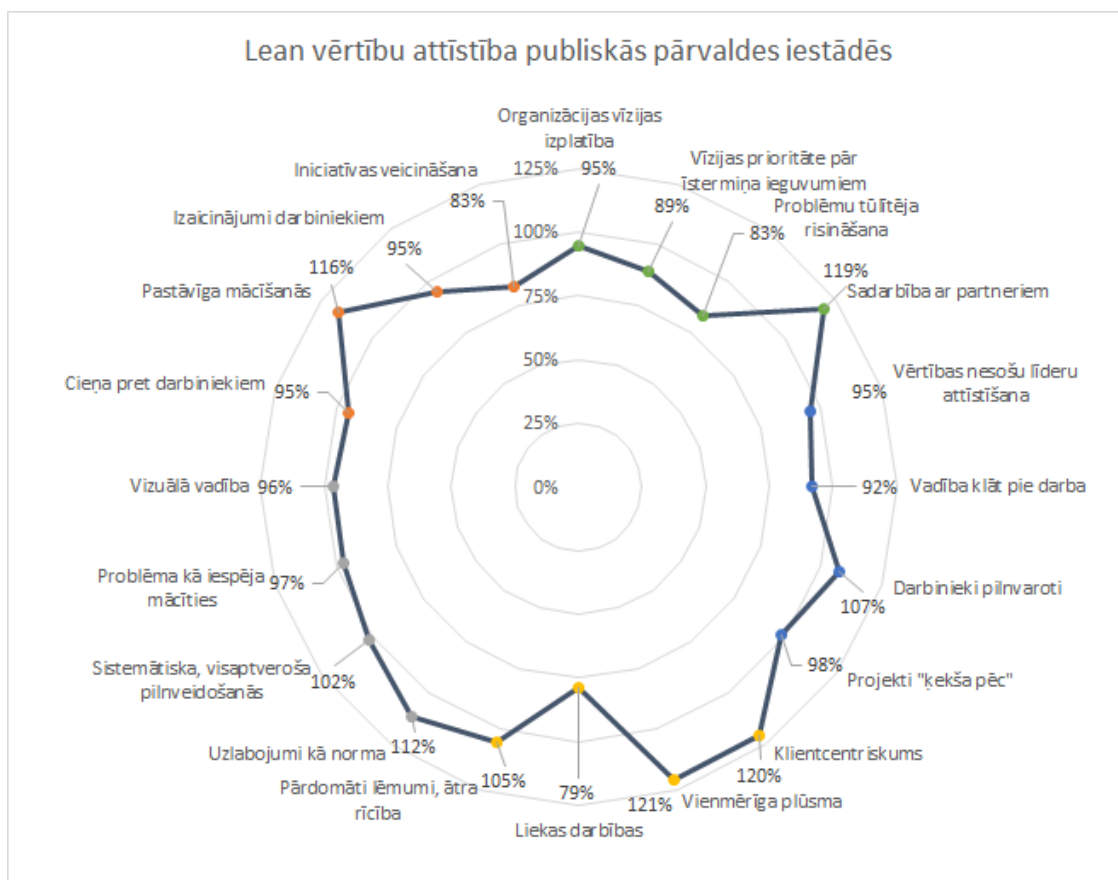


5.2. att. Vērtējumu sadalījuma histogramma valsts pārvaldes darbinieku aptaujā (autora veiktā publiskās pārvaldes darbinieku aptauja)

Tādēļ iegūtie vidējie vērtējumi kritērijiem tiks izteikti kā % no vidējā vērtējuma, lai uzsvērtu vērtējumu attiecībā pret visiem vērtējumiem nevis pret skalu, kurā vērtējumi savirzījušies uz augstākiem vērtējumiem. Vidējais sniegtais vērtējums no iegūtajiem 8080

datu punktiem (404 respondenti katrs sniedza 20 vērtējumus skalā no 0 līdz 5) ir 3.26, kas tiek pieņemts par 100%.

Augstākais vērtējums starp visiem respondentiem bija attiecībā uz kritēriju, kas raksturo procesu plūsmu - 3.94 jeb 121% (skatīt 5.3. attēlu). Tas var nozīmēt to, ka šajās organizācijās procesi un sistēmas ir diezgan stabilas, tāpēc ir iespējas veltīt uzmanību procesa vienmērīgas un nepārtrauktas plūsmas nodrošināšanai. Otra augstākā izplatība - 120% - bija principam, kas atspoguļo klientcentriskumu institūcijas darba organizēšanā. Augstais rezultāts varētu būt saistīts ar to, ka pētījuma izlasei tika izvēlētas iestādes, kurām ir saskarsme ar vislielāko klientu skaitu. Līdz ar to var secināt, ka Latvijā publiskās pārvaldes iestādēs, kurām ir liela saskarsme ar iedzīvotājiem klientcentriskā orientācija ir nozīmīga. Trešais augstākais rādītājs bija kritērijam, kas atspoguļo sadarbību ar organizācijas partneriem - 119%. Sagaidāms, ka šis rādītājs ir augsts publiskās pārvaldes iestādēs, kuru darbs lielā mērā ir atkarīgs no citām iesaistītajām pusēm un pastāv dažādi attiecību modeļi ar tām nevis tikai piegādātājs vai ārējais pakalpojumu sniedzējs, kas raksturīgi privātajam sektoram. Privātā sektora organizācijām šis kritērijs var radīt lielākus izaicinājumus.



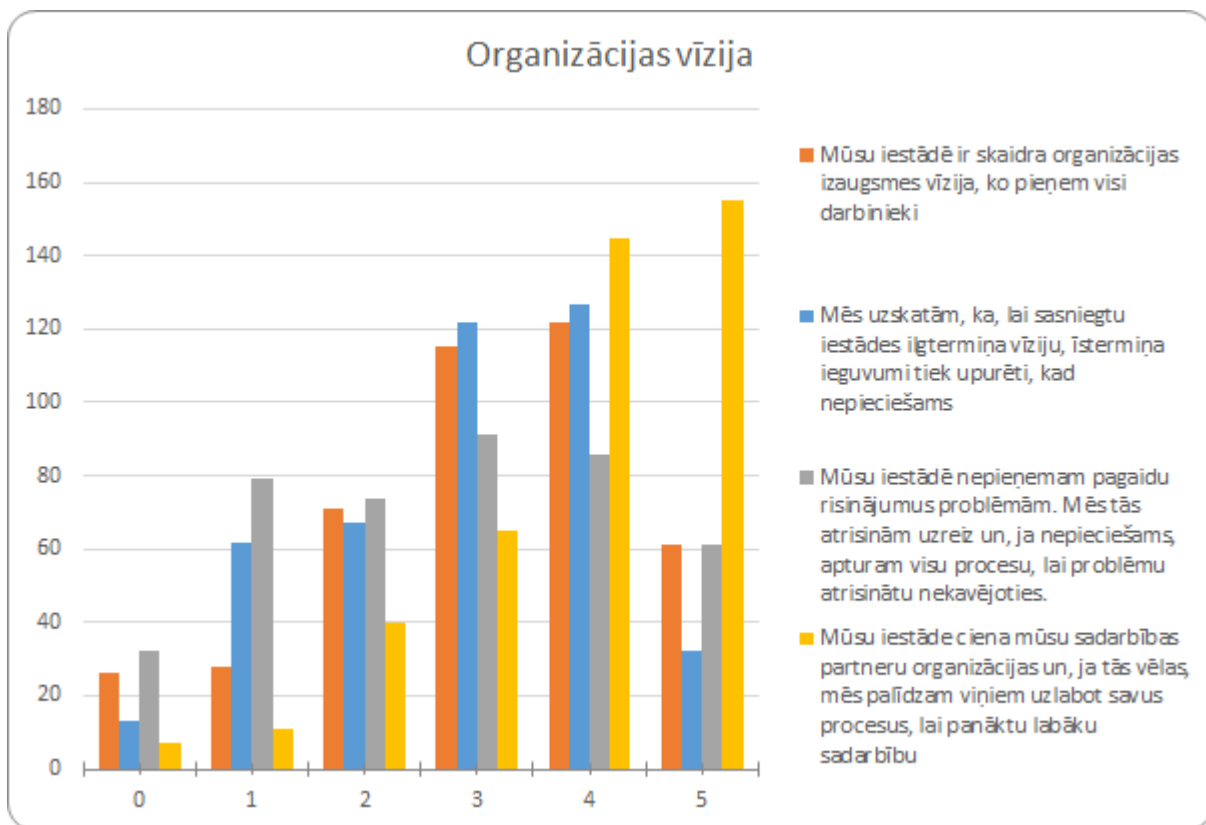
5.3. att. Vidējā kritēriju vērtība respondentu vērtējumā attiecībā pret vidējo novērtējumu (%) (autora veiktā publiskās pārvaldes darbinieku aptauja)

Zemāko atbilstību respondenti novērtējuši kritērijam, kas apzīmē lieku darbību veikšanu - 79%. Zudumu izskaušana ir *Lean* būtiskākā īpašība, un šī kritērija rādītājs norāda uz to, ka *Lean* domāšanas ieviešanai var būt būtiski izaicinājumi, bet arī būtiski ieguvumi. Otrā zemāk novērtētā principa izplatība ir individuālajai iniciatīvai - 83%. Tas liecina, ka *Lean* pielietošanai, lai panāktu darbinieku iniciatīvu, būtu nepieciešamas būtiskas kultūras izmaiņas. Trešais mazāk izplatītais princips ir pagaidu risinājumu pieņemšanas vietā problēmas atrisināt uzreiz - 83%. Ceturtais zemākais novērtējums ar 89% ir principam, ka īstermiņa ieguvumi tiek upurēti, lai virzītos pretī ilgtermiņa vīzijai. To var interpretēt gan kā norādi uz organizācijas vīzijas un organizācijā valdošo vērtību nesaskaņotību, gan neatbilstošu motivatoru struktūru, atalgojot individuālos sasniegumus nevis organizācijas kopējos.

Novērojamas sakritības ar darba ietvaros veiktajā pētījumā konstatētajām zemāk novērtētajām *Lean* vērtībām un citos pētījumos konstatētajām būtiskākajiem prasmju trūkumiem valsts pārvaldē - stratēģiskās plānošanas prasmes vadības līmenim, patstāvīga lēmumu pieņemšana, elastība un iniciatīva, reaģējot uz izmaiņām.

5.3.1. Organizācijas vīzija

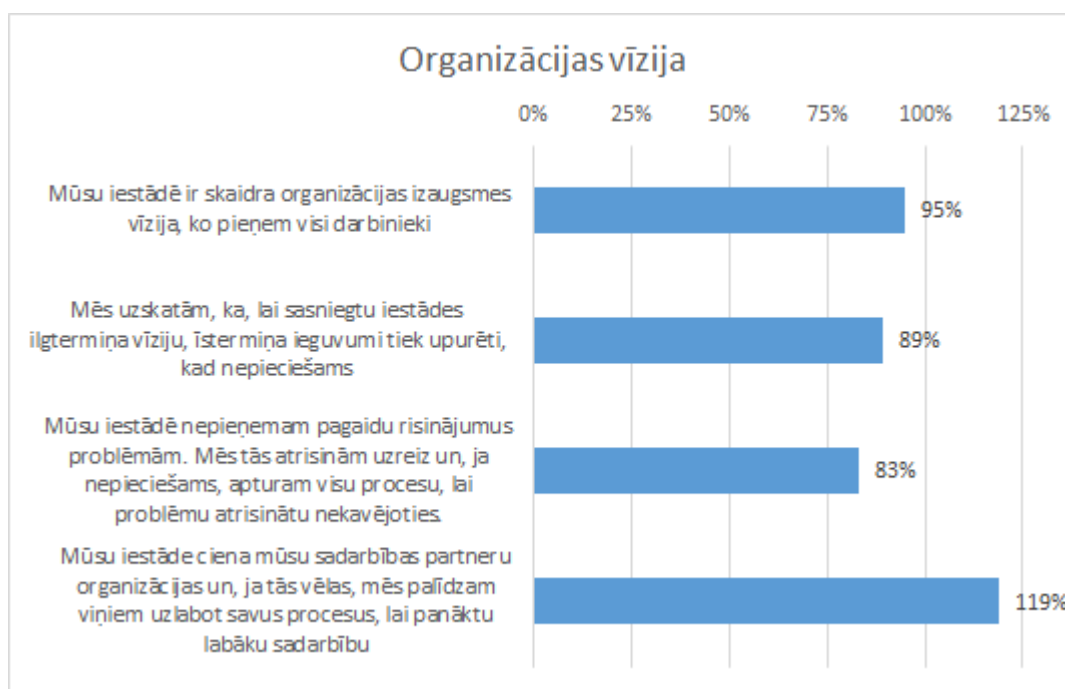
Organizācijas vīzijas sadaļā ir 4 kritēriji, kas attiecas uz *Lean* principiem: skaidra un visu pieņemta organizācijas vīzija, vīzijas prioritāte pār īstermiņa ieguvumiem, problēmu risināšanas neatlikšana, vīzijas īstenošana saskaņā ar partnerorganizācijām (skatīt attēlu 5.4.).



5.4. att. Publiskās pārvaldes darbinieku novērtējums organizācijas vīzijas kritērijiem
(autora veiktā publiskās pārvaldes darbinieku aptauja)

Pirmais novērtējuma rīka kritērijs aicina respondentus novērtēt to, kādā mērā darbiniekiem ir skaidra organizācijas izaugsmes vīzija. Respondentu sniegtais novērtējums ir 95% līmenī no vidējā, līdz ar to kopumā organizācijas vīzijas skaidrāka komunikēšana var būt nepieciešama. Tas nozīmē, ka šis aspekts, tipiski, nevajadzētu būt šķērslim *Lean* pielietošanai, lai gan apskatot vērtējumu institūciju griezumā, šajā rādītājā ir otra lielākā variācija starp institūcijām, tāpēc izaicinājumi var būt atšķirīgi atkarībā no iestādes.

Otrais organizācijas vīzijas kritērijs ir vīzijas prioritāte pār īstermiņa ieguvumiem. Ar 89% no vidējā vērtējuma, tas atspoguļo, ka *Lean* pielietošanai visu līmeņu vadītājiem būtu nepieciešams skaidrāk sasaistīt viņu un viņu nodaļas panākumu mērāuklu ar organizācijas sniegumu un pasludinātajām vērtībām, lai panāktu optimālāko virzību pretī organizācijas izaugsmes vīzijai (skatīt attēlu 5.5.).



5.5. att. Organizācijas vīzijas kritēriju vidējie vērtējumi (autora veiktā publiskās pārvaldes darbinieku aptauja)

Trešais organizācijas vīzijas kritērijs ataino to, vai organizācijā pastāv kultūra neatlikt problēmu risināšanu, lai tā neradītu problēmas tālāk procesā un jau pašā sākumā “iestrādātu kvalitāti” produktā (*jidoka*). Princips balstās Taiiči Ono izveidotajā “līnijas apturēšanas” (*stop the line*) metodē, kas paredz iespēju ikvienam darbiniekam iespēju apturēt procesu, ja konstatēta būtiska problēma.

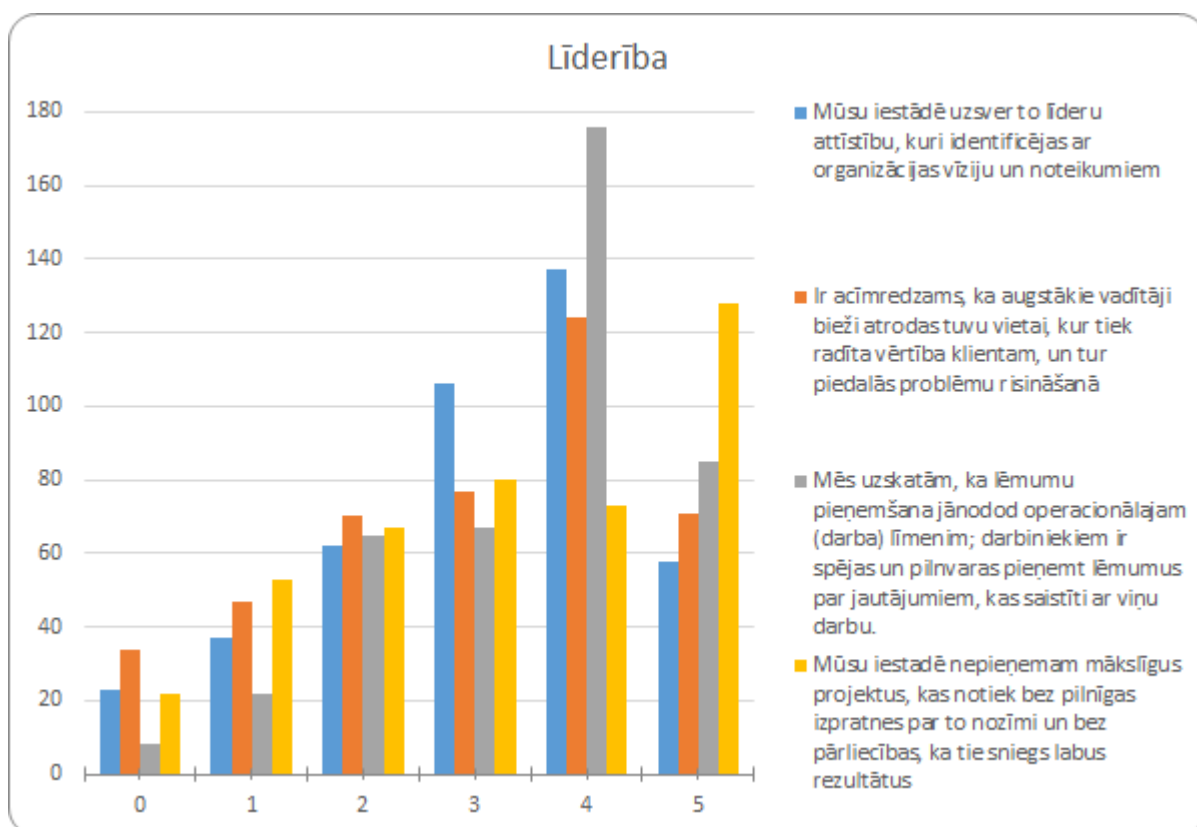
Toties valsts pārvaldē jomā tas ir aktuāls, piemēram, izstrādājot regulējumu apstāties un pamatīgi izsvērt sarežģītu problēmu un iespējamus risinājumus, lai steigā neizvēlētos nepareizu risinājumu, kas var nozīmēt neiespējamu saskaņošanas procesu, vai zaudējumus regulējuma subjektam. Tāpat šis princips attiecas uz, piemēram, jaunu pakalpojumu vai procesu izstrādi, atgādinot sarežģītās situācijās apstāties un pamatīgi izsvērt, lai atrisinātu problēmu redzot kopskatu. Šim kritērijam ir viens no zemākajiem vērtējumiem ar 83% no vidējā. Tas nozīmē, ka šādas metodes ieviešana var prasīt darbu kultūras izmaiņu. Šī principa ieviešanai nepieciešama darbinieku un vadītāju uzlabota izpratne par vērtības radīšanas procesu un attiecīgi zudumiem, kas var rasties tālāk procesā un ilgstošā periodā un to izmaksām, ja problēma netiek risināta laicīgi.

Sadarbība ar partnerorganizācijām ir augstāk novērtētais princips starp organizācijas vīzijas kritērijiem ar vidējo respondentu novērtējumu 3.88, kas ir 122% no vispārējā vidējā vērtējuma. Šis princips balstās Toyota uzņēmuma pieejā veidot ciešu sadarbību gan ar materiālu un pakalpojumu piegādātājiem, gan ar gatavās produkcijas izplatītājiem, tai skaitā

iegādājoties šo uzņēmumu kapitāla daļas, līdz ar to kļūstot par saistītu konglomerātu, kur viens uzņēmums ir ieinteresēts cita attīstībā. Privātajā sektorā tas izpaužas arī atsakoties no piegādātāju izvēles pēc cenas katrā iepirkumā, bet gan veidojot ilgstošas partnerības, kas ļauj rūpēties par kvalitāti kopīgi un piesaistīt partneru zināšanas produktu dizainā. Tā kā publiskajā pārvaldē institūcijas lielā mērā ir saistītas un līdzatkarīgas daudzos veidos, nav pārsteigums, ka šis kritērijs ieguvis augstu vērtējumu.

5.3.2. Līderība

Līderības sadaļā ir kritēriji, kas raksturo to, kādā mērā organizācijā tiek attīstīti līderi, kas identificējas ar organizācijas vērtībām, cik ciešā saskarē iestādes vadība ir ar faktisko darba veikšanu, kādā mērā darbiniekiem deleģētas lēmumu pieņemšanas iespējas un kādā mērā tiešie vadītāji spēj un vēlas izskaidrot īstenojamus projektus (skatīt attēlu 5.6.).

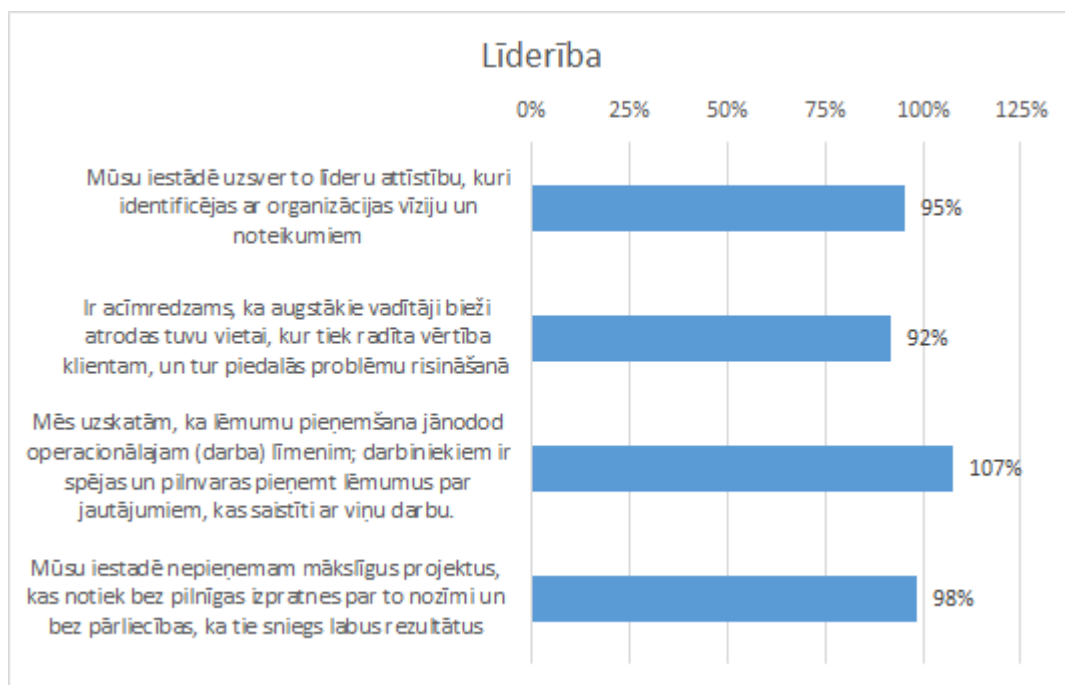


5.6. att. Respondentu novērtējums līderības kritērijiem (autora veiktā publiskās pārvaldes darbinieku aptauja)

Vērtējums tam, kādā mērā tiek attīstīti līderi, kuru domāšana un rīcība atbilst organizācijas vīzijai un noteikumiem, ir zem vidējā vērtējuma ar 95%. Šis kritērijs atspoguļo to, vai organizācijas vērtības tiek veicinātas tās līderos visos līmeņos un vai darbinieki saskata

to, ka sekošana šīm vērtībām ir ceļš uz karjeras attīstību. *Lean* piemērošanai nav paredzami būtiski organizācijas kultūrā balstīti šķēršļi šī principa ietvaros, bet skaidrāka saikne starp organizācijas vērtībām un kārtību un līderiem tajā veicinātu rezultātu sasniegšanu ar *Lean* pieeju.

Otrs kritērijs atspoguļo augstākās vadības saikni ar praktisko organizācijas darbību. Augstākās vadības saikne ar darbu, vai īsto vietu, kur tiek radīta vērtība klientiem (*Gemba*) un piedalīšanās problēmu risināšanā ir būtiska, lai pieņemtu kvalitatīvus lēmumus ar pilnīgu izpratni par organizācijas darbību un tajā strādājošajiem cilvēkiem, kā arī dotu balsi problēmu risināšanā visu līmeņu darbiniekiem. Arī *Genchi genbutsu* princips jeb “ej un aplūko pats” balstās tās informācijas vērtībā, ko var gūt klātienē aplūkojot procesus un tiekoties ar cilvēkiem, kas tos veic. Ar 92% šajā kritērijā var secināt, ka aptaujātajās iestādēs pastāv distance starp augstāko vadību un operacionālo līmeni. Tas var būt saistīts gan ar hierarhisku organizācijas struktūru, ģeogrāfiski izkliedētām struktūrvienībām, gan ar kulturāliem aspektiem. Jebkurā gadījumā galvenais iemesls tam, kāpēc piekopt šādu praksi, ir informācijas vērtība lēmumu pieņemšanai, ko gūst tiekoties ar tiem, kas tieši rada vērtību klientam. Zemais vērtējums liecina par to, ka šīs vērtības skaidrošanai būtu jāpievērš īpaša uzmanība *Lean* pieejas veiksmīgai pielietošanai (skatīt attēlu 5.7.).



5.7. att. Līderības kritēriju vidējie vērtējumi (autora veiktā publiskās pārvaldes darbinieku aptauja)

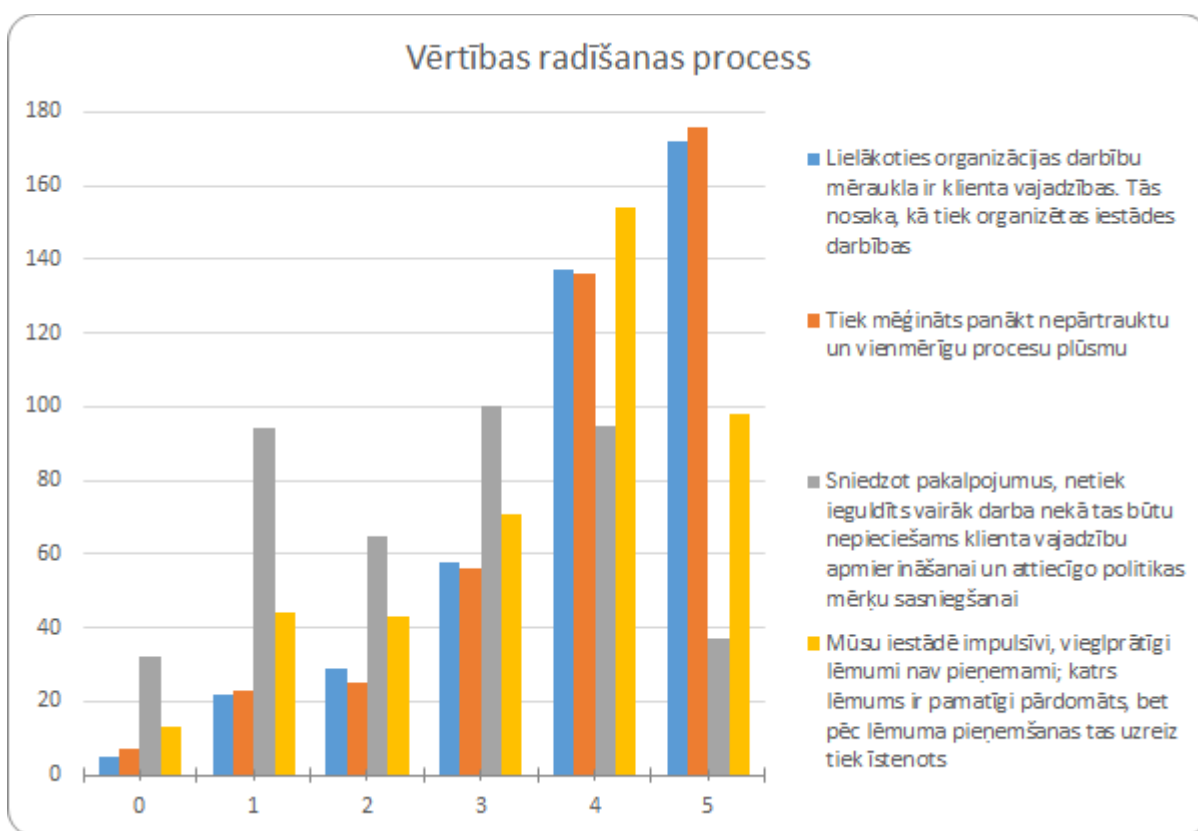
Trešais kritērijs raksturo darbinieku autonomijas līmeni jeb, kādā mērā darbiniekiem ir nodotas pilnvaras pieņemt pašiem lēmumus, kas saistīti ar viņu darbu, kā arī šīs pilnvaras ir

atbilstošas viņu spējām. 107% vērtējums šajā kritērijā liecina, ka publiskās pārvaldes iestāžu darbinieki nejūtas, ka viņiem būtu nepieciešamas lielākas pilnvaras savu darbu veikšanai. Tas var nozīmēt, ka vara iestādēs ir pietiekami decentralizēta vai arī, ka darbinieki nevēlās uzņemties atbildību. Iespējams, ka izmantotajā novērtējuma rīkā būtu nepieciešams precizēt šo jautājumu, lai būtu iespēja nošķirt starp šīm divām iespējamajām interpretācijām.

Ceturtais kritērijs ataino to, kādā mērā līderi spēj izskaidrot īstenojamo projektu jēgu, nepieciešamību un sagaidāmos rezultātus un to spēju argumentēti komunicēt to aplamību, ja nepieciešams, lai nebūtu jāīsteno projekti “ķekša pēc”. Šī kritērija vērtējums ir tuvu vidējam ar 98%, tāpēc nav paredzams, ka šis līderības aspekts var būt starp galvenajiem kultūras šķēršļiem *Lean* ieviešanai.

5.3.3. Vērtības radīšanas process

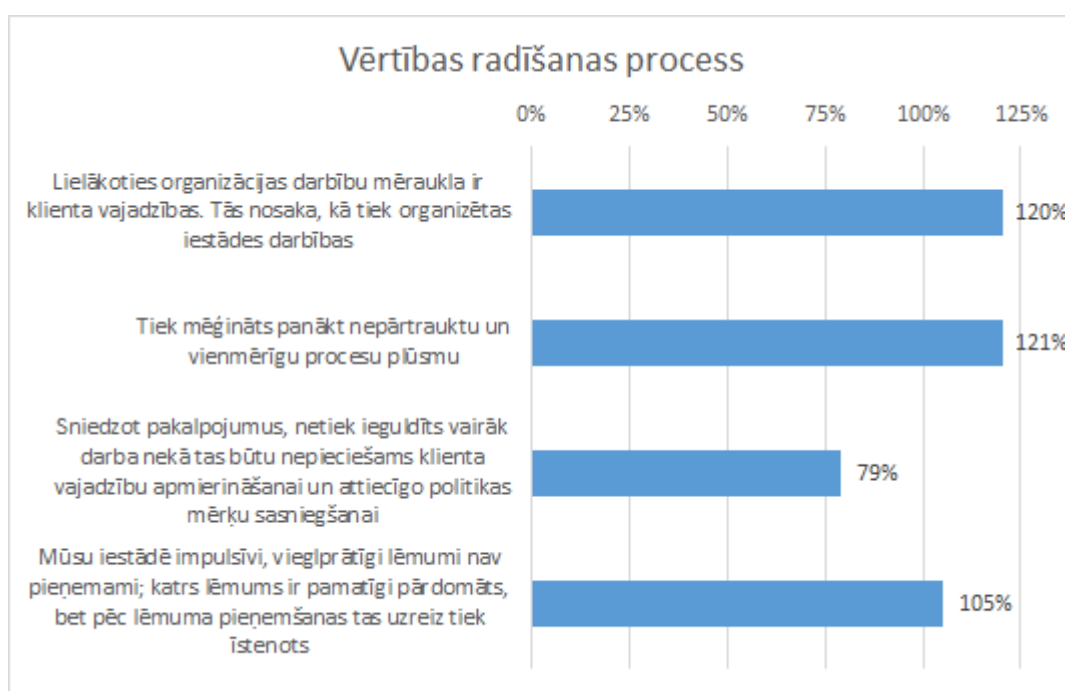
Novērtējuma rīka vērtības radīšanas procesa sadaļa sastāv no kritērijiem, kas nosaka, kādā mērā institūcijas darbības organizēšana ir klientcentriska, cik liela uzmanība pievērsta vienmērīgai procesu plūsmai, kādā mērā ir izskaustas novērojāmās liekās darbības procesos un cik pārdomāti ir pieņemtie lēmumi un nekavējoša to izpilde (skatīt attēlu 5.8.).



5.8. att. Respondentu novērtējums vērtības radīšanas procesa kritērijiem (autora veiktā publiskās pārvaldes darbinieku aptauja)

Pirmais vērtības radīšanas procesa sadaļas kritērijs, aicina respondentus novērtēt kādā mērā darba organizāciju institūcijā nosaka klienta vajadzības. Tas ir centrāls kvalitātes vadības un procesu uzlabošanas pieeju, to skaitā *Lean*, elements. *Lean* tas ir īpaši nozīmīgs, jo klienta vajadzības ir tas, kas nosaka kuras darbības ir vērtību radošas un kuras - zudumi. Pēc aptaujas rezultātiem var secināt, ka klientorientēta organizācija arī ir raksturīga aptaujātajās institūcijās, jo šis kritērijs ir saņēmis otro augstāko vērtējumu ar 120%. Šajā rādītājā arī ir viena no zemākajām variācijām starp aptaujātajā institūcijām, kas apliecina šī principa izplatību.

Otrs vērtības radīšanas procesa kritērijs, aicina respondentus novērtēt, cik aktīvi ir centieni panākt nepārtrauktu un vienmērīgu procesu plūsmu. *Lean* pieeja cenšas panākt 3 M - zudumu (*muda*), pārslodzes (*muri*) un nevienmērības (*mura*) izskaušanu. Šis jautājums attiecas uz nevienmērības aspektu un pēc aptaujas rezultātiem redzams, ka tas ir visplašāk pielietotais ar *Lean* saistītais princips, jo ieguvis 121% vērtējumu. Iespējams, šis jautājums būtu skaidrāk saprotams respondentiem, ja izvairītos no žargona “vienmērīga procesu plūsma” un tā vietā lietotu “vienmērīga noslodze”, kas būtu iespējams uzlabojums, atkārtojot šādu aptauju (skatīt attēlu 5.9.).



5.9. att. Vērtības radīšanas procesa kritēriju vidējie vērtējumi (autora veiktā publiskās pārvaldes darbinieku aptauja)

Trešais kritērijs attiecas uz *muda* jeb zudumiem, aicinot respondentus novērtēt, kādā mērā, sniedzot pakalpojumus, tiek ieguldīts tikai tas darba apjoms, kas nepieciešams klienta vajadzību apmierināšanai un attiecīgo politikas mērķu sasniegšanai. Šis jautājums ir pielāgots

publiskajam sektoram, jo daudzos pakalpojumos ne mazāks būtisks par klienta vajadzībām ir arī sasniedzamais politikas mērķis, kā, piemēram, sociālos pakalpojumus sniedzošajās (Valsts sociālās apdrošināšanas aģentūra, Nodarbinātības valsts aģentūra), kontrolējošajās (Pārtikas un veterinārais dienests) u.c.

Šajā kritērijā respondenti ar 79% novērtējuši viszemāko atbilstību principam. Tas ļauj secināt, ka publiskās pārvaldes institūciju darbinieku apzinās to, ka esošajos procesos ir daudz liekas darbības. Šis rādītājs ļauj secināt, ka *Lean* pieejai ir liels potenciāls panākt būtiskus resursu un kvalitātes ieguvumus šajās iestādēs. Šis novērojums nozīmē, ka *Lean* pielietošanai publiskās pārvaldes institūcijās centrāla uzmanība jāvelta vērtības radīšanas procesa izvērtēšanai, lai panāktu uzlabojumus, kā arī cēloņu analīzei, lai nonāktu pie risinājuma zudumu izskaušanai. Jāsecina arī, ka šis ir *Lean* princips, kura ieviešanai publiskajā pārvaldē būtu jāvelta vislielākā enerģija.

Jāņem arī vērā, ka tipiskā biznesa procesā (pakalpojumā) 90% darbību parasti ir zudumi un tikai 10% ir vērtību radoši.¹⁵⁹ Savukārt pasaules līmeņa izcilās organizācijas pakalpojumu process var sasniegt 50% efektivitāti.¹⁶⁰ Nozīmīga daļa no šiem zudumiem ir gaidīšana, pie pārslodzes pieprasījums procesā var pavadīt pat 90% no cikla laika gaidot kādu no nākamajiem apstrādes posmiem.¹⁶¹ Savukārt radošā/ pētniecības procesā tipiskā cikla efektivitāte ir 5% un var sasniegt 25% pasaules līmeņa izcilās organizācijās.¹⁶² Tas nozīmē, ka šī kritērija vērtējumu var interpretēt tā, ka tam pēc definīcijas ir jābūt zemam, ņemot vērā, ka 90% no cikla laika ir zudumi. Bet šis jautājums vaicā par liekām darbībām, nevis gaidīšanu, kas parasti ir lielākais zudumu veids, kas nozīmē, ka respondenti spējuši identificēt ievērojamus apjomus vērtību neradošu darbību. Tāpēc secināms, ka zemais vērtējums atspoguļo būtiskas neizmantotās efektivitātes iespējas publiskās pārvaldes iestādēs.

Ar ceturto kritēriju tiek novērtēts, kādā mērā pārdomāti ir pieņemtie lēmumi organizācijā un vai tam seko ātra rīcība lēmumu īstenošanai. Ar 105% šī kritērija novērtējums ir nedaudz virs vidējā rādītāja, līdz ar to būtiskus šķēršļus šī principa pielietošanai nevajadzētu sagādāt. Iespējams skaidrāku rekomendāciju izstrādāšanai, būtu lietderīgi šī kritērija jautājumu sadalīt divās daļās, lai varētu noteikt, kurā apgalvojuma daļā saskatāma problēma.

¹⁵⁹ Liker J. K., *The Toyota Way: 14 Management Principles From The World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, 2004, 87. lpp

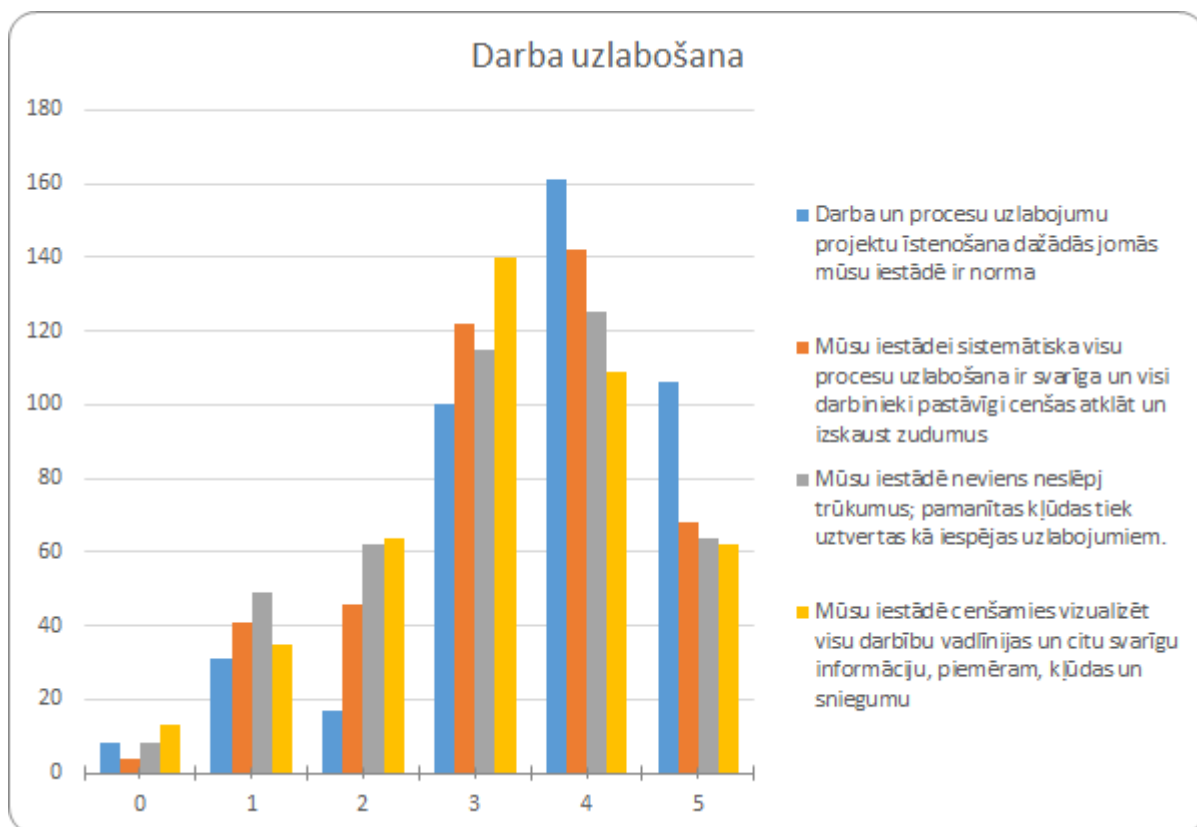
¹⁶⁰ George M. L. *Lean Six Sigma for Service: How to Use Lean Speed & Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions*. New York, McGraw Hill, 2003. 400 p., 36. lpp

¹⁶¹ Turpat, 12. lpp.

¹⁶² Turpat, 36. lpp

5.3.4. Darba uzlabošana

Darba uzlabošanas sadaļā izvirzītie kritēriji raksturo, kādā mērā uzlabojumu projektu īstenošana organizācijā ir norma, cik sistemātiska ir pieeja uzlabojumiem un darbinieku iesaiste tajā, vai pastāv kultūra uzlūkot problēmas kā iespējas uzlabojumiem, nevis, baidoties no represijām, tās slēpt un vizuālās vadības metožu pielietojuma pakāpi (skatīt attēlu 5.10.).

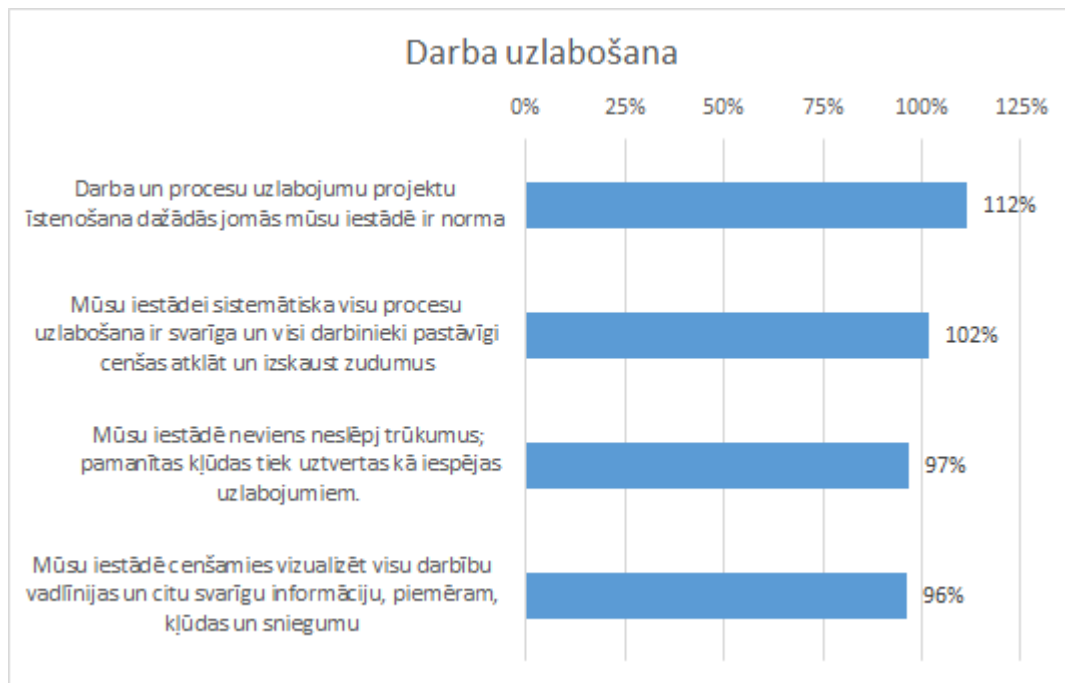


5.10. att. Respondentu novērtējums darba uzlabošanas kritērijiem (autora veiktā publiskās pārvaldes darbinieku aptauja)

Pirmais kritērijs vērtē kādā mērā institūcijā ir izplatīta darba un procesu uzlabojumu projektu īstenošana. Šajā kritērijā ir piektais augstākais vērtējums no divdesmit kritērijiem ar 112%. Pastāvīga pilnveidošanās ir viens no *Lean* pamatprincipiem tāpat kā lielākajā daļā procesu uzlabošanas un kvalitātes vadības pieejās un metodoloģijās. Lai gan lielākā daļa valsts tiešās pārvaldes iestāžu nav ieviesušas kvalitātes vadības sistēmu, darba un procesu uzlabojumu vērtība ir ieguvusi savu vietu aptaujāto publiskās pārvaldes institūciju kultūrās.

Ja pirmais kritērijs aicina respondentus novērtēt, vai uzlabošanas aktivitātes institūcijā ir biežas, tad otrais kritērijs aicina novērtēt, cik sistemātiskas ir šīs aktivitātes un kādā mērā tās iesaista visus darbiniekus. Sistemātiska darbu un procesu uzlabošana un tās izplatība visos organizācijas līmeņos jau ir mazāk izplatīta par biežu darba uzlabošanu. Šī vērtība ir viduvējā līmenī ar 102%. Šis rādītājs atspoguļo vairāku elementu klātbūtnes pakāpi organizācijā. Lai procesu uzlabošana būtu sistemātiska, nepieciešams pielietot tam kādu ietvaru, kā arī jābūt

pietiekamam atbalstam no organizācijas vadības, lai veltītu šīm aktivitātēm nepieciešamo laiku un panāktu ieguvumus no šīm aktivitātēm. Lai procesu uzlabošanā iesaistītu visus darbiniekus, tiem nepieciešamas zināšanas problēmu identificēšanai un uzlabojumu veikšanai un kultūra, kas atbalsta indivīdu iniciatīvu (skatīt attēlu 5.11.).



5.11. att. Darba uzlabošanas kritēriju vidējie vērtējumi (autora veiktā publiskās pārvaldes darbinieku aptauja)

Trešais kritērijs nosaka, kādā mērā pastāv kultūra koncentrēties uz procesu, nevis cilvēku, apzinoties, ka saskaņā ar Deminga principiem 90% problēmu balstās sistēmā, nevis izpildītājā. Nostiprinot šādu izpratni vadītājos, darbinieks neslēps trūkumus vai problēmas aiz bailēm, ka kļūdas atzīšana var pasliktināt viņa apstākļus. Tas ir būtiski, lai organizācija un darbinieki varētu efektīvi mācīties no kļūdām un uzlabot procesus, kā arī ātri risināt problēmas, novēršot zudumus tālāk procesā, ja problēma tiek atlikta vai noslēpta. Šim kritērijam ir viduvējs vērtējums nedaudz zem vidējā - 97%. Tas nozīmē, ka iestādēs lielākoties pirmā reakcija uz problēmu nav jautājums: “Kurš vainīgs?”, kas būtu nopietns šķērslis *Lean* ieviešanai, bet ir vieta uzlabojumiem, lai veicinātu koncentrēšanos uz procesiem nevis personām problēmu risināšanā.

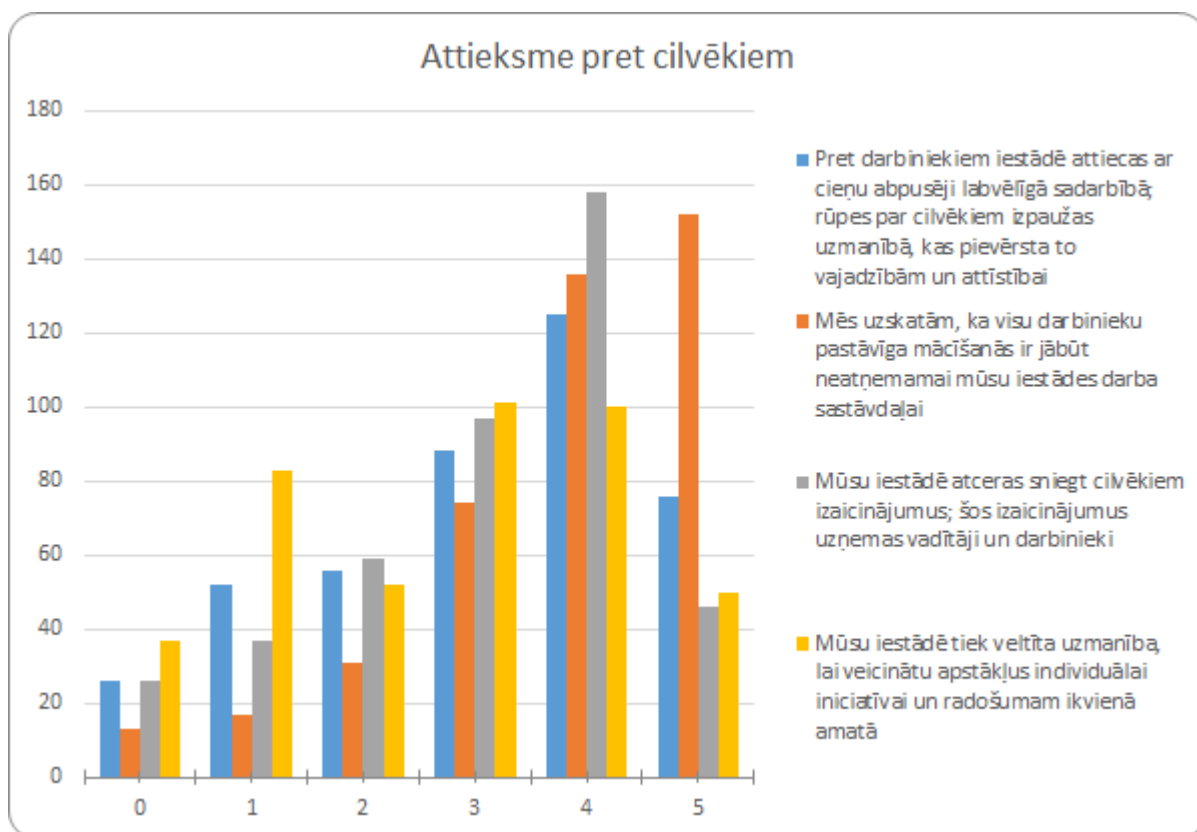
Ceturtais kritērijs aicina respondentus novērtēt, kādā mērā organizācijā tiek pielietoti vizuālās vadības principi un metodes. Vizuālās vadības mērķis ir ieviest kārtību, kādā problēmas uzreiz ir acīmredzamas. Vizuāli attēlojot projekta īstenošanas gaitu un progresu pret laika grafiku, kvalitātes rādītājus un kopīgojot citu informāciju, var panākt labāku komunikāciju starp darbiniekiem par aktuālo situāciju, tas sniedz operatīvu informāciju

vadītājiem, lai ātri reaģētu uz notikumiem un kopumā ļauj pāriet no garām palaistu problēmu izraisītu krīžu menedžmenta uz procesu vadīšanu.¹⁶³ Arī šajā kritērijā, kura novērtējums ir 96% ir vieta uzlabojumiem, bet tā ieviešanai nav paredzami būtiski kultūras vērtību šķēršļi.

5.3.5. Attieksme pret cilvēkiem

Piektā rīka sadaļa nosaka respondentu vērtējumu kritērijiem, kas parāda, kādā mērā pastāv abpusēji labvēlīga sadarbība starp vadību un darbiniekiem, cik augstu tiek novērtēta pastāvīga darbinieku mācīšanās, kādā mērā vadība rūpējas par to, lai sniegtu darbiniekiem izaicinājumus un palīdz tos risināt, lai veicinātu izaugsmi, un cik labvēlīgi ir apstākļi iestādē katra darbinieka iniciatīvai un radošumam.

Cieņa un rūpes par darbiniekiem *Lean* ir svarīgas, lai panāktu visu darbinieku iesaisti procesu uzlabošanā, atbrīvotu no bailēm paust viedokli, kontrolētu vadītāju ego, veicinātu komandas darbu, kas kopumā padara pastāvīgu pilnveidošanās kultūru iespējamu (skatīt attēlu 5.12.).



5.12. att. Respondentu novērtējums attieksmes pret cilvēkiem kritērijiem (autora veikta publiskās pārvaldes darbinieku aptauja)

¹⁶³ Liker J. K., *The Toyota Way: 14 Management Principles From The World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, 2004, 149. lpp

Pirmajā sadaļas kritērijā respondenti novērtē, kādā mērā viņu institūcijā tiek pievērsta uzmanība darbinieku vajadzībām un attīstībai. Šis kritērijs ieguvis vērtējumu nedaudz zem vidējā ar 95% vērtējumu. Tātad respondentu skatījumā cieņa pret darbiniekiem ir zem vēlamā.

Otrs kritērijs nosaka vai organizācijā pastāv darbinieku pastāvīgas mācīšanās kultūra. Šis kritērijs ieguvis ceturto augstāko vērtējumu ar 116%. Iespējams, šis jautājums būtu jāuzlabo, atbrīvojoties no “jābūtības”, jo tas var radīt respondentam neskaidrību, vai lūgts paust faktisko situāciju iestādē, vai pārliecību par to, kādai tai būtu jābūt. Domājams, ka šī neskaidrība varēja ietekmēt rādītāju respondentiem, kas saprata jautājumu kā par vēlamu situāciju, augstākus vērtējumus. Jebkurā gadījumā tas nozīmē, ka pastāvīgu mācīšanos respondenti vērtē pozitīvi, līdz ar to tas nevar radīt kulturālus šķēršļus (skatīt attēlu 5.13.).



5.13. att. Attieksmes pret cilvēkiem kritēriju vidējie vērtējumi (autora veiktā publiskās pārvaldes darbinieku aptauja)

Trešais kritērijs noskaidro vērtējumu par to, kādā mērā organizācijā rūpējas par darbinieku attīstību, sniedzot tiem izaicinājumus darbā un vadītājiem palīdzot darbiniekiem augt, piedaloties izaicinājuma risināšanā. Šī kritērija vērtējums ar 95% ir zem vidējā, kas liek domāt, ka organizācijās nepieciešams veltīt papildu uzmanību tam, kā motivēt tiešos vadītājus iesaistīties padoto izaugsmes veicināšanā. Šis jautājums ir skatāms arī plašāk par individuālu iestādi, jo skaidra personāla attīstības politika visā valsts pārvaldē kopumā, veidojot skaidrus karjeras attīstības scenārijus valsts pārvaldē ilgtermiņā, veicinātu ilgtermiņa darbinieku attīstību visos līmeņos. Tas, saprotams, ir gan vadītāju kompetenču attīstīšana, gan

konkurētspējīga atalgojuma nodrošināšana vadītājiem, lai novērstu spējīgāko darbinieku aizplūšanu.

Ceturtais kritērijs attieksmes pret cilvēkiem sadaļā atspoguļo to, cik daudz uzmanības organizācija velta, lai veidotu apstākļus, kas veicina darbinieku iniciatīvu un radošumu. Šajā rādītājā ar 83% ir otrais zemākais novērtējums. Arī “Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē” secina, ka valsts pārvaldes iestādes nereti tiek uztvertas kā pārlietu birokrātiskas organizācijas, kurās grūti veidot karjeru un ar savu iniciatīvu ietekmēt procesus gan pašā organizācijā, gan sabiedrībā kopumā.¹⁶⁴ Aptaujas rezultāti parāda, ka arī iestāžu darbinieki apstiprina šo stereotipu.

5.4. Aptaujas rezultātu apkopojums

Klientorientēta procesu orientēta darba organizācija ir būtiski *Lean* pieejas pamati, kas ir plaši izplatīti publiskajā pārvaldē Latvijā. Līdz ar to jau pastāv labvēlīgi pamati *Lean* pieejas pielietošanai. Tomēr viszemāko vērtējumu saņēmis princips, ka, sniedzot pakalpojumus, netiek ieguldīts vairāk darba nekā nepieciešams. Var spekulēt, ka tas ir saistīts arī ar zemo vērtējumu kritērijam par problēmu risināšanas neatlikšanu, kas rada neatrisinātu problēmu un zudumu uzkrāšanos procesos. Bet lieko darbību lielais apjoms respondentu vērtējumā ataino divas iespējas. Pirmkārt, darbinieki jau tagad ir spējīgi identificēt liekas darbības jeb zudumus. Otrkārt, *Lean* pielietošana var nest būtiskākos uzlabojumus gan resursu efektivitātē, gan kvalitātē. Lai arī kādu kvalitātes metodoloģiju organizācija izvēlētos, ja tai nav *Lean* komponente, jebkādi ieguvumi laika gaitā izmirs, jo procesi joprojām būs lēni, sarežģīti un dārgi.¹⁶⁵

Pētījuma rezultātā hipotēze apstiprinās - *Lean* pieejas pielietošanai pastāv organizācijas kultūras vērtību šķēršļi. Publiskās pārvaldes darbinieku aptaujā konstatēts, ka izteiktākā neatbilstība *Lean* vērtībām ir lieku darbību izplatība pakalpojumu sniegšanā, iniciatīvu un radošumu neveicinoši darba apstākļi, problēmu risināšanas atlikšana, pieņemot pagaidu risinājumus un īstermiņa ieguvumu prioritāte pār ilgtermiņa vīziju. Tomēr jāņem vērā, ka organizācijas kultūras pārmaiņu ieviešanai, ir jāspēj izmantot pozitīvās jau esošās organizācijas kultūras vērtības.

¹⁶⁴ Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē, Baltic Institute of Social Sciences & O.D.A., 2015, 26. lpp

¹⁶⁵ George M. L., *Lean Six Sigma for Service: How to Use Lean Speed & Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions*, McGraw Hill, 2003, 51. lpp

Secinājumi un priekšlikumi

Šis darbs aizpilda *Lean* pieejas aprakstošu materiālu deficītu latviešu valodā, sniedzot ieskatu *Lean* pieejas attīstībā. Autors ir analizējis konceptuālos izaicinājumus *Lean* pielietošanai publiskajā pārvaldē, it īpaši attiecībā uz to, kā definēt vērtību procesos publiskajā pārvaldē. Uz Latvijas publiskās pārvaldes pašreizējās situācijas un nākotnes tendenču piemēra, ir demonstrēta *Lean* pieejas principu ietekme uz lēmumu pieņemšanu par fundamentāliem publiskās pārvaldes attīstības jautājumiem. *Lean* pieejā koncentrējoties uz domāšanas rutīnām un to pārmaiņām, tika piedāvāts *Lean* pieejas pielietošanas pārmaiņu modelis, izmantojot kritisko rutīnu.

Latvijā viens no galvenajiem publiskās pārvaldes sliktās reputācijas cēloņiem ir šaubas par tās efektivitāti un darba lietderību. Tāpēc šajā darbā pētīta *Lean* pieeja, kuras raksturiezīme ir zudumu izskaušana, un tās ieviešanas iespējas Latvijas publiskajā pārvaldē.

Galvenie secinājumi par *Lean* pieeju:

1. Ar jēdzienu *Lean* apzīmē pārvaldības pieeju, kuras centrā ir tiekšanās uz izcilību pastāvīgas procesu uzlabošanas ceļā, kas cēlusies analizējot Toyota ražošanas sistēmu, lai spētu pielietot šī uzņēmuma panākumu atslēgas visdažādākajās organizācijās.
2. *Lean* pieejai raksturīgs plašs metožu un rīku loks. Šos rīkus un metodes pielieto arī citas pieejas vai arī tie ir aizgūti *Lean* no citām pieejām, tāpēc praksē mēdz būt sarežģīti konkrētas organizācijas pieeju procesu un kvalitātes uzlabošanai klasificēt teorētisko pieeju robežās.
3. Galvenā *Lean* pieejas atšķirība no citām kvalitātes vadības vai procesu pilnveidošanas metodēm un pieejām ir uzsvars uz zudumu samazināšanu, lai efektīvāk sniegtu klientam vērtību.
4. Konceptuāli *Lean* pieeju kritizē par to, ka, lai gan ar to iespējams panākt lielu apjomu inkrementālu uzlabojumu, tai nav pietiekama uzsvara uz sistēmiskiem uzlabojumiem, tāpēc to mēdz pielietot kopā ar ierobežojumu teoriju un sistēmisko domāšanu.
5. *Lean* pieejas praktiskās pielietošanas kritika ir lielais īpatsvars neizdevušos *Lean* iniciatīvu.
6. Koncentrēšanās uz rīkiem un vērtību iedzīvināšanas ignorēšana, tiek uzskatīts par galveno iemeslu augstajam neveiksmīgu *Lean* pieejas pielietošanas gadījumu īpatsvaram ne tikai publiskajā pārvaldē, bet arī privātā sektora organizācijās.
7. Būtisku ieguvumu panākšana izmantojot *Lean* rīkus un metodes iespējama ilgtermiņā, līdz ar to nepieciešams saskaņot organizācijas kultūru ar *Lean* vērtībām.

8. *Lean* raksturīgākā īpašība, salīdzinot ar tādām radniecīgām procesu uzlabošanas pieejām kā Six Sigma un TQM, ir uzsvars uz zudumu izskaušanu.
9. Vēlākie TPS pētījumi mēdz uzsvērt, ka Toyota organizācijā galvenais uzsvars netiek likts uz zudumu izskaušanu, bet gan problēmu risināšanu ceļā uz vīzijas sasniegšanu, bet zudumu samazināšana ir viens no uzlabojumu efektiem.
10. *Lean* izmantotie rīki un metodes ir kopīgi ar citām pieejām, bet tie ir arī otršķirīgi, jo rīku izvēle atkarīga no risināmās problēmas nevis otrādi, tāpēc galvenais uzsvars *Lean* pieejas pielietošanai ir uz principiem, kultūras vērtībām un domāšanas rutīnām.
11. Privātā sektorā attīstīto kvalitātes un procesu uzlabošanas pieeju kā, piemēram *Lean* pielietošanai valsts pārvaldē galvenais konceptuālais izaicinājums ir vērtības definēšanā. *Lean* pieejas pielietošanai nepieciešams skaidri notiek vērtību, lai identificētu izskaužamos zudumus.
12. Privātā sektora organizācijā vērtību nosaka maksātājs jeb klients, bet publiskajā sektorā vērtību nosaka arī atbilstība politikas mērķiem, likumiem un vienlīdzības principam.

Secinājumi par organizācijas kultūru

13. Organizācijas kultūru mēdz definēt pēc tā, kādā mērā novērojamas ir tās izpausmes (artefakti, pasludinātās vērtības un pamatpieņēmumi). Arī *Lean* izpratnes attīstībā vērojama virzība no vieglāk novērojamiem elementiem uz principiem un uzvedības un domāšanas modeļiem.
14. Efektīvām organizācijām raksturīga nevis spēcīga kultūra, bet gan ar spēcīgu kodolu (pamatpieņēmumiem) un elastību pārējos līmeņos. Noturīgie pamatpieņēmumi dod organizācijas locekļiem kopīgas virzības pārliecību, bet elastība nepieciešama, lai efektīvi pielāgotos ārējās pasaules strauji mainīgajiem apstākļiem.
15. Latvijai raksturīgāka romāņu-ģermāņu tiesību sistēmai piederoša administratīvā kultūra, kurā vērtības balstās skaidrā izpratnē par likumu, sekošanā noteikumiem un precedentos pretstatā anglo-sakšu tiesību sistēmai raksturīgajai sabiedrisko interešu modeļa administratīvajai kultūrai.
16. Organizācijas kultūras novērtējums ir rīks, lai saprastu kultūras atbilstību organizācijas stratēģiskajiem mērķiem, kas ir svarīgi, lai saprastu, kur nepieciešamas pārmaiņas.
17. Cenšoties izmainīt organizācijas kultūru, jāizvairās no pārmērīgas vienkāršošanas, ka pastāv pilnībā slikta pašreizējā kultūra, kas jānomaina ar labo jauno.

18. Organizācijas kultūras pārmaiņu veikšanai nepieciešams identificēt esošās kultūras stiprās puses un tās uzsvērt, bet pārmaiņu aktivitātes koncentrēt uz pāris būtiskākajiem aspektiem.
19. Fundamentālas organizācijas kultūras pārmaiņas var panākt, identificējot un izmainot kritiskās rutīnas, kas izmaina virkni citu rutīnu organizācijā nepieciešamo pārmaiņu panākšanai.

Secinājumi par valsts pārvaldi Latvijā

20. Šobrīd galvenie mērķi valsts pārvaldei ir paaugstināt efektivitāti, samazināt slogu privātpersonām, uzlabot darbinieku sniegumu, nākotnē panākt atbildīgu un elastīgu valsts pārvaldi, kā arī uzlabot pieejamības vienlīdzību un atklātību.
21. Nākotnē publiskajā pārvaldē pieaugs tādas vērtības, kas šobrīd izteiktākas ir privātajā sektorā, elastība, inovācijas, uzņēmīgums, efektivitāte un produktivitāte. Lai gan demokrātisko un morāli ētisko vērtību nozīme samazināsies, arī nākotnē tās būs raksturīgas publiskajā pārvaldē.
22. Nozīmīgākās organizācijas kultūras neatbilstības ir saistītas ar vadītāju un darbinieku prasmju trūkumiem attiecīgajās jomās.

Pētījuma rezultātā hipotēze - *Lean* pieejas pielietošanai pastāv organizācijas kultūras vērtību šķēršļi - apstiprinās. Veicot publiskās pārvaldes darbinieku aptauju, secināts, ka būtiskākā neatbilstība *Lean* vērtībām ir lieku darbību izplatība pakalpojumu sniegšanā, iniciatīvu un radošumu neveicinoši darba apstākļi, problēmu risināšanas atlikšana un īstermiņa ieguvumu prioritāte pār ilgtermiņa vīziju.

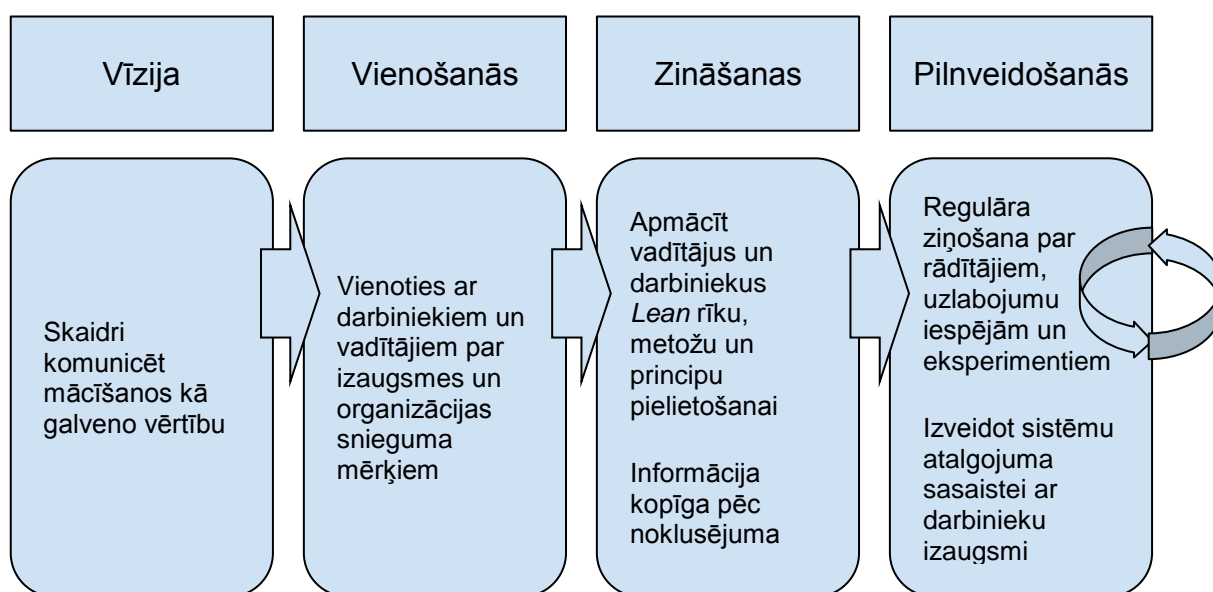
***Lean* kultūras veidošanas modelis publiskajai pārvaldei**

Ņemot vērā secināto, ka pastāv organizācijas kultūras šķēršļi *Lean* pieejas pielietošanai publiskajā pārvaldē Latvijā, autors piedāvā modeli šo šķēršļu pārvarēšanai un ar *Lean* vērtībām saskanīgas organizācijas kultūras veidošanai. *Lean* kultūras veidošanas modelis publiskajai pārvaldei sastāv no sekojošajiem soļiem (skatīt 6.1. attēlu):

1. Definēt mācīšanos, kā iestādes galveno mērķi un skaidri to komunicēt.
2. Vienoties ar darbiniekiem, ko viņi vēlas iegūt no mācīšanās, un kādi būs sasniedzamie organizācijas progress rādītāji.
3. Apmācīt darbiniekus *Lean* metožu, rīku un principu pielietošanai.
4. Ieviest principu “informācija kopīga pēc noklusējuma”. Informācija vienmēr glabājas centrālā zināšanu glabātuvē, nevis individuālās darba stacijās vai ar pieejām

struktūrvienību ietvaros, ja nav būtiska pamatojuma darīt savādāk. Tas atbrīvotu no šķēršļiem zināšanu aprītei, uzlabotu sadarbību starp struktūrvienībām un izslēgtu informācijas izmantošanu, kā varas un konkurences instrumentu starp darbiniekiem un struktūrvienībām.

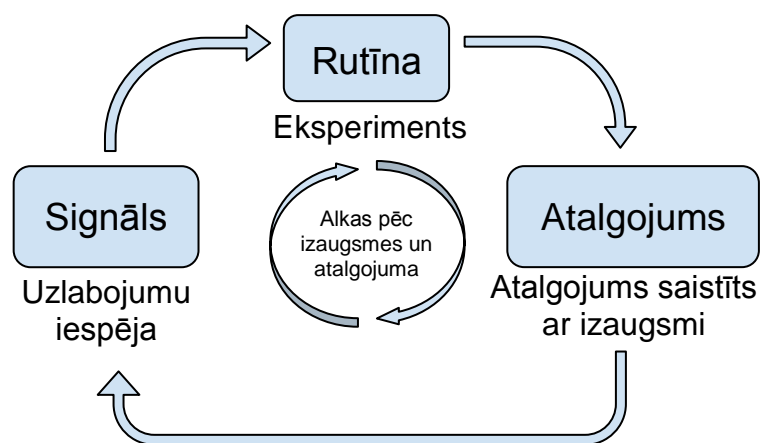
5. Struktūrvienībām regulāri jāatskaitās par rādītājiem, un konstatētajām uzlabojumu iespējām, sniedzot datus balstītu situācijas analīzi un definējot kādi eksperimenti tiks veikti, lai meklētu risinājumu. Par rezultātiem sekojoši jāziņo.
6. Veidot sistēmu, kur darbinieki tiek atalgoti pēc to izaugsmes - cik uzlabojumu veikšanā ir piedalījusies un kādus ieguvumus panācis, kādas prasmes un kompetences papildinājis.



6.1. att. *Lean* kultūras veidošanas modelis publiskajai pārvaldei (autora veidots)

Šis ir teorētisks modelis, līdz ar to tā efektivitātes apstiprināšanai būtu nepieciešams to praktiski pārbaudīt, kas ir iespēja tālākiem pētījumiem. Modeļa ierobežojums ir tas, ka tas izstrādāts pielietošanai publiskajā pārvaldē Latvijā. Lai pārbaudītu, vai tas attiecas uz citu valstu publiskajām pārvaldēm, būtu nepieciešams vispirms veikt pētījumu par tām. Privātā sektora pakalpojumu un administratīvajā jomā, iespējams, efektīvāka ir citas vērtības izmantošana kritiskās rutīnas ieviešanai.

Lean kultūras veidošanas modeļa ilgtspēju un rezultātus nodrošina izmantotā kritiskā rutīna, kuras pamatā ir alka pēc izaugsmes un atalgojuma. Kā signāls kalpo konstatēta iespēja uzlabojumiem, sekojoša rutīna ir PDSA ciklā veikts eksperiments, savukārt kā atalgojums kalpo darbinieku atalgojuma sasaiste ar izaugsmi (skatīt 6.2. attēlu).



6.2. att. **Kritiskās rutīnas mehānisms** (autora veidots)

Citi priekšlikumi

Darba gaitā izvirzīti praktiski priekšlikumi attiecībā uz valsts pārvaldes attīstības politiku.

1. Procesi uzlabošana nav iespējama, vispirms tos nestandartizējot. Līdz ar to, ieviešot kvalitātes vadības sistēmu, publiskās pārvaldes institūcijas var veidot pamatu tam, lai veiksmīgāk pielietotu *Lean* pieeju. Ieguvums būtu stabilāki un paredzamāki procesi un iespējas panākt uzlabojumus nostabilizētajos procesos. Institūciju vadītāju ziņā ir izvērtēt kvalitātes vadības sistēmas ieviešanas nepieciešamību un vadīt tās ieviešanu.
2. Organizācijas stratēģisko mērķu sasniegšanu kavē zināšanu trūkums par to, cik saskanīga ar šiem mērķiem ir organizācijas kultūra. To var uzlabot, sistemātiski vērtējot organizācijas kultūras un stratēģisko mērķu savstarpējo saskaņotību. Tas ļautu mērķtiecīgi darbiniekos kultivēt nepieciešamās vērtības un rutīnas, izvirzītu atbilstošākos organizācijas ilgtermiņa mērķus un efektīvāk tos sasniegtu. Institūciju vadītāji un personāla daļu vadītāji var ieviest šādu izvērtējuma sistēmu.
3. Mērķis samazināt darbinieku skaitu iestādē, rada bailes darbiniekos un valda savstarpējā konkurence. Savukārt organizācijas problēmu risināšanas spējas un darbības efektivitāte ir atkarīga no darbinieku iniciatīvas un sadarbošanās spējām. Lai neradītu šķēršļus iestāžu attīstībai un efektīvai darbībai Valsts pārvaldes reformu ietvaros būtu ieteicams izvairīties no darbinieku skaita samazināšanas un atalgojuma sasaistes ar sniegumu kā mērķiem. Tas būtu jāņem vērā par valsts pārvaldes politiku atbildīgajām struktūrvienībām Saeimā, Finanšu ministrijā un Valsts kancelejā.
4. Darbinieku atalgojuma sasaiste ar sniegumu rada virkni problēmu. Aptuveni 90% no faktoriem, kas ietekmē sniegumu ir atkarīgi no sistēmas kopumā, nevis darbinieka. Līdz ar to snieguma vērtējumu vairāk nosaka nejaušība, nekā darbinieka ieguldījums, kas demoralizē darbiniekus. Darbinieku individuāla vērtēšana rada konkurenci, kas

traucē sadarbību un koncentrē uz īstermiņu, kas kavē organizācijas attīstību. Tādēļ atalgojuma sasaistes ar sniegumu vietā nepieciešams padarīt skaidrāku katra darbinieka darbu ar organizācijas mērķiem. To var panākt izveidojot skaidru mērķu kaskādi līdz konkrētiem uzdevumiem un mērķu aktīvu komunikāciju, tai skaitā vizualizējot. Tāpēc priekšlikums ir par valsts pārvaldes politiku un politikas plānošanu atbildīgajām iestādēm neuzstādīt par mērķi atalgojuma sasaisti ar sniegumu, bet gan stiprināt politikas plānošanu un darbības plānošanu iestādēs.

5. Izmantot mācīšanās vērtību kā kritisko rutīnu *Lean* pieejas pielietošanai, lai veidotu virkni citu pastāvīgas pilnveidošanās rutīnu. Mācīšanās kā centrālā iestādes vērtība nav draudīga, un tā izmantojama, lai iedzīvinātu pastāvīgās pilnveidošanās priekšnoteikumus - darbiniekus un vadītājus apmācīt *Lean* rīku, metožu, principu un domāšanas pielietošanai, veicinātu sadarbību un komunikāciju, eksperimentēšanas kultūru un komandas darbu.

Izmantotā literatūra un avoti

Grāmatas un publikācijas

1. **Anderson R., Eriksson H. and Torstensson H.** *Similarities and Difference Between TQM, Six Sigma and Lean*. The TQM Magazine, 2006. Vol 18, Number 3
2. **Antony J.** *Six Sigma for Service Processes*. Business Process Management Journal, 2006. Vol 12, No 2
3. **Arlbjørn J.S., Freytag, P.V.** *Evidence of lean: a review of international peer-reviewed journal articles*. European Business Review, 2013. Vol 25, number 2.
4. **Babris S., Kaļķis H., Mūrnieks J., Piekuss U.** *Lean risinājumi efektīvākam biznesam*. Rīga, SIA "Madris", 2016. 190. lpp.
5. **Baczewski R. A.** *Four Methods for Improving Performance: A Comparison*. Healthcare Financial Management, 2005. Vol 59, No 7
6. **Baker K.A.** *"Organizational Culture" In Organizational Culture: An Introduction*. ICFAI University Press, 2004
7. **Ballé M., Handlinger P.** *Learning Lean: Don't Implement Lean, Become Lean*. Reflections, 2012. Vol 12, Number 1
8. **Barber M.** *How to Run A Government: So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't Go Crazy*. London, Penguin Random House UK, 2015. 368 p.
9. **Bharosa N., Feenstra R., Gortmaker J., Klievink B., Janssen M.** *Rethinking Service-oriented Government: is it really about services?* In: Bouwman, H., Bons, R., Hoogeweegen, M., Janssen, M., Pronk, H. (eds.) *Let A thousand Flowers Bloom*. Essays in commemoration of Prof.dr. René Wagenaar. IOS Press, Delft, 2008
10. **Bhatia N., Drew J.** *Applying Lean Production to the Public Sector*. The McKinsey Quarterly, 2007, June.
11. **Byrne A., Womack J.** *The Lean Turnaround: How Business Leaders Use Lean Principles to Create Value and Transform Their Company*. New York, McGraw Hill, 2012. 224 p.
12. **Camacho-Miñano M., Moyano-Fuentes J., Sacristán-Díaz M.** *What can we learn from the evolution of research on lean management assessment?* International Journal of Production Research, 2013. Vol 51, Number 4.
13. **Cameron K. S., Quinn R. E.** *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. London, John Wiley & Sons, 2011. 288 p.
14. **Cao G., Clarke S., Lehane B.** *A critique of BPR from a holistic perspective*. Business Process Management Journal, 2001. Vol 7, Number 4
15. **Dahlgaard J. J., Dahlgaard-Park S. M.** *Lean Production, Six Sigma Quality, TQM and Company Culture*. The TQM Magazine, 2006. Vol. 18 Number 3
16. **Deal T., Kennedy A.** *Corporate Cultures: the Rights and Rituals of Organisation Life*. Boston, Addison Wesley Publishing Company, 1982. 232 p.
17. **Dedhia N. S.** *Six Sigma Basics*. Total Quality Management, 2005. Vol 16, Number 5
18. **Denison R. D.**, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, New York, 1990

19. **Dinsdale G., Marsden D.** *Citizen/Client Surveys: Dispelling Myths and Redrawing Maps, for the Citizen centred network*, CCMD, 1999
20. **Duhigg C.** *The Power of Habit: Why Do We Do What We Do in Life and Business*, Random House Trade Paperbacks, 2014
21. **Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J.** *New Public Management Is Dead — Long Live Digital-Era Governance*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2006. Vol 16, Number 3
22. **George M. L.** *Lean Six Sigma for Service: How to Use Lean Speed & Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions*. New York, McGraw Hill, 2003. 400 p.
23. **Goldratt E. M.** *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*, Routledge, 2014.
24. **Harrington J.** *Six Sigma: An Aspirin for Healthcare*. *International Journal of Healthcare Quality Assurance*, 2005. Vol 18, Number 7
25. **Hart P.** *Groupthink in Government: A Study of Small Groups and Policy Failure*. Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 1994. 344 p.
26. **Harvard Business Review** *Improving Business processes: Expert Solutions to everyday challenges*. Boston, Harvard Business Review Press, 2010.
27. **Hines P., Martin, A. L., Beale J.** *Testing the Boundaries of Lean Thinking*. *Public Money and Management*, 2008. Vol 28, Number 1
28. **Hofstede G. H.** *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Second Edition*. London, Sage Publications, 2001. 574 p.
29. **Imai M.** *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. New York, McGraw-Hill, 1986. 260 p.
30. **Ishikawa K.** *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. New Jersey, Prentice-Hall, 1985. 215 p.
31. **Katzenbach J., Steffen I., Kronley C.** *Cultural change that sticks*. *Harvard Business Review*, 2012. July-August 2012 issue
32. **Kenworthy H. W.** *Lean Government Now*. Marlborough, Press Lean Government Center, 2017. 216 p.
33. **Krafcik J.F.** *Triumph of the Lean Production System*. *Sloan Management Review*, Massachusetts Institute of Technology, 1998. Vol 30, Number 1
34. **Leading Public Organizations** *Organisational Culture*. State Services Authority, 2013, 47 p.
35. **Liker J. K.** *The Toyota Way: 14 Management Principles From The World's Greatest Manufacturer*. New York, McGraw-Hill, 2004. 350 p.
36. **Maarse N., Janssen M.** *The need to adjust Lean to the public sector*, 11th International Conference on Electronic Government 54.-65. lpp
37. **McCann L., Hassard J.S., Granter E., Hyde P.J.** *Casting the lean spell: The promotion, dilution and erosion of lean management in the NHS*. *Sage Journals*, 2015
38. **Nakayama I.** *Industrialization of Japan*. Honolulu, East West Center Press, 1964. 73 p.
39. **Nave D.** *How To Compare Six Sigma, Lean and the Theory of Constraints. A framework for choosing what's best for your organization*. American Society for Quality, 2002

40. **O'Donnell O., Boyle R.** *Understanding and Managing Organisational Culture*. Institute of Public Administration, 2008. Committee for Public Management Research Discussion Paper 40
41. **O'Riordan J.** *Culture and the Public Service, State of the Public Service Series*, November 2015
42. **Osipova S.** *Tiesiska valsts vai "tiesnešu valsts"?* Jurista Vārds, Nr. 27 (930)
43. **Ouchi W. G.** *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Addison Wesley, 1981. 283 p.
44. **Parker R., Bradley L.** *Organisational Culture in the Public Sector: evidence from six organisations*. The International Journal of Public Sector Management, 2000. Vol 13 Number 2
45. **Pascale R., Athos A.** *The Art of Japanese Management*. New York, Simon and Schuster, 1981. 240 p.
46. **Pedersen E.R.G., Huniche M.** *Negotiating Lean; The fluidity and solidity of new management technologies in the Danish public sector*. International Journal of Productivity and Performance Management, 2011, Vol. 60 pp. 550-566
47. **Peters T., Waterman Jr. R.H.** *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. London, Profile Books Ltd, 2015. 392 p.
48. **Pollitt C., Bouckaert G.** *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford, Oxford University Press, 2004. 362 p.
49. **Price M., Mores W., Elliott H. M.** *Building High Performance Government Through Lean Six Sigma*. New York, McGraw Hill, 2011. 192 p.
50. **Proudlove N., Moxham C., Boaden R.** *Lessons for Lean in Healthcare from using Six Sigma in the NHS*. Public Money and Management, 2008. Vol 28, Number 1
51. **Quinn R., Rohrbaugh J.** *A Spatial Model of Effectiveness criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis*. Management Science, 1983. Volume 29
52. **Radnor Z.** *Changing to a Lean Organisation: The Case of Chemicals Company*. International Journal of Manufacturing and Technology Management, 2000. Vol 1, Number 4/5 (November)
53. **Radnor Z., Walley P., Stephens A., Bucci G.** *Evaluation of the Lean Approach to Business Management and Its Use in the Public Sector*, 2006
54. **Radnor Z.** *Review of Business Process Improvement Methodologies in Public Services*. Advanced Institute of Management Research, 2010
55. **Radnor Z.** *Transferring Lean into government*. Journal of Manufacturing Technology Management, Vol 21, Number 3
56. **Rainey H.G., Backoff R.W., Levine C.H.** *Comparing Public and Private Organizations*. Public Administration Review, 1976, Vol. 36, pp. 233-244
57. **Rymaszewska A.D.** *The challenges of lean manufacturing implementation in SMEs*. An International Journal, 2014. Volume 21
58. **Scorsone E. A.** *New Development: What are the Challenges in Transferring Lean Thinking to Government*. Public Money & Management, 2008. Vol 28, Number 1
59. **Schein E. H.**, *Organizational Culture and Leadership: Third Edition*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004
60. **Seddon J.** *Watch Out for the Toolheads!* Vanguard Education Triarchy Press, 2005.

61. **Shah R., Ward P. T.** *Lean manufacturing: Context, practice bundles, and performance*. Journal of Operations Management, 2003. Vol 21, number 2
62. **Sorensen J. B.** *The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance*. Administrative Science Quarterly, 2002. Vol 47, Number 1
63. **Urban W.** *The Lean Management Maturity Self-Assessment Tool Based on Organizational Culture Diagnosis*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2015. Volume 213
64. **Womack J. P., Jones D. T.** *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York, Simon & Schuster, 1996. 396 p.
65. **Womack J. P., Jones D. T., Roos D.** *The Machine That Changed The World: The Story of Lean Production*. New York, Free Press, 1990. 352 p.
66. **Zammuto R., Krakower J.** *Quantitative and Qualitative Studies in Organisation Culture*. Research in Organizational Change and Development, JAI Press 1991

Interneta resursi

1. *Valsts pārvaldes klientu apmierinātības pētījums 2017*, Valsts kanceleja, 2017
<http://petijumi.mk.gov.lv/sites/default/files/title_file/petijums_Ataskaite_VK_klienti_112017.pdf> (skatīts 04.02.2018.)
2. *Pētījums par valsts pārvaldes lomu un attīstību nākotnē*, Baltic Institute of Social Sciences & O.D.A., 2015,
<https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/petijums_par_valsts_parvaldes_lomu_un_attistibu_nakotne.pdf> (skatīts 22.04.2018.)
3. *Darbinieku apmierinātības pētījumus 2014*, Valsts kanceleja, 2014
<https://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/apmierinatibas_aptaujas_rezultati_2014.pdf> (skatīts 17.03.2018.)
4. **Baker K. A.** *Organizational Culture Chapter 11*, 2002
<<http://yuniawan.blog.unair.ac.id/files/2008/03/organizational-culture.pdf>> (skatīts 15.03.2018.)
5. **Riley J.** *Organisational Culture: Strong V Weak*, 2014
<<http://beta.tutor2u.net/business/blog/organisation-culturestrong-v-weak>> (skatīts 16.03.2018.)
6. *Culture and configuration*, ACCA Global
<<http://www.accaglobal.com/hk/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p3/technical-articles/culture-and-configuration.html>> (skatīts 13.03.2018.)
7. *Dr. Deming's 14 Points for Management*, The Deeming Institute
<<https://deming.org/explore/fourteen-points>> (skatīts 12.12.2017.)

8. Occupation and Reconstruction of Japan, 1945–52, Office of the Historian
<<https://history.state.gov/milestones/1945-1952/japan-reconstruction>> (skatīts 10.11.2017.)
9. Merriam Webster Disctionary <<https://www.merriam-webster.com/dictionary/quality>> (skatīts 14.01.2018.)
10. Japānas atjaunošana, ASV Valsts vēsturnieka mājas lapa
<<https://history.state.gov/milestones/1945-1952/japan-reconstruction>> (skatīts 11.12.2017.)
11. Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2014. – 2020. gadam
<<http://polsis.mk.gov.lv/api/file/file50126.pdf>> (skatīts 03.05.2018.)
12. Valsts pārvaldes reformu plāns 2020
<<http://polsis.mk.gov.lv/api/file/file3302259687398140477.pdf>> (skatīts 07.05.2018.)
13. Paplašinātais standarta izmaksu modelis: rokasgrāmata, red. I. Muhka, Valsts Kanceleja, 2011
<http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/3_1_as_metrgr_psim_evide1_final.pdf> (skatīts 05.05.2018.)
14. Pētījuma atskaite “Administratīvā sloga samazināšana uzņēmējiem Latvijas – Lietuvas pierobežas reģionā”, 2011, 39. lpp. <<http://www.projekti.llu.lv/getfile.php?id=4694>> (skatīts 05.05.2018.)

Pielikumi

1. pielikums Aptaujas anketa

Aicinu Jūs piedalīties aptaujā par organizācijas kultūru valsts pārvaldes iestādēs. Jūsu sniegtais viedoklis palīdzēs pētījuma rezultātā izstrādāt ieteikumus, kā valsts pārvaldē veicināt efektīvu un darbiniekus cenošu organizācijas kultūru.

Anketas aizpildīšana respondentiem prasa vidēji 5 minūtes. Jūsu līdzdalība ir pilnībā brīvprātīga un iegūtie dati būs konfidenciāli un tiks izmantoti pētījuma vajadzībām tikai apkopotā, kodētā veidā. Anketas respondenti ir valsts pārvaldes iestāžu darbinieki un aicinājums pildīt anketu Jums nosūtīts nejaušas izlases kārtībā.

Aptauju maģistra darba ietvaros veic Latvijas Universitātes Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes Sabiedrības vadības students Krišjānis Dzalbe.

(O) Organizācijas vīzija.

Lūdzu atzīmējiet, kādā mērā piekrītat
sekojošajiem apgalvojumiem!

	Pilnībā nepiekrītu			Pilnībā piekrītu		
	0	1	2	3	4	5
V1. Mūsu iestādē ir skaidra organizācijas izaugsmes vīzija, ko pieņem visi darbinieki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V2. Mēs uzskatām, ka, lai sasniegtu iestādes ilgtermiņa vīziju, īstermiņa ieguvumi tiek upurēti, kad nepieciešams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V3. Mūsu iestādē nepieņemam pagaidu risinājumus problēmām. Mēs tās atrisinām uzreiz un, ja nepieciešams, apturam visu procesu, lai problēmu atrisinātu nekavējoties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V4. Mūsu iestāde ciena mūsu sadarbības partneru organizācijas un, ja tās vēlas, mēs palīdzam viņiem uzlabot savus procesus, lai panāktu labāku sadarbību	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(L) Līderība.

Lūdzu atzīmējiet, kādā mērā piekrītat sekojošajiem apgalvojumiem!

	Pilnībā nepiekrītu			Pilnībā piekrītu		
	0	1	2	3	4	5
L1. Mūsu iestādē uzsver to līderu attīstību, kuri identificējas ar organizācijas vīziju un noteikumiem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L2. Ir acīmredzams, ka augstākie vadītāji bieži atrodas tuvu vietai, kur tiek radīta vērtība klientam, un tur piedalās problēmu risināšanā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L3. Mēs uzskatām, ka lēmumu pieņemšana jānodod operacionālajam (darba) līmenim; darbiniekiem ir spējas un pilnvaras pieņemt lēmumus par jautājumiem, kas saistīti ar viņu darbu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L4. Mūsu iestādē nepieņemam mākslīgus projektus, kas notiek bez pilnīgas izpratnes par to nozīmi un bez pārliecības, ka tie sniegs labus rezultātus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(R) Vērtības radīšanas process. Lūdzu atzīmējiet, kādā mērā piekrītat sekojošajiem apgalvojumiem!

	Pilnībā nepiekrītu			Pilnībā piekrītu		
	0	1	2	3	4	5
R1. Lielākoties organizācijas darbību mēraukla ir klienta vajadzības. Tās nosaka, kā tiek organizētas iestādes darbības	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
R2. Tiek mēģināts panākt nepārtrauktu un vienmērīgu procesu plūsmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
R3. Sniedzot pakalpojumus, netiek ieguldīts vairāk darba nekā tas būtu nepieciešams klienta vajadzību apmierināšanai un attiecīgo politikas mērķu sasniegšanai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
R4. Mūsu iestādē impulsīvi, vieglprātīgi lēmumi nav pieņemami; katrs lēmums ir pamatīgi pārdomāts, bet pēc lēmuma pieņemšanas tas uzreiz tiek īstenots	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(U) Darba uzlabošana.

Lūdzu atzīmējiet, kādā mērā piekrītat sekojošajiem apgalvojumiem!

	Pilnībā nepiekrītu					Pilnībā piekrītu
	0	1	2	3	4	5
U1. Darba un procesu uzlabojumu projektu īstenošana dažādās jomās mūsu iestādē ir norma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U2. Mūsu iestādei sistemātiska visu procesu uzlabošana ir svarīga un visi darbinieki pastāvīgi cenšas atklāt un izskaust zudumus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U3. Mūsu iestādē neviens neslēpj trūkumus; pamanītas kļūdas tiek uztvertas kā iespējas uzlabojumiem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U4. Mūsu iestādē cenšamies vizualizēt visu darbību vadlīnijas un citu svarīgu informāciju, piemēram, kļūdas un sniegumu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(A) Attieksme pret cilvēkiem.

Lūdzu atzīmējiet, kādā mērā piekrītat sekojošajiem apgalvojumiem!

	Pilnībā nepiekrītu					Pilnībā piekrītu
	0	1	2	3	4	5
A1. Pret darbiniekiem iestādē attiecas ar cieņu abpusēji labvēlīgā sadarbībā; rūpes par cilvēkiem izpaužas uzmanībā, kas pievērsta to vajadzībām un attīstībai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A2. Mēs uzskatām, ka visu darbinieku pastāvīga mācīšanās ir jābūt neatņemamai mūsu iestādes darba sastāvdaļai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A3. Mūsu iestādē atceras sniegt cilvēkiem izaicinājumus; šos izaicinājumus uzņemas vadītāji un darbinieki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A4. Mūsu iestādē tiek veltīta uzmanība, lai veicinātu apstākļus individuālai iniciatīvai un radošumam ikvienā amatā	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>