

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Gintarė GYLYTĖ

Kokybės vadybos magistro programa

MAGISTRO DARBAS

**EUROPOS KOKYBĖS VADYBOS FONDO TOBULUMO MODELIO
TINKAMUMAS STARTUOLIŲ VEIKLAI**

***SUITABILITY OF THE EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY
MANAGEMENT EXCELLENCE MODEL FOR A START-UP BUSINESS***

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Asist. **D. Ruželė**

Darbo įteikimo data:
Registracijos Nr.

Vilnius, 2020

SANTRUMPOS

ES – Europos Sąjunga

LR – Lietuvos Respublika

KV – kokybės vadyba

VKV – visuotinės kokybės vadyba

EKVF – Europos kokybės vadybos fondas

EFQM (angl.) - European Foundation for Quality Management

LKVA - Lietuvos kokybės vadybos asociacija

NKP – nacionalinis kokybės prizas

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. **EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijų tarpusavio ryšiai**
- 2 lentelė. **Tyrimo konstrukčių reikšmės**
- 3 lentelė. **Tirtų organizacijų pasiskirstymas pagal dydį**
- 4 lentelė. **KMO ir Bartlett's testo reikšmės su 9 konstruktais**
- 5 lentelė. **EKVF tobulumo modelio kriterijų (konstrukčių) patikimumo analizė**
- 6 lentelė. **EKVF tobulumo modelio kriterijų (konstrukčių) analizė**
- 7 lentelė. **EKVF tobulumo modelio kriterijų, t testo reikšmingumas startuoliams**
- 8 lentelė. **EKVF tobulumo modelio kriterijų svarbos skirtumų analizė pagal startuolio veikimo trukmę**
- 9 lentelė. **Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilko rodikliai**
- 10 lentelė. **Regresijos koeficientų lentelė**
- 11 lentelė. **ANOVA testo rodikliai**
- 12 lentelė. **Tyrimo modelio duomenys**
- 13 lentelė. **EKVF tobulumo modelio kriterijų įtakos įvertinimas naudojant tiesinę daugialypę regresiją**
- 14 lentelė **Respondentų sąrašas**
- 15 lentelė **Lyderystės vertinimo kriterijaus rezultatai**
- 16 lentelė. **Žmonės (darbuotojai) vertinimo kriterijaus rezultatai**
- 17 lentelė **Strategijos vertinimo kriterijaus rezultatai**
- 18 lentelė **Partnerystės ir išteklių vertinimo kriterijaus rezultatai**
- 19 lentelė **Procesų, produktų ir paslaugų vertinimo kriterijaus rezultatai**
- 20 lentelė **Žmonių (darbuotojų) rezultatų vertinimo kriterijaus rezultatai**
- 21 lentelė **Klientų rezultatų vertinimo kriterijaus rezultatai**
- 22 lentelė **Visuomenės rezultatų vertinimo kriterijaus rezultatai**
- 23 lentelė **Veiklos rezultatai vertinimo kriterijaus rezultatai**

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. **Tobulumo principai**
- 2 pav. **EKVF tobulumo modelis**
- 3 pav. **RADAR logika**
- 4 pav. **Tobulumo lygiai**
- 5 pav. **Startuolių gyvenimo ciklas**
- 6 pav. **Startuolių sukūrimo procesas**
- 7 pav. **Lietuvos startuolių bendruomenės augimas nuo 2015 metų**
- 8 pav. **Kiekybinio tyrimo modelis, svarbos ir įtakos nustatymui**
- 9 pav. **EKVF tobulumo modelio kriterijų (konstruktų) analizė**
- 10 pav. **Kiekybinio tyrimo rezultatų modelis**
- 11 pav. **Pakoreguotas empirinio tyrimo modelis**
- 12 pav. **Tyrimų rezultatų modelis**

TURINYS

IVADAS.....	6
1. LITERATŪROS APIE EUROPOS KOKYBĖS VADYBOS FONDO TOBULUMO MODELĮ APŽVALGA.....	9
2. LITERATŪROS APIE STARTUOLIUS APŽVALGA	19
3. KIEKYBINIO TYRIMO „EKFV TOBULUMO MODELIO VERTINIMO KRITERIJŲ SVARBOS IR ĮTAKOS ĮVERTINIMAS STARTUOLIAMS“ METODOLOGIJA.....	24
3.1. Kiekybinio tyrimo metodika	24
3.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė	28
4. KOKYBINIO TYRIMO „EKFV TOBULUMO MODELIO KRITERIJŲ NAUDA STARTUOLIŲ VEIKLAI“ METODOLOGIJA.....	39
4.1. Kokybinio tyrimo metodika	39
4.2. Kokybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė	42
5. TYRIMŲ REZULTATŲ INTERPRETACIJA IR PALYGINIMAS TARPUSAVYJE.....	49
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	52
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	55
SANTRAUKA.....	62
SUMMARY.....	64
PRIEDAI	66

IVADAS

XXI-ojo amžiaus vartotojai yra pripratę prie aukščiausios kokybės produktų ir paslaugų. Todėl dauguma viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų siekia įdiegti kokybės vadybos sistemas, kad galėtų patenkinti savo klientų lūkesčius ir taip pasiektų geriausių finansinių ir ekonominių rezultatų (Rio-Rama et al., 2017). J. Ramanauskienė ir V. Vanagienė jau nuo 2009 metų rašo: „*verslo organizacijų konkurencingumas priklauso nuo jų kokybės vadybos*“. Informacinių – komunikacinių technologijų amžiaus vartotojai reikalauja daugiau, o jų poreikius patenkinti darosi vis sunkiau. Nauju vadinamas ir „startuolių“ (angl. „start-up“) pavadinimą gavęs verslo konceptas yra sukurtas remiantis ypač sparčiu mažų/jaunų įmonių augimu (Weiblen & Chesbrough, 2015). Spartus augimas yra tiesiogiai priklausomas nuo vartotojų lūkesčių patenkinimo, kuris ir lemia startuolių sėkmę. Tačiau, remiantis statistiniais duomenimis, dauguma startuolių žlunga jau pirmaisiais gyvavimo metais (Groenewegen & Langen, 2012). Natūraliai kyla klausimas – „ką daryti, kad spartus augimas būtų išlaikytas ir organizacija pasiektų norimų rezultatų?“ Europos kokybės vadybos fondas (angl. EFQM – European Foundation for Quality Management) yra sukūręs vieną iš efektyviausių kokybės vadybos sistemų – tobulumo modelį (angl. EEM – European Excellence Model) (Kumar et al., 2018). Pagrindinė šio fondo misija yra pagerinti organizacijų veiklą ir jų sugebėjimą valdyti pokyčius bei transformacijas (EFQM, 2018). Spręsdamas aktualiausias šiuolaikinių organizacijų problemas, fondas kuria įvairius įrankius, kurie organizacijoms suteikia prasmingų gairių dėmesio atkreipimui į opiausias problemas. Vienas iš šių įrankių – EKVF tobulumo modelis, kuris yra taikomas ne tik organizacijos veiklos kokybės įsivertinimui ar gerintinų sričių identifikavimui, tačiau ir kokybės vadybos kūrimui (EFQM, 2018). Kaip teigia Europos kokybės vadybos fondas šis modelis gali būti pritaikytas bet kokiai organizacijai, nepriklausomai nuo jos atstovaujamo sektoriaus ar dydžio (Boulter et al., 2013). Todėl verta patikrinti ar EKVF tobulumo modelis galėtų būti atsakymu startuolių veiklos efektyvumo gerinimui/užtikrinimui ar kokybės vadybos sistemos kūrimui.

Temos aktualumas ir naujumas. EFQM tobulumo modelis gali būti naudojamas organizacijos stiprybių ir silpnybių, kurias reikia gerinti nustatymui (Bolboli & Reiche, 2015), o sėkmingas modelio įdiegimas lemia našesnę verslo procesų veiklą tiek trumpesnio, tiek ilgesnio laikotarpio rezultatams (Boulter et al., 2013). Taip pat, šis modelis gali būti pritaikomas diegiant kokybės vadybos sistemas naujai besikuriančiose įmonėse. Teigiama, jog ši holistinė struktūra gali būti pritaikyta bet kokiai organizacijai, nepaisant jos dydžio, brandos ar sektoriaus, siekiant pagerinti kokybę ir plėtoti meistriškumą. Sėkmingai įdiegus tobulinimo

modelius į organizacinę veiklą gaunama daug privalumų: patenkinti ir lojalūs vartotojai; sėkmingi lyderiai; vizijos ir misijos supratimo skleidimas visoje organizacijos aplinkoje, geresnis jų suvokimas; gerai suplanuoti pasikeitimai; motyvuoti darbuotojai; nepriekaištingi organizacijos rezultatai, įskaitant gerus finansinius rodiklius (Gómez et al., 2017). Tačiau yra pastebima, kad EFQM tobulumo modelis suteikia gaires, bet ne strategijas, o skirtingos organizacijų kultūros taip pat apsunkina naudojimo procesą (Johnston et al., 2012). Nuolat besikeičiančiame ir tobulėjančiame pasaulyje, verslas įgauna naują formą, keičiasi verslo projektavimo ir kūrimo bei palaikymo principai. Kaip pavyzdžiui startuoliai – tai gana problematiškas, naujas verslo modelis paremtas įvairiapusiškumu ir tiesioginėmis sąsajomis su inovacijomis. Literatūroje nepavyko rasti teorinio EKVF tobulumo modelio pritaikymo startuoliams, taip pat praktikoje nepavyko atrasti pavyzdžių apie šio modelio taikymą startuoliuose, todėl šis tyrimas laikytinas nauju.

Teigiama, jog EFQM tobulumo modelio principai organizacijų tobulinimui ir kokybės sistemos kūrimui turėtų tikti visiems verslo modeliams (Boulter et al., 2013), tačiau yra pastebima, kad startuolių verslo tipo įmonėms šis modelis tinka tik dalinai (Simonavičienė ir Ruževičius, 2015). Orientacija į pagrindinius, bet ne visus iš karto tobulumo modelio kriterijus galėtų būti pagrindu jaunų startuolių kokybės vadybos kūrimui ir tolimesnio augimo užtikrinimui. Tačiau mokslinėje literatūroje ir šaltiniuose nepavyko aptikti praktinių šio modelio taikymo startuoliuose pavyzdžių.

Tyrimo problema – nepakankamai ištirtas EKVF tobulumo modelio taikymas veiklos gerinimui ar kokybės vadybos sistemos kūrimui startuoliuose.

Tyrimo objektas – EKVF tobulumo modelio tinkamumas startuoliams.

Magistro darbo tikslas. Atlikus darbuotojų apklausą ir vadovų interviu bei ištyrus EKVF tobulumo modelį, ir startuolius įvertinti šio modelio tinkamumą startuoliams.

Magistro darbui pasiekti keliama šie uždaviniai:

1. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, ištirti EKVF tobulumo modelį ir startuolių verslo modelį.
2. Atlikus analizę apie tobulumo modelio principus bei startuolių verslo modelį, parengti kiekybinio tyrimo „EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijų svarbos ir įtakos įvertinimas startuoliams“ metodologiją, siekiant nustatyti modelio tinkamumą.
3. Atlikus analizę apie tobulumo modelio principus bei startuolių verslo modelį, parengti kokybinio tyrimo „EKVF tobulumo modelio kriterijų nauda startuolių veiklai“ metodologiją, siekiant nustatyti modelio tinkamumą.

4. Atlikus autorinius empirinius tyrimus, įvertinti EKVF tobulumo modelio kriterijų svarbą ir įtaką startuoliams, bei naudą startuolių veiklai.
5. Remiantis gautais tyrimų duomenimis, palyginti ir interpretuoti jų rezultatus.
6. Remiantis duomenų palyginimu ir interpretacija, nustatyti EKVF tobulumo modelio tinkamumą startuoliams.

Tyrimo ribos ir apribojimai – nagrinėti tik Lietuvos startuolių bendruomenės nariai; analizuotas 2013 metų EKVF modelis.

Tyrimo hipotezės:

1. **Pirma hipotezė** (H_1) – Nevisi EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijai yra svarbūs startuoliams.
2. **Antra hipotezė** (H_2) – EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijai yra svarbesni startuoliams, kurie yra veikiantys ilgiau nei 5 metus.
3. **Trečia hipotezė** (H_3) – Visi EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijai turi įtakos startuoliams.

Darbe naudoti metodai:

1. **Sisteminės analizės metodas** – EKVF tobulumo modelio tinkamumo startuoliams įvertinimui;
2. **Anoniminės anketinės apklausos metodas** – nuomonės apie EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijų svarbą bei įtaką išsiaiškinimui;
3. **Pusiaus struktūrizuoto interviu metodas** – duomenų apie EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijų naudą startuoliams rinkimui;
4. **Tyrimų rezultatų palyginimo ir interpretacijos metodai** – rezultatų sintezei ir EKVF tobulumo modelio tinkamumo startuoliams nustatymui.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro penkios pagrindinės dalys. Pirmoji dalis yra skirta mokslinės literatūros apie EKVF tobulumo modelį analizei, taip pat antroji dalis yra skirta mokslinės literatūros apie startuolių verslo tipą analizei. Trečioji dalis apima kiekybinio tyrimo „EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijų svarbos ir įtakos įvertinimas startuoliams“ metodologiją. Ketvirtoje dalyje pateikiama kokybinio tyrimo „EKVF tobulumo modelio kriterijų nauda startuolių veiklai“ metodologija. Penktoji dalis skirta empirinių tyrimų rezultatų palyginimui bei interpretacijai.

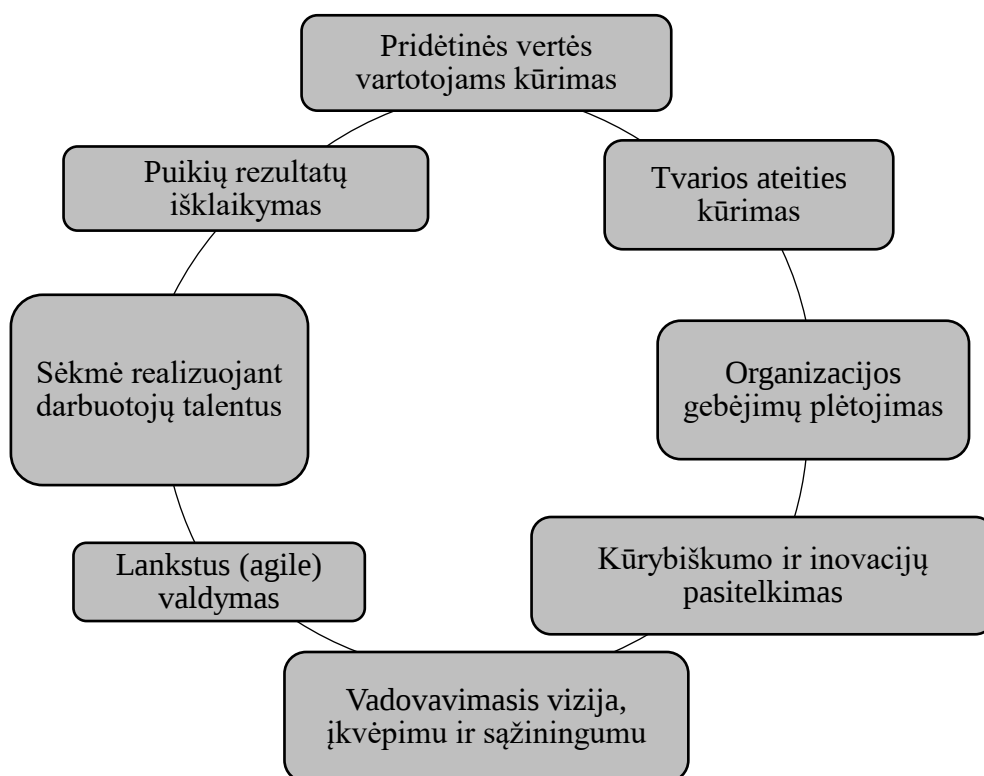
Darbą sudaro 66 puslapiai, 23 lentelės, 12 paveikslų, 71 mokslinės literatūros šaltinis ir 3 priedai.

1. LITERATŪROS APIE EUROPOS KOKYBĖS VADYBOS FONDO TOBULUMO MODELĮ APŽVALGA

EKVF tobulumo modelio samprata. Nuo 1990 metų, daugelis organizacijų sėkmingai panaudojo Europos kokybės vadybos fondo – EKVF (angl. European Foundation for Quality Management – EFQM) sukurtą Europos tobulumo modelį (angl. European Excellence Model - EEM) siekdamos geresnių rezultatų. Todėl šis modelis yra laikomas vienu efektyviausių priemonių organizacijos veiklos įsivertinimui ar veiklos kokybės vadybos kontrolei palaikyti ar sukurti (Doeleman et al., 2014). Šis modelis buvo sukurtas dar 1988 metais, kai keturiolika Europos verslo organizacijų lyderių įsteigė Europos kokybės vadybos fondą, skirtą skatinti Europos verslo konkurencingumą (Escrig & Menezes, 2016). Tobulumo modelis yra sudarytas iš trijų pagrindinių dalių (EFQM, 2013):

- aštuonių tobulumo principų
- devynių vertinimo kriterijų
- RADAR vertinimo logikos.

Aštuoni tobulumo principai. Tobulumo modelio principai formuoja gaires organizacijoms, norinčioms įsidiegti kokybės vadybos sistemą ir taip pagerinti savo veiklą. Šie principai yra paremti visuotinės kokybės vadybos - VKV (angl. Total quality management – TQM) filosofija (Martínez-Costa, Choi, & Martínez-Lorente, 2009). Visuotinė kokybės vadyba, tai „organizacijos kultūrinis įsipareigojimas tenkinti vartotojų poreikius, naudojant integruotą priemonių, metodų ir mokymo sistemą“ (Dambrauskas, 2010). Dėl vartotojų poreikių išsiaiškinimo ir supratimo, didėja sugebėjimas patenkinti šiuos lūkesčius ir tai proporcingai didina organizacijų pranašumą prieš jų konkurentus. Aštuoni tobulumo principai (1 pav.) atspindi šiuos procesus: pridėtinės vertės vartotojams kūrimą, tvarios ateities kūrimą, organizacijos gebėjimų plėtojimą, kūrybiškumo ir inovacijų pasitelkimą, vadovavimaisi vizija, įkvėpimu ir sąžiningumu, lankstų valdymą, sėkmę realizuojant darbuotojų talentus ir puikių rezultatų išlaikymą (Gómez et al., 2017). Kiekvienas iš šių aštuonių principų (1 pav.) yra labai svarbus, tačiau organizacija galės pasiekti sėkmę tik tada, kai visi šie principai bus adaptuoti į organizacijos verslo procesus ir organizacinę kultūrą. Kiekvieno atskirai tobulumo principo palaikymas organizacijoje taip pat turėtų daryti teigiamą įtaką organizacijoms, nes tai yra pamatinės tobulo verslo detalės.



2 pav. **Tobulumo principai**
(šaltinis: EFQM.ORG, 2013)

Taip pat šiais principais yra paremti **devyni vertinimo kriterijai**, kurie ir sudaro EKVf tobulumo modelį: lyderystė; žmonės (darbuotojai); strategija; partnerystė ir išteklių valdymas; procesai, produktai ir paslaugos; darbuotojų rezultatai; klientų rezultatai; visuomenės rezultatai; pagrindinės veiklos/verslo rezultatai (2 pav.) Jie yra laikomi svarbiausiais analizuojant organizaciją.

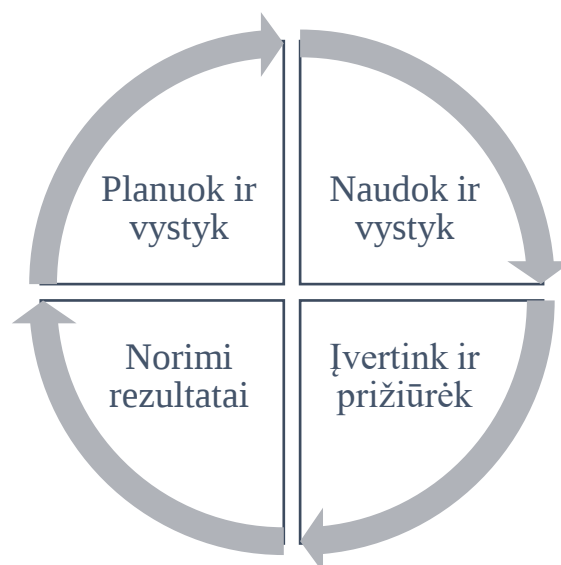


2 pav. **EKVf tobulumo modelis**
(šaltinis: EFQM.ORG, 2013)

Pirmi penki kriterijai, pavaizduoti paveikslėlio kairėje pusėje, yra vadinami „galimybėmis“, kurios atskleidžia organizacijos veiklos valdymo procesus ir žmones (tiek organizacijos viduje, tiek išorėje), kurie yra susiję su jų vykdymu. Galimybės taip pat parodo, kaip organizacijos veiklos uždaviniai yra susieti su siekiamais rezultatais. Tuo tarpu likę keturi kriterijai, pavaizduoti paveikslėlio dešinėje pusėje, yra vadinami „rezultatais“, kurie nagrinėja esamus organizacijos vykdytos veiklos rezultatus (EFQM.ORG, 2013). Tam jog organizacijoms būtų lengviau įsivertinti savo veiklą, kiekvienas kriterijus yra padalintas į 32 dalinius kriterijus su pavyzdžiais (LR Vidaus Reikalų Ministerija, 2013). Remiantis šiais įsivertinimais apie organizacijos galimybes ir jos veiklos rezultatus yra formuluojamos organizacijos veiklos tobulinimo priemonės. Šioje EFQM modelio dalyje vyrauja kryžminiai ryšiai tarp kairiosios ir dešinėsios modelio dalies ir tarp kriterijų ir dalinių kriterijų galimybių pusėje. Pirmasis ryšys tarp kairės ir dešinės pusių žymi priežasties (galimybės) – pasekmės (rezultatai) santykį, o taip pat ir rezultatų grįžtamąjį ryšį su galimybėmis (Gomez et al., 2015; Saizarbitoria et al., 2012). Antrojo ryšio tarp kriterijų ir dalinių kriterijų intensyvumas taip pat turi įtakos organizacijos veiklos rezultatams (Boulter, et al., 2013).

Trečiasis EKVIF tobulumo modelio įrankis yra **RADAR logika** (3 pav.). RADAR, reiškia:

- R – norimi rezultatai (angl. **results**);
- A – planuok ir vystyk (angl. **approaches**);
- D – naudok ir vystyk (angl. **deploy**);
- A – įvertink (angl. **assess**);
- R – prižiūrėk (angl. **refine**).



3 pav. **RADAR logika**
(šaltinis: Daniel et al., 2019)

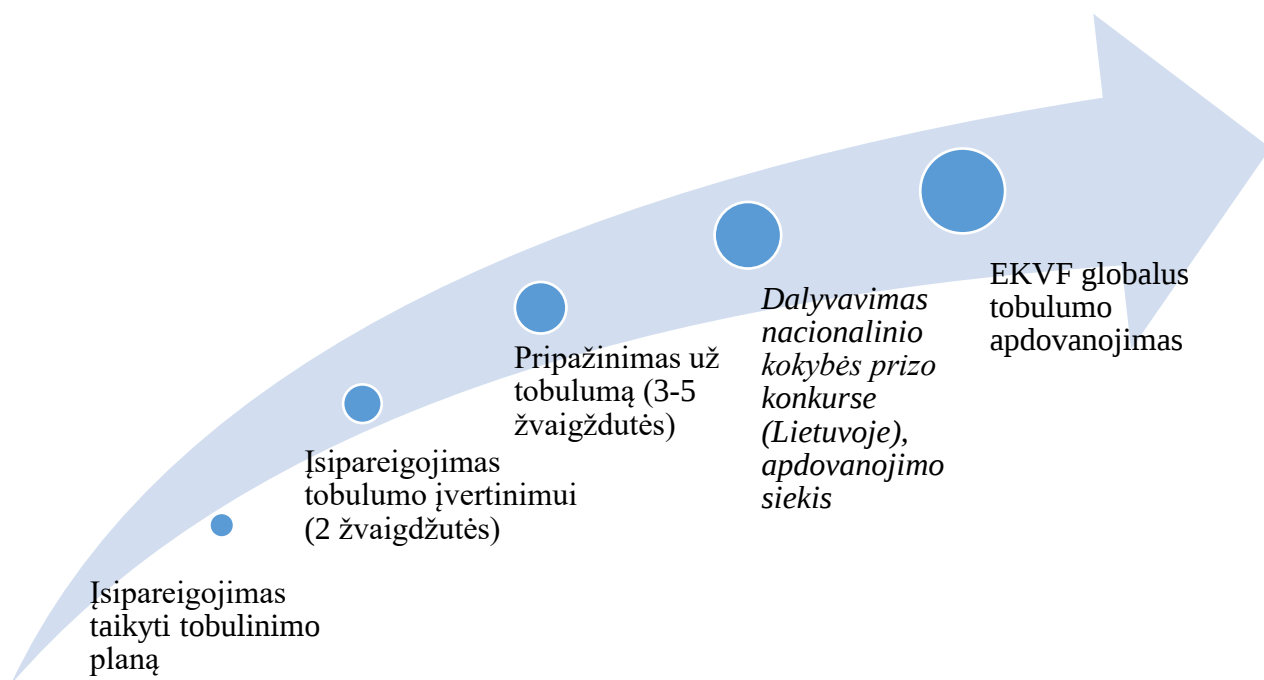
Ši logika yra skirta patikrinti ir tinkamai įvertinti EKVF tobulumo modelio galimybių ir rezultatų vertinimo kriterijus, siekiant nustatyti organizacijos tobulumo lygį. Naudojant šį įrankį galima nustatyti: norimus rezultatus, kuriuos organizacija planuoja pasiekti; ką organizacija planuoja daryti ateityje ir kodėl; ką organizaciją jau vykdo; kokius rodiklius organizacija vertina; kokių veiksmų bus imtasi siekiant pasiekti užsibrėžtus tikslus; organizacijos teigiamų rezultatų augimą, jų našumą (Žėkienė, 2014).

EKVF tobulumo modelio tikslas – nuolatinis veiklos tobulinimas, apimant organizacijos efektyvumo, rezultatyvumo ir veiksmingumo rodiklių didinimą (Martinez-Lorente, 2009). Modelis yra praktinis ir leidžia organizacijoms *įsivertinti* ką jau yra pasiekę, *identifikuoti* stipriausias ir silpniausias organizacijos vietas, *įtraukti* naujus procesus, kurie lemtų trūkumų pašalinimą, *kurti* organizacijos kokybės vadybos sistemą (Mohammad et al., 2011).

Diegimo etapai (Žėkienė, 2014):

1. Įsivertinimo pradžia;
2. Įsivertinimo procesas;
3. Tobulinimo planas/prioritetai.

Organizacijoms, kurios jau yra pradėjusios savo kelią link tobulumo yra sukurtas pripažinimų kelias (4 pav.), kuriuo organizacija gali kilti iki pasiekia aukščiausią lygmenį –



4 pav. **Tobulumo lygiai**
(šaltinis: Business Box, 2019)

pretenduoja ir laimi EKVF tobulumo apdovanojimą. Kiekvienas tobulumo lygis yra sukurtas taip, kad galėtų padėti ir remti organizacijas jų kelyje link tobulumo apdovanojimo.

Tobulumo lygių lentelėje išskirtas **Nacionalinis (Lietuvos) kokybės prizas**, kuris yra lyg išorinio įvertinimo galimybė Lietuvos mastu. Nuolat besikeičiančiame ir tobulėjančiame pasaulyje žaibiška *„ekonomikos globalizacija ir tarptautinės prekybos plėtra lemia sparčius kokybės, kaip esminio organizacijų ir jų produktų konkurencingumo elemento, internacionalizavimo procesus“* (Ruževičius, 2006). Danguolės Pociūtės teigimu, kokybės apdovanojimai yra vienas iš metodų kokybei valdyti. Dar 1951m. Japonijoje įsteigtas Demingo prizas įrodė, kad šis apdovanojimas tapo veiksminga priemone kokybės judėjimui skatinti, o laikui bėgant atsirado ir šio įvertinimo pasekėjų. 1981m. JAV buvo įsteigtas 12 Malcolmo Baldrigo nacionalinis kokybės apdovanojimas, o 1998m. įvyko pirmieji Lietuvos kokybės apdovanojimai (Pociūtė, 2002). Pagrindinės šio prizo įsteigimo priežastys buvo: sparčiai besivystanti Europos ekonomika; naujų technologijų atsiradimas; išaugusi konkurencija ir vis didesnis pirmenybės teikimas ne produktų kiekiui, o jų kokybei (Dikavičius ir Stoškus, 2003). Lietuvos Nacionalinė kokybės politika buvo parengta remiantis *„esamos padėties analize“* bei vadovaujantis *„Lietuvos standartizacijos departamento suformuota standartizacijos, metrologijos ir kokybės įvertinimo koncepcija, Europos Sąjungos kokybės politikos elementais, naujausiomis kokybės vadybos koncepcijomis“* (Dikavičius ir Stoškus, 2003). Tuo tarpu Nacionalinio kokybės vadybos prizo konkurso istorija prasidėjo 1997m., kai du Lietuvos atstovai – doc. dr. Ramūnas Lebedčis ir doc. dr. Dalius Serafinas, išvyko į EKVF organizaciją Briuselyje, kur pasisėmė Europoje organizuojamo kokybės apdovanojimo patirties. Todėl ir Lietuvos nacionalinis kokybės vadybos prizo konkurso atsiradimas buvo paremtas vienu populiariausiu vadybos metodu, taikant anksčiau minėto EKVF verslo tobulumo modelį (Lietuvos Kokybės Vadybos ir Inovacijų asociacija, 2015). Prof. habil. dr. J. Ruževičiaus teigimu, nacionalinis kokybės prizas – *„tai organizacijos veiklos ir valdymo kokybės įvertinimas, apimantis vadovo kaip lyderio veiklą, organizacijos veiklos kokybės politiką ir strategiją, procesų ir išteklių valdymą, socialinį atsakingumą, inovacijas, klientų, vartotojų bei darbuotojų poreikių tenkinimą ir kitas sritis“* (citata iš Mieliauskaitė, 2014). J. Ruževičius išskiria 8 pagrindinius VKV principus, taikomus vertinant įmonės NKP gauti: *„orientacija į vartotoją/klientą; bendradarbiavimas su klientais/tiekėjais; darbuotojų visapusiškas įtraukimas į įmonės veiklą ir nuolatinis jų kvalifikacijos tobulinimas; pripažinimas, jog įmonės veikla yra procesai ir jie yra tinkamai valdomi, remiantis faktine informacija; nuolatinis veiklos kokybės tobulinimas ir inovacijos; vadovas yra organizacijos lyderis, jo politikos bei strategijos*

įgyvendintojas; organizacijos atsakomybė prieš visuomenę; visų suinteresuotų šalių interesų derinimas, paisymas bei tenkinimas“.

Pagal Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2014m. rugsėjo 30d. įsakymo Nr. 4-703 VI skyrių (apdovanojimų įteikimas ir prizo naudojimo tvarka), buvo patvirtinta, kad kiekvienam konkurso dalyviui yra įteikiamas *dalyvio pažymėjimas*, o nugalėtojai *apdovanojami specialiu prizu* bei jiems suteikiama *teisė naudotis prizo ženklu reklamai*.

Pagrindinių EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijų analizė. Dauguma verslo tobulumo modelių (angl. Business excellence models – BEM's) yra sukurti remiantis tarpusavio ryšiais tarp skirtingų kriterijų (Jayamaha, et al., 2011). Ne išimtis ir EKVF tobulumo modelis. Europos kokybės vadybos fondas nurodo, kad modelyje vyrauja priežasčių – pasekmių ryšiai tarp galimybių ir rezultatų vertinimo kriterijų (EFQM.ORG, 2013). Mokslinėje literatūroje ir šaltiniuose plačiai nagrinėjamas tobulumo modelis ir jo vertinimo kriterijų tarpusavio ryšiai. Šie ryšiai yra tiriami pasitelkiant kiekybinius metodus, vertinat įmonių įsivertinimus pagal 9 pagrindines kategorijas, kurios yra suskirstytos į 32 pagalbinius kriterijus (Escrig & Menezes, 2016). EKVF tobulumo modelis yra holistinis modelis, kuris remiasi idėja, kad pagrindinis organizacijos, kuri diegiasi kokybės vadybos sistemas, tikslas yra sugebėti kontroliuoti visas savo veiklas – „galimybes“, kad būtų pasiektas nuolatinis tobulėjimas (Nabitz & Klazinga, 1999). Tyrimai atliekami siekiant išanalizuoti tobulumo modelį dažniausiai apsiriboją ryšių tarp galimybių ir organizacijos rezultatų vertinimo kriterijų nagrinėjimu (Safari, et al., 2012). Tačiau moksliniuose straipsniuose taip pat analizuojami ir tiriami skirtingi galimybių ir rezultatų vertinimo kriterijai, kurie koreliuoja tarpusavyje ir vieni su kitais (Gómez, et al., 2015). Daugelyje mokslinių straipsnių yra diskutuojama, kad lyderystė daro įtaką žmonių, strategijos ir partnerystės ir išteklių vertinimo kriterijams (Heras-Saizarbitoria, et al., 2012). Strategija tiesiogiai koreliuoja su žmonių ir procesų bei partnerystės ir išteklių kriterijais (Calvo-Mora, et al., 2005).

Galimybių įtaka žmonių (darbuotojų) rezultatų vertinimo kriterijui:

a. Lyderystė → žmonių rezultatai. Lyderystė yra glaudžiai susijusi su žmonių rezultatais. Turėdami komandos lyderį, darbuotojai geriau susitvarko su jiems patikėtomis užduotimis. Taip pat, būdamas lyderiu, vadovas motyvuoja savo darbuotojus siekti geresnių rezultatų. Šis ryšys daro įtaką ir įmonės aplinkai, nes vadovaujančių asmenų pasitikėjimas sau pavaldžiais asmenimis sustiprina darbinius santykius, kurie irgi yra viena iš geresnių darbuotojų rezultatų pasekmių. Moksliskai įrodyta, kad lyderystė turi stiprų ryšį su įmonės žmonių rezultatais (Badri et al., 2006)

b. *Žmonės → žmonių rezultatai*. Žmogiškųjų išteklių valdymo vaidmuo taip pat yra labai svarbus faktorius įmonės veikloje. Vidinė aplinka tiesiogiai priklauso nuo jos žaidėjų atrankos. Jeigu įmonėje, kurios vizija ir misija vadovaujasi ekologiškumu būtų įdarbinti žmonės, kurie yra visiškai nesuinteresuoti vartoti mažiau, rūšiuoti ir kt. Tai akivaizdžiai atspindėtų ir darbuotojų rezultatuose. Mokslinėje literatūroje yra aprašomas glaudus ryšys tarp įmonės žmonių ir galutinių jų pasiekiamų/parodomų rezultatų (Martinez-Lorente, et al., 2009).

c. *Strategija → žmonių rezultatai*. Strateginis valdymas yra vienas iš organizacijos būdų konkurenciniam pranašumui susikurti. Todėl ir strategijos – žmonių rezultatų ryšio egzistavimas yra lengvai paaiškinamas. Sukurtos strategijos laikymasis garantuoja pranašumą prieš konkurentus ir taip pat suteikia gaires, kuriomis turėtų vadovautis organizacijos žmonės. Tad esant aiškiai strategijai, žmonių rezultatai atitinkamai gerėja, o priešingai – mažėja. Matomas akivaizdus, šių dviejų vertinimo kriterijų ryšys, kurį taip pat tyrė ir patikrino mokslininkai (Daniel, et al., 2018).

d. *Partnerystė ir ištekliai → žmonių rezultatai*. Partnerystė ir ištekliai yra dar vienas labai svarbus įmonės planavimo procesas. Geri santykiai su tiekėjais ir efektyvus išteklių valdymas taip pat suteikia konkurencinį pranašumą bei yra finansiškai naudingas. Literatūroje nepavyko rasti jokios informacijos apie šių dviejų procesų įtaką žmonių rezultatams.

e. *Procesai, produktai ir paslaugos → žmonių rezultatai*. Procesų valdymas tiekiant geros kokybės produktus ir paslaugas gali turėti įtakos organizacijos žmonėms, nes pasiekus aukščiausius rodiklius darbuotojai gali labiau patenkinti klientų lūkesčius. Patenkinti klientai – geresni finansiniai rodikliai organizacijai, o tai gali būti pasiekama per specialistus dirbančius organizacijoje (Cabrerizo & Perez, 2013). Mokslinėje literatūroje šis ryšys yra aprašomas, tačiau tyrimų matuojant ryšio stiprumą rasti nepavyko.

Galimybių įtaka klientų rezultatų vertinimo kriterijui:

a. *Lyderystė → klientų rezultatai*. Organizacijoje labai svarbu turėti lyderį, ne tik todėl, gal jis galėtų kontroliuoti darbuotojus, tačiau labai svarbu, kad šis darbuotojas galėtų suprasti įmonės klientų lūkesčius ir sukurtų būdus, kaip juos patenkinti. Manoma, kad šis ryšys tarp organizacijos lyderių ir jos klientų egzistuoja, tačiau mokslinėje literatūroje nepavyko rasti jo stiprumo matavimų.

b. *Žmonės → klientų rezultatai*. Ryšys tarp organizacijos žmonių – darbuotojų ir klientų yra aprašytas daugelio autorių, tačiau mokslinėje literatūroje pavyko atrasti tik vieno autoriaus įrodymą, kad šis ryšys egzistuoja. Martinez –Lorente ir kiti (2009) ištyrė, jog žmonės daro

teigiamą įtaką klientams. Tačiau šio ryšio įtaka pagrindiniams verslo rezultatams iširta nebuvo.

- c. *Strategija → klientų rezultatai*. Strategijos pasirinkimas yra vienas pagrindinių organizacijos uždavinių. Tai pasirinktinis būdas, kaip pritraukti naujus klientus, išlaikyti senus ir pasiekti geriausių finansinių rezultatų. Atrodytų, jog ryšys tarp šių dviejų vertinimo kriterijų yra labai stiprus, mokslinėje literatūroje šio ryšio stiprumo tyrimų aptikti nepavyko.
- d. *Partnerystė ir ištekliai → klientų rezultatai*. Teisingas partnerių pasirinkimas, garantuoja, kad organizacijos klientai visada gaus kokybiškas paslaugas ir produktus laiku. Dauguma autorių tyrė šių dviejų vertinimo kriterijų ryšį ir pastebėjo, kad organizacijos galimybė valdyti santykius su partneriais bei išteklius, turi teigiamą poveikį klientų rezultatams (Gómez, et al., 2015).
- e. *Procesai, produktai ir paslaugos → klientų rezultatai*. Organizacijos gebėjimas suprasti ir patenkinti klientų lūkesčius yra didžiausią naudą teikiantis procesas. Mokslininkų nuomone, šių kriterijų ryšys yra labai stiprus (Martinez-Lorente, et al., 2009). Kokybiškų produktų ir paslaugų tiekimas yra vienintelis tiesioginis klientų rezultatams įtakos turintis vertinimo kriterijus. Vartotojai vertina ne tik produktų bei paslaugų kokybę, bet ir kitas savybes, kurios priklauso nuo organizacijos vykdomų procesų – pristatymo laikas, garantinės galimybės, pakuotė ir kt. Todėl ryšys tarp organizacijos procesų, teikiamų produktų ir paslaugų, ir klientų rezultatų bus tiriamas toliau.

Galimybių įtaka visuomenės rezultatų vertinimo kriterijui:

- a. *Lyderystė → visuomenės rezultatai*. Lyderio pareiga yra užtikrinti, kad vykdomi verslo procesai ir strategijos vadovaujasi organizacijos vizija ir misija, tačiau taip pat yra labai svarbu, kad šie procesai būtų orientuoti į socialinę gerovę ir poveikio gamtai mažinimą. Vadovai turėtų gebėti gerinti organizacijos įvaizdį ir reputaciją, atsižvelgiant į socialinės atsakomybės aspektus. Autoriai analizavo ryšį tarp šių dviejų kriterijų, todėl galima teigti, kad jis egzistuoja ir yra svarbus įmonės verslo procesų gerinimui (Badri, et al., 2006).
- b. *Žmonės → visuomenės rezultatai*. Žmonių dirbančių organizacijoje įtaka visuomenės rezultatams gali būti labai didelė. Nes nuo jų vartojimo ir pastangų būti ekologiškiems priklauso įmonės socialinė atsakomybė. Taip pat, etiškas elgesys ir bendradarbiavimas tampa kitais svarbiais aspektais priklausančiais nuo organizacijos žmonių ir darančių įtaką organizacijos visuomenės rezultatams.
- c. *Strategija → visuomenės rezultatai*. Organizacijos strategija formuoja ne tik organizacijos procesus, bet ir parodo požiūrį į socialinę atsakomybę. Kaip vertinami joje dirbantys

darbuotojai, kokias principais vadovaujamosi sprendžiant problemas. Taip pat, autoriai, kurie tyrė ryšius tarp šių vertinimo kriterijų, pastebi, kad visuomenės rezultatai glaudžiai susiję su organizacijos strategija (Martinez-Lorente, et al., 2009).

- d. *Partnerystė ir ištekliai* → *visuomenės rezultatai*. Partnerystės ir išteklių vertinimo kriterijaus ryšio stiprumo tyrimų su visuomenės rezultatais mokslinėje literatūroje surasti nepavyko. Tačiau, dalis autorių pastebi, kad šis ryšys vis dėl to egzistuoja. Partnerių vizija ir misija turi sutapti su organizacijos, kitaip bus siekiama tų pačių tikslų, tik skirtingomis priemonėmis. Todėl labai svarbu rinktis partnerius, kurie būtų ne tik patikimi, bet ir labiausiai atitiktų organizacijos veiklos strategijas.
- e. *Procesai, produktai ir paslaugos* → *visuomenės rezultatai*. Procesai bei galutiniai produktai ir paslaugos, kurios pasiekia vartotojus gali daryti įtaką visuomenės rezultatams. Autorių teigimu, produktų bei paslaugų įtaka aplinkosaugai priklauso nuo daugelio aspektų, tokių kaip: pakuotė, panaudojimo trukmė, daroma žala gamtai, gamtinio proceso poveikis gamtai (Gómez, et al., 2015). Todėl pastebima, kad ryšys tarp šių dviejų tobulumo modelio vertinimo kriterijų egzistuoja ir yra pakankamai stiprus.

Pirmoje lentelėje yra pateikia susisteminta, skirtingų autorių tyrimų informacija apie skirtingus tarpusavio ryšius, kur „T“ – teigiamas, „N“ – neigiamas ir „–“ ryšio nėra.

1 lentelė. **EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijų tarpusavio ryšiai**
(šaltinis: Gomez et al., 2015, iš anglų kalbos išvertė darbo autorė)

Ryšys	Eskildsen et al., 2000	Calvo-Mora et al., 2006	Martinez-Lorente et al., 2009	Sadeh and Arumugam, 2010	Heras - Saizarbitoria et al., 2012
Lyderystė - Strategija	T	T	T	T	T
Lyderystė - Žmonės (darbuotojai)	T	T	T	T	T
Lyderystė - Partnerystė ir ištekliai	T	T	T	T	T
Strategija - Žmonės (darbuotojai)	T	T	T	-	-
Strategija - Partnerystė ir ištekliai	T	T	T	-	-
Strategija - Procesai, produktai ir paslaugos	T	T	N	T	T
Žmonės (darbuotojai) - Procesai, produktai ir paslaugos	T	-	T	T	N
Partnerystė ir ištekliai - Procesai, produktai ir paslaugos	T	-	T	T	T
Procesai, produktai ir paslaugos - Klientų rezultatai	T	-	T	T	T
Procesai, produktai ir paslaugos - Žmonių (darbuotojų) rezultatai	T	-	N	T	N
Procesai, produktai ir paslaugos - Visuomenės rezultatai	T	-	N	T	N
Žmonių (darbuotojų) rezultatai - klientų rezultatai	T	-	T	-	-
Visuomenės rezultatai - Klientų rezultatai	T	-	T	-	-
Žmonių (darbuotojų) rezultatai - Verslo rezultatai	T	-	T	T	N
Klientų rezultatai - Verslo rezultatai	T	-	T	T	T
Visuomenės rezultatai - Verslo rezultatai	-	-	T	T	N
Strategija - Klientų rezultatai	-	-	T	-	-
Strategija - Visuomenės rezultatai	-	-	T	-	-
Žmonės (darbuotojai) - Klientų rezultatai	-	-	T	-	-
Žmonės (darbuotojai) - Žmonių rezultatai	T	-	T	-	-
Žmonės (darbuotojai) - Visuomenės rezultatai	-	-	T	-	-
Partnerystė ir ištekliai - Visuomenės rezultatai	T	-	T	-	-
Partnerystė ir ištekliai - Verslo rezultatai	-	-	T	-	-
Procesai, produktai ir paslaugos - Verslo rezultatai	-	-	T	-	-

EKVF tobulumo modelio taikymo privalumai ir trūkumai. Įdiegus tobulinimo modelius į organizacinę veiklą gaunama daug privalumų: patenkinti ir lojalūs vartotojai; sėkmingi lyderiai; vizijos ir misijos supratimo skleidimas visoje organizacijos aplinkoje, geresnis jų suvokimas; gerai suplanuoti pasikeitimai; motyvuoti darbuotojai; nepriekaištingi organizacijos rezultatai, įskaitant gerus finansinius rodiklius (EFQM.ORG, 2010). R. Williams (2006) teigimu, ne visomis situacijomis tobulumo modelių įdiegimas yra pasiekiamas, tačiau vien bandymas tai padaryti suteikia gal ir ne visus, bet bent keletą iš anksčiau minėtų privalumų.

Trūkumai. Organizacijų tobulinimo metodų taikymas yra nelengva užduotis. Tai reikalauja daug pastangų bei finansų. Šių metodų taikymas yra detalai aprašytas, tačiau nėra žingsnis po žingsnio (angl. step-by-step) paaiškinimų, kaip, ką ir kada reikia daryti ar keisti. Šie metodai suteikia gaires, bet ne strategijas, o skirtingos organizacijų kultūros taip pat apsunkina procesą (Johnston et al., 2012). Taip pat visi organizacijos žmonės turi norėti pokyčių, suprasti jų svarbą ir norėti siekti vienodo tikslo. W. Peng ir D. Littlejohn (2002) teigimu, yra daug įrodymų, kad norint pasiekti efektyvumą, organizacijos turėtų taikyti tobulinimo metodus, tačiau net ir tokių metodų pritaikymas negali garantuoti organizacinės sėkmės.

Autoriai kuria prieštaringus modelius, kurių vieni kriterijai sutampa, kiti skiriasi. Tačiau, visos organizacijos turėtų rasti individualų būdą, kokią kokybės vadybos sistemą įdiegti, nes ji turi būti pritaikyta ir suderinta su verslo modeliu, vertybėmis, misija ir vizija (Anttila & Jussila, 2018). Plačiai naudojami bei įsitvirtinę modeliai, kaip EKVF tobulumo modelis nėra išimtis kokybės vadybos sistemoms palaikyti ir kurti, bet mažų ir vidutinių įmonių bei tame tarpe startuolių aplinkoje, jie yra sunkiai pritaikomi dėl jų specifinių verslo modelių ir paskirties. Šios organizacijos dažniausiai susiduria su organizaciniais verslo iššūkiais priklausomai nuo augimo fazės, kurios yra skirstomos į penkis etapus (Lewis & Churchill, 1987):

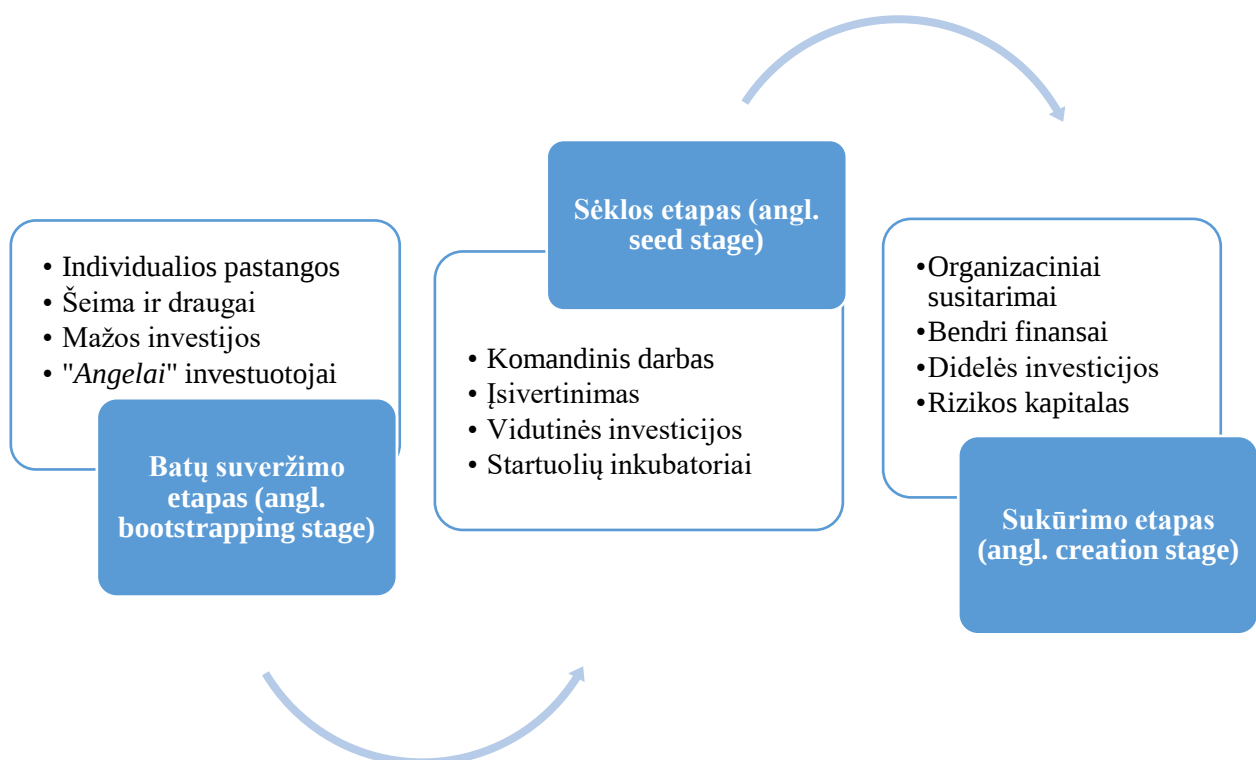
1. Egzistavimo fazė (angl. existence)
2. Išgyvenimo fazė (angl. survival)
3. Pasisekimo fazė (angl. success)
4. Pakilimo fazė (angl. take-off)
5. Išteklių brandumo fazė (angl. resource maturity)

Priklausomai nuo to, kurią fazę organizacija yra pasiekusi, priklauso tai, kokie metodai ir kokios veiklos yra laikytinos pagrindinėmis ir svarbiausiomis sėkmingam ir tolygiam augimui palaikyti. Todėl, kokybės vadybos sistemos diegimas nebūtinai tampa prioritetu, nes tai yra daug laiko ir investicijų reikalaujanti veikla, kuri „*gana sudėtinga, mažai žinoma ir daugiau teorinė*“ (Simonavičienė ir Ruževičius, 2016). Žinant šiuos aspektus kyla klausimas ar tobulumo modelis gali būti pritaikytas, nestandartiniais laikomais – startuoliams.

2. LITERATŪROS APIE STARTUOLIUS APŽVALGA

Startuolis tai naujausias verslo tipas, kuris pasižymi greitu augimu bei inovacijomis, kurios pagrįstos naujausiomis technologijomis. Valstybinės lietuvių kalbos komisijos konsultacijų bankas (2018) startuolį apibūdina kaip *“naujoviška pelningo ir sparčiai augančio verslo modelio ieškanti įmonė, dažniausiai susijusi su informacinėmis technologijomis”*, o Lietuvos vyriausybė šių metų pirmajame ketvirtyje pritarė Ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtam teisės aktui, kuris apibrėžia oficialią “startuolio” sąvoką. Startuolis – *“tai didelį ir inovacijomis grindžiamą verslo plėtros potencialą turinti labai maža ar maža įmonė, veikianti ne ilgiau kaip 5 metus”* (Lietuvos Respublikos Seimas, 2019). Kaip teigia ekonomikos ir inovacijų ministras Virginijus Sinkevičius, įstatymo patvirtinimas Lietuvoje sukūrė palankesnę aplinką startuolių ekosistemai kurtis.

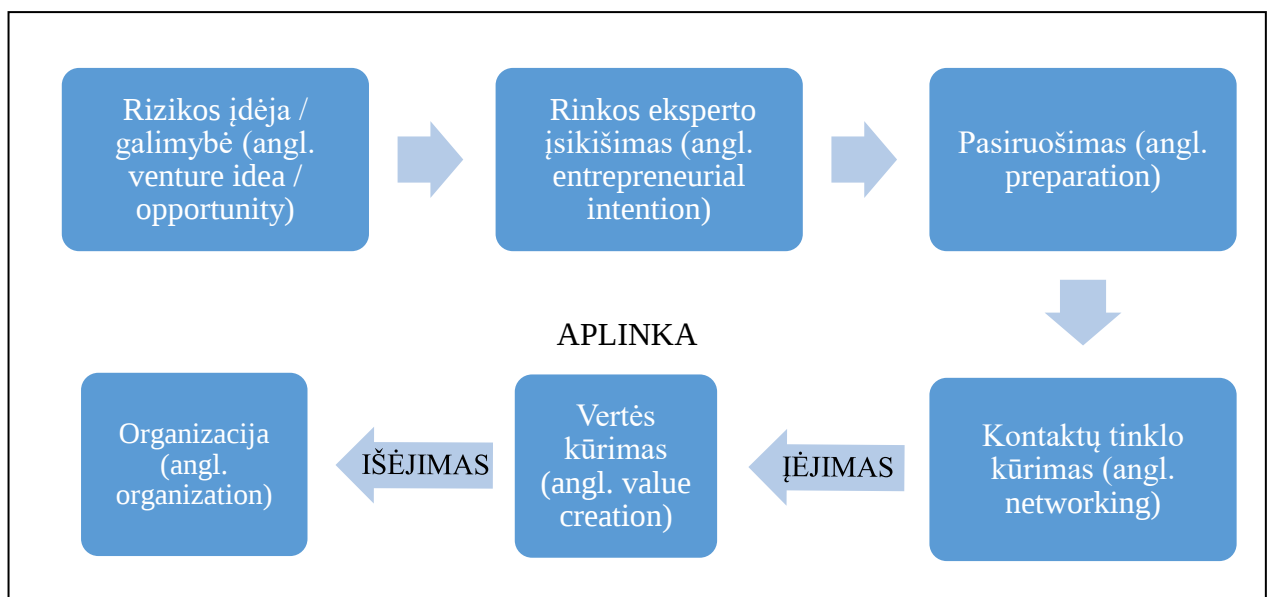
Startuolių sukūrimo modeliai. Nors yra pastebima, kad kiekvieno startuolio susikūrimas, veikimas ir tolimesnis plėtimas vyksta skirtingai, Salamzadeh ir Kesim (2015) sudarė holistinį modelį, kuris bendrai apibūdina startuolio gyvenimo ciklą (angl. lifecycle).



5 pav. Startuolių gyvenimo ciklas
(šaltinis: Salamzadeh & Kesim , 2015)

1. Batų suveržimo etapas – tai pats ankstyviausias startuolio susikūrimo etapas, kai verslininkas/įkūrėjas inicijuoja veiksmus, kad turima idėja, galėtų virsti pelningu verslu. Šiame etape yra kuriama komanda, naudojamos savos lėšos, prašoma draugų/šeimos investuoti į idėją. Šis etapas yra labai „kūrybiškas“, nes reikia sugalvoti kaip tinkamai panaudoti surinktas lėšas. Šio etapo tikslas yra parodyti būsimo startuolio galimybes. Taip pat angelai investuotojai yra labiau linkę remti startuolius, kurie yra idėjos vystymo fazėje.
2. Sėklos etapas – po batų suveržimo etapo startuoliai yra išsigryninę savo vertybes, misiją ir viziją ir žengia į sėklos etapą. Šiame etape svarbiausi: komandinis darbas. įsivertinimas, startuolių inkubatoriai. Daugumai startuolių sunkiai sekasi surasti pagalbinius mechanizmus, todėl dažniausiai jie bankrutuoja, nes įkuria kompanijas su žemomis pajamomis ir žemu sėkmės faktoriumi. Iš kitos pusės, tiems kam pavyksta šį etapą praeiti – susiranka pagalbinius mechanizmus ir dažniausiai tampa labai pelningomis organizacijomis. Įsivertinimas dažniausiai yra vykdomas šio etapo pabaigoje, kai startuoliui tai yra reikalinga.
3. Sukūrimo etapas – Šis etapas pasižymi tuo, kad organizacija pradeda leisti savo produktus ir paslaugas į rinką. Samdo pirmuosius išorės darbuotojus. Šiame etape taip pat susiformuoja nepriklausomi startuolio finansai iš kurių startuolis geba augti toliau į didesnę organizaciją.

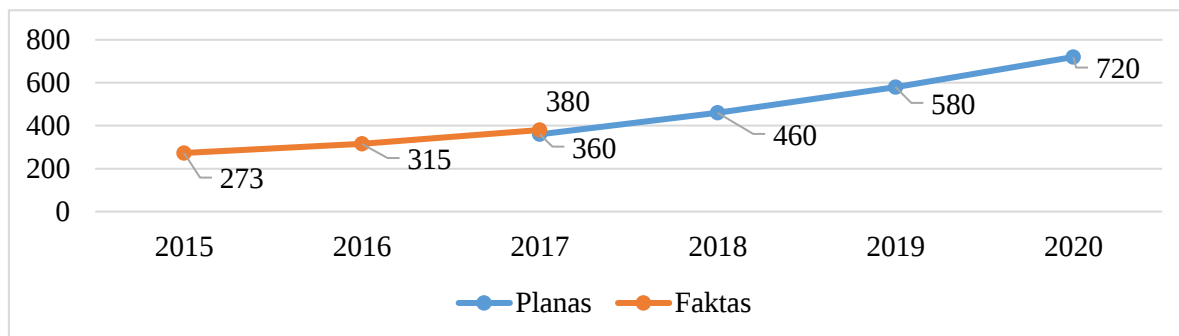
Tačiau, 2017 metais, Salamzadeh ir Kirby šį modelį perdarė, įtraukdami keletą naujų etapų, tarp kurių atsirado ir „išėjimas iš rinkos“(6 pav.).



6 pav. **Startuolių sukūrimo procesas**
(šaltinis: Salamzadeh & Kirby , 2017)

1. Idėjos įvedimas į rinką užpildant tuščią nišą. Vienas iš daugiausiai rizikos reikalaujančių etapų, kurio neįgyvendina startuoliai ir tai tampa opiausia problema startuolio įsteigime.
2. Rinkos eksperto įsikišimas. Šis etapas yra naujas prisidėjęs prie senojo modelio. Jo metu, startuoliai konsultuojasi su rinkos, kurioje nori įsitvirtinti ekspertais. Kurie padeda susipažinti su pagrindiniais rinkos dalyviais, klientų lūkesčiais, bei didžiausiomis problemomis.
3. Pasiruošimas. Šis etapas yra panašus į senojo modelio „sėklos etapą“, kurio metu startuolių atstovai analizuoja savo išteklius, ieško pagalbinių mechanizmų, tokių kaip inkubatoriai.
4. Kontaktų tinklo kūrimas. Šio etapo metu yra labai svarbu sukurti kuo daugiau ir kuo naudingesnių partnerysčių. Labai svarbu išsirinkti patikimus tiekėjus, nes nuo jų priklausys teikiamų paslaugų ir produktų kokybė. Taip pat svarbu rinkoje pristatyti savo būsimą produktą ar paslaugą, kad atsirastų jų reikiamybė.
5. Vertės kūrimas. Vienas iš etapų, kuris yra būdingas ne tik startuoliams. Jo esmė, sukurti tokį produktą ar paslaugą, kuris atneštų daugiausiai naudos vartotojams, ir reikalautų kuo mažiau kaštų/išteklių jį kuriant/gaminant.
6. Išėjimas iš rinkos. Labai svarbus ir vienas iš esminių planavimo etapų, nes sukūrus sėkmingą startuolį, reikia numatyti jo gyvenimo ciklą, nuspręsti ar jis bus keičiamas pagal reikiamybę, ar startuolis bus parduotas kitų atstovų priežiūrai.

Lietuvos startuolių bendruomenė. Lietuvoje 2017 metais įsigaliojo įstatymo pakeitimas dėl „užsieniečių teisinės padėties“, kuris atvėrė platesnes galimybes ne Europos Sąjungos valstybių piliečiams gauti „startuolio vizą“, su kuria jie įgauna galimybę užsiimti naujų technologijų ar kitų Lietuvos ūkio ir socialinei plėtrai reikšmingų naujovių kūrimu (LR, 2017). Dėl šio pokyčio, Lietuvos startuolių bendruomenė pradėjo smarkiai plėstis ir nuo 2017 metų, nuosekliai kasmet padaugėja apie 39,1 proc. lyginant su 2015 metais.



7 pav. Lietuvos startuolių bendruomenės augimas nuo 2015 metų
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis VŠĮ „Versli Lietuva“ duomenimis)

2017 metų pabaigoje Lietuvoje veikė 380 startuolių, kurie pritraukė 24,6 mln. eurų investicijų (Versli Lietuva, 2017). Žiūrint į ateitį, Lietuva tampa vis patrauklesne vieta startuolių kūrimuisi, nes pasak Versli Lietuva (2017) atstovų “startuoliams intensyviai kuriama palanki aplinka: sukurtas ir atnaujintas portalas <http://startupvisalithuania.com>, naudojamas prašymams gauti startuolio vizą pateikti ir vertinti; atlikta „Startup Employee Visa“ priemonės analizė, įvertintas tokios priemonės poreikis; sudarytas potencialių verslo angelų sąrašas; suorganizuota tarptautinė startuolių mugė „Startup fair“, kurioje surengta 200 startuolių ir investuotojų susitikimų“ (LR, 2017). Tačiau LR vyriausybė 2018 metų ataskaitoje, išleistoje 2019 metų kovo 21 dieną, pateikė duomenis, kad „2018 m. pabaigoje viešosios įstaigos „Versli Lietuva“ duomenų bazėje buvo 520 startuolių ir pastaraisiais metais jų skaičius išaugo 58% <...> Lietuvos startuolių bendruomenė pasiekė rekordinius rezultatus – pritraukė 183 mln. Eur investicijų iš užsienio ir Lietuvos investicinių fondų“. Ekonomikos ir inovacijų ministerija yra užsibrėžusi tikslą iki 2020 m. startuolių skaičių Lietuvoje padidinti iki 1.000.

Tačiau, realybėje yra daug pavyzdžių, kurie parodo, kad startuoliai dažniausiai žlunga jau pirmaisiais savo gyvenimo metais (Weiblen & Chesbrough, 2015). Yra išskiriamos dešimt pagrindinių startuolių žlugimo priežasčių:

1. Startuolis nėra reikalingas rinkai (angl. no market need). Kuriamas produktas neužpildo tuščios nišos yra panašus į jau siūlomus produktus rinkoje.
2. Startuoliui pasibaigia pinigai (angl. ran out of cash). Neplanuojamas biudžetas, sunkumai nepaskirsčius išteklių.
3. Įkūrėjas pasirenka netinkamus darbuotojus į komandą (angl. not the right team). Kadangi pradžioje prie startuolio dirba tik keletą žmonių, labai svarbu pasirinkti tinkamus darbuotojus.
4. Startuolį nukonkuruoja kiti startuoliai (angl. get outcompeted). Įkūrėjai nespėja įgyvendinti savo idėjų ir panašūs produktai/paslaugos yra paleidžiami į rinką greičiau.
5. Sukurtas produktas ar paslauga yra sunkiai valdoma (angl. user un-friendly product). Vartotojams produktas ar paslauga yra sunkiai suprantama, todėl mažėja panaudojimas.
6. Produktas paleidžiamas į rinką be aiškaus verslo modelio (angl. product without a business model). Startuolis neturi aiškių planų ir plėtros ketinimų.
7. Prasti rinkodaros sprendimai (angl. poor marketing). Startuoliai neinvestuoja į rinkodarą dėl ribotų išteklių, tačiau pralaimi konkurencijos kovą prieš kitus rinkos dalyvius.
8. Ignoruojama klientų nuomonė (angl. ignore customers). Nėra analizuojama klientų nuomonė. Startuoliai nebando išnagrinėti klientų lūkesčių, todėl klysta bandydami juos nuspėti ir patenkinti.

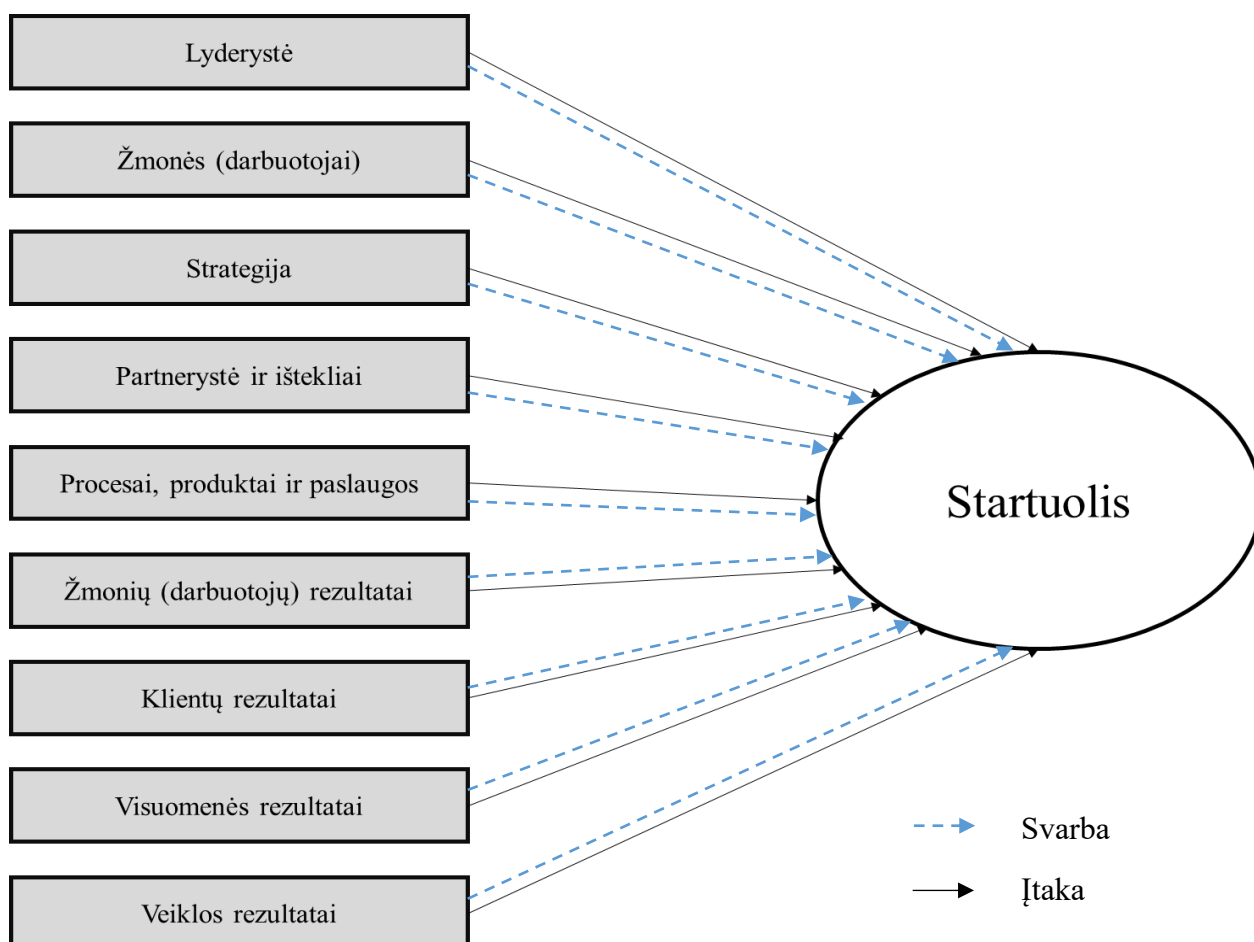
9. Praranda susitelkimą (angl. lose focus). Neturėdami aiškaus verslo plano, startuolių vadovai praranda nuovoką apie tolimesnį verslo valdymą/plėtrą.
10. Politiniai barjerai (angl. legal challenges). Kartais, startuoliams tenka susidurti su politiniais barjeriais, kurie riboja startuolio produktų ar paslaugų sklaidą. Taip pat, besikeičiantys įstatymai negali būti nuspėjami.

Tad kyla klausimas – ar startuoliui vadovaujantis EKVF tobulumo modeliu būtų galima susikurti kokybės vadybos sistemą, kuri padėtų išvengti ankstyvo žlugimo ir garantuotų tapimą tobula organizacija?

3. KIEKYBINIO TYRIMO „EKVF TOBULUMO MODELIO VERTINIMO KRITERIJŲ SVARBOS IR ĮTAKOS ĮVERTINIMAS STARTUOLIAMS“ METODOLOGIJA

3.1. Kiekybinio tyrimo metodika

Darbe panaudojus sisteminę literatūros šaltinių analizę, buvo nustatyta, kad EKVF tobulumo modelis nėra taikomas startuolių bendruomenėje Lietuvoje, taip pat nepavyko aptikti praktinio šio modelio taikymo pavyzdžių. Remiantis šia sistetine analize, buvo sudarytas tyrimo modelis (pav. 1), kuris buvo naudojamas nustatyti kiekvieno EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijaus svarbą ir įtaką startuoliams.



8 Pav. Kiekybinio tyrimo modelis, svarbos ir įtakos nustatymui
(sudarytas darbo autorės)

Šiam kiekybiniam tyrimui atlikti yra išskeltas **tyrimo tikslas**: nustatyti, kiek svarbus ir kokią įtaką turi kiekvienas EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijus startuoliams. **Tyrimo objektas** – EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijų svarba.

Tyrimo tikslui pasiekti yra keliami šie uždaviniai:

1. Remiantis nagrinėta literatūra apie EKVF tobulumo modelį ir jo vertinimo kriterijus, sudaryti anketinę apklausą – klausimyną.
2. Atlikus apklausą, susisteminti gautus duomenis, atlikti jų analizę.
3. Remiantis surinktais kiekybinio tyrimo duomenimis, įvertinti EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijų svarbą startuoliams.
4. Remiantis surinktais kiekybinio tyrimo duomenimis, palyginti EKVF tobulumo modelio svarbą pagal veikimo laikotarpį.
5. Remiantis surinktais kiekybinio tyrimo duomenimis, nustatyti kurie EKVF tobulumo modelio kriterijai turi įtakos startuoliams.

Šiam tyrimui atlikti buvo pasirinktas **anoniminės anketinės apklausos metodas**, naudojant uždarus klausimus – nuomonės lygiui išsiaiškinti. Šis metodas buvo pasirinktas dėl nedidelių resursų reikmės ir galimybės per trumpą laiką surinkti didelį duomenų kiekį.

Anketinės apklausos sudarymas. Klausimynas buvo sudarytas remiantis EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijais ir jų subkriterijais, pagal įsivertinimo klausimyną (1 priedas). Šis klausimynas jau buvo naudotas kitame tyrime (Calvo-mora, Leal, & Roldan, 2005) ir autorės išverstas į lietuvių kalbą. Anketą sudaro 9 *konstruktai* – klausimai apie EFQM kriterijų svarbą (šis skaičius atitinka EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijų skaičių):

1. Lyderystė – 11 klausimų;
2. Žmonės (darbuotojai) – 11 klausimų;
3. Strategija – 8 klausimai;
4. Partnerystė ir ištekliai – 7 klausimai;
5. Procesai, produktai ir paslaugos – 7 klausimai;
6. Žmonių (darbuotojų) rezultatai – 7 klausimai;
7. Klientų rezultatai – 8 klausimai;
8. Visuomenės rezultatai – 5 klausimai;
9. Veiklos rezultatai – 18 klausimų.

ir bendri *demografiniai klausimai*:

1. Startuolio dydis – remiantis Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymu, startuolio dydis yra matuojamas priklausomai nuo to, kiek jame dirba darbuotojų, o kadangi yra apibrėžta, kad startuolis tai labai maža ar maža įmonė, todėl

ir į rezultatų analizę bus įtraukiami tie respondentai, kurių darbovietėje yra mažiau nei 50 darbuotojų.

2. Startuolio veiklos trukmė – remiantis Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymu, startuoliu laikoma organizacija dirbanti ne ilgiau kaip 5 metus, todėl šis klausimas padės nustatyti kiek laiko organizacija yra aktyvi (mažiau kaip 5 metus ar ilgiau) ir ar ją galima laikyti startuoliu.

Bendras klausimų skaičius buvo 84 klausimai.

Klausimyne respondentai turėjo pasirinkti tinkamą atsakymo variantą (1 ir 3 klausimai), įrašyti savo atsakymą (2 klausimas) ar pagal Likerto skalę įvertinti pateiktų teiginių svarbą 5 balų skalėje (4-67 klausimams buvo priskirtos reikšmės: 1 - visiškai nesvarbu; 2 - nesvarbu; 3 - nei svarbu, nei nesvarbu; 4 - svarbu; 5 - labai svarbu, o 68-85 klausimams apie organizacijų rezultatus buvo priskirtos reikšmės: 1 - ženkliai sumažėjo; 2 - sumažėjo; 3 - nei sumažėjo, nei išaugo; 4 - išaugo; 5 - ženkliai išaugo).

Tyrimo problema. Lietuvoje nebuvo rasta praktinio EKVF tobulumo modelio taikymo pavyzdžių startuoliuose. Nėra aišku, kodėl Lietuvos startuoliai nenaudoja modelio kokybės vadybos sistemų kūrimui, vertinimui ar siekdami pagerinti esamą konkurencinę padėtį.

Remiantis tyrimo tikslu, problema ir literatūros analize, buvo suformuotos **tyrimo hipotezės**:

4. Pirma hipotezė (H_1) – Nevisi EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijai yra svarbūs startuoliams.
5. Antra hipotezė (H_2) – EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijai yra svarbesni startuoliams, kurie yra veikiantys ilgiau nei 5 metus.
6. Trečia hipotezė (H_3) – Visi EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijai turi įtakos startuoliams.

Tyrimo populiacija. Tyrimo populiaciją sudarė visi Lietuvoje surasti ir identifikuoti startuoliai, organizacijos, kurios yra laikomos startuoliais, bei jau organizacijomis vadinami anksčiau buvę startuoliai veikiantys ilgiau nei 5 metus ir turintys daugiau nei 50 darbuotojų. Remiantis organizacijos „Startup Lithuania“ bei viešosios įstaigos „Versli Lietuva“ duomenų bazėmis (Versli Lietuva, 2019; Startup Lithuania, 2019), buvo nustatyta, jog 2018 metų pabaigoje Lietuvoje veikė 520 startuolių, o iki šio tyrimo pabaigos, tai yra 2019 metų I-III ketvirčio šis skaičius išaugo iki 962 startuolių.

Tyrimo atranka ir imtis. Respondentų atranka buvo vykdoma pagal neatsitiktinės – tikslinės atrankos būdą. Iš visų startuolių bendruomenės atstovų, buvo parinkti atvejai, kurie labiausiai tinkami atsakymams į tyrimo anketos klausimus. O respondentų imties dydis buvo nustatytas pagal *Paniotto* imties dydžio nustatymo formulę (Valackienė, 2007):

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

(1 formulė)

kur:

„n“ – imties dydis;

„Δ“ – imties paklaidos dydis (0,;

„N“ – generalinės visumos dydis

Remiantis šia formule bei atsižvelgiant į 9% paklaidos reikšmę (kuri yra priimtina socialinių mokslų tyrimuose) buvo nustatyta, kad siekiant, jog tyrimo imtis atspindėtų generalinės visumos savybes (būtų reprezentatyvi), *tyrimo imties dydis* – 106 startuoliai.

Anketinės apklausos metu surinkti duomenys buvo apdorojami naudojant Microsoft Excel ir IBM SPSS Statistics programas. Buvo pritaikyti šie **statistinės analizės būdai**:

1. Aprašomoji statistika – naudojama respondentų sisteminimui ir paskirstymui pagal iš anksto nustatytus reikalavimus;
2. Patvirtančioji faktoriinė analizė – anketos klausimų paskirstymo į konstruktus tinkamumui patikrinti (nes siekiama patvirtinti ir išplėsti jau žinomas žinias);
3. Cronbach'o alfa metodas – visų devynių klausimyno konstrukto patikimumo įvertinimui;
4. Tyrimo kintamųjų apskaičiavimo funkcija – konstrukto vidurkių reikšmių apskaičiavimui;
5. Vienos imties t testas – EKVF tobulumo modelio kriterijų svarbos įvertinimui.
6. Nepriklausomų tyrimo imčių T testas – nepriklausomų tyrimo imčių analizei, siekiant patikrinti hipotezes H_1 ir H_2 ;
7. Daugialypė tiesinė regresija – devynių EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijų įtakos startuoliams nustatymui (H_3) – įtakos lygties sudarymui.

Atlikus visus statistinius metodus buvo tikimasi įvertinti ar EKVF tobulumo modelis yra tinkamas startuoliams nustačius, jog visi vertinimo kriterijai yra svarbūs ir turi teigiamos įtakos startuoliams.

3.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė

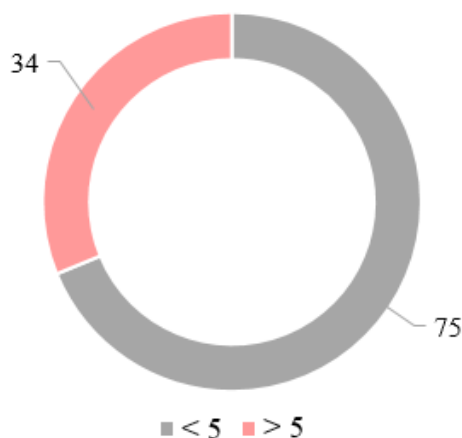
Atlikus anketinės apklausos tyrimą, duomenis buvo susisteminti pasitelkus programinę sistemą SPSS. Kur kiekvienas konstruktas ir į jį įeinantys klausimai buvo su koduoti sutrumpinimais, 2 lentelėje pateikiami šie kodai:

2 lentelė. Tyrimo konstrukto reikšmės
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Konstrukto pavadinimas	SPSS konstrukto ir jų teiginių sutrumpinimas
Lyderystė	L1, L2, L3, L4, L5, L6, L7, L8 - Lyderystė
Žmonės (darbuotojai)	OD1, OD2, OD3, OD4, OD5, OD6, OD7, OD8, OD9, OD10, OD11 - Žmonės
Strategija	SV1,SV2,SV3,SV4,SV5,SV6,SV7,SV - Strategija
Partnerystė ir ištekliai	PI1, PI2, PI3, PI4, PI5, PI6, PI7 – Partnerystė Ištekliai
Procesai, produktai ir paslaugos	VP1,VP2,VP3,VP4,VP5,VP6,VP7 – Procesai
Žmonių (darbuotojų) rezultatai	DR1, DR2, DR3, DR4, DR5, DR6, DR7 – Žmonių Rezultatai
Klientų rezultatai	KR1, KR2, KR3, KR4, KR5, KR6, KR7, KR8 – Klientų Rezultatai
Visuomenės rezultatai	SR1, SR2, SR3, SR4, SR5 – Visuomenės Rezultatai
Veiklos rezultatai	PV1, PV2, PV3, PV4, PV5, PV6, PV7, PV8, PV9, PV10, PV11, PV12, PV13, PV14, PV15, PV16, PV17, PV18 – Pagrindinės Veiklos Rezultatai

Duomenys buvo surinkti, tyrimo klausimyną platinant per įvairias internetines platformas, kaip pavyzdžiui: socialinius tinklus – LinkedIn; elektroninį paštą, bei atliekant skambučius, pagal internetinės svetainės „startuoplithuania“ duomenų bazę. Reikiamai imčiai surinkti prireikė daugiau nei pusės metų, per laikotarpį nuo 2019 m. kovo mėnesio iki 2019 m. rugsėjo mėnesio buvo surinkta 114 užpildytų anketų. Tačiau koduojant duomenis buvo rasta netinkamai užpildytų anketų (5), kurios buvo pašalintos. Taip pat, pagal demografinius klausimus buvo tikrinamas respondentų pasiskirstymas (2 pav.), analizė buvo daroma iš 109

teisingai užpildytų anketų:



9 pav. **EKVF tobulumo modelio kriterijų (konstruktų) analizė**
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

2 pav. nurodo, jog klausimyną užpildė 75 startuoliai (69%) ir 34 organizacijos (31%), kurių susikūrimas ir verslo vystymas prasidėjo irgi nuo startuolio ir išaugo iki didesnės organizacijos.

Demografinis klausimas apie startuolio dydį buvo perkoduotas, naudojant SPSS funkciją “recode into same variables” ir buvo suskirstytas į 4 grupes (X lentelė): iki 10 darbuotojų; nuo 11 iki 50 darbuotojų; nuo 51 iki 250 darbuotojų; daugiau nei 250.

3 lentelė. **Tirtų organizacijų pasiskirstymas pagal dydį**
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Dydis	Dažnis	%
Labai maža (iki 10)	22	20
Maža (11-50)	53	49
Vidutinė (51-250)	26	24
Didelė (250+)	8	7

Kadangi tyrimas paremtas EKVF tobulumo modelio tinkamumo nustatymu startuoliams – apskaičiuota, kad daugiau nei 50% visumos (79%) respondentų atstovauja pagrindinio tyrimo objektą. Respondentų pasiskirstymas yra tinkamas, nuspręsta daugiau duomenų neberinkti. Verta paminėti, jog vykdant tyrimą „vidutinė“ ir „didelė“ organizacijos buvo sujungtos, siekiant statistinio patikimumo.

Tam, kad išsiaiškinti ar konstruktai sudaryti tinkamai – ar visi teiginiai suskirstyti į konstruktus teisingai, naudojant SPSS programą buvo atlikta **patvirtančioji faktorinė analizė**.

Pirmiausia, reikėjo patikrinti ar yra prasminga atlikti šią analizę 9 sudarytiems konstruktais. Todėl buvo atlikti šie patikrinimai:

- tikrinant ar kiekviena kintamųjų pora koreliuoja, buvo nustatyta, kad koreliacijos yra tarp 0,3 ir 0,9, todėl *multikolinearumo* problema nebuvo nustatyta – atlikti faktorinę analizę yra prasminga.
- tikrintos *KMO* (Kaizerio Mejerio Olkino matas) ir Bartletto reikšmės, kurios yra $KMO=0,743$, o *Bartletto testo reikšmingumas* yra mažesnis nei 0,01.

4 lentelė. **KMO ir Bartlett's testo reikšmės su 9 konstruktais**
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Kaizerio Mejerio Olkino matas		0.743
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi- Square	1653.054
	Df	984
	Sig.	0,000

- Pagal *bendrumų lentelę* buvo nustatoma ar kintamųjų reikšmės yra daugiau už 0,32, tačiau du kintamieji „individualūs pasiekimai“ (0,155) ir „klientų lūkesčiai“ (0,221) neatitiko šito reikalavimo, todėl turėjo būti pašalinti iš tolimesnės duomenų analizės.

Toliau buvo nuspręsta, kad faktoriaus skaičiaus nustatymas bus fiksuotas, pagal iš karto nurodytą skaičių – 9 (nes tiek yra vertinimo kriterijų). Nustatyta, kad 9 kriterijų (3 priedas) sumuojamas dispersijos procentas yra lygus 60,89%. Analizuojant duomenis, buvo pasirinkta taikyti „Direct Oblimin“ (nes numanoma, jog faktoriai koreliuoja) ortogonalų rotavimą (3 priedas), kad būtų pasiektas kuo mažesnis skirtumas tarp duomenų išsibarstymo procentų. Faktorių išsiaiškinimui, buvo vadovaujamosi taisykle, kad kintamojo svoris, turėtų būti didesnis nei 0.4, o jeigu kintamasis turi panašų didelį svorį keliuose faktoriuose – priskyrimas atliekamas vadovaujantis logine kintamojo prasme. Atlikus šią analizę buvo nustatyta, kad klausimyno struktūra yra tinkama.

Devynių klausimyno konstrukto patikimumo įvertinimui naudotas **Cronbacho alfa koeficiento** apskaičiavimo metodas.

5 lentelė. **EKVF tobulumo modelio kriterijų (konstrukto) patikimumo analizė**
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Vertinimo kriterijus	Cronbach'o alfa (α)	Teiginių skaičius
Lyderystė	0,758	10
Žmonės (darbuotojai)	0,674	10

5 lentelės tęsinys. **EKVF tobulumo modelio kriterijų (konstruktų) patikimumo analizė**
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Strategija	0,611	8
Partnerystė ir ištekliai	0,602	7
Procesai, produktai ir paslaugos	0,678	7
Žmonių (darbuotojų) rezultatai	0,727	7
Klientų rezultatai	0,711	8
Visuomenės rezultatai	0,888	5
Veiklos rezultatai	0,852	18

Buvo nustatyta, kad visų konstrukto cronbacho alfa koeficientas yra aukštesnis už 0,6, o tai leidžia daryti išvadą, kad visi sudaryti konstruktai yra patikimi naudoti (Dikčius, 2011).

Konstrukto vidurkių reikšmių apskaičiavimui buvo naudota **tyrimo kintamųjų apskaičiavimo funkcija** – „compute variable“ (6 lentelė):

6 lentelė. **EKVF tobulumo modelio kriterijų (konstruktų) analizė**
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Vertinimo kriterijus	Konstrukto vidurkis - Startuoliui	Konstrukto vidurkis – buvusiam startuoliui	Konstrukto vidurkis - bendras
Lyderystė	3.78	4.55	4.17
Žmonės (darbuotojai)	3.47	3.94	3.70
Strategija	3.94	4.05	3.99
Partnerystė ir ištekliai	3.72	3.84	3.78
Procesai, produktai ir paslaugos	2.86	3.76	3.31
Žmonių (darbuotojų) rezultatai	3.71	3.85	3.78
Klientų rezultatai	4.37	3.96	4.16
Visuomenės rezultatai	2.39	3.67	3.03
Veiklos rezultatai	3.55	3.85	3.70

Apskaičiuoti konstrukto vidurkiai kiekvienam respondentui priklausomai nuo organizacijos, kuri yra atstovaujama buvo naudojami tolimesnei duomenų analizei, taikant vienos tyrimo imties t testo ir nepriklausomų tyrimo imčių t testo metodus.

Vienos tyrimo imties t testas, pasinaudojus „select cases“ funkcija, buvo pritaikytas tik startuoliams, siekiant išsiaiškinti ar galima patvirtinti pirmąją hipotezę – visi EKVF

tobulumo modelio vertinimo kriterijai yra svarbūs startuoliams. Remiantis Likerto skale „svarbu“ buvo užkoduotas „4“ reikšme, tai reiškia, kad kriterijaus vidurkis turėtų būti kuo arčiau šios reikšmės, kad būtų galima teigti, jog jis yra svarbus startuoliams, 7 lentelėje yra pateikti T testo rezultatus:

7 lentelė. **EKVF tobulumo modelio kriterijų, t testo reikšmingumas startuoliams**
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

	Svarbu = 4	
	t reikšmė	Statistinis reikšmingumas
Lyderystė	-5.716	.000
Žmonės	-12.427	.000
Strategija	-1.558	.124
Partnerystė	-8.093	.000
Ištekliai		
Procesai	-20.889	.000
Žmonių rezultatai	-5.069	.000
Klientų rezultatai	7.687	.000
Visuomenės rezultatai	-19.592	.000
Pagrindinės veiklos rezultatai	-11.259	.000

Atlikus duomenų analizės t testą, buvo nustatyta, kad vertinimo kriterijai: lyderystė ($M = 3.78$), žmonės (darbuotojai) ($M = 3.47$), partnerystė ir ištekliai ($M = 3.72$), žmonių (darbuotojų) rezultatai ($M = 3.71$), klientų rezultatai ($M = 4.37$), pagrindinės veiklos rezultatai ($M = 3.55$) yra statistiškai svarbūs startuoliams, o kriterijai: visuomenės rezultatai ($M = 2.39$) ir procesai, produktai ir paslaugos ($M = 2.86$) yra statistiškai nei svarbūs, nei nesvarbūs. Taip pat, buvo nustatyta, kad strategijos kriterijus nėra statistiškai svarbus ($M = 3.94$, $t(74) = -1.558$, $p = 0.124$). Todėl H_1 galima įvardinti kaip patvirtinta, nes ne visi EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijai statistiškai yra svarbūs startuoliams.

Nepriklausomų tyrimo imčių analizė buvo atlikta siekiant patvirtinti ar paneigti iškeltą antrąją hipotezę – EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijai yra svarbesni startuoliams, kurie yra veikiantys ilgiau nei 5 metus buvo naudotas „Independent samples t test“. Šios analizės rezultatai pavaizduoti 8 lentelėje:

8 lentelė. EKVF tobulumo modelio kriterijų svarbos skirtumų analizė pagal startuolio veikimo trukmę
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

		Leveno testo reikšmė	t reikšmė	Statistinis reikšmingumas
Lyderystė	Equal variances assumed	.008	13.100	.000
	Equal variances not assumed		16.557	.000
Žmonės	Equal variances assumed	.716	6.054	.000
	Equal variances not assumed		5.843	.000
Strategija	Equal variances assumed	.784	1.806	.074
	Equal variances not assumed		1.808	.075
Partnerystė Ištekliai	Equal variances assumed	.546	1.948	.054
	Equal variances not assumed		2.024	.047
Procesai	Equal variances assumed	.249	9.543	.000
	Equal variances not assumed		9.550	.000
Žmonių rezultatai	Equal variances assumed	.212	1.322	.189
	Equal variances not assumed		1.364	.177
Klientų rezultatai	Equal variances assumed	.898	-5.165	.000
	Equal variances not assumed		-5.364	.000
Visuomenės rezultatai	Equal variances assumed	.178	9.767	.000
	Equal variances not assumed		10.908	.000
Pagrindinės veiklos rezultatai	Equal variances assumed	.002	4.683	.000
	Equal variances not assumed		5.414	.000

Atlikus analizę, buvo nustatyta, jog beveik tarp visų kintamųjų svarbos yra statistiškai svarbus skirtumas, tik tarp dviejų kriterijų: partnerystė ištekliai ir žmonių rezultatai – skirtumas nenustatytas.

Tarp kitų kriterijų statistiškai nustačius skirtumą, buvo lyginami jų vidurkiai:

- Lyderystė ($M_{\text{STARTUOLIS}} (3,78) < M_{\text{BUVĖS STARTUOLIS}} (4,55)$)
- Žmonės (darbuotojai) ($M_{\text{STARTUOLIS}} (3,47) < M_{\text{BUVĖS STARTUOLIS}} (3,94)$)

- Strategija ($M_{\text{STARTUOLIS}} (3,94) = M_{\text{BUVĘS STARTUOLIS}} (4,05)$)
- Partnerystė ir ištekliai ($M_{\text{STARTUOLIS}} (3,72) = M_{\text{BUVĘS STARTUOLIS}} (3,84)$)
- Procesai, produktai ir paslaugos ($M_{\text{STARTUOLIS}} (2,86) < M_{\text{BUVĘS STARTUOLIS}} (3,76)$)
- Žmonių rezultatai ($M_{\text{STARTUOLIS}} (3,71) = M_{\text{BUVĘS STARTUOLIS}} (3,85)$)
- **Klientų rezultatai ($M_{\text{STARTUOLIS}} (4,37) > M_{\text{BUVĘS STARTUOLIS}} (3,96)$)**
- Visuomenės rezultatai ($M_{\text{STARTUOLIS}} (2,39) < M_{\text{BUVĘS STARTUOLIS}} (3,67)$)
- Veiklos rezultatai ($M_{\text{STARTUOLIS}} (3,55) < M_{\text{BUVĘS STARTUOLIS}} (3,85)$)

Apibendrinant nepriklausomų tyrimo imčių analizę, nustatyta, jog pagal veikimo trukmę statistiškai nėra skirtumo tarp „strategija“, „partnerystė ištekliai“ ir „žmonių rezultatai“ kriterijų, o tarp kitų kriterijų statistiškai reikšmingas skirtumas egzistuoja: lyderystės, žmonių (darbuotojų), procesų, visuomenės rezultatų ir veiklos rezultatų kriterijai yra svarbesni buvusiems startuoliams, o klientų rezultatų kriterijus yra vienintelis, kuris yra svarbesnis startuoliams. Todėl, galima teigti, jog hipotezė – *EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijai yra svarbesni startuoliams, kurie yra veikiantys ilgiau nei 5 metus* – yra atmesta. Tačiau, žinant jog tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal veikimo trukmę buvo – 75 startuoliai (69%) ir 34 organizacijos (31%) – būtų galima tyrimą pakartoti, su didesnėmis imtimis ir galbūt hipotezė pasitvirtintų.

Devynių EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijų (nepriklausomi kintamieji – X) įtakos startuoliams (priklausomas kintamasis – Y) nustatymui, buvo naudotas **daugialypės tiesinės regresijos metodas**.

Tam, kad būtų galima atlikti regresinę analizę, pirmiausia buvo patikrinta ar duomenys atitinka modelio sudarymo reikalavimus pagal 6 privalomus žingsnius:

- nustatyta, jog kintamasis Y yra panašus į normalųjį kintamąjį, pagal Kolmogorovo – Smirnov testą $K-S = 0,56$, $p = 0,385$; pagal Shapiro – Wilk testą $S-W = 0,63$, $p = 0,456$).

9 lentelė. **Kolmogorovo-Smirnov ir Shapiro-Wilko rodikliai**
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

	Kolmogorov – Smirnov			Shapiro-Wilk		
Standardized	Statistics	df	Sig	Statistics	df	Sig
	.56	113	.385	.06	113	0.456

- priklausomas kintamasis Y – koreliuoja su regresoriais ir multikolinearumo problema nenustatyta, visų kintamųjų VIF reikšmės yra mažiau už 4.

10 lentelė. **Regresijos koeficientų lentelė**
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Coefficients								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.665	.544		6.733	.000		
	Lyderystė	.398	.078	.402	5.099	.000	.412	2.425
	Žmonės	.152	.074	.144	2.046	.043	.520	1.924
	Strategija	.076	.081	.057	.940	.349	.706	1.416
	Partnerystė	.096	.089	.061	1.082	.282	.798	1.252
	Ištekliai	.084	.067	.116	1.248	.215	.299	2.345
	Žmonių rezultatai	.016	.052	.016	.305	.761	.888	1.126
	Klientų rezultatai	.171	.058	.166	2.964	.004	.821	1.219
	Visuomenės rezultatai	.095	.039	.184	2.438	.017	.451	2.215
	Pagrindinės veiklos rezultatai	.247	.077	.182	3.192	.002	.791	1.265

- ANOVA reikšmingumas < 0,001 ir modelis yra tinkamas nagrinėti toliau.

11 lentelė. ANOVA testo **rodikliai**
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.448	9	1.939	32.278	.000
	Residual	5.946	99	.060		
	Total	23.394	108			

- Taip pat, determinacijos koeficientas $R^2 = 0,346$, o tai reiškia, kad 35% nepriklausomojo kintamojo paaiškinami kintamaisiais regresoriais ir modelis yra laikomas tinkamu.

12 lentelė. **Tyrimo modelio duomenys**
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.364 ^a	.346	.223	.24508	2.34

Todėl, duomenys buvo analizuojami toliau ir tiesinės daugialypės regresijos rezultatai yra pateikiami 13 lentelėje:

13 lentelė. **EKVF tobulumo modelio kriterijų įtakos įvertinimas naudojant tiesinę daugialypę regresiją**
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Koeficientų lentelė					
		Nestandardizuota B reikšmė	Standartizuota B reikšmė	t	Sig.
1	(Constant)	3.665		6.733	.000
	Lyderystė	.398	.402	5.099	.000
	Žmonės	.152	.144	2.046	.043
	Strategija	.076	.057	.940	.349
	Partnerystė Išteklių	.096	.061	1.082	.282
	Procesai	-.084	-.116	-1.248	.215
	Žmonių rezultatai	-.016	-.016	-.305	.761
	Klientų rezultatai	.171	.166	2.964	.004
	Visuomenės rezultatai	.095	.184	2.438	.017
	Pagrindinės veiklos rezultatai	.247	.182	3.192	.002

Atlikus analizę, buvo nustatyta, jog tik 2 iš 5 galimybių vertinimo kriterijų turi įtakos 3 iš 4 rezultatų vertinimo kriterijams. Kaip buvo matoma iš literatūros analizės, šie ryšiai taip pat buvo pastebėti ir kitų autorių, labiausiai tyrimo rezultatai panašūs į autorių Martinez-Lorente et al., 2009. Buvo sudaryta regresinė lygtis, kurioje galima matyti, kiek kiekvienas X paaiškina Y reikšmės:

$$Y = 3,665 + 0,398 * \text{lyderystė} + 0,152 * \text{žmonės} + 0,171 * \text{klientų rezultatai} + 0,095 * \text{visuomenės rezultatai} + 0,247 * \text{pagrindinės veiklos rezultatai},$$

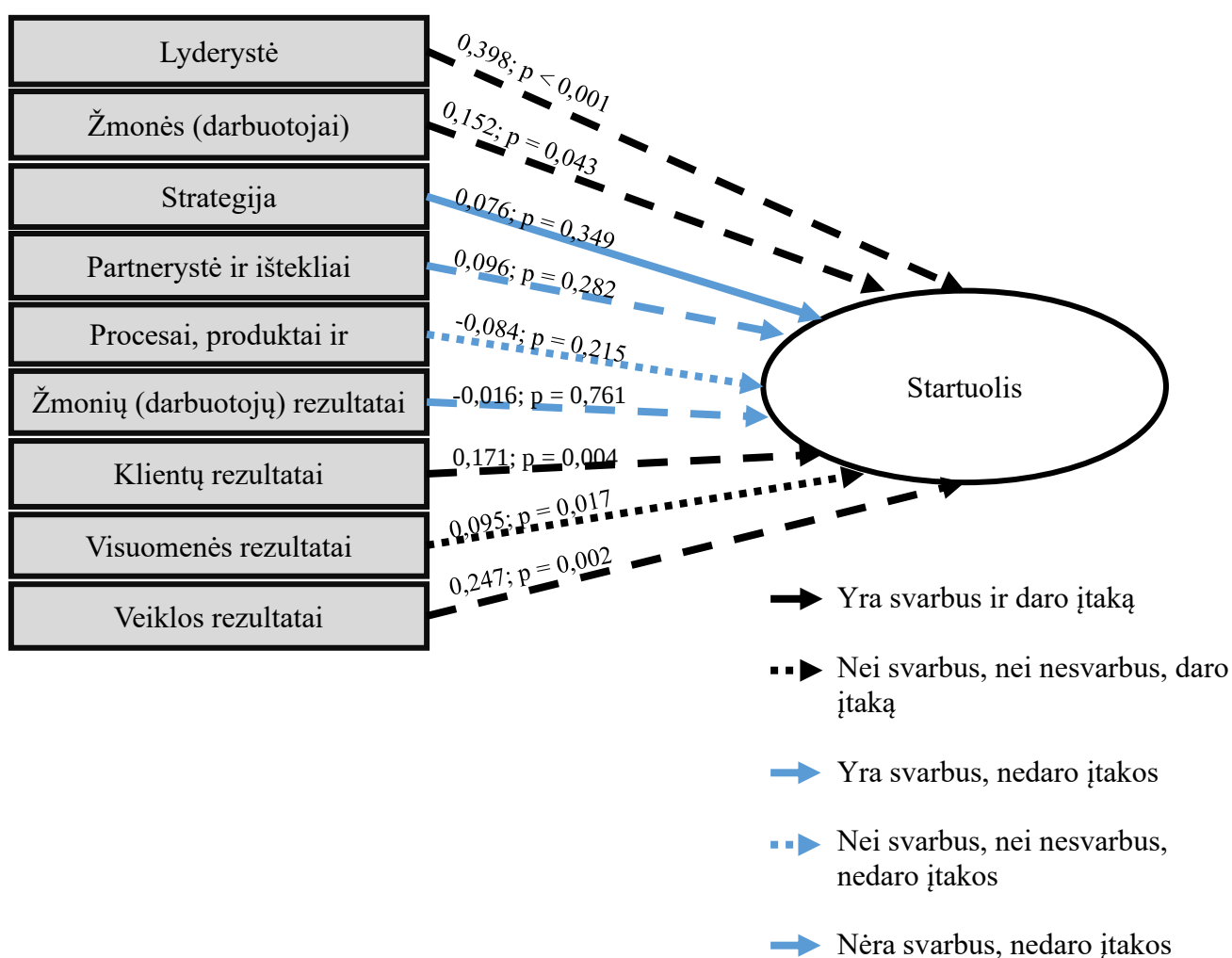
(2 formulė)

kur:

Y – priklausomas kintamasis – startuoliai.

Kadangi, nevisi vertinimo kriterijai turi įtakos startuoliams, **trečioji hipotezė** – visi EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijai turi įtakos startuoliams, yra **paneigta**.

Atlikus visus numatytus duomenų analizės metodus, buvo sudarytas EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijų svarbos ir įtakos modelis startuoliams (10 pav.):



10 pav. Kiekybinio tyrimo rezultatų modelis
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

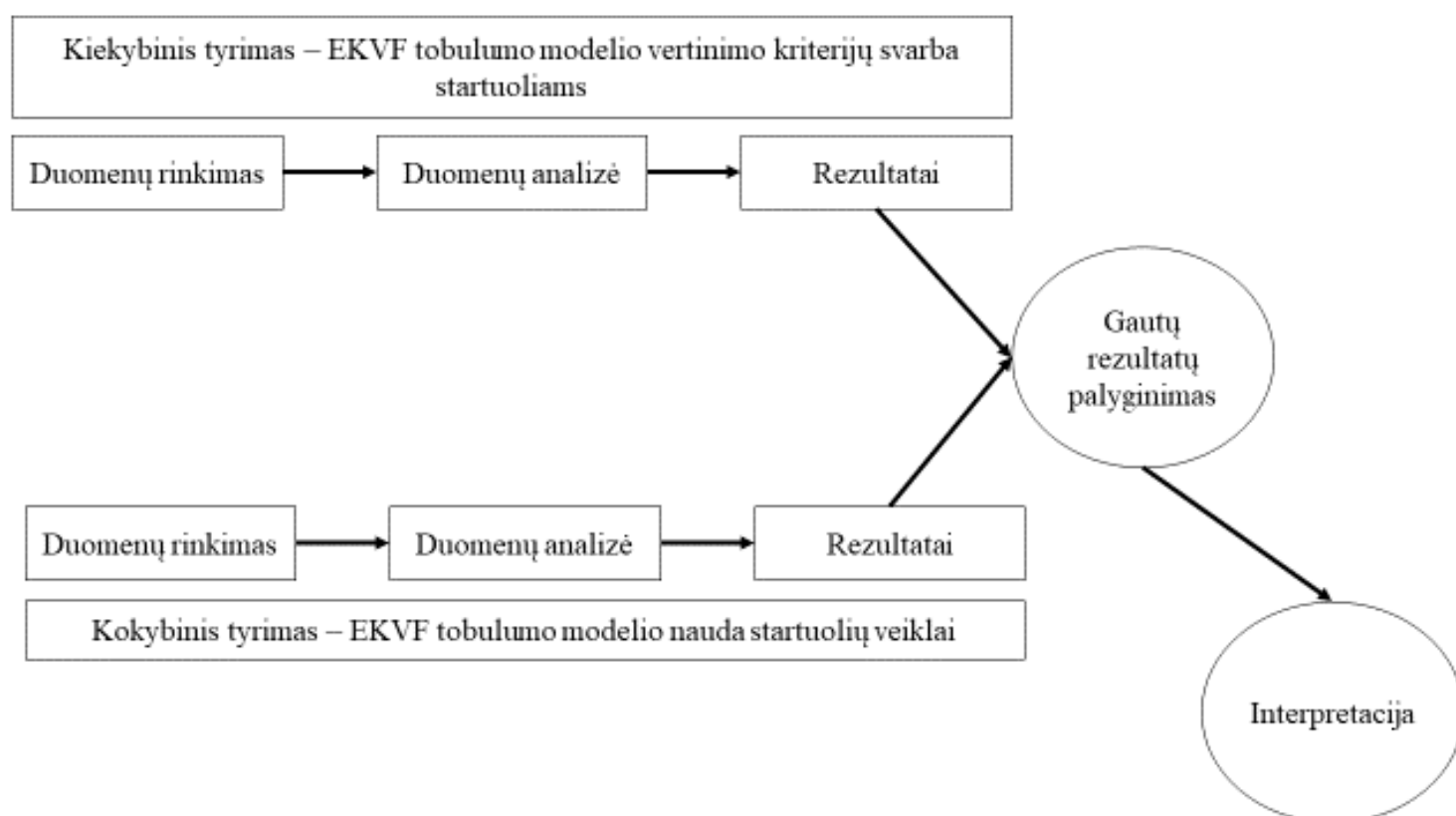
Vykdant tyrimą, anketinių apklausų metodu, apie EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijų svarbą startuoliams, buvo pastebėta, jog darbuotojai pastebi kelių kriterijų svarbą ir vertina juos kaip „svarbius“ ar „labai svarbius“ verslui. Tačiau, darbuotojai, kurie užima aukštesnes (vadovaujančias) pareigas, atkreipė dėmesį ne tik į šių kriterijų svarbą. Jie pastebėjo, kad nors ir svarbūs šie kriterijai verslui, į juos visus tikrai nėra atsižvelgiama. Paprasčiausiai dėl laiko stokos visų devynių kriterijų valdymas galėtų būti ne tik nenaudingas, bet ir žalingas – dėmesys šiems kriterijams galėtų užgožti kitas, esmines startuolių veiklos sritis. Kadangi yra žinoma, jog *„vien tik anketų duomenys ne visada gali visapusiai ir iš esmės atskleisti tiriamąjį reiškinių“* (Tidikis, 2003), buvo nuspręsta atlikti kokybinį tyrimą.

4. KOKYBINIO TYRIMO „EKVF TOBULUMO MODELIO KRITERIJŲ NAUDA STARTUOLIŲ VEIKLAI“ METODOLOGIJA

4.1. Kokybinio tyrimo metodika

Kaip minėta anksčiau, empirinio tyrimo eigoje, atlikus kiekybinį tyrimą, buvo nustatyta, kad EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijai yra svarbūs, nei svarbūs, nei nesvarbūs ar nesvarbūs. Tačiau, magistro darbo tikslui pasiekti ir modelio tinkamumui nustatyti, bus atliekamas dar vienas – kokybinis tyrimas. Praktinių šio modelio taikymo pavyzdžių rasta nebuvo, todėl pasitelkus EKVF tobulumo modelio klausimyną, buvo sudaryta pusiau struktūrizuota interviu apklausa. Šis metodas buvo pasirinktas tikslingai, kad tyrėjui prireikus – būtų galima pateikti papildomų klausimų, taip iš respondentų sužinant daugiau ir išsamesnės informacijos.

Nustačius, kad kiekybinio tyrimo rezultatų išvadoms daryti neužteks, tyrimo modelis (11 pav.) buvo pakoreguotas remiantis trianguliacijos kompozicija pagal mišraus metodo tyrimo projektavimo metodą – interpretuojančioji kompozicija:



11 pav. Pakoreguotas empirinio tyrimo modelis
(sudaryta darbo autorės remiantis Creswell, Clark, 2011; Bryman, 2006)

Tyrimo tikslas. Įvertinti EKVF tobulumo modelio taikymo naudą startuolių veiklai.

Tyrimo tikslui pasiekti yra keliami šie uždaviniai:

1. Remiantis sistetine literatūros šaltinių analize, bei kiekybinio tyrimo rezultatais, sudaryti pusiau struktūrizuotą interviu apklausą.
2. Pasirinkti respondentus ir atlikti interviu.
3. Atlikus interviu apklausą, susisteminti gautus duomenis, atlikti jų analizę.
4. Pagal gautus rezultatus įvertinti EKVF tobulumo modelio naudą startuolių veiklai.

Tyrimo atranka ir imtis. Respondentų atranka buvo vykdoma pagal neatsitiktinės – sniego gniūžtės atrankos būdą. Iš pirminio kiekybinio tyrimo imties, atsitiktinai buvo atrinkti pradiniai respondentai, o apklausos pabaigoje, jų buvo paprašyta nurodyti kitus žmones, kurių atsakymai gali būti naudingi sėkmingam tyrimo vykdymui. Taip pat, kiekvienas respondentas buvo tikrinamas pagal iš anksto nustatytus atrankos kriterijus: užimamas pareigas; darbo įmonėje laikotarpis; atstovaujamos įmonės tinkamumas tyrimui. Šiam tyrimui imtis buvo nustatyta pagal nestatistinį apytikslio apskaičiavimo metodą – nustatyta, kad 5 respondentų pakanka tikslams ir patikimoms išvadoms daryti.

Respondentai buvo užkoduoti nuo 1 (R₁) iki 5 (R₅) – taip bus identifikuojamos jų citatos.

14 Lentelė **Respondentų sąrašas**
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Respondento kodas	Pareigos	Darbo įmonėje laikotarpis	Startuolio apibūdinimas
R₁ - respondentas nesutiko viešinti vardo pavardės bei atstovaujamos įmonės pavadinimo	Įmonės direktorius	11 mėnesių	• Sritis – elektroninė prekyba • Įsteigta 2019 metais • Šiuo metu dirba 5 žmonės
R₂ – respondentas nesutiko viešinti vardo pavardės bei atstovaujamos įmonės pavadinimo	Verslo plėtros vadovas	1 metai	• Sritis - finansų technologijos • Įsteigta 2018 metais • Šiuo metu dirba 8 žmonės

14 Lentelės tęsinys **Respondentų sąrašas**
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

R₃ – respondentas nesutiko viešinti vardo pavardės bei atstovaujamos įmonės pavadinimo	Strateginės partnerystės vadovė	3 metai	• Sritis – oro transportas, aviacija • Įsteigta 2016 metais • Šiuo metu dirba 48 žmonės
R₄ – respondentas nesutiko viešinti vardo pavardės bei atstovaujamos įmonės pavadinimo	Rizikų valdymo vadovė	7 metai	• Sritis – informacinės technologijos (internetinės saugos priemonės) • Įsteigta 2006 metais • Šiuo metu dirba 750 žmonės
R₅ – respondentas nesutiko viešinti vardo pavardės bei atstovaujamos įmonės pavadinimo	X vadovas, respondentas nesutiko viešinti savo pareigų, nes tokias pareigas užimančių vadovų yra tik vienas.	5 metai	• Sritis – transporto valdymo (sekimo) įranga • Įsteigta 2006 metais • Šiuo metu dirba 198 žmonės

Trys iš penkių respondentų yra startuolių darbuotojai, užimantys vadovaujančias pareigas, kiti du respondentai yra anksčiau buvusių startuolių, dabar vidutinių – didelių įmonių atstovai. Taip pat jie turi skirtingą darbo tiriamoje bendrovėje stažą, o įmonės buvo atrinktos pagal skirtingas veiklos sritis. Todėl, galima teigti, kad gauti rezultatai bus įvairiapusiškai reprezentatyvūs. *Reikėtų pastebėti, kad respondentas R₁ jau atlikus interviu, pranešė, kad komercijos atstovai neleido viešinti jokios informacijos apie jų startuolį. Todėl šio respondento citatos iš tyrimo buvo pašalintos.*

Klausimynas. 2 priede pateiktas parengtas pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas, kuris, panašiai, kaip ir kiekybinio tyrimo anketa, atsižvelgiant į tai, jog EKVF tobulumo modelis turi 9 vertinimo kriterijus aprėpė šias temas:

1. Lyderystė
2. Žmonės (darbuotojai)

3. Strategija
4. Partnerystė ir ištekliai
5. Procesai, produktai ir paslaugos
6. Žmonių (darbuotojų) rezultatai
7. Klientų rezultatai
8. Visuomenės rezultatai
9. Veiklos rezultatai

Taip pat, respondentams buvo užduodami papildomi klausimai demografiniams aspektams išsiaiškinti:

10. Kokią įmonę atstovaujate? (jei nesutinkate atsakyti, praleiskite)
11. Kiek šiuo metu joje yra darbuotojų?

Iš viso interviu apklausą sudaro 11 klausimų, tačiau reikalui esant, tyrėjas pasilieka galimybę klausti daugiau (papildančių) klausimų. Taip pat, nors ir klausiama apie visus EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijus, pagrinde bus siekiama patvirtinti ar paneigti, kiekybinio tyrimo metu nustatytas įtakas ir svarbą startuoliams.

Tyrimo metodai. Tyrimas buvo atliekamas 2019 metų spalio – gruodžio mėnesiais. Interviu metu gauta informacija buvo analizuojama pasitelkiant kokybinę turinio analizę. Naudojant Microsoft Word programą, duomenys buvo sisteminami į lenteles, pagal iš anksto nustatytas kategorijas – 9 vertinimo kriterijų grupes. Šis analizės metodas pasirinktas todėl, nes jis leidžia interpretuoti iš respondentų surinktą informaciją, bei daryti išvadas. O kaip minėta, kokybinio tyrimo duomenų analizės metu, buvo bandoma patvirtinti ar paneigti kiekybinio tyrimo metus gautus rezultatus.

4.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė

Atlikto kokybinio tyrimo rezultatų analizė pateikiama kiekvienam klausimui susistemintus respondentų atsakymus į lenteles pagal vertinimo kriterijus (15 lentelė/23 lentelė):

15 Lentelė **Lyderystės vertinimo kriterijaus rezultatai**
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai - respondentų atsakymai
Lyderystė	„<...> kiekvienas darbuotojas turi savo atsakomybes ir yra atsakingas už jų rezultatus. Kadangi turime ribotą biudžetą , visi supranta, kad už rezultatus ir iniciatyvą yra atsakingi ir prieš kitus“ (R ₂); „Visų idėjos yra priimamos ir skatinamos įgyvendinti. Taip pat priimami

15 lentelės tęsinys. **Lyderystės vertinimo kriterijaus rezultatai**
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai - respondentų atsakymai
Lyderystė	praktikantai, kurie auginami tapti stipriais pagalbininkais, visų pirma leidžiant jiems klysti, investuojant į žinias ir skatinant prisiimti atsakomybių bei mokytiis veikiant“ (R₂); „Mūsų įmonėje visi žino, kas yra kiekvienos „grupeiės“ lyderis, tačiau aiškiai apibrėžtų papildomų funkcijų jie neatlieka. Gal tik geresnę vidinę atmosferą kuria, taip stiprindami komandą“ (R₃); „darbuotojai aiškiai žino ko iš jų reikalaujama, tačiau kartais, pritrunka motyvacijos ir noro. Todėl mes bandome įtvirtinti lyderių vaidmenį, siekdami padidinti efektyvumą“; (R₄); „Lyderis, keistas pavadinimas, pas mus tada visi vadovai yra lyderiai. Jei nebūtų lyderiais, negalėtų vesti komandos prie tokių gerų rezultatų kokie jie yra dabar <...>“ (R₅).

Respondentai pastebėjo, kad lyderystė iš esmės yra pastebimas reiškinys jų kasdieninėje veikloje, tačiau R₂ ir R₃ nurodė, kad lyderis neturi papildomų funkcijų jų įmonėse. O priešingai R₄ ir R₅ nurodė, jog jų organizacijose, lyderiai asocijuojami su padidintu efektyvumu ir geresniais rezultatais. Taip pat pastebėta, jog lyderiai geba sukurti geresnę aplinką komandoje, kas irgi prisideda prie padidėjusio efektyvumo. Lyderis tai toks žmogus, kuris ne tik pats nuolatos tobulinasi žinias, bet ir geba jas panaudoti kitų komandos narių švietimui.

16 lentelė. **Žmonės (darbuotojai) vertinimo kriterijaus rezultatai**
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai - respondentų atsakymai
Žmonės (darbuotojai)	„<...> darbuotojai nuolatos dalyvauja įvairiausiuose mokymuose. Pasitenkinimas matuojamas tik žodiniais pokalbiais“ (R₂); „<...> kiek pati patiriu to įsitraukimo negalėčiau įvardinti“ (R₃); „mus visus laiko lygiais, kiekvieno nuomonė yra visada išklausoma ir jei reikia pakomentuojama“ (R₃); „vykdoma stipri darbuotojų atranka <...> rengiami mokymai, skirti kvalifikacijai kelti“ (R₄); „<...> turime nuolat tobulėti <...> investicija į darbuotojų ugdymą – pagrindinis mūsų ginklas“ (R₅).

Respondentai vieningai laikėsi nuomonės, kad reikia investuoti į savo darbuotojus, taip pat jų dėka yra kuriamas konkurencinis pranašumas. R₃ paminėjo, kad lygybės palaikymas darbinėje aplinkoje taip pat lemia efektyvumą, nes yra lyg motyvacija. Pastebėta, jog darbuotojų pasitenkinimo stebėjimas nėra plačiai taikomas. Vietoje to yra kuriamos motyvacinės sistemos: ketvirtiniai/pusmetiniai bonusai, nemokami pietūs, kelionės į užsienį, laisvalaikio praleidimo pasiūlymai, išvykos su komanda, sporto klubų abonementai.

17 lentelė **Strategijos vertinimo kriterijaus rezultatai**
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai - respondentų atsakymai
Strategija	„<...> nuolatos atliekami rinkos tyrimai, kalbamasi su klientais, konkurentais ir rinkos ekspertais, ieškoma informacijos internete <...> pagal unikalų vertės pasiūlymą, jo svarbą ir klientų atsiliepimus bei poreikį“ (R₂); Turime procesų žemėlapius <...> skirti tam, kad naujokams būtų lengviau susipažinti su mūsų veikla <...> savo poziciją rinkoje nuolat stebime, tikriname ką konkurentai yra paruošę – stengiamės padaryti geriau už juos arba žinoma pirmiau už juos“ (R₃); „Sekame naujienas rinkoje, stebime naujus produktus, naujus įstatymus <...> specifinės strategijos netransliuojame, tačiau stebime rinkos kainų pokyčius, įmonių susijungimus ir kt.“ (R₄); „Daug apie strategiją atskleisti negaliu <...> visada tikriname savo poziciją rinkoje, kadangi joje žaidėjų yra nedaug <...> Procesai pas mus turbūt toki patys kaip pas visus, jiems daug dėmesio neskiriame, dirbame pagal nusistatytus tikslus ir kiekvieną ketvirtį iškeltus uždavinius – turbūt tai ir yra mūsų pavadinkime <i>strategija</i>“ (R₅).

Respondentai nurodo, jog atliekami pastovūs rinkos tyrimai, nes jiems yra svarbu suprasti savo vietą rinkoje, bei žinoti, kaip dirba ir kur yra konkurentai. R₅ pastebėjo, kad labai svarbu nusistatyti tikslus, bei įgyvendinti iškeltus uždavinius. Galima teigti, kad strategijos turėjimas yra akivaizdu kiekvienam respondentui, tačiau nei vienas iš jų nedalyvauja (o gal įmonėse nėra vykdoma iš viso) jos tobulinime. Interviu metu, taip pat patikslinta, jog strategija yra vienas iš pagrindinių sėkmingo startuolio įsitvirtinimo rinkoje priežasčių. O vėliau ir sėkmingos plėtros ir inovacijų kūrimo/panaudojimo kriterijų.

18 lentelė **Partnerystės ir išteklių vertinimo kriterijaus rezultatai**
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai - respondentų atsakymai
Partnerystė ir ištekliai	„Turime ribotą finansavimą, tad stengiamės riboti išlaidas <...> nuolatos yra bendradarbiaujama su partneriais siekiant sukurti kuo patogesnę ir lengviau naudojamą produktą ar lengviau pasiiekti klientus “ (R ₂); „Darbuotojams yra suteikta galimybė dirbti kartu su partneriais ir semtis patirties, bei žinių “ (R ₄); „Bendravimas su partneriais neatsiejama mūsų darbo dalis, tačiau nežinau ar galima būtų teigti kad mes iš jų gauname kažko daugiau nei žaliavos . Mūsų partneriai pagrinde yra tiekėjai , kurie žinoma yra labai svarbūs “ (R ₅).

Respondentų teigimu, gerų santykių palaikymas su partneriais yra labai svarbus aspektas jų įmonėse, tačiau R₅ teigia, kad jiems partneriai yra pagrinde tik tiekėjai – o reikalui esant juos galima pakeisti, nes rinkos konkurencija yra labai aukšta ir tai suteikia pasirinkimo laisvę. Tačiau norint įtvirtinti savo startuolio vietą rinkoje, kurioje yra daug žaidėjų, svarbu investuoti į patikimų tiekėjų atranką, kad jų keisti nereikėtų. Kiti respondentai taip pat įvertino, kad išteklių valdymas yra svarbus prioritetas dėl riboto finansavimo (R₂). Todėl, reikia žiūrėti ir kurti procesus, kurių dėka būtų eikvojama mažiausiai išteklių, reikiamiems rezultatams pasiekti. Todėl tyrimo autorė, rekomenduotų startuoliams atsižvelgti į kokybės vadybos sistemas, kurių dėka galima pasiekti kuo mažesnių sąnaudų sunaudojimą.

19 lentelė. **Procesų, produktų ir paslaugų vertinimo kriterijaus rezultatai**
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai - respondentų atsakymai
Procesai, produktai ir paslaugos	„Kadangi komandoje yra 8 žmonės, kiekvienas turi savo atsakomybes kurias valdo, kas leidžia dirbti efektyviai <...> kiekvienas darbuotojas pristato savo darbo specifiką, procesus ir kokiems klausimams esant reikia kreiptis“ (R ₂); „Nauji darbuotojai <...> yra supažindinami su mūsų darbo specifiką , jiems yra pristatomos jų atsakomybės . Mėnesį laiko jiems yra skiriamas adaptacinis laikotarpis , kurio metu dirba su mentoriumi <...> Mūsų įmonė savo paslaugas reklamuoja visur – nuo plakatų autobusų stotelėse iki socialinių tinklų ir <i>influencerių</i> . O duomenų bazė yra valdoma pasitelkiant vidinę įmonės sistemą “ (R ₃);

19 lentelės tęsinys. **Procesų, produktų ir paslaugų vertinimo kriterijaus rezultatai**
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai - respondentų atsakymai
Procesai, produktai ir paslaugos	„Kadangi gyvuojame labai konkurencingoje rinkoje , mums labai svarbu, kaip dažnai mus mato galimi klientai. Todėl, didelė dalis mūsų biudžeto yra skirta tam“ (R ₄); „Rinkoje buvome lyderiais, tačiau mus nukonkuravo kita įmonė, kuri stipriai dirbo ties savo įvaizdžiu . Todėl, mes turėjome labai rimtai pergalvoti savo idėjas , susėdome su vadovais ir sprendėme strategijos problemą “ (R ₅).

Respondentų teigimu strategija yra pamatinis įmonių veikimo principas. Neturint geros strategijos, būti startuoliu nelabai įmanoma. Neturint idėjos, neturint inovatyvių sprendimų aktualioms problemoms spręsti. Darbuotojų integravimas lemia rezultatus, todėl visi respondentai paminėjo ir jų įvedimą į komandą. Taip pat, strategija yra toks dalykas, kuris ilgoje perspektyvoje turėtų būti keičiamas ir adaptuojamas prie aplinkos atsižvelgiant į politinius, ekonominius, technologinius, socialinius faktorius.

20 lentelė. **Žmonių (darbuotojų) rezultatų vertinimo kriterijaus rezultatai**
(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai - respondentų atsakymai
Žmonių (darbuotojų) rezultatai	„<...> esame komanda, tad labai svarbu nors ir maži paskatinimai , tad nuolatos stengiamės pagirti vienu kitus nors ir už mažiausius pasiekimus ir skatiname veikti toliau“ (R ₂); „<...> pagal <i>feedback</i> ‘ą ir atsiliepimus“ (R ₂); „Tokio dalyko kaip darbuotojų rezultatai mūsų įmonė nematuoja <...> realiai yra vertinamas tik visos komandos, tarkim skyriaus rezultatas per pusmetį/metus “ (R ₃); „Darbuotojus mes kviečiame į draugiškus pokalbius , kurių metu jiems patiems reikia įvertinti savo pasiekimus , vėliau jų vadovai patikrina ar yra pasiekti užbrėžti tikslai “ (R ₄); „Kiekvienas darbuotojas turi savo planą , o taip pat rinkos analizės metu atliekame klientų apklausas apie darbuotojų elgesį, bendravimą ir t.t.“ (R ₅).

Respondentai teigia, jog darbuotojų rezultatai yra svarbūs, tačiau tai tik rodiklis, kuris visada gali būti pakoreguotas, jeigu imtasi veiksmų. Įmonėse vykdam vertinimus, kiekvienas

darbuotojas gauna užduotis, išskeltus tikslus, todėl jų kontrolė būtina. Taip pat, R₂ pabrėžė, jog komandoje labai svarbu pamatyti ir įvertinti ne tik komandinius, bet ir asmeninius pasiekimus.

21 lentelė. **Klientų rezultatų vertinimo kriterijaus rezultatai**

(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai - respondentų atsakymai
Klientų rezultatai	„Verslas yra paremtas tuo, jog jeigu nėra patenkinami lūkesčiai, verslas nelabai seksis, tad nuolatos yra klausima, ko klientai tikisi, kokie yra jų lūkesčiai, ar viskas tvarkoje, ką galima pagerinti . Suklydus ar nepavykus nebandoma to uždangstyti , bet stengiamės būti atviri ir priiimti visą atsakomybę “ (R ₂); „Klientų poreikių patenkinimas yra matuojamas vykdant apklausas internetu , ar po įvykdytos paslaugos“ (R ₃); „Galėčiau teigti, jog mūsų klientai yra tikrai lojalūs ir dažnai sugrįžta naudotis mūsų paslaugomis vėl. Jie retai skundžiasi aptarnavimu , yra linkę pildyti apklausas apie suteiktas paslaugas“ (R ₄); „Mūsų produktas yra pakankamai brangus, todėl sunku išlaikyti klientą , kai rinka pasiūlo vos ne per pusę pigesnę prekę. Todėl mes nuolat vertiname klientų lojalumą , domimės ar jiems nereikia papildomų paslaugų ar atnaujinti esamą įrangą. Daug investuojame į gerus klientų atsiliepimus ir skiriame kiekvienam savo klientui kuo daugiau individualaus laiko ir dėmesio “ (R ₅).

Į šį vertinimo kriterijų respondentai atkreipė daugiausiai dėmesio kalbėdami apie savo įmones, kiekvienas iš respondentų turėjo pavyzdžių, kaip matuojami klientų rezultatai. Vertinant respondentų nuomonę, buvo pastebėta, jog šis kriterijus yra svarbus ir turintis didelę įtaką įmonės efektyvumui. Todėl yra skiriama daug dėmesio analizuojant būtent klientų lūkesčius, pritraukimo ir išlaikymo strategijas.

22 lentelė. **Visuomenės rezultatų vertinimo kriterijaus rezultatai**

(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai - respondentų atsakymai
Visuomenės rezultatai	„Atsižvelgiame į tai organizacijos viduje, kol kas poveikis aplinkai nėra daromas “ (R ₂); „Stengiamės savo ofisuose palaikyti kuo mažesnę vartoj išskumą, esame pasistatę rūšiavimo šiukšliadėžes <...> Turėjome

22 lentelės tęsinys. Visuomenės rezultatų vertinimo kriterijaus rezultatai

(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

	renginį, kuriame dalyvavo visa komanda, apie socialinę verslą, jei turėtume tokią galimybę, manau suteiktume tokiam darbuotojui vietą <...> akcijų pasidalinimas, atlyginimas ir ateities perspektyvos “ (R ₃); „Mūsų įmonė rūpinasi Lietuvos gerove, pritraukdama darbuotojus iš užsienio šalių, remdama lietuviškus verslus, dalindamasi patirtimi su kitais Lietuvos bendruomenės startuoliais“ (R ₄).
--	---

Respondentų R_{2, 3, 4} nuomone, labai svarbu atkreipti dėmesį ir į socialinę atsakomybę, socialinę verslą, visuomenės kurioje veikia gerovę. Todėl šios įmonės rūpinasi ne tik savo darbuotojais, bet ir aplinka, bei Lietuvos gerove. Tyrimo autorė atkreipia dėmesį, jog visi respondentai žinojo apie socialinę atsakomybę ir socialinę verslą, todėl akivaizdu, jog šis vertinimo kriterijus daro įtaką organizacijoms.

23 lentelė. Veiklos rezultatai vertinimo kriterijaus rezultatai

(sudaryta darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai - respondentų atsakymai
Veiklos rezultatai	„Veiklos rezultatai nebūtinai parodo mūsų įmonės rezultatus, jeigu mes investuojame į plėtrą, kas startuoliui yra labai priimtina, mūsų metiniai finansiniai rodikliai nebūtinai būna geri. Tačiau ilgesnėje perspektyvoje, mes žiūrime į tai kaip į spartų augimą ir planuojame kaip tai mums atsipirks vėlesnėje veikloje“ (R ₅).

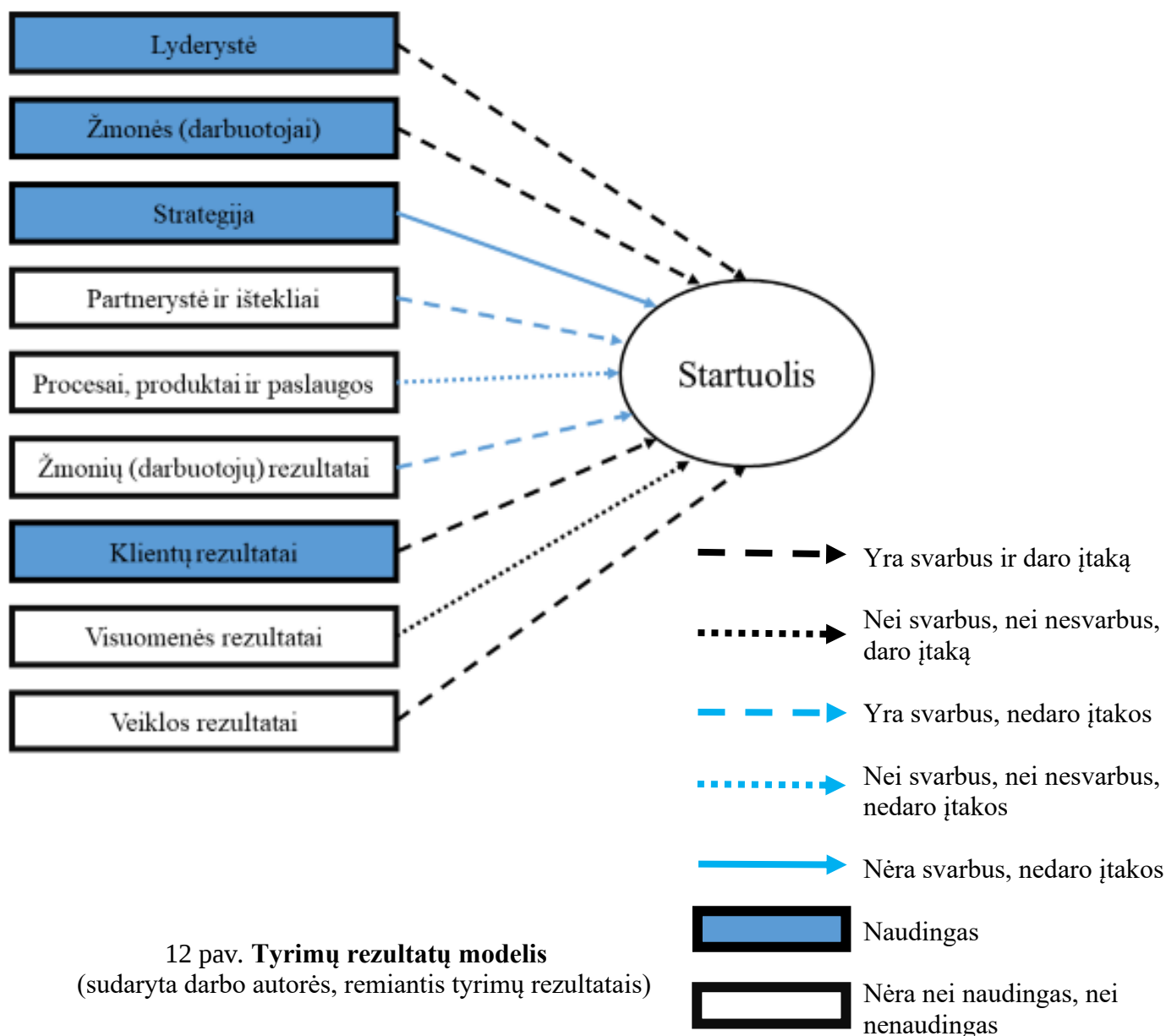
Pagal R₅ atsakymą, galima daryti išvadą, kad startuoliai pirmiausia rūpinasi sparčiu augimu, paremtu inovacijomis. Todėl geri pagrindiniai veiklos rezultatai nebūtinai turi atspindėti gerą ateitį. Gali būti jog startuolis tiesiog neinvestuoja į augimą ir yra prie žlugimo ribos, tokiu atveju, paskutinių metų rezultatai gali atrodyti iš tiesų geri.

5. TYRIMŲ REZULTATŲ INTERPRETACIJA IR PALYGINIMAS TARPUSAVYJE

Tyrimo tikslui pasiekti buvo atliekami du tyrimai, kurių pagrindinis tikslas nustatyti ar EKVF tobulumo modelis yra tinkamas startuoliams. Įvertinus šio modelio vertinimo kriterijų svarbą, daromą įtaką ir taikymo naudą startuoliams, nustatyta jog modelis yra dalinai tinkamas. Nes, dauguma modelio vertinimo kriterijų yra svarbus ir daro įtaką, bet dėl startuolių išteklių ribotumų šis tobulumo modelis ne visada gali būti pritaikomas veikloje.

Galima daryti išvadą, kad jeigu startuolis galėtų investuoti į kokybės vadybos sistemos kūrimą, EKVF tobulumo modelis galėtų tapti jos pagrindu arba jeigu startuolis investuotų į šio modelio taikymą, jo veiklos kokybė pagerėtų.

Pagal gautus abiejų tyrimų rezultatus, buvo sudarytas tyrimų rezultatų modelis (12 pav.):



Šis modelis iliustruoja, kaip kiekvienas EKVF tobulumo modelio kriterijus tinka startuoliams:

1. **Lyderystės vertinimo kriterijus** yra svarbus ir daro įtaką startuolių veiklai. Taip pat, startuolių atstovai pastebėjo, jog šis kriterijus yra naudingas jų organizacijose – lyderiai yra tie žmonės, kurie atsako už organizacijos efektyvumą, kuria geresnę vidinę atmosferą, stiprina komandą.
2. **Žmonių (darbuotojų) vertinimo kriterijus** yra svarbus ir daro įtaką startuoliams. Vadovai teigė, jog investicija į darbuotojus yra teikianti daugiausiai naudos. Nors pastebėta, jog labai svarbu vertinti darbuotojų pasitenkinimą ir tokiu būdu išsiaiškinti silpnąsias valdymo vietas, kad būtų galima pakelti komandos efektyvumą, retas startuolis tai daro – yra kitokių būdų motyvacijai pakelti: bonusų sistema, išvykos su komanda, nemokamas maistas ar sporto klubų abonementai.
3. Atlikus kiekybinį tyrimą buvo nustatyta, jog **strategijos vertinimo kriterijus** nėra svarbus ir nedaro jokios statistiškai svarbios įtakos startuolių veiklai. Tačiau pokalbio su startuolių atstovais metu, buvo įvertinta, jog nors respondentai tiesiogiai neįvardino veikloje vykdomų procesų „strategiją“, vis dėl to šis aspektas yra naudingas startuoliams.
4. **Partnerystės ir išteklių vertinimo kriterijus** buvo įvertintas kaip svarbus, tačiau įtakos nedarantis. Taip galėjo būti todėl, jog startuoliai iš esmės turi labai ribotą finansavimą, ir kaip teigė startuolių atstovai jie stengiasi kuo labiau mažinti išlaidas. Nors pastebėta, jog partnerystės gali būti naudingos vykdant organizacijos plėtrą ar kuriant naują produktą/paslaugą, bendrai šis vertinimo kriterijus startuoliams yra nei naudingas, nei nenaudingas.
5. **Procesų, produktų ir paslaugų vertinimo kriterijus** buvo įvertintas kaip nei svarbus nei nesvarbus, taip pat įtakos neturintis. Tačiau įvertinus startuolių atstovų nuomonę, pastebėta, jog tiesioginės naudos jis nei turi, nei neturi, bet yra vienas iš pamatinių sėkmės priežasčių. Reikia pastebėti, kad būtent procesai, produktai/paslaugos yra dažniausiai daugiausiai investicijų reikalaujanti įmonių veikla, kuri turi būti kuriama atsižvelgiant ne tik į klientų poreikių patenkinimą, bet ir gretinama su aplinkos vidiniais ir išoriniais, tiesiogiai priklausomais ir nepriklausomais faktoriais.
6. **Žmonių (darbuotojų) rezultatų vertinimo kriterijus** – yra svarbus, tačiau pastebimos įtakos nedaro. Vadovų teigimu, šis kriterijus taip pat nėra nei naudingas, nei nenaudingas startuolio veiklai ir rezultatams, nes kiekvienam darbuotojui dažniausiai yra suteikiamos visos galimybės tobulėti. Taip pat, darbuotojams yra iškeliami savaitiniai/mėnesiniai/metiniai tikslai, kuriuos pasiekę jie yra įvertinami ir

motyvuojami. Taip yra vykdoma jų kontrolė, o reikalui esant taikomos bausmės ar skiriami papildomi mokymai, kad šio kriterijaus rezultatai būtų pakoreguoti.

7. **Klientų rezultatų vertinimo kriterijus** turbūt yra pats svarbiausias ne tik startuoliams, bet ir kitoms organizacijoms. Kaip teigė startuolių atstovai „*laimingi ir patenkinti klientai = sėkminga ir besiplečianti įmonė*“. Akivaizdžiai, buvo nustatyta, jog šis kriterijus yra ne tik svarbus, bet ir darantis įtaką startuolių veiklai – kuo labiau patenkinami klientų lūkesčiai, tuo geriau startuoliui sekasi. Todėl ir respondentai įvertino šį kriterijų kaip turintį naudos, nes atkreipiant dėmesį į klientų nuomonę apie siūlomas paslaugas ar produktus, vertinant lojalumą bei investuojant į gerus atsiliepimus – pasiekiami geriausi rezultatai.
8. **Visuomenės rezultatų vertinimo kriterijus** startuolių atstovų įvardintas kaip nei naudingas, nei nenaudingas, taip pat yra nei svarbus nei nesvarbus startuolių veiklai. Tačiau, atkreipus dėmesį į tai, jog socialinė atsakomybė irgi priskiriama šiam kriterijus ir tai gal lemti, kokią įvaizdį organizacija turi, todėl kriterijus įvertintas kaip darantis įtaką.
9. **Veiklos rezultatų vertinimo kriterijus** yra svarbus ir daro įtaką startuolių veiklai. Nes tai, kokius rezultatus jis pasiekia, lemia jo ateities plėtrą, bei investicijų į inovacijas dydį. Tačiau negalima teigti, jog šis kriterijus yra naudingas ar nenaudingas, nes jei startuolis aktyviai plečiasi, bei daug investuoja nebūtinai lems jo sėkmę ar žlugimą. Todėl veiklos rezultatai tai tik tam tikri rodikliai, kuriais galima įvertinti dabartinę startuolio padėtį.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išvados:

1. Išnagrinėjus literatūros šaltinius apie EKVF tobulumo modelį, buvo nustatyta, jog teoriškai šis modelis tinka visoms organizacijoms nepriklausomai nuo sektoriaus kuriame veikia, ar dydžio. Kadangi startuoliai pagal sąvoką yra priskiriami labai mažoms ar mažoms įmonėms, paaiškėjo, jog šis modelis tokioms įmonėms tinka tik dalinai. Taip pat galima daryti išvadą kad Lietuvos startuolių bendruomenėje EKVF tobulumo modelis nėra taikomas nei praktiškai nei teoriškai.
2. Atlikus literatūros analizę apie startuolių veiklą, galima daryti išvadą, kad šis verslo tipas yra pagrįstas itin sparčiu augimu ir inovacijų panaudojimu. Tačiau tik labai maža dalis susikūrusių startuolių išgyvena ilgiau nei vienerius metus, todėl pastebėta, jog kokybės vadybos sistemos kūrimas naudojant EKVF tobulumo modelį, teoriškai turėtų padėti įsivertinti esamą padėtį, identifikuoti silpniausias organizacijos grandis bei pagerinti išlikimo tikimybę.
3. Remiantis gautais kiekybinio tyrimo rezultatais galima daryti išvadas apie kiekvieno EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijaus svarbą ir įtaką startuoliams:
 - a. Empirinis tyrimas parodė, kad yra statistinis svarbos skirtumas tarp visų EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijų. Lyderystė, žmonės (darbuotojai), partnerystė ir ištekliai, žmonių (darbuotojų) rezultatai, klientų rezultatai ir veiklos rezultatai yra svarbūs startuoliams, procesai, produktai ir paslaugos bei visuomenės rezultatai yra nei svarbūs nei nesvarbūs, o strategija yra nesvarbus vertinimo kriterijus.
 - b. Tyrimo metu buvo nustatyta, jog 7 iš 9 EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijų yra svarbesni vidutinėms ir didelėms organizacijoms (anksčiau buvusiems startuoliams), nei startuoliams. Ir nors H_2 – *EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijai yra svarbesni startuoliams, kurie yra veikiantys ilgiau nei 5 metus* – yra paneigta, **galima daryti išvadą, jog šis modelis labiau tinka startuoliams, kurie yra pervirsimo į didesnę organizaciją fazėje.**
 - c. Tiesinės daugialypės regresijos metu, buvo nustatyta, kad egzistuoja statistinis skirtumas tarp EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijų įtakos startuoliams. Nustatyta, jog 5 iš 9 vertinimo kriterijų daro įtaką startuolių veiklai (pagal formulę: $Y = 3,665 + 0,398 * \text{lyderystė} + 0,152 * \text{žmonės} + 0,171 * \text{klientų rezultatai} + 0,095 * \text{visuomenės rezultatai} + 0,247 * \text{pagrindinės veiklos}$

rezultatai). Todėl nors ir H_3 – visi EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijai turi įtakos startuoliams – buvo paneigta **galima daryti išvadą, jog bendrai EKVF tobulumo modelis turi daugiau įtakos startuoliams, nei neturi.**

4. Remiantis gautais kokybinio tyrimo rezultatais, nustatyta, jog 4 iš 9 vertinimo kriterijų galima turi naudos startuolių veiklai. Todėl, galima daryti išvadą, jog šis EKVF tobulumo modelis yra naudingas startuoliams. Ir jeigu startuolis yra pajėgus investuoti į kokybės vadybos sistemą, kaip įrankis galėtų būti naudojamas būtent šis modelis.
5. Atlikus kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatų palyginimą, nustatyta, jog modelis yra dalinai tinkamas startuoliams, nes jo vertinimo kriterijai ne tik yra svarbūs, bet ir turi įtakos startuolių veiklai. Taip pat, galima daryti išvadą, kad nors ir įdiegus nepilnai šis modelis vis tiek turėtų atnešti naudos, nes būtų išsiaiškintos silpnosios sritys ar trūkstami procesai/sritys, kuriuos reikėtų įdiegti siekiant sukurti tobulą organizaciją.

Pasiūlymai startuoliams:

1. Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad EKVF tobulumo modelio (nebūtinai pilnai) diegimas startuoliams turėtų atnešti teigiamos naudos. Todėl rekomenduojamą šį modelį naudoti siekiant įsivertinti veiklą, identifikuojant labiausiai pažeidžiamas/silpniausias vietas.
2. Siūloma EKVF tobulumo modelį naudoti kaip įrankį kokybės vadybos sistemos kūrimui, laikotarpyje kai startuolis virsta vidutine ar didele organizacija. Nes tyrimo metu nustatyta, kad šioje fazėje esantiems startuoliams šio modelio vertinimo kriterijai yra svarbesni.
3. Rekomenduojama startuoliams, kurie peržengia 5 metų ir/arba 50 darbuotojų ribą, surengti posėdį, kuriame visos suinteresuotos šalys įsivertintų startuolio veiklą pagal 9 EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijus, pasitelkę šio įrankio klausimyną. Taip galima nustatyti gerintinas sritis bei apsvaistyti klausimą dėl nacionalinio kokybės prizo, nes šis apdovanojimas galėtų suteikti ne tik konkurencinio pranašumo, bet ir pagerinti organizacijos įvaizdį Lietuvoje ar užsienyje.

Siūlomos tolimesnės tyrimo vystymo kryptis:

1. Startuolių, pereinančių į organizacijas – kokybės vadybos sistemos kūrimas taikant EKVF tobulumo modelį
2. Startuolio kokybės vadybos sistemos kūrimas
3. Metodikos rengimas - kaip naudoti EKVF tobulumo modelį startuoliams.

4. Naujasis EKVF tobulumo modelis 2020, ar šis naujasis modelis yra tiek pat tinkamas startuoliams kiek senasis?

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Adamonienė, R., Ruibytė, L. (2013). Evaluation of Performance of Leaders in Lithuania police organization by applying common assessment framework. Vilnius: MRU. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/ds2/stream/?#/documents/44da5898-4ccc-445b-b175-0f6371ce1e62/page/1> (žiūrėta 2018 m. kovo 14 dieną).
2. Alfaro-Saiza, J. J., Carot-Sierrab, J. M., Rodriguez-Rodrigueza, R., Jabaloyes-Vivasa, J. M. (2011). Seeking organisational excellence by using the information coming from the EFQM excellence model as starting point: application to a real case. *Total Quality Management*, Vol. 22, No. 8, p. 853-868. doi:10.1080/14783363.2011.597595.
3. Al-Ibrahim, A. (2014). Quality Management and Its Role in Improving Service Quality in Public Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 2, No. 6, p. 123-147. Prieiga per internetą: <http://pubs.sciepub.com/jbms/2/6/1/> (žiūrėta 2018 m. gruodžio 3 d)
4. Anttila, J., Jussila, K. (2018). Organizational learning in developing the integrated quality management. *Product Engineering Archives*, Vol. 18, No. 1, p. 3-13. doi:10.30657/pea.2018.18.01.
5. Badri, M. A., Selim, H., Alshare, K., Grandon, E. E., Younis, H., & Abdulla, M. (2006). The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 23, No. 9, p. 1118-1157. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fwww.emeraldinsight.com%2F0265-671X.htm> (žiūrėta 2018 m. gruodžio 12 d.)
6. Bolboli, S. A., Reiche, M. (2015). Introducing a concept for efficient design of EFQM. *The TQM Journal*, Vol. 27, No. 4, p. 382-396. doi:10.1108/TQM-01-2015-0012.
7. Boulter, L., Bendell, T., Dahlgaard, J. (2013). Total quality beyond North America: A comparative analysis of the performance of European Excellence Award winners. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 33, No. 2, p. 197-215. doi:10.1108/01443571311295635.
8. Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: How is it done? *Qualitative Research*, p. 105–107. doi:10.1007/s11577-017-0454-1.
9. Business Box. *Business Box LLC*. Prieiga per internetą: <https://www.businessboxllc.com/efqm-committed-to-sustainability/> (žiūrėta 2019 m. spalio 12 d.).
10. Cabrerizo, F. J., Perez, I. J. (2013). A consensus support model based on linguistic information for the initial-self assessment of the EFQM in health care organizations. *Expert Systems with Applications*, Vol. 40, No. 8, p. 2792-2798. doi: 10.1016/j.eswa.2012.11.011.

11. Calvo-Mora, A., Leal, A., Roldan, J. L. (2005). Relationships between the EFQM model criteria: a study in Spanish universities. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 16, No. 6, p. 741-770. doi: 10.1080/14783360500077708.
12. Calvo-Mora, A., Leal, A., Roldán, J. L. (2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*, Vol. 14, No. 2, p. 99-122. doi: 10.1108/09684880610662006.
13. Calvo-Mora, A., Picón-Berjoyo, A., Ruiz-Moreno, C., Cauzo-Bottala, L. (2015). Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organizational results in the EFQM Excellence Model framework. *International Journal of Production Research*, Vol. 53, No. 7, p. 2186-2201. doi:10.1080/00207543.2014.975859.
14. Creswell, J., Clark, V. (2011). *Designing and Conducting mixed methods research*. California: SAGE Publications Inc.
15. Dambrauskas, R. (2010). Visuotinės kokybės vadybos poveikis tarptautinės organizacijos veiklos rezultatams. *Vilniaus Universiteto Kauno Humanitarinio Fakulteto verslo ekonomikos ir vadybos katedra*, p. 1-75.
16. Daniel, J., Naderpour, M., & Lin, C.T. (2018). A Fuzzy Multi-Layer Assessment Method for EFQM. *IEEE Transactions on Fuzzy Systems*, Vol 1, No. 3, p. 1-11. Prieiga per internetą : <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=8481412> (žiūrėta 2018 m. gruodžio 15 d.)
17. Dikavičius, D., Stoškus, S. (2003). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: KTU.
18. Dikčius, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Vilnius: Vilniaus Universitetas.
19. Doeleman, H. J., Have, S. t., Ahaus, C. T. (2014). Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality management excellence model, a literature review. *Total Quality Management*, Vol. 25, No. 5, p. 439-460. doi:10.1080/14783363.2013.862916.
20. EFQM.ORG. Business Excellence Matrix. *User Guide - EFQM Model 2013 version*. Prieiga per internetą: http://www.efqm.org/sites/default/files/efqm_bem_2013_user_guide.pdf (žiūrėta: 2018 m. Gruodžio 4 d.).
21. Ehrlich, C. (2006). The EFQM-Model and Work Motivation. *Total Quality Management*, Vol. 17, No. 2, p. 131-140. doi: 10.1080/14783360500450400.
22. Escrig, A. B., Menezes, L. M. (2016). What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model? *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 36, No. 12, p. 1800-1820. doi:10.1108/IJOPM-11-2014-0557.

23. Geciene, J., & Raisiene, A. G. (2018). Service Quality of Organizations Providing Long Term Social Care. *European Scientific Journal*, Vol. 14, No. 26, p. 1-15. doi: 10.19044/esj.2018.v14n26p1.
24. Gómez, J. G., Costa, M. M., Lorente, Á. R. (2015). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 28, No. 5, p. 484-502. doi: 10.1108/02656711111132544.
25. Gómez, J. G., Costa, M. M., Lorente, A. R. (2015). An in-depth review of the internal relationships of the EFQM model. *The TQM Journal*, Vol. 27, No. 5, p. 486-502. doi: 10.1108/TQM-05-2013-0056.
26. Gómez, J. G., Costa, M. M., Lorente, Á. R. (2017). EFQM Excellence Model and TQM: an empirical comparison. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 28, No. 1-2, p. 88-103. doi:10.1080/14783363.2015.1050167.
27. Groenewegen, G., & Langen, F. (2012). Critical Success Factors of the Survival of Start-Ups with a Radical Innovation. *Journal of Applied Economics and Business Research*, Vol. 2, No. 3, p. 155-171. doi:10.1016/j.respol.2010.05.013.
28. Heras-Saizarbitoria, I., Marimon, F., Casadesus, M. (2012). An empirical study of the relationships within the categories of the EFQM model. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 23, No. 5-6, p. 1-18. doi: 10.1080/14783363.2012.669541.
29. Jayamaha, N. P., Grigg, N. P., Mann, R. S. (2011). Empirical analysis of the Baldrige Criteria as both an organizational performance measure and a theoretical model. *Measuring Business Excellence*, Vol. 15, No. 1, p. 20-33. doi: 10.1108/13683041111113222.
30. Jayamaha, N., Grigg, N., & Mann, R. (2009). A study of the validity of three major business excellence models in the Asia Pacific region. *Total Quality Management*, Vol. 20, No. 11, p. 1213-1227. doi: 10.1080/14783360903247536.
31. James, P. (1996). *Total Quality Management*. 2nd ed. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
32. Johnson, G., Whittington, R. Scholes, K., (2012). *Fundamentals of Strategy*. UK: Pearson Education.
33. Johnston, R., Clark, G., Shulver, M. (2012). *Service Operations Management. Improving service delivery* 4th ed. Essex: Pearson Education Limited.
34. Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K. (2018). Investigating the role of EFQM enablers in innovation performance. *The TQM Journal*, p. 1-19. doi: 10.1108/TQM-09-2018-0124.
35. Kumar, P., Maiti, J., Gunasekaran, A. (2018). Impact of quality management systems on firm performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 35, No. 5, p. 1034-1059. doi: 10.1108/IJQRM-02-2017-0030.

36. Kvalitetas.lt. (2018). EFQM. Prieiga per internetą: <http://www.kvalitetas.lt/lt/efqm> (žiūrėta 2019 m. gruodžio 3 d.).
37. Lasrado, F. (2017). Perceived benefits of national quality awards: a study of UAE's award-winning organizations. *Measuring Business Excellence*, Vol. 21, No. 1, p. 50-64. doi: 10.1108/MBE-08-2015-0044.
38. Lewis, V., Churchill, N. (1987). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth> (žiūrėta 2018 m. gruodžio 9 d.).
39. Li, M., & Yang, J. B. (2003). A decision model for self-assessment of business process based on the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, No. 2, p. 164-188. doi: 10.1108/02656710310456608.
40. Lietuvos Kokybės Vadybos ir Inovacijų asociacija. (2015). *Nacionalinis kokybės vadybos prizas kelias į pripažinimą užsienio šalyse*. Vilnius: Quality Association.lt.
41. Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas Nr. 2017-01325. TAR, 2017.
42. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. (2014). Dėl Nacionalinio kokybės vadybos prizo konkurso nuostatų patvirtinimo. Vilnius: Lietuvos Respublikos Seimas. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/34b0d9e049ae11e4ba2fc5e712e90cd4> (žiūrėta 2018 m. rugsėjo 16 d.)
43. Liu, Y.-L., & Ko, P.-F. (2016). A modified EFQM Excellence Model for effective evaluation in the hotel industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 29, No. 13-14, p. 1580-1593. doi: 10.1080/14783363.2017.1279011.
44. LR Vidaus Reikalų Ministerija. *Europos BVM nacionalinių atstovų tinklas ir Europos viešojo administravimo instituto BVM išteklių centras*. Prieiga per internetą: www.vakokybe.vrm.lt/get.php?f.826 (žiūrėta 2019 m. spalio 6 d.).
45. Lukauskienė, A., Ruževičius, J. (2013). Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas. *Verslo ir teisės aktualijos*, p. 90-119. doi:10.5200/1822-9530.2013.6
46. Martínez-Costa, M., Choi, T. M., & Martínez-Lorente, A. R. (2009). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited. *Journal of Operations Management*, Vol. 27, No. 6, p. 495-511. doi:10.1016/j.jom.2009.04.002.
47. Martinez-Lorente, A., Gomez-Gomez, J., & Martinez-Costa, M. (2009). *An evaluation of the EFQM excellence model*. 14-17 June. Goteborg: 16th International Annual EUROMA Conference.

48. Mieliauskaitė, D. (2014 m. Balandžio 18 d.). *Doc. dr. D. Serafinui įteiktas Nacionalinis kokybės prizas*. Prieiga per internetą: <http://naujienos.vu.lt/doc-dr-d-serafinui-iteiktas-nacionalinis-kokybes-prizas/>
49. Mohammad, M., Mann, R., Grigg, N., Wagner, J. P. (2011). Business Excellence Model: An overarching framework for managing and aligning multiple organisational improvement initiatives. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 22, No. 11, p. 1213-1236. doi:10.1080/14783363.2011.624774.
50. Nabitz, U., & Klazinga, N. (1999). EFQM approach and the Dutch Quality Award. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 12, No. 2, p. 65-71. doi: 10.1108/09526869910261286.
51. Nabitz, U., Severens, P., Brink, W., Jansen, P. (2001). Improving the EFQM Model: An empirical study on model development and theory building using concept mapping. *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 1, p. 69-81. doi: 10.1080/09544120020010101.
52. Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). The link between people and performance under the EFQM excellence model umbrella. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 1, No. 1, p. 1-22. doi: 10.1080/14783363.2018.1552516
53. Peng, W. & Littlejohn, D., 2002. Organisational communication and strategy implementation - a primary inquiry. *International Journal of contemporary hospitality management*, Vol. 13, No. 7, p. 360-363. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/efc5/7578699a82e69a5634bd142829a7e64d1a01.pdf> (žiūrėta 2018 m. gruodžio 2 d.).
54. Pociūtė, D. (2002). Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešojo politika ir administravimas*, p. 1-8. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13378/2530-5384-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (žiūrėta 2018 m. rugsėjo 16 d.)
55. Ramanauskienė, J., & Vanagienė, V. (2009). *Visuotinės Kokybės Vadyba*. Kaunas: Akademija.
56. Rio-Rama, M. d., Alvarez-Garcia, J., & Coca-Perez, J. L. (2017). Quality practices, corporate social responsibility and the "Society Results" criterion of the EFQM model. *RBGN - Review of Business Management*, Vol. 19, No. 64, p. 307-328. doi: 10.7819/rbgn.v0i0.3026.
57. Rusjan, B. (2005). Usefulness of the EFQM excellence model: Theoretical explanation of some conceptual and methodological issues. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 16, No. 3, p. 363-380. doi: 10.1080/14783360500053972.

58. Ruževičius, J. (2006). *Kokybės Vadybos Metodai ir Modeliai*. Vilnius: Vilniaus Universitetas.
59. Ruževičius, J., Adomaitienė, R., Sirvidaitė, J. (2004). Motivation and Efficiency of Quality Management Systems Implementation: A Study of Lithuanian Organizations. *Total Quality Management*, Vol. 15, No. 2, p. 173-189. Prieiga per internetą: http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-TQMzurnale_Ruzevicius_Adomaitiene_2004Vol15No2.pdf (žiūrėta 2018 m. gruodžio 2 d.).
60. Sadeh, E., & Arumugam, V. C. (2010). Interrelationships among EFQM excellence criteria in Iranian industrial SMEs. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Vol. 19, No. 1, p. 155-167. Prieiga per internetą: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/50743652/interrelationships-among-efqm-excellence-criteria-iranian-industrial-smes> (žiūrėta 2018 m. gruodžio 14 d.).
61. Safari, H., Abdollahi, B., Ghasemi, R. (2012). Canonical correlation analysis between people criterion and people results criterion in EFQM model. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 23, No. 5-6, p. 541-555. doi: 10.1080/14783363.2012.669540.
62. Salamzadeh, A., & Kesim, H. K. (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. *Iranarze*, 1-11. Prieiga per internetą: <http://iranarze.ir/wp-content/uploads/2017/01/5929-English.pdf> (2019 m. gruodžio 14 d.).
63. Salamzadeh, A., Kirby, D. A. (2017). New venture creation: how start-ups grow? *Administer*, 9-29. doi:10.17230/administer.30.1.
64. Simonavičienė, A., Ruževičius, J. (2015). Savęs įsivertinimo kokybės vadybos modelių analizė ir jų taikymo ypatumai mažose ir labai mažose verslo įmonėse. Lietuvos ekonomikos augimo ir stabilumo strateginės kryptys. *Recenzuotų straipsnių rinkinys*, p. 179-191. Prieiga per internetą: <http://www.lea2015.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2016/01/LEA2015-straipsniu-rinkinys-1.pdf> (2018 m. gruodžio 14 d.).
65. Startup Lithuania. *Duomenų bazė*. Prieiga per internetą: <https://www.startuplithuania.com/startup/> (žiūrėta 2019 m. kovo 3 d.).
66. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos Teisės universitetas.
67. Valackienė, A. (2007). *Socialoginis tyrimas*. Vilnius: UAB "Humanitas".
68. Versli Lietuva. Enterprise Lithuania duomenų bazė. Prieiga per internetą: <https://www.enterpriselithuania.com/versli-lietuva-veiklos-rezultatai/startuoliu-skaicius-duomenu-bazeje> (žiūrėta 2018 m. kovo 2 d.).

69. Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *SAGE Journals. California Management Review*, Vol. 57, No. 2, p. 66-90. doi:10.1525/cmr.2015.57.2.66.
70. Williams, R., Berts, B., Wiele, A. V., Iwaarden, J. V., & Dale, B. (2006). Self-Assessment Against Business Excellence Models: A Critique and Perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol.17, No. 10, p. 1287-1300. doi: 10.1080/14783360600753737.
71. Žėkienė, A. (2014). Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (EKVF) viešojo sektoriaus institucijoje. *Kvalitetas. Gyvenimo kokybė*, p. 3-27. Prieiga per internetą: <http://qualityassociation.lt/wp-content/uploads/2014/11/EUROPOS-KOKYBĖS-VADYBOS-FONDO-TOBULUMO-MODELIS-EFQM-VIEŠOJO-SEKTORIAUS-INSTITUCIJOJE.pdf> (žiūrėta 2018 m. kovo 5 d.).

SANTRAUKA

EUROPOS KOKYBĖS VADYBOS FONDO TOBULUMO MODELIO TINKAMUMAS STARTUOLIŲ VEIKLAI

Gintarė GYLYTĖ

Magistro darbas

Kokybės vadybos magistro programa

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas, Vadybos katedra

Vadovas – asist. D. Ruželė

Vilnius, 2020

66 puslapiai, 23 lentelės, 12 paveikslų, 71 mokslinės literatūros šaltinis ir 3 priedai.

XXI-ojo amžiaus vartotojai yra pripratę prie aukščiausios kokybės produktų ir paslaugų. Todėl dauguma viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų siekia įdiegti kokybės vadybos sistemas, kad galėtų patenkinti savo klientų lūkesčius ir taip pasiektų geriausių finansinių ir ekonominių rezultatų (Rio-Rama et al., 2017). Teigiama, jog EFQM tobulumo modelio principai organizacijų tobulinimui ir kokybės sistemos kūrimui turėtų tikti betkokiam verslo modeliui (Boulter et al., 2013), tačiau pastebėta, kad startuolių verslo tipo įmonėms šis modelis tinka tik dalinai (Simonavičienė ir Ruževičius, 2015). Orientacija į pagrindinius, bet ne visus iš karto tobulumo modelio kriterijus galėtų būti pagrindu jaunų startuolių kokybės vadybos kūrimui ir tolimesnio augimo užtikrinimui. Tačiau mokslinėje literatūroje ir šaltiniuose nepavyko aptikti praktinių šio modelio taikymo startuoliuose pavyzdžių. **Tyrimo problema** – nepakankamai ištirtas EKVF tobulumo modelio taikymas veiklos gerinimui ar kokybės vadybos sistemos kūrimui startuoliuose.

Magistro darbo tikslas. Atlikus darbuotojų apklausą ir vadovų interviu bei ištyrus EKVF tobulumo modelį, ir startuolių verslo tipą, įvertinti šio modelio tinkamumą startuoliams.

Magistro darbui pasiekti keliama šie uždaviniai:

1. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, išanalizuoti EKVF tobulumo modelį ir startuolių verslo modelį.

2. Atlikus analizę apie tobulumo modelio principus bei startuolių verslo modelį, parengti kiekybinio tyrimo „EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijų svarbos ir įtakos įvertinimas startuoliams“ metodologiją.
3. Atlikus analizę apie tobulumo modelio principus bei startuolių verslo modelį, parengti kokybinio tyrimo „EKVF tobulumo modelio kriterijų nauda startuolių veiklai“ metodologiją.
4. Atlikus autorinius empirinius tyrimus, įvertinti EKVF tobulumo modelio kriterijų svarbą ir įtaką startuoliams, bei naudą startuolių veiklai.
5. Remiantis gautais tyrimų duomenimis, parengti duomenų palyginimą ir interpretaciją.
6. Remiantis duomenų palyginimu ir interpretacija, nustatyti EKVF tobulumo modelio tinkamumą startuoliams.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro penkios pagrindinės dalys. Pirmoji dalis yra skirta mokslinės literatūros apie EKVF tobulumo modelį analizei, taip pat antroji dalis yra skirta mokslinės literatūros apie startuolių verslo tipą analizei. Trečioji dalis apima kiekybinio tyrimo „EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijų svarbos ir įtakos įvertinimas startuoliams“ metodologiją. Ketvirtoje dalyje pateikiama kokybinio tyrimo „EKVF tobulumo modelio kriterijų nauda startuolių veiklai“ metodologija. Penktoji dalis skirta empirinių tyrimų rezultatų palyginimui bei interpretacijai.

Tyrimo objektas – EKVF tobulumo modelio tinkamumas startuoliams

Tyrimo ribos ir apribojimai – nagrinėjami tik Lietuvos startuolių bendruomenės nariai; analizuojamas 2015 metų EKVF modelis.

Magistro darbe naudojami metodai:

1. **Sisteminė literatūros analizės metodas** – EKVF tobulumo modelio ir startuolių verslo modelio įvertinimui;
2. **Anoniminės anketinės apklausos metodas** – nuomonės apie EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijų svarbą bei įtaką išsiaiškinimui;
3. **Pusiau struktūrizuoto interviu metodas** – duomenų apie EKVF tobulumo modelio vertinimo kriterijų naudą startuoliams rinkimui;
4. **Tyrimų rezultatų palyginimo ir interpretacijos metodai** – rezultatų sintezei ir EKVF tobulumo modelio tinkamumo startuoliams nustatymui

Raktiniai žodžiai: Europos kokybės vadybos fondas, tobulumo modelis, startuoliai, tinkamumas.

SUMMARY

SUITABILITY OF THE EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT EXCELLENCE MODEL FOR A START-UP BUSINESS

Gintarė GYLYTĖ

Paper for the master's degree

Quality Management Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration, Management
Department

Supervisor – asist. D. Ruželė

Vilnius, 2020

66 pages, 23 tables, 12 pictures, 61 references, 3 appendices.

21st century consumers are accustomed to the highest quality products and services. As a result, most public and private sector organizations strive to implement quality management systems to meet the expectations of their clients to achieve the best financial and economic performance (Rio-Rama et al., 2017). It is argued that the principles of EFQM Excellence Model for Organizational Improvement and Quality System Development should apply to any business model (Boulter et al., 2013); Orientation to the core, but not all, criteria of a model of excellence at once could be the basis for developing quality management and growth for young startups. However, the scientific literature and sources failed to find practical examples of the application of this model in startups. **The problem of research is** the under-researched application of the EFQM excellence model for performance improvement or quality management system development in startups.

The aim of the master's thesis – After conducting employee interviews and management discussions and examining the EFQM excellence model and start-up business, evaluate the suitability of this model for start-ups.

The objectives that have been set and implemented to achieve the aim:

1. After analyzing scientific literature, to analyze the model of EFQM excellence model and start-up business model.

2. After analyzing the principles of the perfection model and the business model of start-ups, to develop the methodology of the quantitative research “Evaluation of the importance and impact of the evaluation criteria of the EFQM excellence model for start-ups”.

3. After the analysis of the principles of the perfection model and the business model of the start-ups, to develop the methodology of the qualitative research “Benefits of the EFQM excellence model criteria for the start-up activities”.

4. After performing the author's empirical research, to evaluate the importance and impact of the EFQM excellence model criteria on start-ups, as well as the benefits to start-up activities.

5. Prepare a comparison and interpretation of the data based on the obtained research data.

6. Based on the comparison and interpretation of data, to determine the suitability of the EFQM excellence model for startups.

The work consists of five main parts. The first part is devoted to the analysis of scientific literature on the EFQM excellence model, as well as the second part is devoted to the scientific literature on start-up business type. The third part covers the methodology of the quantitative research “Evaluation of the importance and impact of EFQM excellence model evaluation criteria on start-ups”. The fourth part presents the methodology of qualitative research "Benefits of the EFQM excellence model criteria for start-ups". The fifth part is dedicated to the comparison and interpretation of empirical research results.

The object of the research – suitability of the EFQM excellence model for start-ups.

Limits of research – only members of the Lithuanian startup community are considered.

Research methods:

1. Systematic method of literature analysis – for evaluation of EFQM excellence model and start-up business model;
2. The method of anonymous questionnaire survey – opinions about the importance and influence of the evaluation criteria of the EFQM excellence model;
3. Semi-structured interview method - gathering data on the benefits EFQM excellence model assessment criteria for start-ups;
4. Methods of comparison and interpretation of research results - for synthesis of results and determination of suitability of EFQM excellence model for start-ups.

Keywords: European Foundation for Quality Management, excellence Model, start-up's, suitability.

PRIEDAI

1 priedas. Kiekybinio tyrimo anketinės apklausos klausimynas.

Gerbiamas (-a) respondente,

Esu Vilniaus Universiteto Ekonomikos ir Verslo Administravimo fakulteto kokybės vadybos programos magistrantė. Šis tyrimas atliekamas siekiant išsiaiškinti ar startuolių verslo principai sutampa su Europos Kokybės Vadybos Fondo (EFQM) "tobulo verslo" sąvoka. Tyrimo metu surinkti duomenis išliks konfidencialūs ir gauta informacija bus panaudota analizei, atsakant į klausimą - "ar EFQM tobulumo modelio įdiegimas/naudojimas yra reikalingas/naudingas startuolių verslo tipui?"

1. Ar jūsų atstovaujama įmonė galima pavadinti startuoliu?
 - a. Taip
 - b. Ne

2. Kiek žmonių dirba jūsų komandoje? _____

3. Kiek metų veikiate?
 - a. Ilgiau nei 5 metus
 - b. 5 metus ir trumpiau

- **LYDERYSTĖ.** Ar įmonei, kurioje dirbate yra svarbu turėti lyderį, kuris:

(Perskaitę teiginį, pasirinkite jums labiausiai tinkantį atsakymą: 1 - Visiškai nesvarbu; 2 - Nesvarbu; 3 - Nei svarbu, nei nesvarbu; 4 - Svarbu; 5 - Labai svarbu)

Subkriterijai:	1	2	3	4	5
Aiškiai nurodo organizacijos veiklos kryptį					
Nustato organizacijos viziją ir misiją					
Asmeniškai įsitraukia į nuolatinio tobulėjimo veiklą					
Yra suformavęs organizacijos procesų struktūrą, ją gerai išmano ir nuolat vadovaujasi					
Matuoja procesų grįžtamąjį ryšį ir juos nuolat tobulina					
Motyvuoja, remia ir rodo pavyzdį organizacijos darbuotojams					
Vadovaujasi socialinės atsakomybės principais					
Kuria organizacijos keitimosi planus ir yra įsitraukęs į jų vykdymą					
Pastebi ir įvertina individualius darbuotojų pasiekimus					
Pastebi ir įvertina komandinio darbo pasiekimus					
Rūpinasi klientais bandydamas išsiaiškinti jų lūkesčius					

- **STRATEGINIS VALDYMAS.** Ar įmonei, kurioje dirbate yra svarbu:

(Perskaite teiginį, pasirinkite jums labiausiai tinkantį atsakymą: 1 - Visiškai nesvarbu; 2 - Nesvarbu; 3 - Nei svarbu, nei nesvarbu; 4 - Svarbu; 5 - Labai svarbu)

Subkriterijai:	1	2	3	4	5
Nuolat rinkti ir analizuoti rinkos informaciją					
Suprasti verslo partnerių lūkesčius					
Nuolat stebėti įmonės konkurencinę padėtį					
Rinkti informaciją apie organizacijos vidinę aplinką ir esant būtinybei priimti naujus strateginius sprendimus					
Rinkti informaciją apie politines, ekonomines ir socialines grėsmes					
Diegti socialinius ir ekologinius standartus					
Susikurti strategiją kuri vadovautųsi organizacijos politika ir tikslais					
Priskirti atsakingus žmonės prie pagrindinių organizacijos procesų					

- **ORGANIZACIJOS DARBUOTOJAI.** Ar įmonei, kurioje dirbate yra svarbu:

(Perskaite teiginį, pasirinkite jums labiausiai tinkantį atsakymą: 1 - Visiškai nesvarbu; 2 - Nesvarbu; 3 - Nei svarbu, nei nesvarbu; 4 - Svarbu; 5 - Labai svarbu)

Subkriterijai:	1	2	3	4	5
Kad darbuotojai būtų įtraukti į žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų kūrimą					
Kad žmogiškųjų išteklių strategija būtų glaudžiai susijusi su pagrindine organizacijos strategija ir kultūra					
Kad būtų garantuotos lygios darbuotojų teisės					
Vertinti komandinį darbą					
Vertinti individualų darbą					
Kad vadovai būtų suinteresuoti padėti savo darbuotojams					
Suteikti darbo saugos garantijas					
Skatinti darbuotojus būti ekologiškesniais, vartoti mažiau					
Investuoti į darbuotojų mokymus					
Matuoti darbuotojų pasitenkinimą					
Vykdyti klientų apklausas siekiant išsiaiškinti darbuotojų silpnąsias vietas					

- PARTNERYSTĖ IR IŠTEKLIAI.** Ar įmonei, kurioje dirbate yra svarbu:

(Perskaitykite teiginį, pasirinkite jums labiausiai tinkantį atsakymą: 1 - Visiškai nesvarbu; 2 - Nesvarbu; 3 - Nei svarbu, nei nesvarbu; 4 - Svarbu; 5 - Labai svarbu)

Subkriterijai:	1	2	3	4	5
Nustatyti ir skelbti galimybes potencialioms partnerystėms					
Su savo partneriais kurti tokią organizacinę aplinką, kuri būtų kuo labiau panaši į jūsų organizacijos					
Kad partnerystės suteiktų naudos jūsų įmonės organizaciniams procesams					
Valdyti išteklius taip, kad būtų pasiektos kuo mažesnės išlaidos					
Investuoti į inovatyvias ir ekologiškas technologijas					
Gamybos/tiekimo srautus planuoti remiantis klientų lūkesčiais					
Suteikti galimybę savo darbuotojams įgauti naujų žinių leidžiant jiems dirbti tiesiogiai su partneriais					

- VERSLO PROCESAI.** Ar įmonei, kurioje dirbate yra svarbu:

(Perskaitykite teiginį, pasirinkite jums labiausiai tinkantį atsakymą: 1 - Visiškai nesvarbu; 2 - Nesvarbu; 3 - Nei svarbu, nei nesvarbu; 4 - Svarbu; 5 - Labai svarbu)

Subkriterijai:	1	2	3	4	5
Kad visi verslo procesai būtų aprašyti ir suprantami visiems organizacijos darbuotojams					
Matuoti procesų efektyvumą					
Informuoti visus darbuotojus apie naujus procesus					
Nepriekaištingai aptarnauti klientus					
Matuoti verslo procesų kokybę					
Kad kiekvienas procesas turėtų priskirtą atsakingą asmenį					
Mažinti vartojiškumą					

- DARBUOTOJŲ REZULTATAI.** Ar įmonei, kurioje dirbate yra svarbu:

(Perskaitykite teiginį, pasirinkite jums labiausiai tinkantį atsakymą: 1 - Visiškai nesvarbu; 2 - Nesvarbu; 3 - Nei svarbu, nei nesvarbu; 4 - Svarbu; 5 - Labai svarbu)

Subkriterijai:	1	2	3	4	5
Rūpintis darbuotojų pasitenkinimu					
Išlaikyti darbuotojus (palaikyti žemą darbo jėgos kaitą)					
Palaikyti gerus santykius tarp darbuotojų ir jų vadovų					
Palaikyti gerą - draugišką aplinką					
Vertinti darbuotojų asmeninius ar komandinius pasiekimus					

Suteikti darbuotojams pakankamai mokymų					
Suteikti galimybę išbandyti siūlomas paslaugas ar prekes					

- **KLIENTŲ REZULTATAI.** Ar įmonės, kurioje dirbate yra svarbu:

(Perskaitykite teiginį, pasirinkite jums labiausiai tinkantį atsakymą: 1 - Visiškai nesvarbu; 2 - Nesvarbu; 3 - Nei svarbu, nei nesvarbu; 4 - Svarbu; 5 - Labai svarbu)

Subkriterijai:	1	2	3	4	5
Kad klientai būtų lojalūs organizacijai					
Kad klientai rinktųsi jūsų paslaugas/prekes, net jei konkurentai pasiūlytų geresnę kainą					
Kad nauji klientai sugrįžtų					
Kad klientų skaičius sparčiai didėtų					
Kad esami klientai rekomenduotų jūsų organizaciją savo draugams, pažįstamiems ir kt.					
Kad klientams būtų svarbu turėti galimybę susisiekti su organizacijos vadovais					
Kad klientai retai skųstųsi aptarnavimu					
Kad klientus visuomet tenkintų siūlomos pasirinkimo galimybės					

- **SOCIALINIAI REZULTATAI.** Ar įmonei, kurioje dirbate yra svarbu:

(Perskaitykite teiginį, pasirinkite jums labiausiai tinkantį atsakymą: 1 - Visiškai nesvarbu; 2 - Nesvarbu; 3 - Nei svarbu, nei nesvarbu; 4 - Svarbu; 5 - Labai svarbu)

Subkriterijai:	1	2	3	4	5
Paremti vietinę bendrovę					
Turėti didesnių nei miesto masto apdovanojimų už kokybę, veiklą ar kt.					
Kad visuomenė žinotų apie jūsų organizaciją					
Rūpintis aplinkosauga					
Skatinti klientų ir darbuotojų vartojimą					

- **PAGRINDINĖS VEIKLOS REZULTATAI.** Įvertinkite žemiau išvardintus rodiklius

atsižvelgdami į paskutinius 3 veiklos metus:

(Perskaitykite teiginį, pasirinkite jums labiausiai tinkantį atsakymą: 1 - Ženkliai sumažėjo; 2 - Sumažėjo; 3 - Nei sumažėjo, nei išaugo; 4 - Išaugo; 5 - Ženkliai išaugo)

Subkriterijai:	1	2	3	4	5
Klientų pasitenkinimas					
Klientų nuomonė apie teikiamų produktų dizainą					

Klientų nuomonė apie teikiamų produktų kokybę					
Rinkos dalis					
Klientų skundų skaičius					
Klientų lojalumas					
Darbuotojų motyvacija tobulėjimui					
Darbuotojų pasitenkinimas					
Darbuotojų nuomonė apie įmonę					
Darbuotojų įsitraukimas į tobulinimo procesus					
Darbuotojų mokymų skaičius					
Visuomenės žinojimas apie įmonę					
Įmonės įvaizdis visuomenėje					
Geri partnerių atsiliepimai apie įmonę					
Produktyvumas					
Pelnas					
Turto grąža					
Vertė rinkoje					

2 priedas. Kokybinio tyrimo pusiau struktūrizuotas interviu.

Esu antrojo kurso Vilniaus Universiteto, Ekonomikos ir Verslo Vadybos Fakulteto, Kokybės Vadybos programos magistrantė. Šiuo metu vykdu tyrimą, kuriuo ketinu ištirti Europos Kokybės Vadybos Fondo tobulumo modelio tinkamumą startuolių veiklai.

Remiantis jūsų asmenine patirtimi, prašau atsakykite į šiuos klausimus:

- **Lyderystė (vadovų veikla):**

1. Kaip jūsų organizacijoje yra atrenkami/ugdomi lyderiai?
2. Kokiais būdais lyderiai (vadovai) išsiaiškina ir užtikrina suinteresuotų šalių lūkesčių patenkinimą?
3. Ar jūsų atstovaujamoje organizacijoje lyderiai pastebi ir įvertina individualius ir komandinio darbo pasiekimus?

- **Strateginis valdymas:**

1. Ar jūsų organizacijoje yra renkama ir analizuojama rinkos informacija? Jei taip, kokiais būdais?
2. Kaip jūs stebite/analizujete organizacijos konkurencinę padėtį?
3. Ar pagrindiniai procesai turi savo šeimininkus? Kaip vertinate procesų efektyvumą?

- **Organizacijos darbuotojai (personalo vadyba):**

1. Kaip jūs užtikrinate, kad darbuotojai būtų įtraukti į žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų kūrimą?
2. Ar jūs užtikrinate, kad visiems darbuotojams būtų garantuotos lygios darbuotojų teisės? Jei taip, kokiais būdais tai tikrinate?
3. Ar investuojate į darbuotojų mokymus? Kokiais būdais vertinate darbuotojų efektyvumą? Ir ar matuojate darbuotojų pasitenkinimą?

- **Partnerystė ir ištekliai:**

1. Ar jūsų organizacija valdo išteklius taip, kad būtų pasiektos kuo mažesnės išlaidos? Koki procesų efektyvumo skaičiavimai yra naudojami?
2. Apibūdinkite kaip jūs planuojate gamybos/tiekimo srautus?
3. Ar jūsų darbuotojai turi galimybę tiesiogiai dirbti kartu su jūsų partneriais? Jei taip, ar darbuotojai įgauna patirties iš partnerių skleidžiamos gerosios praktikos?

- **Verslo procesai (jų valdymas):**

1. Koki mokymai yra suteikiami naujiems darbuotojams? Ar jie supažindinami su kiekvienu organizacijos procesu?
2. Kaip analizuojate savo organizacijos konkurencingumą?
3. Ar didelė dalis įmonės biudžeto yra paskirta marketingui? Jei taip, kodėl?
4. Kaip valdote savo klientų duomenų bazę?

- **Pagrindinės veiklos rezultatai**

1. Kaip vertinate paskutinių metų (2018) rezultatus? Apibūdinkite finansinius rodiklius, bei papildomus veiklos vertinimo rodiklius. Prašau nurodykite ar *verslo rodikliai* augo ir ar sparčiai?

- **Organizacijos darbuotojų ir klientų poreikių patenkinimas**

1. Kokiais būdais yra matuojamas darbuotojų ir klientų pasitenkinimas organizacija?
2. Kaip organizacija vertina savo darbuotojų rezultatus?

- **Organizacijos poveikis visuomenei (socialinė atsakomybė):**

1. Ar jūsų atstovaujama organizacija integruoja socialinės gerovės ir poveikio gamtai aspektus (pvz.: *poveikį žmonių sveikatai, dirvožemiui, aplinkos orui, biologinei įvairovei, kraštovaizdžiui, socialinei – ekonominei aplinkai, kultūros vertybėms*) į savo veiklos planavimą? Jei taip, tai kokiais būdais?
2. Kokiomis priemonėmis yra užtikrinamas žemas darbuotojų kaitos procentas? Kaip darbuotojai yra motyvuojami, didinamas jų lojalumas?

- **Kokios jūsų manymu yra pagrindinės „Startuolio“ veiklos sritys?**

Prašau nurodykite, kokią įmonę atstovaujate? Kiek šiuo metu joje yra darbuotojų?

Ačiū už atsakymus.

Prašau pažymėkite ar sutinkate, kad gauti rezultatai (nenurodant jūsų atstovaujamos organizacijos pavadinimo) būtų publikuojami viešai, magistro darbo formatu, Vilniaus Universiteto sukurtame Kokybės Vadybos programos internetiniame puslapyje - <http://www.kv.ef.vu.lt/> (jei sutinkate, parašykite „sutinku“ vardas pavardė ir parašas).

Gintarė Gylytė

3 priedas. SPSS programos rezultatų lentelės

- Faktorinė analizė:

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	16.026	19.544	19.544	16.026	19.544	19.544
2	8.022	9.783	29.327	8.022	9.783	29.327
3	5.690	6.939	36.265	5.690	6.939	36.265
4	4.279	5.218	41.483	4.279	5.218	41.483
5	3.802	4.637	46.120	3.802	4.637	46.120
6	3.381	4.123	50.243	3.381	4.123	50.243
7	3.049	3.719	53.962	3.049	3.719	53.962
8	2.990	3.646	57.609	2.990	3.646	57.609
9	2.689	3.279	60.888	2.689	3.279	60.888

Rotated Factor Matrix									
	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Veiklos kryptis	.679								
Vizija/misija	.589								
Nuolatinis tobulėjimas	.640								
Procesų struktūra	.723				.465				
Procesų grįžtamasis ryšys	.813								
Motyvacija	.499								
SA principai	.568	.477							
Keitimasis	.589	-.428							
Individualūs pasiekimai	.566								
Komandinis darbas	.365								
Klientų lūkesčiai	.753								
Rinkos analizė		.446							
Verslo partnerių lūkesčiai		.403							
Įmonės konkurencinė padėtis		.461							
Vidinė aplinka	.413	.458							
PEST		.480							
Soc/Eko standartai		.409					.461		
Strategija pagal procesus		.438	.533						
Atsakomybės		.477		.478					

Kad darbuotojai būtų įtraukti į žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų kūrimą		.797							
Kad žmogiškųjų išteklių strategija būtų glaudžiai susijusi su pagrindine organizacijos strategija ir kultūra		.550			.321				
Kad būtų garantuotos lygios darbuotojų teises		.438					.432		
Vertinti komandini darbą			.461						-.482
Vertinti individualų darbą			.418						
Kad vadovai būtų suinteresuoti padėti savo darbuotojams			.753						
Suteikti darbo saugos garantijas			.426						
Skatinti darbuotojus būti ekologiškesniais, vartoti mažiau			.412						
Investuoti į darbuotojų mokymus	.321		.525			.478			
Matuoti darbuotojų pasitenkinimą			.432						
Vykdyti klientų apklausas siekiant išsiaiškinti darbuotojų silpnąsias vietas			.412					.134	
Nustatyti ir skelbti galimybes potencialioms partnerystėms				.576					
Su savo partneriais kurti tokia organizacinę aplinką, kuri būtų kuo labiau panaši į jūsų organizacijos		.345		.677					
Kad partnerystės suteiktu naudos jūsų įmonei organizaciniams procesams				.435					
Valdyti išteklius taip, kad būtų pasiektos kuo mažesnės išlaidos				.430			.236		
Investuoti į inovatyvias ir ekologiškas technologijas				.521					
Gamybos/tiekimo srautus planuoti remiantis klientų lūkesčiais				.477		.234			

Suteikti galimybe savo darbuotojams įgauti nauju žinių leidžiant jiems dirbti tiesiogiai su partneriais				.547					
Kad visi verslo procesai butu aprašyti ir suprantami visiems organizacijos darbuotojams			.424		.594				
Matuoti procesu efektyvumą					.739				
Informuoti visus darbuotojus apie naujus procesus					.637			.532	
Nepriekaištingai aptarnauti klientus			.420		.481				
Matuoti verslo procesu kokybe					.587		.124		
Kad kiekvienas procesas turētu priskirta atsakinga asmeni					.757				
Mažinti vartojiškumą			.405		.445				
Rūpintis darbuotoju pasitenkinimu						.439			
Išlaikyti darbuotojus (palaikyti žema darbo jėgos kaita)			.245			.426			
Palaikyti gerus santykius tarp darbuotoju ir jų vadovu						.660	.660		
Palaikyti gera - draugiška aplinka						.604			
Vertinti darbuotoju asmeninius ar komandinius pasiekimus		.475		.660		.567			
Suteikti darbuotojams pakankamai mokymu				.503		.660			
Suteikti galimybe išbandyti siūlomas paslaugas ar prekes	.167					.760			
Kad klientai butu lojalus organizacijai							.408		
Kad klientai rinktųsi jūsų paslaugas/prekes, net jei konkurentai pasiūlytu geresne kaina						.427	.498		
Kad nauji klientai sugrįžtu			.315				.574		
Kad klientu skaičius sparčiai didētu	-.473						.478		

Kad esami klientai rekomenduotu jūsų organizacija savo draugams, pažįstamiems ir kt.							.404		
Kad klientams butu svarbu turėti galimybę susisiekti su organizacijos vadovais		.423					.453		
Kad klientai retai skustųsi aptarnavimu					-.408		.467		
Kad klientus visuomet tenkintu siūlomos pasirinkimo galimybės		.345					.485	.410	
Paremti vietinę bendrovę								.654	
Turėti didesniu nei miesto masto apdovanojimu už kokybę, veiklą ar kt.								.776	
Kad visuomenė žinotų apie jūsų organizaciją								.735	
Rūpintis aplinkosauga		.457						.838	
Skatinti klientų ir darbuotojų vartojimą				.236				.546	
Klientų pasitenkinimas									.754
Klientų nuomone apie teikiamą produktą dizainą									.401
Klientų nuomone apie teikiamą produktą kokybę					.153				.444
Rinkos dalis		.411							.442
Klientų skundų skaičius									.694
Klientų lojalumas									.532
Darbuotojų motyvacija tobulėjimui							-.460		.460
Darbuotojų pasitenkinimas									.406
Darbuotojų nuomone apie įmonę				.235					.684
Darbuotojų įsitraukimas į tobulinimo procesus									.434
Darbuotojų mokymų skaičius					.153				.478
Visuomenės žinojimas apie įmonę		.422							.462
Įmonės įvaizdis visuomenėje		.616							.403
Geri partnerių atsiliepimai apie įmonę									.495
Produktyvumas									.586
Pelnas									.682

Turto graža									.628
Verte rinkoje	.458					.234			.633