



## KOKYBĖS STRATEGIJOS VERTYBINIS ORIENTAVIMAS NEAPIBRĖŽTUMO SĄLYGOMIS

Albinas Marčinskas<sup>1</sup>, Daumantas Matonis<sup>2</sup>

*Vilniaus universitetas, Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius, Lietuva*  
*El. paštas: <sup>1</sup>albinas.marcinskas@ef.vu.lt; <sup>2</sup>Daumantas@gmail.com*

*Įteikta 2011-03-09; priimta 2011-04-11*

**Santrauka.** Straipsnio autorių tikslas – išnagrinėti ir įvertinti organizacijos darbuotojų vertybines orientacijas neapibrėžtumo sąlygomis (X faktoriaus pasaulyje) ir įvertinti galimybes vertybinį mąstymą orientuoti kokybės strategijos stiprinimo link. Tuo tikslu buvo ištirtas įmonės darbuotojų požiūris į X faktoriaus pasaulį sudarančius sėkmės veiksnius, atlikta sociologinė įmonės darbuotojų apklausa. Tyrimo duomenis apdorojus išaiškėjo poreikis daugiau dėmesio skirti X faktoriaus pasaulį sudarantiems sėkmės veiksniams kaip vertybėms, kurios gali nulemti organizacijos perspektyvą. Tyrimas atskleidė, kiek skiriasi įvairių grupių darbuotojų požiūriai į verslo sėkmės veiksnius kaip vertybes.

**Reikšminiai žodžiai:** X faktoriaus pasaulis, verslo sėkmės veiksniai, kokybės vadyba, organizacijos vadyba, vadybos strategija, vertybinės orientacijos.

## VALUE ORIENTED QUALITY STRATEGY UNDER UNCERTAIN CONDITIONS

Albinas Marčinskas<sup>1</sup>, Daumantas Matonis<sup>2</sup>

*Vilnius University, Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius, Lithuania*  
*E-mails: <sup>1</sup>albinas.marcinskas@ef.vu.lt; <sup>2</sup>Daumantas@gmail.com (corresponding author)*

*Received 9 March 2011; accepted 11 April 2011*

**Abstract.** The authors of the article established the goal to evaluate the possibilities for strengthening the value orientation in the organization towards key success drivers which form a framework of X-factor universe. For this purpose exploration of the valuation on the success drivers as values was made. The authors used method of sociological enquiry of industrial enterprise personnel. The demand to increase valuations on the key success drivers of X-factor universe as determinants of organization perspective was proved after the investigation. Exploration showed differences of value system among various groups of workers.

**Keywords:** X-factor universe, key success drivers, quality-directed management, organization management, strategies of management, values orientation.

**JEL Classification:** M11.

## 1. Įvadas

XXI a. pirmąjį dešimtmetį užbaigę klastingi finansiniai sukrėtimai ne tik ilgai išliks atmintyje, bet greičiausiai spartins daugelį pasikeitimų verslo vadybos ir kokybės strategijos srityse. Mokslininkai ir praktikai jau yra pasiūlę gausybę vadybos paradigmu, galinčių gerinti vadovų ir organizacijų veiklą. Kartais sakoma, kad vadybos apibrėžčių yra tiek, kiek buvo žmonių, bandžusių šią sąvoką apibrėžti. Todėl tenka ieškoti esminių kokybės strategiją optimizuojančių veiksmų. Mat išbėgėjant informatikos amžiui, dėl elektroninių bendravimo priemonių sklaidos ėmė kisti organizacijų struktūros, hierarchinis valdymas užleidžia vietą tinklams, sisteminiam darbui. Anot Kanter (2009: 46), organizacijos jau negali būti valdomos iš viršaus, kaip beasmenės mašinos, kurias užvedei ir važiuoji. Štai kodėl norint atsilaikyti prieš naujus globalėjančio pasaulio iššūkius, reikalingi nauji kokybės strategijos modeliai, kurie ne tik *leistų* įmonėms plaukti netikėtų permainų bangomis, bet ir *neleistų* būti jų nublokštoms.

Mokslininkai įžvelgia nemažai strateginių veiksmų, kaip kuo sėkmingiau įveikti grėsmes ir siekti geresnės verslo perspektyvos. Šiuo požiūriu žinomų Lietuvos kokybės vadybos teoretikų (Diskienė, Marčinskas 2007; Ginevičius 2009; Lapinskienė, Tvaronavičienė 2009; Melnikas 2010; Ruževičius 2006; Smilga, Janušonienė 2006; Vanagas 2008) koncepcijos nuteikia optimistiškai. Mat jų proteguojamas siekis kokybės vadybą sieti su vadybos strategijos laimėjimais neišvengiamai veda prie kokybiškai tobulesnio verslo organizacijų veiklos modelio. Išnagrinėję vadybos būklę ir perspektyvas Lietuvoje, Diskienė ir Marčinskas (2007) suformulavo svarbią prielaidą, suponuojančią viltingą kokybės strategijos perspektyvą. Jų įžvalga byloja, kad „gebėjimas rasti originalų sprendimą nestandartinėje situacijoje dažnai nulemia sėkmę. Be to, gebėjimas mąstyti kūrybiškai ir veikti nestandartiškai siekiant tikslo, yra efektyvus darbuotojų profesionalumo lygio įtvirtinimo būdas“ (2007: 185). Neatsitiktinai minėtas avangardinės kokybės strategijos principas yra Kopenhagos verslo mokyklos mokslininkų Anderson, Froholdt ir Poulfelt (2010) pasiūlytos koncepcijos atspirties taškas. Išnagrinėję įvairias prieštaringas situacijas, danų mokslininkai surado bene optimalią išeitį, pasiūlydami *X faktoriaus pasaulio* koncepciją. Šioje koncepcijoje iš esmės naujai peržiūrėtos kompanijų verslo plėtotės galimybės, kurias galima laikyti visiškai priešybe ligišiolinėms vadybos strategijos koncepcijoms, arba Danijos strategų žodžiais, ligi šiol pasiūlytų *strategijos receptų pasauliui*. Jie argumentuotai pagrindė, kad tik veikdamos nestandartinio mąstymo ir nekonvencinėmis priemonėmis kompanijos gali „išsigyti bilietą“ į X faktoriaus pasaulį, kurio strategija bent tam tikram laikui leidžia valdyti kompanijos perspektyvą, tinkamai pasirinktus sėkmės veiksmus paverčiant strategijos sinergija.

Harvardo universiteto verslo administravimo profesorės Kanter (2009) bei Kopenhagos verslo mokyklos mokslininkų (Anderson *et al.* 2010) strateginiuose apmąstymuose nuolat pabrėžiama, kad kokybės sėkmę gali lemti nedviprasmiška nuostata ir vidinė veiklos motyvacija, kurios nebūtų priklausomos nei nuo situacijos, nei nuo konjunktyros svyravimų, nei nuo kitų organizacijų neigiamai veikiančių išorinių veiksmų. Be abejo, valdyti vidinę darbuotojų motyvaciją ir nuostatas yra itin sudėtinga, tačiau kokybės vadybos strateginis tobulinimas būtent šia kryptimi orientuojasi į principinę siekiamybę. Šiuo požiūriu Ruževičiaus (2006) suformuluotas ketvirtasis visuotinės kokybės vadybos principas „Visų organizacijos narių dalyvavimas gerinant kokybę“ buvo taikli pranašystė, nes naujausiuose darbuose vadybos strategijos teoretikai ir JAV (Kanter 2009), ir Europoje (Anderson *et al.* 2010) akcentuoja būtent kiekvieno žmogaus, norinčio dirbti avangardinėje kompanijoje, maksimalų atsidavimą organizacijos labui kaip *conditio sine qua non*. Kad sparčiai kintančiame pasaulyje organizacijų kokybės strategija būtų veiksmi, neišvengiamai reikalingas nuolatinis atsinaujinimas. Ir ne bet koks, o grindžiamas pozityviomis vertybėmis, tvirtais darbo principais ir į verslo kokybę nukreiptomis nuolatinėmis inovacijomis.

Lietuvoje atlikti svarūs tyrimai nustatant galimybes, kaip stiprinti vertybines pramonės darbuotojų orientacijas inovatyvumo atžvilgiu, kad inovatyvumo vadyba taptų svarbiu gamybinės veiklos efektyvumą didinančiu svertu (Maceika, Jančiauskas 2010). Siekiant maksimalaus įmonės progreso ir palankios perspektyvos, nuostatų formavimą į atskirų veiksmų inovacijas turėtų lydėti nuolatinis visuotinės kokybės strategijos tobulinimas, apdairi beveik visų jos sandų koordinacija ir, žinoma, teigiamų nuostatų stiprinimas visų galimų sėkmės veiksmų atžvilgiu.

Atlikta konceptualinių kokybės strategijos turinį atspindinčios naujausios literatūros analizė suponavo galimybę parengti tokį šio darbo objekto tyrimų instrumentą, kuris atitiktų naujausių kokybės strategijos koncepcijų reikalavimus ir leistų nustatyti įmonės darbuotojų vertybines orientacijas X faktoriaus pasaulį sudarančių sėkmės veiksmų atžvilgiu.

Kadangi X faktoriaus pasaulį sudaro šeši pagrindiniai sėkmės veiksniai, kuriuos sėkmingai identifikavusi ir jais tinkamai (paprastai nekonvenciskai) naudodamasi įmonė gali išvengti žlugimo ir netgi plėtoti veiklą, šio tyrimo siekiamybė buvo išsiaiškinti būdingiausias tiriamos N įmonės<sup>1</sup> darbuotojų orientacijas siekiant perspektyvesnės organizacijos kokybės strategijos.

## 2. X faktoriaus pasaulis, arba „kažkas“, atvedantis į žvaigždės kokybę

Išnagrinėję įvairių kompanijų verslo plėtotės atvejus, išanalizavę naujausias strateginio mąstymo linkmes (nuo

<sup>1</sup> Įmonės vadovams prašant laikytis jų atžvilgiu anonimiškumo, straipsnyje tiriamą įmonę žymima raide N.

konvencinių iki nekonvencinių, nuo hiperkonkurencinių iki nekonkurencinių) Kopenhagos verslo mokyklos mokslininkai (Anderson *et al.* 2010) pasiūlė modelį, kurio paskirtis – realiai padėti kompanijų vadovams kuo sėkmingiau plėtoti pasirinktą verslo sritį. Nuodugnai išstudijavę net 50-ies pasaulinių kompanijų veiklą, kurių vienos pasiekė kuo puikiausių strateginių rezultatų, o kitoms to padaryti nepavyko, išėties tašku pasirinko X faktoriaus pasaulį (angl. *X-factor universe*), t. y. neapibrėžiamą „kažką“, atvedantį į žvaigždės kokybę. Pasak Danijos strategų, X faktoriaus pasaulis yra visiškai kontrastas receptų pasauliui, nes jis negali būti paaškinamas taip, kaip aiškinami verslo receptai strategijų vadovėliuose. Pirmiausia, X faktoriaus pasauliui būdingas nekonvencinis mąstymas ir mokėjimas naudotis nekonvencinėmis priemonėmis. Tipiškas tokio mąstymo pavyzdys – vieno iš kompanijos „Apple“ įkūrėjų S. Wozniako veikla. Jis yra prisipažinęs, kad viskas, ką geriausio jis yra padaręs kompanijoje, buvo pasiekta dėl dviejų dalykų: pirma, visiškai nebuvo pinigų; antra, anksčiau niekada to nebuvo daryta.

Dar svarbu pabrėžti, kad vadovaudamasi X faktoriaus pasauliu, kompanija, norėdama pasiekti norimą tikslą, į strategijos plėtotę turėtų žiūrėti apdairiai, kaip kelionėje, ir nieku gyvu neapsiriboti keliais pagreitiniais veiklos parametrais, kurie paprastai būna pražūtingi. Išanalizavus gausią vadybos vadovėlių buvo nustatyta, kad juose pateikiami siūlymai (receptai), kaip gerinti kompanijų strategiją ir siekti sėkmės, yra nepakankamai pagrįsti ir daugeliu atvejų netikę. Daroma išvada, kad kompanijos, ėmusios vadovautis verslo knygoje pateikiamais receptais, gerokai rizikuoja, nes sužlugimo rizika iš tikrųjų labai didelė. Ypač atkreiptinas dėmesys į tai, kad kiekviena kompanija turi tik jai vienai būdingų ypatumų arba tiesiog neapibrėžiamų dalykų. Kaip tik dėlto įvairūs siūlomi bendri receptai neveikia, kai taikomi juos apibrėžtiems kompanijų atvejams. 1 lentelėje pateikiami

aštuoni didžiausi trūkumai, būdingi vadybos vadovėlių siūlomoms kompanijų strategijos tobulinimo receptams.

Danų strategai siekia padėti, kaip išvengti verslo knygoje siūlomų receptų, kurie beveik neišvengiamai veda kompanijas į vilkdubę. Priklausomybė receptų ar X faktoriaus pasauliui, pasak jų, nėra įgimta. Todėl kompanijos gali nesivaržydamos pažeidinėti žaidimo taisykles ir sėkmingai pereiti iš receptų pasaulio į X faktoriaus pasaulį. Taip pasielgė, pavyzdžiui, „Saxo Bank“, „Ryanair“ ir „Huawei“ kompanijos. Jos kurį laiką buvo tik inovacijų imitatorės, tačiau nuo šio recepto sugebėjo pereiti prie X faktoriaus pasaulio: „Saxo Bank“ sukūrė inovacijas verslo zonoje, „Ryanair“ inovatyviai perėmė nuolaidų (angl. *Discount*) strategiją, o „Huawei“ panaudojo Kinijos žemųjų kainų šaltinius ir tapo inovatore. Tokius strateginius žingsnius padaryti nėra lengva. Bene patogiausia pradėti orientotis į X faktoriaus pasaulį išanalizavus tas kompanijas, kurios sėkmingai yra įveikusios konvencinio strateginio mąstymo ribas, identifikavusios veiksnius, padėjusius surasti savąjį X faktorių, ir jau įėjusios į X faktoriaus pasaulį. Išanalizavę daugelio Europos, Amerikos ir Azijos kompanijų patirtį, Danijos strategai išskyrė (2 lentelė) šešis pagrindinius sėkmės veiksnius (angl. *Key Success Drivers*).

*Pirmasis* sėkmės veiksnys, kuriam X faktoriaus pasaulyje esančios kompanijos skiria nemažai dėmesio, yra nuostatos kliento atžvilgiu ir klientų nuostatos. Gerai organizuojant nuostatų vartotojų atžvilgiu galimybes, naudojant nekonvencines priemones, kompanijoms pavyksta užimti svarią padėtį X faktoriaus pasaulyje. Bene tipiškiausias tokios veiklos pavyzdys yra „Walt Disney World“ poilsio ir pramogų centras Orlande (Florida), kuris per metus sutraukia per milijoną lankytojų, tenkindamas jų svajones ir lūkesčius. Taip kompanija vartotojų dėka sėkmingai išlaiko avangardinę lygmenį. Žmonių nuostatų keitimo teorijoje taip pat daug pasiekta, nustatyti svarbiausi veiksniai, kurie gali pakeisti net nusistovėjusias nuostatas dėl bet kokių dalykų (Gardner 2004).

**1 lentelė.** Verslo knygoje rekomenduojamų receptų, nurodančių, kaip rasti teisingą strategiją, didžiausi trūkumai

**Table 1.** Major flaws which are identified in business book recipes for finding the right strategy

Eil. Nr.	Kompanijoms siūlomų strateginių receptų trūkumai
1	Nepriimtinais didelis skaičius kompanijų, išvardytų vadybos receptų knygoje, galiausiai sužlugę
2	Kai kurios iš tų kompanijų naudojamos kaip įgyvendinimo modeliai, siekiant pateisinti visiškai skirtingus receptus
3	Receptuose visiškai nekalbama apie likutinius veiksnius ar nepaaškinamus dalykus
4	Receptai rodo idealią koreliaciją tarp receptų ir sėkmės, nors kitaip pramanytą
5	Nepateikiama jokių įrodymų, kurie pateisintų išgalvotą priežasties ir padarinio santykį tarp recepto ir sėkmės
6	Nesiimama nei nematomų, nei netgi matomų daugelio sėkmingai dirbusių kompanijų problemų
7	Užvaldo vadinamoji aureolės efekto apgaulė
8	Geriausią praktiką sunku, o kartais tiesiog neįmanoma transformuoti iš vienos kompanijos į kitą

Antrasis sėkmės veiksnys, siejamas su produkcija, jau ne vienai kompanijai padėjo įeiti į X faktoriaus pasaulį. Tačiau tam, kad tai įvyktų, kompanijos turi laikytis tam tikrų reikalavimų. Tokių kompanijų, kaip „Huawei“, „Skype“, „Google“, „Novo Nordisk“ ir „Ryanair“, veikla parodė, kaip tai galima gana sėkmingai įgyvendinti. Aptardami produkcijos vaidmenį kompanijų likimui, danų mokslininkai išskyrė net penkis produkto duomenų rinkinį sudarančius aspektus (angl. *Product Portfolio*), charakterizuojančius įmonės požiūrį į produktą: laikymasis produkto esmės, produktai kaip ekosistema, produktas kaip verslo inovacija (verslo modeliavimas), produktų kūrimas pagal paklausą ir gyvenimo ciklo svarba (Anderson *et al.* 2010: 133). Tik gerai išnagrinėjus šiuos aspektus galima rasti tinkamiausią X faktoriaus pasaulyje strateginę produkto gamybos kryptį ir apsispręsti, kur link produkto atžvilgiu orientuoti įmonės veiklą, kad pavyktų ne tik likti konkurencinga, bet ir išsilaikyti priešakinėse pozicijose.

Trečiasis veiksnys, galintis vesti kompaniją sėkmės keliu, yra finansų tvarkymas. Kadangi finansinė kompanijų veikla vadybos literatūroje įvairiai išnagrinėta, čia verta paminėti aspektus, kurie padeda einant į X faktoriaus pasaulį. Pavyzdžiui, ganėtinai populiarus strategija, susijusi su vadinamuoju kainų žudymu (angl. *Price-killing*). Šiuo keliu einant sėkmės strategija lydėjo tokias žinomas kompanijas, kaip „Skype“, „Facebook“ ir „Google“. Kitas finansinės veiklos aspektas, kurį padažniai lydi sėkmė, yra sąnaudų inovacijos. Ši strategija, kuri būdinga Kinijos kompanijoms, tiesiog laužo įprastinį mąstymą. Pavyzdžiui, 1988 m. įkurta kinų telekomunikacijos paslaugų kompanija „Huawei“, pateikusi žemomis kainomis aukščiausias technologijas, netruko susilyginti su tokiomis pasaulinėmis kompanijomis, kaip „Cisco“, „Ericsson“, „Motorola“ ar „Nokia Siemens Networks“. Šios kainų politikos „Huawei“ mano laikytis ir toliau, o verslo ketinimai, atrodo, taip pat neatlėgs. Pasak kompanijos tinklalapio, „per ateinančius keletą metų pasau-

lyje paplitęs didelis greitis, žemos kainos ir galimybė bet kur prisijungti taps veiksminga telekomunikacijų industrijos plėtojimo jėga“ (Huawei Views... 2011). Pagaliau kompanijos ir toliau mano pritraukti vartotojus vienaip ar kitaip manipuliuojamos kainomis, keisdamos įplaukų kryptis (gaudamos pajamų ne iš vartotojų, o iš kitų šaltinių) bei išnaudodamos finansinio kooperavimosi galimybes.

Ketvirtasis sėkmės veiksnys – naujo kompanijos organizacinio dizaino paieškos. Jis susijęs su organizacinės struktūros kaita, vertybėmis, darbuotojų, vartotojų, tiekėjų, skirstytojų socialiniais santykiais ir pan., su organizacijos kultūros optimizavimu apskritai. Pavyzdžiui, „Huawei“ laikosi vadinamosios „vilkų kultūros“, pagal kurią darbuotojai kaip vilkai turi turėti gerą uoslę ir išmokti kolektyvinio agresyvumo. „Ryanair“ arba „Google“ laikosi „go-go“ kultūros, kai darbuotojai už tam tikrus paskatinimus bet kokia kaina stengiasi įveikti „tingesnes“ kompanijas arba siekia nukonkuruoti prabangias paslaugas siūlančias bendroves (Anderson, Poulfelt 2006). Remiantis vienokia ar kitokia kompanijoje diegiama kultūra atitinkamai kuriama jos organizacinė struktūra. Nors galutinio atsakymo į tai, kas ką turi nulemti – organizacijos struktūra strategiją ar strategija organizacijos struktūrą, atrodo, dar nėra. Šiaip ar taip, ne vienai kompanijai organizacinis dizainas yra padėjęs įeiti į X faktoriaus pasaulį ir pasiekti sėkmę.

Penktasis sėkmės veiksnys siejamas su technologijomis. Stengdamosi kuo efektyviau pasinaudoti technologijų galimybėmis, kompanijos ima derinti įvairius technologinius sprendimus, kurie padėtų pigiau ir perspektyviau siekti verslo sėkmės. Pagrindinėmis laikomos keturių vardiklių technologijos: įrodytos (žinomos), keičiamos, novatoriškos ir paprastos (angl. *Proven Technology, Scalable Technology, Groundbreaking Technology, and Simple Technology*). Išstudijavę kompanijų veiklą pagal požiūrį į technologijas, danų mokslininkai nustatė, kad gana sėkmingus sprendimus pasirinko, nekonvenciskai panaudojusios atskiras

**2 lentelė.** Pagrindiniai sėkmės veiksniai ir kompanijų, perėjusių į X faktoriaus pasaulį, pavyzdžiai

**Table 2.** Key success drivers and a sample of companies that entered X-factor universe

Eil. Nr.	Pagrindiniai sėkmės veiksniai	Kompanijos, kurioms vienas ar kitas veiksnys padėjo pereiti į X faktoriaus pasaulį ir tvirtiau jame būti
1	Kompanijos darbas su savo klientais	„Saxo Bank“
2	Produkto duomenų rinkinys	„Huawei“, „Skype“, „Google“, „Novo Nordisk“, „Ryanair“
3	Finansų tvarkymas	„Skype“, „Facebook“, „Google“
4	Organizacijos dizainas	„Saxo Bank“, „Ryanair“, „Google“, Huawei“
5	Technologinių galimybių išnaudojimas	„Samsung Electronics“, „Dell“, „Apple“, „Google“, „Skype“, „Ryanair“, „Saxo Bank“
6	Vadybos strategija	IBM, „Ryanair“, „Microsoft“

Šaltinis: sudaryta autorių pagal Anderson *et al.* 2010



arba tinkamai suderinusios skirtingų charakteristikų technologijas, tokios plačiai žinomos kompanijos, kaip „Saxo Bank“, „Ryanair“, „Dell“, „Samsung Electronics“, „Apple“ ir „Google“. Pavyzdžiui, kompanijose „Dell“ arba „Saxo Bank“, atsižvelgus į technologiškai išprususį vartotoją ir vietoj tradicinio brokerių darbo sukonzentravus strategiją į tiesioginį internetinį ryšį (angl. *online*), novatoriškos technologijos tapo pagrindiniu jų strategijos plėtojimo veiksmu, davusiu aukščiausią kokybę su mažomis išlaidomis. O, pavyzdžiui, „Ryanair“ sudarė galimybę klientams patiemis įsigyti bilietus internetu, juos tiesiog paversdama savo bendradarbiais ir taip išvengdama tarpininkavimo bei labai sumažindama paslaugų sąnaudas. Orientuodamasi į vartotojo centrišką (angl. *customer-centric*) žemų kainų strategiją, „Skype“ taip pat kuo puikiau pasinaudojo keičiamų technologijų galimybėmis, įrodė (žinomas) technologijas papildžiusi keičiamomis ir išplėtojusi P2P (angl. *Peer to Peer* – toks tokiam) telefoniją. Taigi nekonvencinis mąstymas ir tikslinga prieitis prie technologijų tinklo gerokai padėjo minėtoms kompanijoms veikti X faktoriaus pasaulyje ir tvirčiau siekti perspektyvios strategijos.

Kita vertus, „neteisingai“ panaudotos technologijos gali duoti atvirkštinį rezultatą ir pakirsti puoselėjamus strateginius ketinimus. Todėl prieš diegiant rytdienos technologines naujoves, reikėtų kuo atidžiau apsvaistyti jų įtaką kompanijos tikslams ir kitiems galimiems padariniams. Nevalia pamiršti ir spartaus technologijų progreso, kurio nepajėgė įspėti net įžvalgiausi „ekspertai“. Antai garbusis IBM korporacijos pirmininkas Thomas Watsonas 1943 m. numatė, kad pasaulio rinkoje bus „galbūt penki kompiuteriai“. Šiandien pasaulyje jau šimtai milijonų kompiuterių. Arba imkime kitą pavyzdį – 1992 m. dar nebuvo išvėlgtas toks reiškinys, kaip naršymas internete. Šiandien jau nedaug rasime žmonių, nebuvusių virtualioje erdvėje (Applegate *et al.* 2007).

Galiausiai *šeštasis* sėkmės veiksnys siejamas su vadyba, kuri, pasak danų mokslininkų, apima visus kitus penkis sėkmės veiksnus, balansuodama juos perėjimui prie siekiamos strategijos. Nors X faktoriaus pasaulis, tinkamai pritaikytas, gali suteikti kompanijai daug vilčių, danų mokslininkai kompanijos sėkmę ir lūkesčius, panašiai kaip ir R. Kanter, sieja su rytdienos vadyba ir vadovų savybėmis. Stebėjimai parodė, kad „net geriausiai suplanuota strategija gali žlugti, jei nebus vadovų, kurie gali idėją paversti tikrove ir ją įvykdyti“ (Anderson *et al.* 2010: 226). Šią tezę puikiai iliustruoja kai kurie vienos galingiausių pasaulio informacinių technologijų bendrovės „Hewlett-Packard“ (HP) nesubalansuoto vadovavimo atvejai. Antai bemaž šešerius metus (1999–2005) dirbusi šios bendrovės generaline direktore Carleton Fiorina, nepaisant to, kad nemažai inicijavo ekonomiškai efektyvių strateginių pakeitimų, turėjo palikti šį postą. Mat jos inicijuotas susijungimas su „Compaq Computer Corporation“, kurią 2002 m. įsigijo už 25 mlrd. dolerių, nebuvo pakankamai įžvalgus strateginis žingsnis, nes kirtosi su kitų kompanijų

interesai, taip pat su „Dell“ ir IBM. Galiausiai krito HP rinkos kapitalizacija, o bandant restruktūrizuoti sąnaudas smarkiai ėmė mažėti darbo vietų. Taigi nors C. Fiorina daug dėmesio skyrė inovacijoms, bet per daug susikoncentravo į strateginę viziją, kuri buvo įvertinta kaip „prašmatni“ ir „imperiška“, ir nepakankamai rūpinosi organizacijos strategija, tad iš generalinės direktorės pareigų turėjo atsistatydinti.

Visi šeši X faktoriaus pasaulio sėkmės veiksniai yra tarsi šeši vartai į organizacijos kokybės strategiją, todėl itin svarbu žinoti darbuotojų nuostatas šių veiksmų atžvilgiu kaip galimybę atitinkamai formuoti jų vertybines orientacijas. Tyrimo siekiamybė – N įmonės darbuotojų požiūris į Kopenhagos verslo mokyklos mokslininkų pasiūlytą unikalios verslo organizavimo modelio struktūrą, arba vadinamąjį X faktoriaus pasaulį ir jį sudarančius pagrindinius sėkmės veiksnus. Ši įmonė pasirinkta visų pirma todėl, kad, kaupdama, apdorodama ir pateikdama vartotojams verslo informaciją, ji turi nuolatinį ryšį su dauguma Lietuvos įmonių, yra lyderis informacinių katalogų rengimo srityje ir žino įmonių konkurencingumo dinamiką. Dėl to manytina, kad tiriamos įmonės darbuotojų vertybinės orientacijos verslo sėkmės veiksmų atžvilgiu tam tikru laipsniu atspindi Respublikos įmonių kokybės strategijos nuostatas.

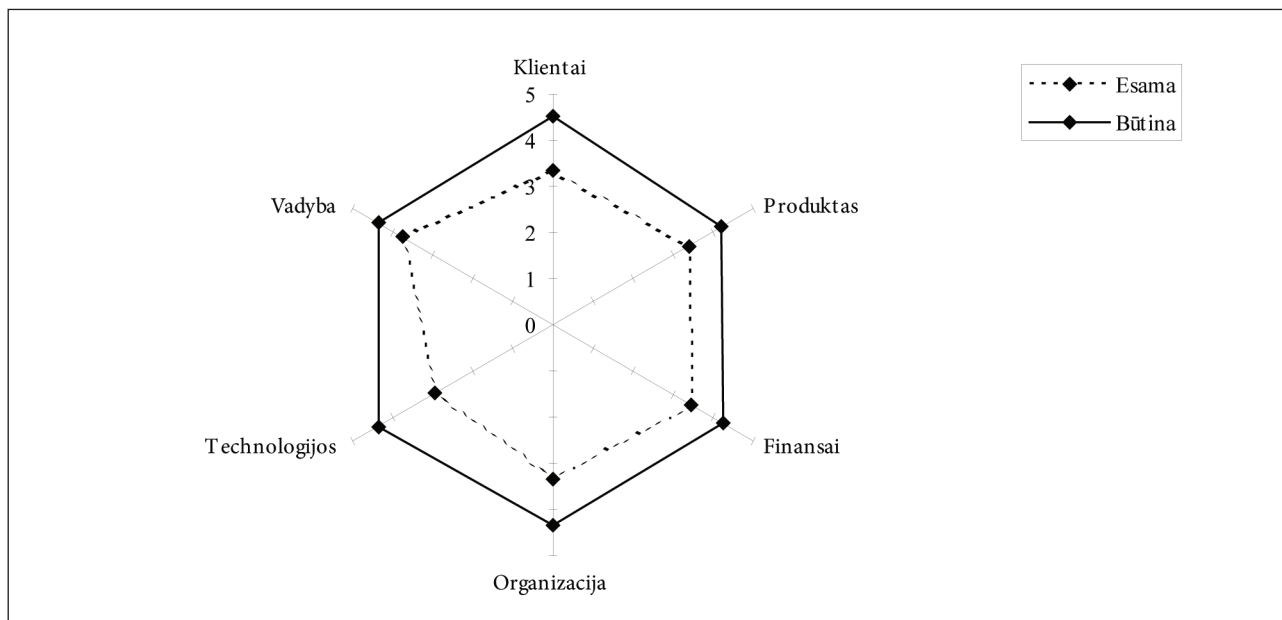
### 3. N įmonės darbuotojų vertybinės orientacijos į X faktoriaus pasaulio pagrindinius sėkmės veiksnus

Tyrimas buvo atliktas 2010 m. antroje pusėje, naudojantis N įmonės darbuotojų struktūrizuota anketine apklausa, pradedant įmonės kokybės strategijos nustatymo metodologine analize, žvalgomoju tyrimu, pagrindine anketine apklausa ir baigiant duomenų apdorojimu SPSS programa bei tyrimo rezultatų apibendrinimu ir interpretavimu. Tyrimo imtį sudarė 48 respondentai (iš 52 N įmonės darbuotojų) ir tai leido gauti 92 % patikimumo rezultatus. Atskirus sėkmės veiksnus respondentai vertino balais (nuo 1 iki 5): 1 balas reiškia, kad situacija yra labai bloga, o 5 balai rodo, kad situacija yra puiki.

Tyrimo objektas – įmonių kokybės strategijos vertybinis orientavimas.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti N įmonės darbuotojų strategines nuostatas ir nustatyti kokybės strategijos vertybinius orientyrus.

Apklauskos rezultatų suvestinėje (1 pav.) matyti, kad N įmonės darbuotojai jaučia poreikį tobulinti kokybės strategiją apskritai visomis šešiomis kryptimis. Tiesa, tris sritis – finansų tvarkymą, organizacijos dizainą ir produkto kokybę – reikėtų darbuotojų nuomone, tik šiek tiek pagerinti. Vadyba, respondentų nuomone, įmonėje irgi yra gana efektyvi, bet ir ją reikėtų dar gerinti. Likusių dvejų kokybės strategijos sričių, tokių kaip technologijų atnaujinimas ir darbas su klientais, vertinimas rodo itin aktyvią įmonės darbuotojų nuostatą. Jų įsitikinimu, šiems sėkmės veiksmams tobulinti reikėtų skirti



**1 pav.** Pagrindinių sėkmės veiksnių vertinimas įmonėje esamos ir būtinos situacijos atžvilgiais

**Fig. 1.** Evaluation of key success drivers by enterprise workers for the present and necessary state

daug daugiau dėmesio. Kadangi tirtos įmonės specializacija informacijos katalogų leidyba, numanu, kad technologinis atsinaujinimas ir darbas su klientais yra svarbiausi šios įmonės veiklos barai. Greičiausiai todėl į šiuos sėkmės veiksnus aktyviau orientuojamasi.

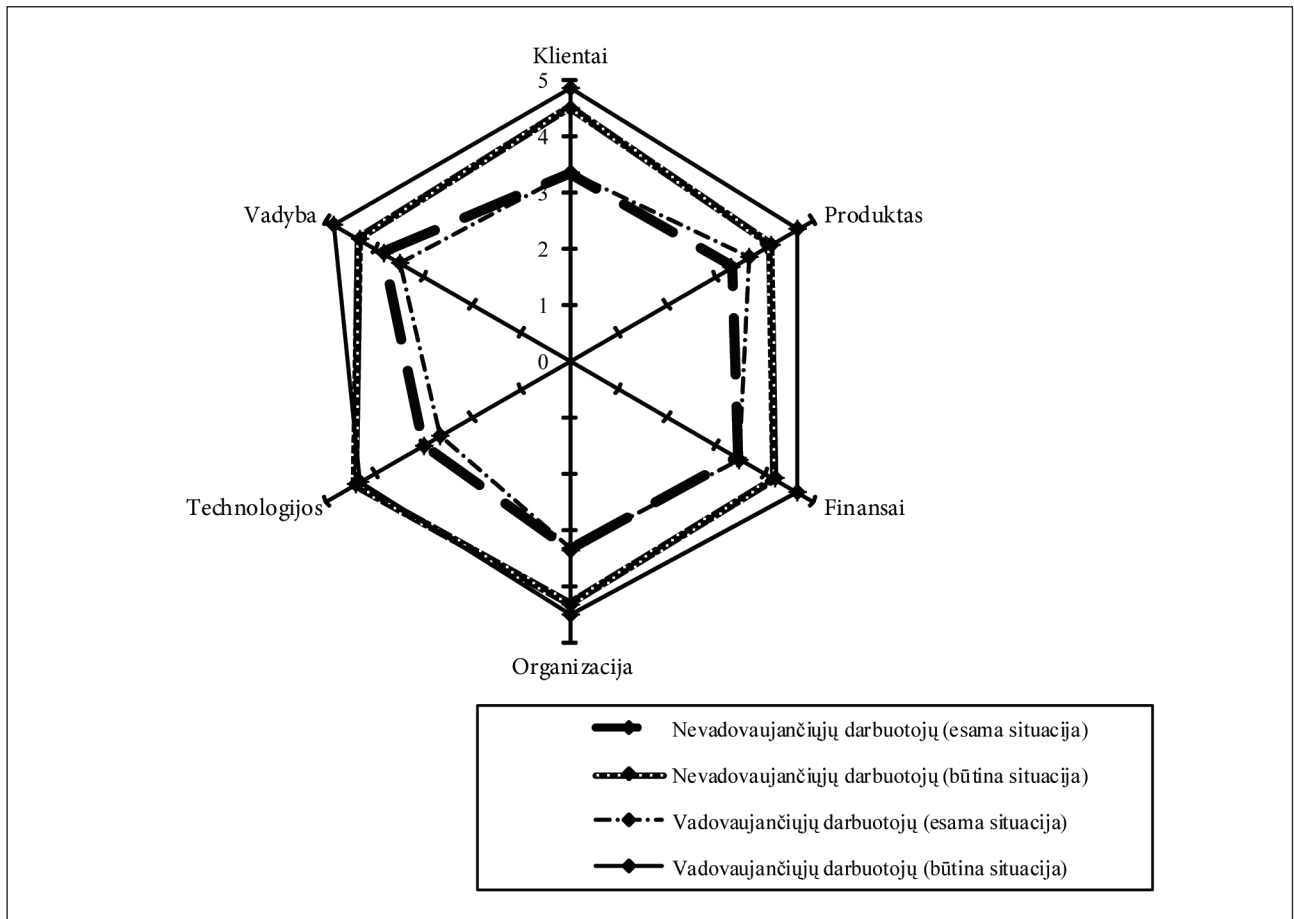
Turint bendrą vertybinių orientacijų vaizdą X faktoriaus pasaulio pagrindinių sėkmės veiksnių atžvilgiu, norėjosi sužinoti, kiek skiriasi vadovujančiųjų ( $n = 6$ , 12,5 % apklaustųjų) ir nevadovujančiųjų ( $n = 42$ , 87,5 % apklaustųjų) darbuotojų požiūriai į vertinamų sėkmės veiksnių svarbą. Lyginamoji analizė parodė (2 pav.), kad vadovaujantiems ir nevadovaujantiems  $N$  įmonės darbuotojams yra beveik vienodai aktualu, kad rengiant informacinius katalogus būtų kuo geriau išnaudojami technologijų teikiami privalumai (4,3, 4,4 balo). Likusius penkis sėkmės veiksnus (finansų tvarkymą, organizacijos dizainą, produkto kokybę, vadybą ir darbą su klientais) vadovaujantieji darbuotojai nusiteikę daugiau gerinti negu nevadovaujantieji. Įdomu, kad vadovaujantieji darbuotojai labiausiai gerinti nusiteikę klientų nuostatas ir vadybą (2 pav.) – šių veiksnių gerinimo būtinumas buvo įvertintas 4,83 balo.

Kokybės vadybos strategijos vaidmuo tampa vis aktualesnis, nes įsitikinama, kad nuo vadybos modelio gali priklausyti organizacijos sėkmės ar nesėkmės. Kaip orientyras yra siūlomas avangardinių organizacijų vadybos modelis. Tokio modelio ateities paradigmą yra pasiūlusi R. Kanter, kuri reziūmuoja penkių ypatumais (angl. *focused, flexible, fast, friendly, fun*).

Pirmiausia avangardinės organizacijos turi veikti sutelktai (*focused*), t. y. turėti aiškiai išdėstytus strateginių pasirin-

kimų principus ir vertybes, bendras platformas ir įrankius operacijoms vadovauti. Antra, jos turi būti lanksčios (*flexible*), t. y. darbą organizuoti projektų serijomis, mokant žmones projektuose dirbti bendradarbiaujant, kertant struktūrų ribas, skatinant darbuotojų susiorganizavimą ir leidžiant žmonėms kontroliuoti darbo vietas bei valandas. Trečia avangardinių organizacijų ypatybė – jų veiklos sparta (*fast*), t. y. turėtų būti kuo mažesnis atotrūkis tarp visuomenės ir sprendimų, tarp vykdytojų ir vartotojų ir kuo greičiau įgyvendinamos inovacijos gyvai mobilizuojantis reaguojant į krizę ar pasikeitimus. Ketvirta, jose turėtų vyruoti organizacinis draugiškumas (*friendly*), įgyvendinamas atvirumu, mandagumu, atjautimu, draugiškumu. Penktas ateities avangardinių organizacijų vadybinis ypatumas – smagumas (*fun*), suprantant jį ne lengvabūdiška prasme, bet kaip keliantį motyvaciją, kuriantį savitarpiškumo santykius, kurie savo ruožtu kelia komandos dvasiją ir teikia didesnę pasitenkinimą, nes užduotys siejamos su jaudinančia veikla dėl prasmingo visuomenės tikslo (Kanter 2009). Laikantis tokios maksimalistinės vadybos paradigmos ir suvokus jos prasmingumą, darbuotojai patiria tam tikrą komfortą. Geriausiai atvejais, kai iš tikrųjų siekiama aukštos kokybės rezultatų, susikuria net psichologiškai paradoksalia situacija, t. y. juo darbuotojai ima sunkiau dirbti, juo tą darbą ima labiau mėgti.

Siekiant išsamesnių tyrimo rezultatų, buvo atlikta darbuotojų vertybinių orientacijų analizė pagrindinių verslo sėkmės veiksnių atžvilgiu pagal skirtingą jų darbo trukmę įmonėje. Pavyzdžiui, darbuotojai iki vienerių metų darbo trukmės ( $n = 18$ , 37,5 % apklaustųjų) esamą padėtį geriausiai



**2 pav.** Verslo sėkmės veiksnių vertinimo skirtumai esamos ir būtinos situacijos atžvilgiais tarp vadovujančiųjų ir nevadovujančiųjų įmonės darbuotojų

**Fig. 2.** Differences in evaluation of key success drivers between managing and non-managing workers of the enterprise

vertina vadybos atžvilgiu (4,22 balo), nors ją laiko būtina dar tobulinti (4,72 balo). Respondentai, dirbantys įmonėje per 10 metų, esamą padėtį geriausiai įvertino organizacijos dizaino ir klientų aptarnavimo atžvilgiu (po 3,67 balo), o labiausiai būtina diegti, jų požiūriu, technologijos naujoves (4,67 balo). Dirbantieji nuo 1 iki 5 metų ( $n = 16$ , arba 33,3 % apklaustųjų) mano, kad svarbiausias dalykas įmonės darbe – klientų aptarnavimas. Jie norėtų, kad šis sėkmės veiksnys būtų labiausiai pagerintas (4,75 balo). Tai pats didžiausias reikalavimas visoje lentelėje. Įdomu, kad mažiausius reikalavimus pagrindiniams verslo sėkmės veiksniams tiek konstatuojant esamą padėtį, tiek keliant būtinus reikalavimus pademonstravo darbuotojai, kurių darbo trukmė yra nuo 6 iki 10 metų. Savotiškai netikėtas buvo pastebėjimas, kad tų įmonės darbuotojų, kurie joje dirba jau daugiau nei 10 metų ( $n = 3$ , arba 6,3% apklaustųjų), nors tokių buvo tik trys, sėkmės veiksnių vertinimo vidurkis nedaug skyrėsi nuo vertinimo tų, kurie įmonėje dirbo iki vienerių metų.

Pats mažiausias reikalavimas visoje lentelėje buvo iškeltas finansų tvarkymui (3,82 balo), kurį pateikė darbuotojai, turin-

tys 6–10 metų darbo stažą ( $n = 11$ , arba 22,6 % apklaustųjų). Beje, esamą finansų tvarkymo padėtį jie taip pat vertino prastai (3,55 balo). Galima spėti, kad toks 6–10 metų darbo trukmę įmonėje turinčių darbuotojų nereiklumas finansų tvarkymui pasireiškė arba dėl jų nepakankamo išsilavinimo į klausimo esmę, arba jie tiesiog susitakė su esama finansine tvarka.

Skirtingo amžiaus darbuotojų pagrindinių sėkmės veiksnių vertinimas parodė, kad prasčiausia esama situacija yra technologijų atnaujinimo srityje. Nuo 30 iki 50 metų amžiaus darbuotojų grupė ( $n = 18$ , arba 37,5 % apklaustųjų) esamą technologijų būklę įvertino vos 2,67 balo. Jų manymu, technologijų atnaujinimas įmonėje yra aktualus dalykas (4,11 balo). Darbuotojai, kuriems daugiau kaip 50 metų ( $n = 3$ , arba 6,3 % apklaustųjų), nors esamą padėtį įvertino 3 balais, technologijoms atnaujinti kelia maksimalius reikalavimus (5 balai). Nors šią grupę, kaip minėta, sudaro vos trys asmenys, visi jie maksimalius reikalavimus kelia ir klientų nuostatų formavimui (5 balai).

Tam tikri skirtumai vertinant X faktoriaus pasaulio pagrindinius sėkmės veiksnius pastebimi tarp vyrų ir

moterų. Prasčiausiai esamą padėtį visų veiksmų kontekste, skirtingai negu buvo spėjama, moterys ( $n = 36$ , arba 75 % apklaustųjų) įvertino naudojimosi atnaujintomis technologijomis srityje (2,94 balo), o vyrai ( $n = 12$ , arba 25 % apklaustųjų) liko labiausiai nepatenkinti finansų tvarkymu (2,92 balo). Daugiausia dėmesio įmonėje, ir moterų, ir vyrų nuomone, reikėtų skirti darbui su klientais ir jų nuostatų formavimui (atitinkamai 4,58 ir 4,53 balo).

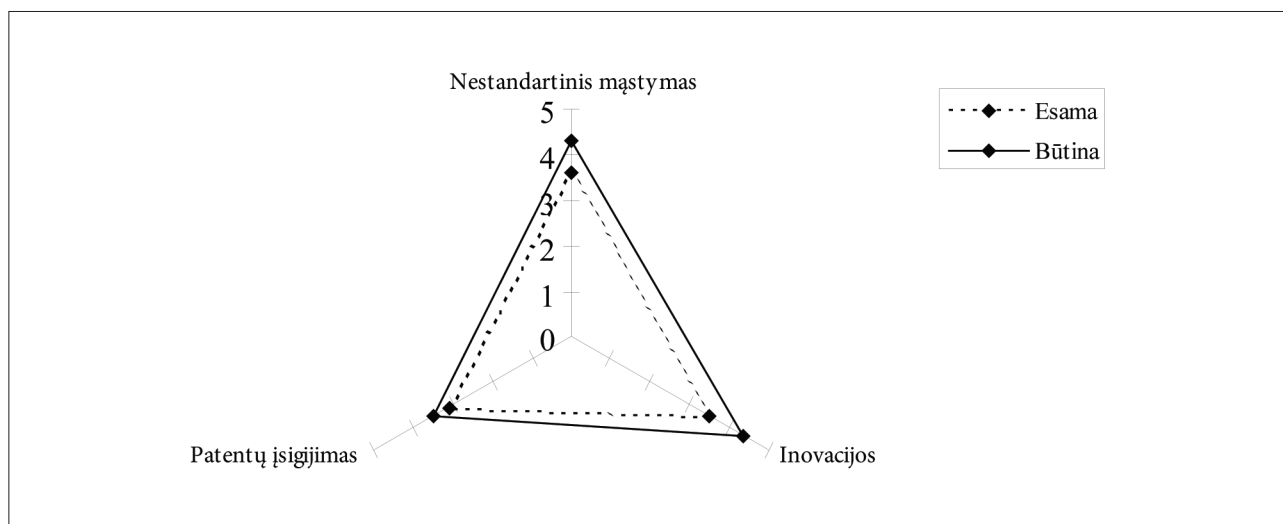
Kaip jau buvo minėta šio straipsnio įvade, sparčiai kintančios ekonomikos sąlygomis verslo sėkmė ypač priklauso nuo inovacinės veiklos aktyvumo, nuo nestandartinio mąstymo (nekonvencinių priemonių, kurių imamasi ypatingais atvejais) ir netgi nuo įsigyjamų patentų gausos. Antai žinoma pasaulinė superkorporacija IBM 2009 m. užregistravo net 4914 patentų.

N įmonės darbuotojų apklausa parodė, kad iš šių trijų kokybės strategiją gerinančių veiksmų geriau vertinami nestandartinio mąstymo privalumai (4,29 balo) ir inovacijos (4,35 balo). Patentams, deja, didesnės reikšmės nebuvo suteikta (3 pav.), neaukštu lygiu buvo įvertinta ir esama padėtis jų atžvilgiu (3,1 balo), ir būtinybė juos turėti (3,52 balo). Pripažįstant inovatyvumo ir nekonvencinių priemonių taikymo svarbą, įmonėms dažnai susiduriant su grėsmingais iššūkiais, reikėtų pritari Lietuvos pramonės darbuotojų vertybines orientacijas inovatyvumo atžvilgiu tyrusiems A. Maceikai ir B. Jančiauskui. Jie padarė išvadą: „Tam, kad personalo inovatyvumas tinkamai sietųsi su kūrybiniu jo potencialu, įmonėje reikalinga speciali švietimo ir mokymo programa, ugdanti šios srities žinias ir suvokimą“ (2010: 321).

Kalbant apie inovatyvumą, prašyte prašosi pateikiamas vienas konkretus „Procter & Gamble“ (P&G) kompanijos

verslo inovacijų metodas, kuris tapo didžiausiu jos inovacijų metodologijos pasiekimu ir sudomino net „Wall Street“ pasaulio analitikus. Šis metodas gavo *obelisko metodo* pavadinimą. Obeliskas, kaip žinoma, yra labai aukštas, siauras, į viršų smailėjantis monolitinis stulpas, tobulai iškaltas iš vieno akmens su piramidės pavidalo viršūne. Kalant obeliską darbininkų komandai tenka taip koordinuoti savo veiksmus, kad baigus darbus paminklą būtų galima pakelti ir pastatyti. Kadangi obeliskas senovės Egipte buvo saulės kulto simbolis, statyba būdavo labai atsakingai. Nepakankamai išstudijuotas akmuo, kas nors neatsakingai atlikta ar kitokie mažiausi netikslumai niekais paversdavo visos komandos darbą, nes akmuo skildavo. Daroma išvada, kad bet koks darbas turi būti taip organizuojamas, kad rezultatas būtų garantuotas. Kai avangardinė kompanija siekia aukščiausių standartų taip, kaip kuriant obeliską, visos darbo grandys turi jausti tarpusavio priklausomybę ir atsakingumą. Taip buvo atrastas obelisko metodas. Svarbiausias jo aspektas – „atgalinis dizainas“, t. y. pradedama dirbti nuo galutinio rezultato analizės ir dirbant stebima, kad visi veiklos elementai būtų kuo labiau suderinti ir nukreipti į kokybišką galutinį produkto rezultatą.

Beje, pati obelisko metodologija P&G kompanijoje buvo diegiama vėlgi gana inovatyviai. Pavyzdžiui, siekiant geriausio vystyklų gamybos rezultato, viena iš „Pampers“ vadovių Brazilijoje net buvo savaitei apsigyvenusi nepasiturinčioje šeimoje su mažais vaikais, kad kuo geriau pajustų realaus gyvenimo subtilybes. Ją ypač sujaudino faktas, kad mažas pajamas gaunantys tėvai nakčiai gulasi su vaikais į bendrą lovą, o ryte juk jiems reikia eiti į darbą. Į tai atsižvelgus, „Pampers“ novatoriams pavyko sukurti tokius vystyklus,



3 pav. Inovacijų, patentų ir nekonvencinio mąstymo vaidmens kokybės vadybos strategijai vertinimas (esamos ir būtinos situacijos atžvilgiais)

Fig. 3. Evaluation of the role of innovations, patents and non-conventional thinking for quality managing strategy (the present and necessary state)



kad tėvai galėtų rytais eiti į darbą geriau pailsėję, o gaminys tapo pritaikytas masiniam vartotojui. Kai obelisko metodas ir kitos inovacijos galiausiai buvo imtos taikyti visoje kompanijoje, P&G įplaukos per vienerius metus išaugo net 29 %, nepaisant nepalankių tuometinių ekonominių sąlygų (Kanter 2009: 88–89).

P&G generalinis direktorius A. G. Lafley obelisko metodologiją dažnai mėgdavo paminėti savo pranešimuose bei ataskaitose ir visada kuo puikiau apie ją atsiliepdavo. Jam vadovaujant (A. G. Lafley 2010 m. iš kompanijos pasitraukė), P&G gaminių pardavimo mastas daugiau negu padvigubėjo (nuo 40 mlrd. dolerių 2000 m. iki 83,5 mlrd. dolerių 2008 m.), o pelnas išaugo net keturgubai.

Apibendrinant galima sakyti, kad spėlionė, jog, norint optimizuoti organizacijos kokybės strategiją, reikėtų orientuotis į pagrindinius verslo sėkmės veiksnius, galinčius prevenciškai padėti įmonei išvengti nuosmukio ir rasti kokybės strategijos raktą, *N* įmonės darbuotojų atžvilgiu pasitvirtino. Respondentai tiesiog visų šešių *X* faktoriaus pasaulio pagrindinių sėkmės veiksnių atžvilgiu, taip pat inovatyvumo, nekonvencinių priemonių taikymo ir netgi patentų įsigijimo atžvilgiu pademonstravo teigiamas nuostatas, nors, žinoma, iki aukščiausio balo dar reikėtų pasitempti.

#### 4. Išvados ir pasiūlymai

1. Sėkmingai identifikavusi verslo sėkmės veiksnius (kompanijos darbą su savo klientais, produkto duomenų rinkinį, finansų tvarkymą, organizacijos dizainą, technologinių galimybių išnaudojamą ir vadybos strategiją) ir pritaikiusi nekonvencinio mąstymo privalumus, kompanija gali atsidurti *X* faktoriaus pasaulyje. Jame pasilikusi, ji mažne patikimai gali žengti kokybės strategijos keliu. Kadangi patarimai ir receptai, randami knygose apie strategiją, bemaž negali išgelbėti žlungančių kompanijų, todėl pateikta sėkmės veiksnių sistema, rizikos atvejais leidžianti išsirinkti kompanijai tinkamiausią strateginį variantą, yra kone vienintelė vilties prošvaistė. Naudotis išskirtų strateginių veiksnių sistema turėtų būti pasirengusios visos organizacijos, nes stiprėjantis globalizacijos procesas, recesijos, stichinės nelaimės ir kiti išoriniai netikėtumai gali bet kada sukelti grėsmę jų gyvavimui. Tirtos įmonės darbuotojai palankiai įvertino visus šešis sėkmės veiksnius, tačiau daugiausia dėmesio, jų nuomone, reikėtų skirti *darbui su klientais, technologinių galimybių atnaujinimui ir vadybos strategijai*.

2. Lyginamoji įmonės vadovaujančiųjų ir nevadovaujančiųjų darbuotojų analizė parodė, kad abiejų kategorijų darbuotojams yra beveik vienodai aktualu, jog būtų kuo geriau išnaudojami technologijų teikiami privalumai (4,3 ir 4,4 balo). Likusius penkis sėkmės veiksnius (finansų tvarkymą, organizacijos dizainą, produkto kokybę, vadybos lyderių savybes ir klientų nuostatų keitimą) vadovau-

jantieji darbuotojai vertino palankiau negu nevadovaujantieji. Beje, labiausiai gerinti vadovaujantieji darbuotojai nusiteikę būtent vadybą (vadovų savybes) ir, žinoma, klientų nuostatas. Abiejų šių sėkmės veiksnių gerinimo būtinumą vadovaujantieji darbuotojai pagal penkių balų vertinimo sistemą įvertino vienodai – 4,83 balo. Numanu, kad vadybos įgūdžių aktualumas didėja, o vadovaujantieji darbuotojai nuožmėjant konkurencijai turės vis geriau rūpintis ne tik profesine kompetencija, bet ir asmeninėmis vadovo savybėmis.

3. Skirtingą darbo trukmę įmonėje turinčių darbuotojų nuostatos pagrindinių verslo sėkmės veiksnių atžvilgiu vertybiškai gana įvairios. Paaiškėjo, kad:

a) darbuotojai iki vienerių metų darbo trukmės esamą padėtį geriausiai vertina vadybos atžvilgiu (4,22 balo), nors ir ją laiko būtina dar tobulinti (4,72 balo);

b) respondentai, dirbantys įmonėje per 10 metų, esamą padėtį geriausiai įvertino organizacijos dizaino ir klientų aptarnavimo atžvilgiu (po 3,67 balo), o labiausiai būtina diegti, jų požiūriu, technologines naujoves (4,67 balo);

c) dirbantieji nuo 1 iki 5 metų mano, kad svarbiausias dalykas įmonės darbe yra klientų aptarnavimas, ir jie norėtų, kad šis sėkmės veiksnys būtų labiausiai pagerintas (4,75 balo). Tai pats didžiausias reikalavimas visų sėkmės veiksnių kontekste;

d) mažiausius reikalavimus pagrindiniams verslo sėkmės veiksniams tiek konstatuojant esamą padėtį, tiek keliant būtinus reikalavimus pateikė darbuotojai, kurių darbo trukmė yra nuo 6 iki 10 metų;

e) tų įmonės darbuotojų, kurie joje dirba daugiau nei 10 metų, sėkmės veiksnių vertinimo vidurkis nedaug skyrėsi nuo iki vienerių metų įmonėje dirbusiųjų vertinimo;

f) pats mažiausias reikalavimas visų sėkmės veiksnių kontekste buvo iškeltas finansų tvarkymui (3,82 balo), kuri pateikė darbuotojai, turintys 6–10 metų darbo stažą.

4. Pabrėžtina, kad juo darbuotojai vyresnio amžiaus, juo labiau jie vertina įmonės technologijų atnaujinimą. Antai darbuotojai, kuriems per 50 metų, esamą įmonės technologinę padėtį įvertino vos 3 balais, o technologijų atnaujinimui jie kelia pačius didžiausius reikalavimus (5 balai). Beje, šios amžiaus grupės respondentai maksimalius reikalavimus kelia ir klientų nuostatų formavimui (taip pat 5 balai). Matyt, gyvenimo ir darbo patirtis jiems suformavo išskirtinai praktinį požiūrį į gamybinę veiklą, nes prioritentinė rūpyba verslo informaciją teikiančioje įmonėje tokiais sėkmės veiksniais, kaip *darbas su klientais* ir *technologinių galimybių atnaujinimas*, išties daugeliu atvejų gali suvaidinti lemtingą vaidmenį gerinant organizacijos kokybės strategiją.

5. Vertinant esamą sėkmės veiksnių padėtį, moterys naudojimąsi atnaujintomis technologijomis įvertino prasčiausiai (2,94 balo), o vyrai buvo labiausiai nepatenkinti finansų tvarkymu (2,92 balo). Ir moterys, ir vyrai mano,

kad daugiausia dėmesio įmonėje reikėtų skirti darbui su klientais ir jų nuostatų formavimui (atitinkamai 4,58 ir 4,53 balo).

6. Sparčiai kintant ekonominei situacijai verslo sėkmė ypač priklauso nuo inovacinės veiklos, nestandartinio mąstymo, nekonvencinių priemonių ir netgi įsigyjamų patentų gausos. N įmonės apklausa parodė, kad iš šių trijų pateiktų vertinti kokybės strategiją gerinančių veiksnių dirbantieji perspektyviau įvertino *nestandartinio mąstymo privalumus* ir *inovacijas*. Aktyvesnis *patentų* įsigijimas nebuvo pabrėžtas, matyt, dėl to, kad jiems įforminti reikia nemažų sąnaudų ir, be to, sparti inovacijų raida patentus vis greičiau nuvertina.

7. Anketinės apklausos būdu nustatytos įmonės darbuotojų teigiamos vertybinės orientacijos sėkmės veiksmų atžvilgiu leidžia teigti, kad tirta įmonė yra X faktoriaus pasaulyje, nes orientuojasi į tinkamiausius jai verslo sėkmės veiksmus (*technologinių naujovių diegimą* ir *klientų nuostatų formavimą*) ir laikosi palankios kokybės strategijos, kuri gali ne tik apsaugoti įmonę nuo nuosmukio, bet, į tolesnę strategijos plėtotę žiūrint apdairiai (kaip kelionėje), gali sustiprinti jos buvimą priešakinėse pozicijose.

## Literatūra

- Anderson, M. M.; Froholdt, M.; Poulfelt, F. 2010. *Return on Strategy: How to Achieve It!* New York: Routledge. 316 p. ISBN 13: 978-0-415-80509-4 (hbk).
- Anderson, M. M.; Poulfelt, F. 2006. *Discount Business Strategy: How the New Market Leaders are Redefining Business Strategy*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons. 306 p. ISBN 0470033533, 9780470033531.
- Applegate, L. M.; Austin, R. D.; McFarlan, F. W. 2007. *Corporate Information Strategy and Management*. Text and Cases. 7th ed. New York: The McGraw Hill Companies. 657 p. ISBN 0072947756.
- Diskienė, D.; Marčinskas, A. 2007. *Lietuvos vadybinis potencialas: būklė ir perspektyvos* [Lithuanian Management Potential: Condition and Perspective]. Vilnius: VU leidykla. 300 p. ISBN 978-9955-33-149-0.
- Gardner, H. 2004. *Changing Minds: The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds*. Boston: Harvard Business School Press. 244 p. ISBN 1-57851-709-5.
- Ginevičius, R. 2009. Socioekonominių sistemų būklės kiekybinio įvertinimo problematika, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 10(2): 69–83. doi:10.3846/1648-0627.2009.10.69-83
- Huawei Views on Future Industry Trends* [interaktyvus], [žiūrėta 2011 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.huawei.com/innovations/industry\_trends.do>.
- Kanter, R. M. 2009. *Supercorp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good*. London: Profile Books. 322 p. ISBN 978 1 84668 207 0.
- Lapinskienė, G.; Tvaronavičienė, M. 2009. Darnusis vystymasis Centrinėje ir Rytų Europoje: pagrindiniai ekonominio augimo aspektai, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 10(3): 204–213. doi:10.3846/1648-0627.2009.10.204-213
- Maceika, A.; Jančiauskas, B. 2010. Lietuvos pramonės darbuotojų vertybinės orientacijos inovatyvumo atžvilgiu: analizė, vertinimas ir gerinimo galimybės, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 11(4): 314–322. doi:10.3846/btp.2010.34
- Melnikas, B. 2010. Europe of knowledge: sustainable development, *European Integration Studies* 4: 60–71. ISSN 1822 - 8402.
- Ruževičius, J. 2006. *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: VU leidykla. 316 p. ISBN 9789955665571.
- Smilga, E.; Janušonienė, K. 2006. Galimybės taikyti strateginį valdymą sveikatos apsaugos sistemoje, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* (40): 131–146.
- Vanagas, P. 2008. *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija. 426 p. ISBN 9955-09-748-5.

**Albinas MARČINSKAS**. Doctor Habilitus of Social Science. Professor, Head of the Department of Management at Vilnius University. Research interests: quality management, quality strategy, management potential, management of studies' quality.

**Daumantas MATONIS**. Master student of Quality management study program, Vilnius University. Research interests: quality management, quality strategy, key success drivers.