



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Danutė Skystimienė

VERSLUMO KULTŪRA INOVATYVIOSE ĮMONĖSE

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė doc. dr. Jurga Duobienė

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

VERSLUMO KULTŪRA INOVATYVIOSE ĮMONĖSE

Įmonių valdymas, 621N22001

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Danutė Skystimienė, VMGMVL-6 gr.

2017 m. gruodžio 14 d.

Vadovė

Doc. dr. Jurga Duobienė

2017 m. gruodžio 14 d.

Recenzentas

Prof. dr. Violeta Šilingienė

2017 m. gruodžio 14 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Danutė Skystimienė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Verslumo kultūra inovatyviose įmonėse“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 14 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Danutės Skystimienės** baigiamasis magistro darbas tema „Verslumo kultūra inovatyviose įmonėse“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Danutė, Skystimienė. Entrepreneurial Culture in Innovative Enterprises. Master's Final Thesis in Title of Study Program / supervisor doc. Dr. Jurga Duobienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: Entrepreneurship, Entrepreneurial Culture, Innovative Enterprise, Innovative Business.

Kaunas, 2017. 76 p.

SUMMARY

With the constant change of circumstances, it is becoming increasingly difficult for businesses to survive. It is, therefore, natural that business leaders have questions about what an entrepreneurial culture should be like in order to maintain a competitive business and how to be able to adapt to business environment requirements. In order to shape, develop and improve the entrepreneurial culture in innovative enterprises and to direct the desired direction, it is useful to know the essence of its life and the advantages to the company's activities. Therefore, the relevance of the topic of the master's thesis is determined by the importance of the culture of entrepreneurship in the activities of innovative enterprises.

The **subject** of this final thesis is the culture of entrepreneurship and the **aim** of the study – analyze and identify the peculiarities of entrepreneurship culture in innovative enterprises.

The master thesis aims at substantiating the essence and problem of entrepreneurship culture in innovative enterprises, analyzing the characteristics and advantages of entrepreneurship culture and the concept and entrepreneurship of innovative enterprises, examining trends in the formation and development of entrepreneurship culture in innovative enterprises and developing a model of theoretical entrepreneurship culture in innovative enterprises and empirically verifying it.

The study of Entrepreneurship Culture in Innovative Enterprises consists of three sections. In the first section of the thesis there is an analysis of the problem of entrepreneurship culture in innovative enterprises. The second section of the thesis presents theoretical solutions for entrepreneurship culture in innovative enterprises. The third section of the thesis presents the results of the empirical research on entrepreneurship culture in innovative enterprises and the discussion on qualitative and quantitative analysis of the research results.

Results of the work. Based on the analysis of Lithuanian and foreign authors' scientific works, the concept of entrepreneurship culture, advantages in the activities of innovative enterprises and trends in formation and development are revealed. The theoretical model of entrepreneurship culture in innovative enterprises is formed on the basis of this analysis. The formed model can be useful for business owners and managers, paying attention to the peculiarities of entrepreneurship culture, forming and developing an entrepreneurial culture and the impact of these features on the success of the company.

For the examination of the theoretical model, an empirical study was carried out interviewing the heads of experts of innovative companies. The study explores the role of individual entrepreneurial cultural components in innovative enterprises. It was provided research-based suggestions for improvement of company activities. The results of the research can be used in similar studies, as well as developing and improving the activities of the company in the field of innovations in order to improve the efficiency and effectiveness of the activity.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	6
Lentelių sąrašas.....	7
ĮVADAS	8
1. VERSUMO KULTŪROS INOVATYVIOSE ĮMONĖSE PROBLEMATIKOS ANALIZĖ.....	10
1.1. Verslumo samprata bei raiška įmonių kultūroje	10
1.2. Verslumo kultūros esmė inovatyviose įmonėse	14
2. VERSLUMO KULTŪROS INOVATYVIOSE ĮMONĖSE TEORINIAI SPRENDIMAI	19
2.1. Verslumo kultūros charakteristika ir privalumai	19
2.1.1. Verslumo kultūros apibūdinimas ir ypatybės	19
2.1.2. Verslumo kultūros privalumai	24
2.2. Inovatyvių įmonių koncepcija ir verslumas.....	30
2.3. Verslumo kultūros formavimas ir vystymas inovatyviose įmonėse	36
2.4. Verslumo kultūros inovatyviose įmonėse modelis	40
3. VERSLUMO KULTŪROS INOVATYVIOSE ĮMONĖSE EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	42
3.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezė ir metodas	42
3.2. Tyrimo instrumentarijus ir jo pagrindimas	43
3.3. Tyrimo imtis, eiga, etika, duomenų analizės metodai	44
4. VERSLUMO KULTŪROS INOVATYVIOSE ĮMONĖSE EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	48
4.1. Kokybinio verslumo kultūros inovatyviose įmonėse tyrimo rezultatai	48
4.2. Kiekybinio verslumo kultūros inovatyviose įmonėse tyrimo rezultatai	56
4.3. Rezultatų apibendrinimas ir diskusija	64
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	68
LITERATŪRA.....	71
PRIEDAI.....	77

Paveikslų sąrašas

1 pav. Įmonės verslumo požymių vertinimas	12
2. pav. ES valstybių narių suminis inovatyvumo indeksas, 2011 m.	17
3 pav. Įmonės kultūros atsiradimas	20
4 pav. Verslumo kultūros procesas	22
5. pav. Verslumo kultūros vertybės ir jų raiškos požymiai	23
6 pav. Verslumo kultūros vaidmuo valdymo procese	25
7 pav. Keturi įmonės sėkmės matmenys	30
8. pav. Pagrindiniai inovatyvios ir neinovatyvios įmonės veiklos skirtumai	31
9 pav. Verslumo teorinis modelis, verslumo kultūrai formuoti ir vystyti	39
10. pav. Verslumo kultūros inovatyviose įmonėse modelis	41
11 pav. Interviu dalyvių pasiskirstymas pagal lytį, procentais	45
12 pav. Interviu dalyvių pasiskirstymas pagal pareigų lygį, procentais	45
13 pav. Interviu dalyvių pasiskirstymas pagal amžių, procentais	46
14 pav. Interviu dalyvių pasiskirstymas pagal stažą įmonėje, procentais	46

Lentelių sąrašas

1.1 lentelė. Įmonių verslumo sėkmės kriterijai.....	13
1.2 lentelė. Santykio tarp verslumo kultūros ir verslo sėkmės kriterijai	16
2.1 lentelė. Kūrybiškumo, inovacijų ir verslumo procesų progresija.....	29
2.2 lentelė. Inovatyvių ir tradicinių įmonių vadovų požiūris į verslą.....	31
2.3 lentelė. Esminės verslumo ypatybės, formuojant verslumo kultūrą.....	38
4.1 lentelė. Interviu dalyvių verslumo kultūros bruožų, būdingų įmonės veiklai, teiginių įvertinimai .	57
4.2 lentelė. Interviu dalyvių verslumo kultūros savitų ypatybių teiginių įvertinimai.....	58
4.3 lentelė. Interviu dalyvių, verslumo kultūros atliekamų funkcijų, teiginių įvertinimai.....	61
4.4 lentelė. Interviu dalyvių, įmonės veikloje vykstančių procesų, teiginių įvertinimai.....	62

ĮVADAS

Temos aktualumas. Šių dienų verslo aplinka gana greitai kinta. Ją veikia išorinė ir vidinė aplinka. Todėl įmonėms būtina pačioms keistis tam, jog adaptuotųsi rinkoje bei sėkmingai joje išgyventų, jog laiku reaguotų į nuolat kintančius verslo partnerių ir vartotojų poreikius. Esant nuolatinėms kaitos sąlygoms, verslo įmonėms išlikti tampa vis sunkiau. Dėl to realu, kad įmonių vadovams kyla klausimai, kokia gi turėtų būti verslumo kultūra, siekiant išlaikyti konkurencingą verslą bei kaip gebėti prisitaikyti prie verslo aplinkos reikalavimų. Tad šiandienos įmonėms tampa vis aktualesni, su verslumo kultūros ypatumais susiję, klausimai. Norint formuoti, vystyti bei tobulinti verslumo kultūrą inovatyviose įmonėse ir pakreipti norima linkme, pravartu išmanyti jos gyvavimo esmę bei privalumus įmonės veiklai. Taip pat yra svarbu išanalizuoti verslumo kultūros įtaką įmonių inovatyvumui, kadangi inovacijos, kaip teigia Šimaskienė, Paužolienė ir Paužuolis (2015), „jau senokai tapo organizacijoms būtinybe, nes tai suponuoja organizacijų sėkmę“ (p. 63).

Verslumo kultūra yra ypač svarbi inovatyvioms įmonėms dėl jos daromo poveikio, nes skatina kūrybiškų ir inovatyvių verslo idėjų paiešką ir įgyvendinimą, skatina verslo plėtrą, didina pelningumą. Negebant tinkamai reaguoti į pokyčius, kurti ir diegti naujas idėjas bei diegti inovacijas savo veikloje, įmonės praktiškai praranda galimybę plėsti savo veiklą bei gali prarasti konkurencingumą. Be to, verslumo kultūrą analizuoja gana nedaug Lietuvos mokslininkų ir atliktų tyrimų šalyje, kuriais būtų galima išsiaiškinti, koks yra verslumo kultūros pobūdis inovatyviose įmonėse, kokia šios kultūros reikšmė jų veiklai, praktiškai nėra. Todėl šiam reiškiniui nusakyti klausimas lieka atviras. Taigi, siekiant išsiaiškinti verslumo kultūros reikšmę inovatyviose įmonėse bei kaip tos kitos galėtų vystyti verslumo kultūrą, spręstina problema – mokslo žinių trūkumas, nusakant vyraujančius verslumo kultūros ypatumus inovatyviose įmonėse. Paminėtai problemai spręsti reikalingos mokslinių šaltinių studijos, susijusios su verslumo kultūra.

Mokslinė problema. Kokie yra verslumo kultūros ypatumai inovatyviose įmonėse?

Temos naujumas ir reikšmingumas. Nemažai mokslinių darbų ir straipsnių autorių akcentuoja verslumo kultūros įtaką įmonės rezultatams. Tačiau verslumo kultūros, ypatingai Lietuvos įmonių atžvilgiu, mokslo žinios yra fragmentiškos. Kai kurie mokslinės literatūros autoriai analizuoja atskirus verslumo kultūros veiksnius, tokius kaip kūrybiškumas, inovatyvumas, verslumas, tačiau neatskleidžiamos šių veiksmių ir verslumo kultūros ypatumų sąveikos. Be to, verslumo kultūros reikšmė yra neabejotina inovatyvių įmonių sėkmingai veiklai. Tad tuo ir yra paaiškinamas šios temos reikšmingumas ir naujumas teoriniu bei praktiniu analizių aspektais.

Tyrimo objektas – verslumo kultūra.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti ir nustatyti verslumo kultūros ypatumus inovatyviose įmonėse.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pagrįsti verslumo kultūros inovatyviose įmonėse esmę bei problematiką.
2. Išanalizuoti verslumo kultūros charakteristiką ir privalumus bei inovatyvių įmonių koncepciją ir verslumą.
3. Išnagrinėti verslumo kultūros formavimo ir vystymo tendencijas inovatyviose įmonėse.
4. Sudaryti teorinį verslumo kultūros inovatyviose įmonėse modelį ir jį empiriškai patikrinti.

Tyrimo metodai. Verslumo kultūros inovatyviose įmonėse teorinės studijos atliktos, naudojant mokslinės literatūros sisteminės ir palyginamosios analizės metodus, o verslumo kultūros inovatyviose įmonėse modelis – sintezės metodą. Empiriniam tyrimui naudotas interviu metodas, tyrimui pasitelkiant pusiau struktūruotą ir struktūruotą interviu. Pusiau struktūruoto interviu tyrimo rezultatai pateikiami žodine susisteminta informacija, struktūruoto interviu – apdoroti statistinės analizės metodu.

Darbo rezultatai. Remiantis Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių darbų analize, atskleidžiama verslumo kultūros samprata, privalumai inovatyvių įmonių veikloje bei formavimo ir vystymo tendencijos. Šios analizės pagrindu, suformuotas teorinis verslumo kultūros inovatyviose įmonėse modelis. Suformuotas modelis gali būti naudingas įmonių savininkams ir vadovams, atkreipiant jų dėmesį į verslumo kultūros ypatumus, formuojant ir tobulinant verslumo kultūrą ir tų ypatumų poveikį įmonės sėkmei.

Teorinio modelio patikrinimui, atliktas empirinis tyrimas, apklausiant inovatyvių įmonių vadovus-ekspertus. Tyrimui naudoti kokybinis ir kiekybinis duomenų apdorojimo būdai, kuriais išsiaiškinta atskirų verslumo kultūros komponentų reikšmė inovatyviose įmonėse. Pateikiami tyrimu pagrįsti siūlymai įmonių veiklos gerinimui. Taip pat tyrimu pagrindžiama teigiama verslumo kultūros įtaka verslo sėkmei. Tyrimo gautus rezultatus galima panaudoti panašiuose tyrimuose, taip pat vystant bei tobulinant įmonių veiklą inovacijų srityje, siekiant geresnio rezultatyvumo ir veiklos efektyvumo.

1. VERSLUMO KULTŪROS INOVATYVIOSE ĮMONĖSE PROBLEMATIKOS ANALIZĖ

Šiame skyriuje siekiama išryškinti verslumo sampratą, jo raišką įmonės kultūroje bei verslumo kultūros vaidmenį inovatyviose įmonėse teoriniu aspektu. Tuo remiantis yra ieškoma atsakymo į iškeltą problemą, kokie verslumo kultūros ypatumai būdingi inovatyviose įmonėse.

1.1. Verslumo samprata bei raiška įmonių kultūroje

Verslumo samprata – gana plati ir šis terminas įvairių autorių apibūdinamas skirtingai. Verslumas šalies ekonomikoje yra labai svarbus, nes tai vienas iš pagrindinių elementų, suteikiančių galimybę kurti, skatinti ir vystyti verslą. Dėl savo svarbumo verslumas itin aktyviai analizuojamas mokslininkų, kurie tiria jo svarbą, įtaką, verslumo ugdymo bei skatinimo galimybes. Tačiau, kaip pažymi Ramanauskienė ir Astromskienė (2014), iki šiol nėra bendro sutarimo tarp mokslininkų dėl verslumo sampratos esmės ir turinio. Pagal Kiškienę ir kt. (2012), nors verslumą galima traktuoti kaip esminę šalių konkurencinio pranašumo, novatoriškumo prielaidą, mokslininkai vis dar diskutuoja dėl šios sampratos ir gana dažnai bando savo darbuose ją apibrėžti.

Verslumas – angliško žodžio „*entrepreneurship*“ lietuviškas atitikmuo. Laužiko ir kt. (2015) teigimu, jo sąvoka apima ne vien verslo kūrimą, jo vystymą, tačiau ir verslaus asmens savybes bei organizacinę elgseną. Buckiūnienė, Ignatavičiūtė ir Vitas (2017) bei Adamonienė ir Šilingienė (2008) nurodo, kad šis žodis siejamas su naujų galimybių atradimu, savirealizacijos galimybe bei socialinės ir ekonominės vertės kūrimu. Verslumas lingvistine prasme reiškia gebėjimą verstis, apsukrumą, iniciatyvumą, o ekonominiu požiūriu sietinas su gebėjimu efektyviai veikti, kai turimi ištekliai paverčiami vertinga ir paklausia paslauga ar preke. Verslumas verslo kontekste – tai gebėti sukurti kažką nauja, kas būtų vertinga ir naudinga kitiems žmonėms (Kiškis ir Lunevičiūtė, 2011).

Laurinavičius (2007) teigia, kad verslumo samprata yra tiesiogiai susijusi su įmonės kultūros samprata. Autorius verslumą apibūdina kaip savanorišką bendrą darbą, kūrimą, įgyvendinimą, rizikavimą, gebėjimą iškelti bei sėkmingai diegti inovacines idėjas, siekiant plačiau pasinaudoti galimybėmis, neapsiribojant esama struktūra, modeliais, ištekliais. Turner (2005), nagrinėdamas verslumo sampratą, nebrėžia takoskyros tarp viešųjų ir privačių santykių subjektų, kadangi verslumas yra suvokiamas kaip ekonominės kultūros komponentas. Remiantis daugeliu ekonominių kriterijų, literatūroje dažniausiai skiriamos dvi priešingos kultūros sąvokos: pasyvioji kultūra ir tikslo siekianti kultūra. Pasyviosios kultūros paprastai remiasi fatalizmu, skatinančiu žmogaus prigimčiai nepagarbą ir sureikšmina ne verslumą, o prievartą. Kultūra orientuota į tikslą yra veikli. Šios kultūros svarbiausia nuostata yra tai, kad asmenys yra patys atsakingi už savo ekonomines nesėkmes.

Jakubavičius ir kt. (2014) pažymi, kad verslumas gali reikštis arba nepasireikšti senose ir naujose, mažose ir didelėse, lėtai ir greitai augančiose įmonėse, visuomeniniame, privačiame bei ne pelno siekiančiame sektoriuose, taip pat ir politikoje. Pasak Kiškio ir Lunevičiūtės (2011), verslumo pagrindas – tai galimybių supratimas ir iniciatyva jomis pasinaudoti. Tam reikalinga imtis iniciatyvos, mokėti prisiimti riziką, siekti išsikelto tikslo bei turėti veikimo laisvę. Verslumo samprata apima ne vieną, o daugiau asmenų (Turner, 2005). Ji apima visą komandą, kuri savo noru dalyvauja veiklos procese, kuri kuria, rizikuoja, įgyvendina novatoriškas idėjas ir sukuria konkrečią vertę. Tuo tarpu Rakauskienė ir kt. (2015) teigia, kad verslumas apima:

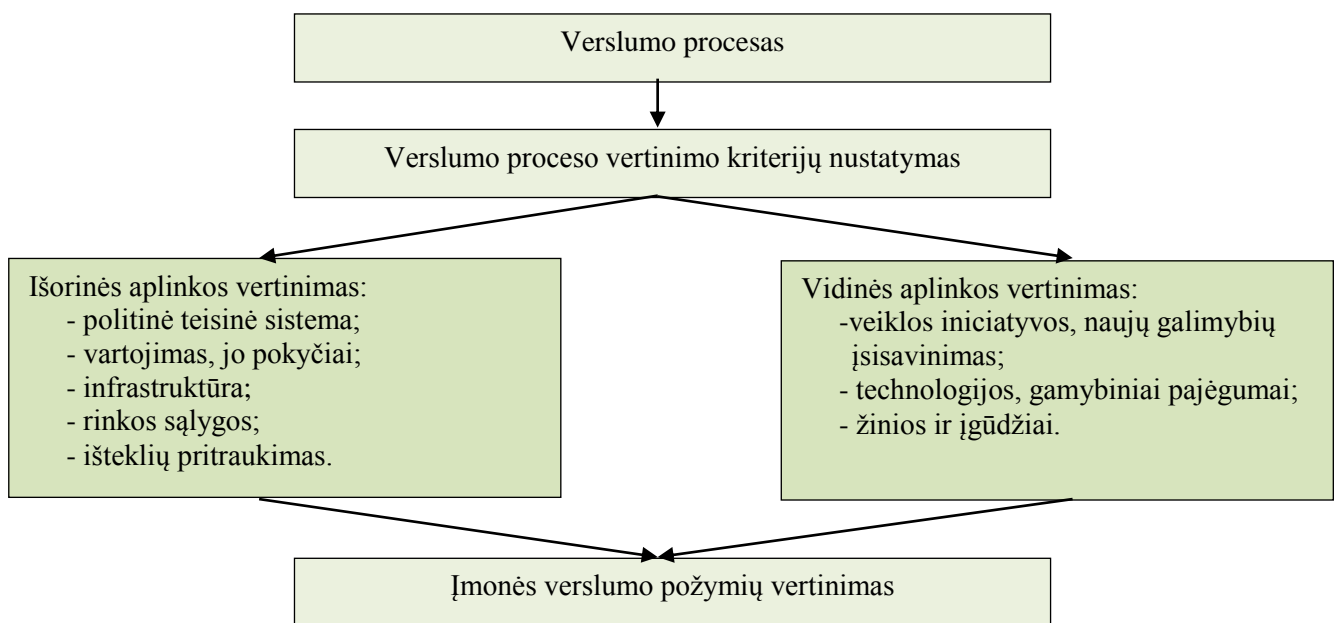
- žinias ir supratimą – apie turimas asmenines bei verslo galimybes; ekonominius veiksnius, juos siejant su įmonei ar darbdaviui išskylančiais uždaviniais; sąžiningą prekybą, organizacijų socialinę atsakomybę;
- įgūdžius – veiksmingo projektų valdymo, veiklos komandoje ir savarankiško darbo, derybų, rizikos dydžio vertinimo;
- nuostatą – nepriklausomybės, veiksmingumo, iniciatyvumo, bei novatoriškumo profesinėje bei visuomeninėje veikloje ir asmeniniame gyvenime, pasiryžimo ir motyvacijos siekti profesinių, visuomeninių ir asmeninių tikslų.

Požiūriai į verslumą mokslinėje literatūroje traktuojami dvejopai. Verslumas apibrėžiamas siaurąja prasme ir plačiąja prasme. Siaurąja prasme, Bučienės ir Ulvidienės (2015) požiūriu, verslumas apima gebėjimą kurti pridėtinę ekonominę vertę – gebėjimą uždirbti pinigus, gebėjimą pritraukti investicijas bei sudominti savo veikla potencialius prekės ar paslaugos vartotojus. Verslumas yra plati sąvoka, kuri pabrėžia asmeninę kompetenciją, per kurią pasireiškia žmogaus jautrumas, pilietiškumas ir sugebėjimas kurti socialinę bei asmeninę vertybes (Chell, 2007). *Eurydice ataskaitoje* (2016) pažymima, kad į verslumą reikia žiūrėti plačiąja prasme, kaip į įvairių universaliųjų gebėjimų, kurie naudojami profesiniais ir asmeniniais tikslais, visumą.

Pagal Steklovą (2012), įvairiose teorinėse koncepcijose verslumo samprata daugiausia vyrauja kaip inovatyvi veikla. Be to, verslumas suvokiamas kaip procesas, kuris veikia rinkos pusiausvyrą dėl naujų produktų kūrimo. Inovacijų veikla gamybos įmonėje suteikia konkurencinio pranašumo tuo prisidedant prie progresyvaus rinkos ekonomikos vystymosi. Butorina ir Fukalova (2012) pažymi, kad verslumo kultūra kaip institucija nusako ūkio subjektų elgesį į socialinius bei ekonominius procesus. Atsižvelgiant į tai, verslumą galima apibrėžti kaip nuolatinį procesą vykdant į naujoves, kurios didina reprodukcijos proceso našumą, orientuotus pokyčius. Verslo organizavime pagrindinį dėmesį reikėtų skirti vartotojo poreikiams tenkinti, kuris leistų gauti maksimalų pelną.

Verslumas, Sereičkaitės, Okunevičiūtės ir Neverauskienės (2016) teigimu, priklauso nuo daugelio veiksnių: ekonominių, socialinių, politinių, technologinių, be to, tam įtakos taip pat turi ir asmeninės žmogaus savybės. Župerkos ir Župerkienės (2014) teorinėse išvalgose akcentuojama, kad

šiuolaikinės visuomenės psichologiniuose, socialiniuose, ekonominiuose vystymosi procesuose verslumo svarba didėja. Visuomenės pažangos kryptis bei vystymasis priklauso nuo verslininkų gebėjimų ir jų skaičiaus. Asmens verslumas padeda išvystyti ir suvokti naujas galimybes plėtoti veiklai, tuo puoselėjant visuomenės gerovę. *Verslininko vaidmuo* (2014) rinktinėje pabrėžiama, kad verslumo reikšmė, kuriant ekonomikos pažangą, dažnai nepakankamai vertinama šiuolaikinėje ekonomikoje. Barynienė, Paužaitė ir Cibulskaitė (2014) teigia, kad verslumo gebėjimai šiandieninėje aplinkoje tampa ne vien siekiu, tačiau ir būtinybe. Todėl kompetencijai yra svarbūs su verslumo raiška susiję gebėjimai, kaip pasižymėti kūrybiškumu ir iniciatyvumu, lyderiauti, kritiškai mąstyti, priimti sprendimus, gebėjimas spręsti problemas. Pagal Jakubavičių ir kt. (2014), klasikinė verslumo kaip proceso raiška yra įmonės kūrimas, inovacinė idėja, kuri perauga į klestinčią didelę įmonę. Analizuojant verslumo raišką, itin svarbu apibrėžti tam tikrus kriterijus, tiesiogiai nurodančius verslumo pasireiškimo lygį bei galimybes. (Laužikas ir kt., 2015). Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra, verslumui vertinti buvo suformuotas modelis, kuris pateikiamas 1 paveiksle:



1 pav. Įmonės verslumo požymių vertinimas (Laužikas ir kt., 2015, p. 15)

Taigi verslumo požiūriu, verslumo vertinimo modulis apima tiek išorinės, tiek vidinės aplinkos vertinimą.

Įmonių sugebėjimas greitai reaguoti ir prisitaikyti prie verslo pokyčių tampa beveik svarbiausia sėkmingo verslo sąlyga. Įmonių gebėjimą keistis bei prisitaikyti galima įvardyti kaip pagrindinį veiksnį, kuris nulemia jų sėkmę. Dijkhuizen ir kt. (2014) pažymi, kad verslo sėkmės tyrimuose buvo analizuojami tokie rodikliai, kaip pramonės ar rinkos lyderystė ir verslo augimas. Goodalea ir kt. (2011) akcentuoja, kad prie tvirtos įmonės verslumo sėkmės prisideda produktų rinkos ir technologinės naujovės. Autorių teigimu, daugiausia dėmesio reikėtų skirti galimybėms ieškoti, o ne rizikuoti. Pagal

Gorgievski, Ascalon ir Stephan (2011), mokslinėje literatūroje yra išskiriami dešimt verslumo sėkmės kriterijų, kurie pateikiami 1.1 lentelėje:

1.1 lentelė. Įmonių verslumo sėkmės kriterijai (Gorgievski, Ascalon ir Stephan, 2011, p. 36)

Verslumo sėkmės kriterijai	Charakteristikos
1. Pelningumas	Produkcijos/paslaugų didelė pasiūla, aukšta pelno marža.
2. Augimas	Darbuotojų skaičiaus, pardavimų, rinkos dalies augimas.
3. Inovacijos	Naujų produktų įvedimas į rinką ar naujų metodų versle pritaikymas.
4. Įmonės išlikimas/tęstinumas	Įmonės perdavimas kitai kartai, pardavimas pelningos įmonės.
5. Visuomeninis bendradarbiavimas	Socialiai atsakingos įmonės siekiamybė, tvarių metodų pritaikymas.
6. Asmeninis pasitenkinimas	Pasitenkinimas per savarankiškumą, iššūkių valdymą, kūrybiškumą ir kt.
7. Suinteresuotųjų šalių patenkinimas	Patenkinti darbuotojai ir klientai.
8. Balansas tarp darbo ir privataus gyvenimo	Teigiama tarpusavio įtaka tarp darbo ir privataus gyvenimo, suteikia laiko sau, šeimai ir draugams.
9. Visuomeninis pripažinimas	Gera reputacija, apdovanojimai.
10. Naudingumas	Įmonė atitinka visuomenės poreikius pasiūlydama naudingą paslaugą arba produktą.

Taigi įmonių verslumo sėkmę galima apibrėžti kaip gamybos, paslaugų teikimo veiksnį, kurio pagrindinis turinys yra pelningumas, susijęs su didele produkcijos ar (ir) paslaugų pasiūla, gebėjimas keistis ir prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, inovacijų diegimas, visuomeninis bendradarbiavimas bei pripažinimas.

Verslumo ir iniciatyvumo jausmas reiškia asmens gebėjimą idėjas paversti veiksniais. Jis apima novatoriškumą, kūrybiškumą bei pasirengimą rizikuoti, siekiant išsikeltų tikslų (*Eurydice ataskaita*, 2016). Naujose regioninės plėtros bei tinklo kultūros moduluose pagrindinė svarba yra skiriama verslumo idėjai. Verslumo augimas yra ne tik dėl vietos ekonominio tinkamumo, tačiau ir dėl visuomenės struktūros kaitos, kuri palanki tose vietovėse būti versliam. Šios vietovės sukuria aplinką su išsilavinusiais darbuotojais, gera infrastruktūra, technologijomis ir finansinėmis galimybėmis. Verslumas yra laikomas beveik svarbiausiu veiksniumi teritorijos raidos sėkmei. Asmuo tampa pagrindiniu verslumo veiksniumi (Šabanonas ir Gruževskis, 2015).

Analizuojant mokslinę literatūrą galima pastebėti, kad verslumas įmonės kultūros srityje – tai ne tik verslas, tai yra ir valdymo stilius, kuris priklauso nuo diegiamų inovacijų, iniciatyvos, sutelkimo dėmesio į inovacinius procesus gamybos, rinkodaros srityse. Be inovacijų, be novatoriškų procesų beveik neįmanoma reprodukcija, verslo plėtra. Bauschke (2014) įmonės kultūrą apibrėžia kaip pokyčius ir vertybes, kurios turi įtakos įmonės narių elgesiui. Verslumo kultūra reikalauja gebėjimo organizuoti gamybos bei komercijos veiklą į verslo sėkmę, kurioje vyrauja visuomeninis bendradarbiavimas, įmonės savininkų ir darbuotojų pasitenkinimas. Stefan (2015) teigimu, įmonės kultūra vienija vertybes, idėjas ir tikslus, darbo procesus ir struktūras. Dauguma įmonių vadovų gana didelį dėmesį skiria kuo didesniam pelno gavimui, kaip galutiniam verslo tikslui. Tačiau verslumo kultūros srityje svarbiausias tikslas yra ne tai kaip gauti maksimalų pelną, o reprodukcinis procesas,

veiklos tęstinumas bei patenkinti augančius, ir kurie nuolat keičiasi, visuomenės poreikius Taigi, kaip teigia Asaul (2009), verslumo kultūros tikslas – pasiekti aukštą veiklos efektyvumą, gerinant žmogiškųjų išteklių valdymą, siekiant užtikrinti darbuotojų lojalumą ir priimti sprendimus, susijusius su inovatyvumu.

Apibendrinant įvairių autorių pateiktas verslumo sampratas, galima išskirti du požiūrius į verslumą. Verslumas – tai asmens savybių akcentavimas kurti ekonominei vertei, ir verslumas – tai ir asmens imlumas naujovėms, gebėjimas savarankiškai veikti ir kritiškai mąstyti bei kurti socialinę vertę. Pastebėtina, nors daugelyje apibrėžčių verslumo aspektai akcentuojami skirtingai, bet visus juos vienija viena savybė – tai išskirta, kas būtina pasireikšti verslumui. Be to, verslumo samprata, galima sakyti, yra glaudžiai susijusi su verslumo kultūros samprata.

Apžvelgus verslumo raišką įmonių kultūroje teigtina, jog verslumas inovatyviose įmonėse pasižymi tam tikromis savitomis kultūrinėmis normomis: kryptingu naujovių kūrimu bei įgyvendinimu, pokyčių toleravimu, rizikos prisiėmimu. Verslumas mokslinėje literatūroje, pasak Ramanauskienės ir Astromskienės (2014), yra nagrinėjamas kaip „tiesioginės verslinės veiklos rezultatyvumo veiksnys, kuris padeda siekti ekonominių, komercinių rezultatų“ (p. 394). Verslumas konkurencinį procesą varo pirmyn, nuolat kurdamas geresnius produktus bei gamindamas tuos produktus vis mažesnėmis sąnaudomis, dėl įdiegtų gamybos technologijų bei inovacijų. Verslumas tokiu būdu skatina ekonomikos pažangą. Įmonių kultūroje vertinamas iniciatyvumas, greita orientacija pokyčiams, kūrybiškumas, inovatyvumas, orientacija į rezultatus, kritinis bei strateginis mąstymas, pridėtinės vertės kūrimo procesas – tai verslumo kultūros išraiška inovatyviose įmonėse.

1.2. Verslumo kultūros esmė inovatyviose įmonėse

Įmonės kultūra yra vertinama kaip sąmoningas ir kryptingas įmonės lyderių veiklos rezultatas. Kultūros turinys priklauso nuo sistemingų įmonės vadovų bei darbuotojų veiksmų. Būtent šiame kontekste organizacinės kultūros ir verslumo kultūros sąvokos yra sinonimai ir vartojamos dimensijos, pavyzdžiui, „stipri – silpna kultūra“, „veiksminga – neveiksminga kultūra“. Viena vertus, „stipri kultūra“, net jei jos buvimas nėra apgalvoto poveikio rezultatas, atlieka integruojančią funkciją, dėl to darbuotojus sutelkia siekti bendrų įmonės tikslų. Kita vertus, ji tampa galinga ideologine įmonės vadovų idėjų priemone. Kultūra, kaip organizacinis veiksnys, tampa idėjų, siekių ir vertybių vadovų įrankiu, suteikiant jiems naujų galimybių valdymo praktikoje. Be to, ši sąvoka teigia, kad stiprios kultūros įmonėje sukūrimas yra viena iš svarbiausių funkcijų aukštesnio lygio vadovams. Zhu (2015) akcentuoja, kad organizacinė kultūra laikytina veiksmu, kuris palaiko ar trukdo naujovių diegimą įmonėje, nes naujovių diegimas yra sudėtingas procesas.

Verslumo kultūra, kaip sudėtinė organizacinės kultūros dalis, apima vertybes, įsitikinimus bei taisykles ir daro įmonę unikalia. Remiantis Šimanskienės, Gargaso ir Ramanausko (2015) teorinėmis

įžvalgomis, kiekviena įmonė yra unikali, dėl to, kad sprendama iškilusias problemas ir siekdama savo tikslų, vadovaujasi atitinkamomis tai įmonei būdingomis vertybėmis bei nuostatomis. Pagrindiniai veiksniai, kurie daro įtaką verslumo kultūrai, yra iniciatyvumas, kūrybiškumas, naujovių kūrimas bei diegimas, konkurencingumas. Šiomis savybėmis pasižymi inovatyvios įmonės. Zhu (2015) teigimu, naujovių diegimas apima ir naujų, ir naudingų idėjų kūrimą bei jų įgyvendinimą. Inovacijos paprastai suprantamos kaip įvedimas kažko naujo ir naudingo, pavyzdžiui, naujų metodų, naujų ar patobulintų produktų ir paslaugų. Pasak Šimaskienės, Paužolienės ir Paužuolio (2015), „konkurencinį pranašumą įgyja tos įmonės, kurios sujungia ir suderina strateginius veiksmus, o ne būtinai tos, kurios sukuria naujus produktus“ (p. 65), dėl to verslumo kultūroje reikalinga inovacijas derinti su strateginiais veiksmais ir visa įmonės veikla, o ne vien kurti naujus produktus. Tam, kad įmonėje būtų kuriamos bei diegiamos inovacijos, turi būti tam tikra aplinka, dominuojančios nuostatos ir vertybės, suformuota atitinkama verslumo aplinka.

Šiandieniniame pasaulyje įmonėms, norint išlaikyti konkurencinį pranašumą, yra aktualu didelį dėmesį skirti verslumo kultūrai. Įmonė, pagal Malinauskaitę (2012), gali tapti stipria tada, kuomet, siekdama veiklos produktyvumo ir konkurencingumo, tai pripažįsta kaip svarbiausią veiksnį. Stefan (2015) pastebėjimu, sunku yra plėtoti kūrybines idėjas ir sprendimus, kada darbo aplinka nėra patraukti ir įkvepianti tam tikrais būdais. Tai parodo naujausi moksliniai tyrimai, jei ypatingieji reikalavimai ignoruojami ir darbo aplinkoje nėra atsižvelgiama iš vartotojo perspektyvos. Kad inovatyvioms įmonėms būdinga inovacijų diegimui ir kūrimui palankus klimatas, teigia ir Bandzevičienė (2011).

Verslumo kultūra yra svarbus šių dienų inovatyvių įmonių sėkmės bei konkurencingumo veiksnys. Kuomet vadovai yra įsitikinę inovacijų veiksmingumu ir vertingumu, o darbuotojai atviri kūrybiškumui ir naujoms idėjoms ir yra iniciatyvūs, tuomet šios įmonės turi gana nemažą inovacijų potencialą. Tačiau verslumo kultūra yra ne vien tik darbuotojai, bet ir tam tikra įmonės struktūra, procedūros, tinkama vadyba, padedanti darbuotojams veikti tokiu būdu.

Rauch ir kt. (2010) pažymi, kad verslo savininkai turi didelę įtaką inovatyvių įmonių konkrečiai veiklai. Todėl verslininko kultūrinė orientacija suteikia atskaitos tašką kurti verslumo kultūrai. Vadinasi, savininkai remia kultūrą, kuri, jų nuomone, susijusi su įmonės veiklos rezultatais. Pagrindiniu verslininko uždaviniu, anot Autio ir Rannikko (2016), laikytina vadovavimas gamybai, rizikos prisiėmimas, veiklos koordinavimas ir išlaidų mažinimo galimybės. Jeigu norima, kad įmonės išliktų pelningomis, būtina nuolatos kurti inovacijas (*Verslininko vaidmuo*, 2014).

Inovacijos ir verslo kūrybiškumas turi įtakos naujų produktų plėtrai, tobulesniems procesams ir inovatyviai sistemai. Inovacijos teikia sprendimus bei galimybę pagerinti pardavimo rodiklius ir uždirbti daugiau pelno. „*Verslininko vaidmuo*“ rinktinėje (2014) pažymima, kad inovatyvi įmonė gali pirmauti esant nežymiam veiklos neefektyvumui, tačiau efektyvi įmonė ilgainiui praras savo pozicijas, jeigu nebus inovatyvi. Steklova (2012) akcentuoja, jog inovacijos yra vienas iš pagrindinių veiksnių,

leidžiančių įgyti konkurencinį pranašumą. Autorė teigia, kad inovacijos yra šiuolaikinių įmonių veiklos pagrindas naujoms idėjoms įgyvendinti ir verslo plėtrai.

Nuolat auganti konkurencinė verslo subjektų aplinka sąlygoja inovacijų, naujų technologijų ir kitų veiksmų, kurie lemia konkurencinį pranašumą, poreikį bei vystymą. Inovatyvi įmonė savo veikloje turi ieškoti naujų galimybių, taikyti naujausias žinias, kurti planus, kurie ateityje būtų atnaujinami (Burčikaitė, Giedraitytė ir Zapasnykaitė, 2016). Kad įmonės vertės kūrimo veiksnys yra sugebėjimas nuolat atsinaujinti, kurti naują produkciją ir paslaugas, plėtoti įmonę naujomis kryptimis teigia ir Banevičius (2016). Pasak autoriaus, inovacijos yra suprantamos kaip pagrindinis ekonominio augimo variklis, kuris leidžia pasiekti didelį efektyvumą ir pelningumą versle.

Verslo sėkmei reikalinga stipri verslumo kultūra bei kūrybiškas naujovių taikymas. Pagal Stefan (2015), įmonės verslumo kultūra yra svarbus ir gana dažnai neįvertintas sėkmės veiksnys. Panašios nuomonės yra ir Bauschke (2014) teigdamas, jog verslumo kultūra turi įtakos įmonės narių elgesiui ir ji taip pat gali turėti įtakos įmonės sėkmei. Šabanovas ir Gruževskis (2015) pažymi, kad „stipri verslumo kultūra reflektuoja su socialine struktūra ir suformuoja ekonominę to regiono socialinės raidos sėkmę“ (p. 270). Bauschke (2014) akcentuoja, kad verslumo kultūra yra nauja mokslinių tyrimų tema. Pasak autoriaus, apsiribojant tyrimais, atliktais tarp verslo kultūros ir verslo sėkmės, yra nustatyti aštuoni kriterijai, kurie pateikiami 1.2 lentelėje:

1.2 lentelė. Santykio tarp verslumo kultūros ir verslo sėkmės kriterijai (Bauschke, 2014, p. 20)

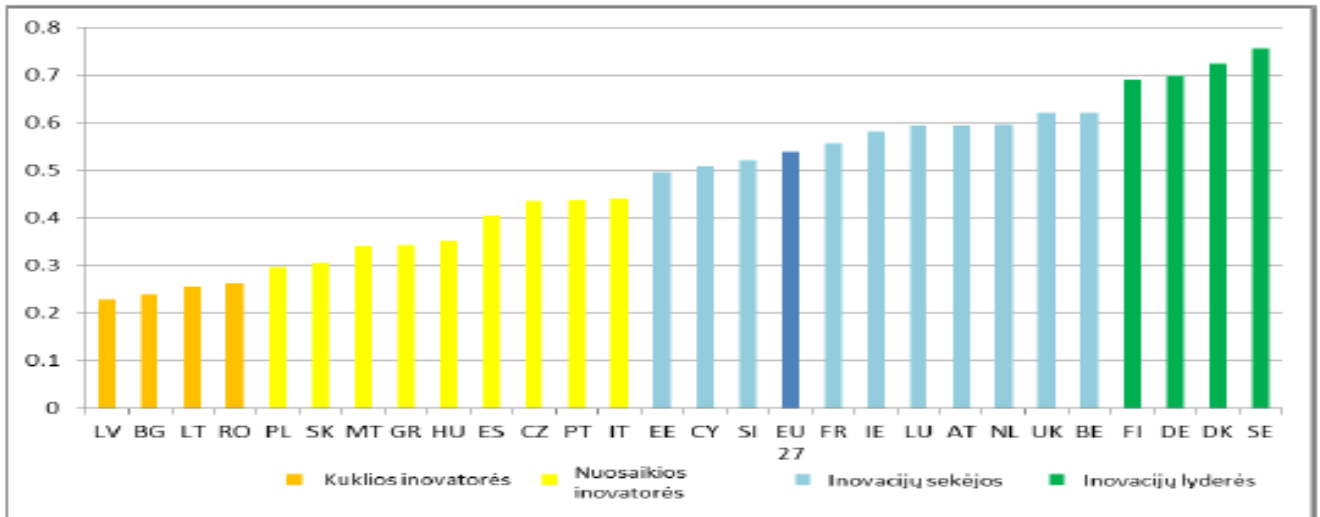
Kriterijai	Charakteristikos
1. Veiksmų viršenybė	Pirmame plane aktyvūs įmonių veiksmai.
2. Artumas klientui	Klientų poreikių pastebėjimas ir tenkinimas.
3. Verslumo laisvumas (klirensas)	Inovacijų skatimas leidžiant reikštis darbuotojams.
4. Produktyvumas darbuotojų darbu	Darbuotojai yra įmonės sėkmės vairas.
5. Esanti vertybių sistema	Kas nustatyta, tas ir daroma.
6. Neatsiejamas įprastas verslas	Įmonės turi imtis to verslo, kurį supranta.
7. Paprastas lankstus dizainas	Įmonės turi gebėti veikti, grubiam valdymui turi būti užkirstas kelias.
8. Laisvas įmonės valdymas	Aiškios krypties lyderystė, bet mažai kontrolės.

Beveik kiekvienas iš aštuonių kriterijų remiasi standartais ir vertybėmis, įtakojančiomis elgesį įmonės nariams. Taigi tyrimas parodo ryšį tarp verslumo kultūros ir verslo sėkmės. Šiai tendencijai pritaria Piktornaitė ir Paužuolienė (2013) pabrėždamos, kad verslumo kultūra padeda išlaikyti poziciją rinkoje, tapti konkurencinga įmone, gauti didesnę pelną, užtikrinti ilgalaikę verslo sėkmę.

Daugelis mokslininkų, kurie nagrinėja verslo ir mokslo bendradarbiavimo ateities planus, teigia, jog naujų technologijų kūrimas bei inovacijų diegimas tampa beveik svarbiausiu konkurenciniu veiksmu, kuris leidžia sėkmingai konkuruoti šiandieninėje rinkoje (Burčikaitė, Giedraitytė ir Zapasnykaitė, 2016). Tačiau Kiškienė ir kt. (2012) akcentuoja, kad Lietuvoje žemas verslumo ir inovatyvumo lygis. Pasak autorių, jog Lietuvoje verslas neinovatyvus, tą geriausiai rodo šalies inovatyvumo indeksas, kuris yra vienas žemiausių Europos Sąjungoje. Šią tendenciją patvirtina ir

Liutkutė su Vijeikiu (2012) nurodydami, kad šis indeksas iš besivystančių šalių grupės tik 2009 m. perėjo į vidutinį, o 2010 m. vėl pateko į paskutinį besivejančių šalių pogrupį. Pasak autorių, inovacijų plėtros lygis žemas yra dėl įvairių priežasčių, tame tarpe, ir dėl nesusiformavusios verslumo kultūros.

Koks yra Lietuvos inovatyvumo indeksas, palyginus su kitomis ES valstybėmis narėmis, pateikiama 2 paveiksle:



2. pav. ES valstybių narių suminis inovatyvumo indeksas, 2011 m. (Kiškienė ir kt., 2012, p. 5)

Tai rodo, kad mažai šalies įmonių veikia aukštųjų technologijų srityje, nevyksta technologijų perdavimas, mažai į rinką teikiama inovatyvių, mokslu bei technologijomis grįstų prekių ir paslaugų. Pasak Stepanovo ir Ostašenkovaitės (2013), technologinių inovacijų plėtojimas Lietuvai yra vienas iš svarbiausių veiksnių, kuris galėtų pagreitinti šalies ūkio išplėtojimą bei garantuoti ekonomikos augimą. Įmonių inovatyvumo augimas garantuotų šalies konkurencingumo patvarumą vidaus bei užsienio rinkose. Tačiau Liutkutė ir Vijeikis (2012) pastebi, kad šiandieninėje Lietuvos ekonomikos politikoje inovacijos tampa vis labiau pastebimos. Yra numatyta taikyti priemones, siejamas su palankios inovacijoms aplinkos kūrimu, jų ekonominės veiklos srities plėtra, inovacinių gebėjimų bei kultūros puoselėjimu. Giriūnienės ir Giriūno (2012) išvalgose teigiama, jog „mokslo institucijos šiandien ne tik geba generuoti naujas idėjas, pasiūlyti verslo subjektams naujų ir inovatyvių produktų, bet ir padėti diegti naujas organizacijos ar kokybės valdymo sistemas, kurias verslo subjektai pajėgūs įdiegti praktikoje“ (p. 55).

Apibendrinant verslumo kultūros esmę inovatyviose įmonėse teigtina, jog verslumo kultūra turi svarbų vaidmenį šiose įmonėse. Verslumo kultūrą galima suvokti kaip tam tikrą ideologiją, kuria yra pasiekiami užsibrėžti tikslai, bei kaip veiksnį, kuriuo inicijuojami pokyčiai inovatyviose įmonėse, skatinantį diegti naujoves ir darbuotojų tobulėjimą bei tapti joms konkurencingesnėmis. Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad inovacijų diegimas, naujų technologijų kūrimas tampa beveik svarbiausiu konkurenciniu veiksniu, kuris padeda inovatyvioms įmonėms sėkmingai konkuruoti

nūdienos rinkoje (Giriūnienė ir Giriūnas, 2012). Verslumo kultūra, kaip teigia Balvočiūtė ir Sandu (2013), yra „vienas iš svarbiausių sėkmingos įmonės veiklos kriterijų“ (p. 134). Tačiau mokslinėje literatūroje nepakankamas dėmesys yra skiriamas verslumo kultūros apibrėžčiai ir esmei inovatyviose įmonėse. Be to, verslumo kultūra Lietuvos įmonėse nėra pakankamai išvystyta. Tai rodo pateiktas šalies suminis inovatyvumo indeksas, lyginant Lietuvą su ES valstybių narėmis, kuris yra vienas iš pagrindinių verslumo kultūros veiksnių. Todėl yra aktuali mokslinė problema – kokie yra verslumo kultūros ypatumai inovatyviose įmonėse?

2. VERSLUMO KULTŪROS INOVATYVIOSE ĮMONĖSE TEORINIAI SPRENDIMAI

Šiame darbo skyriuje analizuojama verslumo kultūros charakteristika bei privalumai, atskleidžiant jos vaidmenį ir savitumą inovatyvių įmonių veikloje. Taip pat atliekama inovatyvių įmonių sampratos ir verslumo analizės, nagrinėjamos verslumo kultūros formavimo ir vystymo tendencijos inovatyviose įmonėse. Skyrius baigiamas verslumo kultūros inovatyviose įmonėse modelio sudarymu.

2.1. Verslumo kultūros charakteristika ir privalumai

Verslumo kultūra yra kūrybiškumo, novatoriškumo, tolerancijos rizikai, gebėjimo spęsti problemas, išskylančias pokyčių akivaizdoje, pasireiškimo priemonė inovatyviose įmonėse. Verslumo kultūra savo ypatumų dėka didina įmonių ir bendrą šalies inovatyvumą, prisideda prie ekonominių bei socialinių tikslų įgyvendinimo.

2.1.1. Verslumo kultūros apibūdinimas ir ypatybės

Valdymo kultūra kiekvienoje įmonėje prasideda pačiu jos vadovu, jo požiūriu į pavaldinius bei verslą, jo kultūringumu, pasireiškia valdymo lygiu, jo ir darbuotojų veiklumu. Per elgseną bei bendravimą pasireiškia ir verslumo kultūra. Šis terminas tapo visuotinai pripažintinas ir atspindi bendrą požiūrį į verslumą.

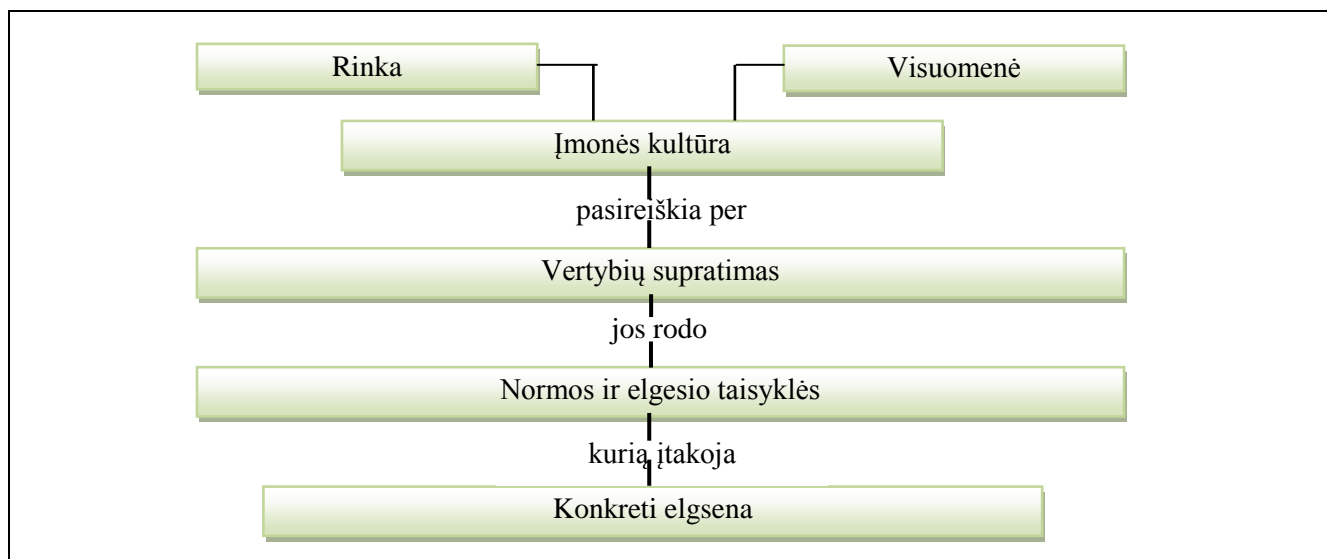
Butorina ir Fukalova (2012) pažymi, kad verslumo kultūros esmė turi daug panašumų su organizacinės kultūros sąvoka. Pavyzdžiui, organizacinė kultūra apibrėžiama kaip žmonių ekonominių, socialinių bei dvasinių poreikių rinkinys. Atsižvelgiant į verslumo kultūros ypatumus, ji gali būti aiškinama kaip principai, nustatyti už ūkinės veiklos vykdymą pagal valstybės teisinę sistemą, tradicijas, elgesio taisykles. Labai panašiai verslumo kultūros sampratą aiškina Ševčenko (2004). Autorė verslumo kultūros apibrėžtį pateikia kaip sukurtus principus, metodus ir būdus verslo subjektams, nustatytus pagal taikytinus toje šalyje teisinius reglamentus (įstatymus, nuostatus), verslo papročius, etikos bei moralės taisykles, civilizuoto verslo elgesio normas. Pagal Rauch (2010), verslumo kultūra yra bendros įmonės narių pagrindinės vertybės ir normos. Kultūros vertybės yra socialiai konstruojamos ir pagrįstos jos narių mokymosi procesais per laiko periodą.

Siekiant geriau suprasti verslumo kultūros sampratą, verta atkreipti į jos atsiradimo įmonėje klausimus. Tačiau tai sudėtingas procesas, kuris, geriausiu atveju, gali būti atvaizduojamas gana apytikriai. Tokiu atveju, verslumo kultūros atsiradimas remiasi tokiomis pirminėmis prielaidomis:

- kur kartu yra žmonės, ten po tam tikro laiko atsiranda ir kultūra arba subkultūra;
- kiekviena kultūra dažnai vystosi nerašytomis taisyklėmis ir tarpusavio lūkesčiais, kurie turi didelę įtaką grupės narių elgesiui;

- žmonės šiandien yra pasirengę labiau veikti, t. y. kurti ir puoselėti kultūrą, kurioje jie dalyvauja, nei pasyviai priimti ir atspindėti tam tikrą kultūrą.

Kabant apie kultūros įmonėje plėtojimą, 3 paveiksle pateikiamas jos atsiradimo atvaizdavimas:



3 pav. Įmonės kultūros atsiradimas

Kultūros įmonėje atsiradimui ypač įtakos turi normos ir elgesio taisyklės, vertybių supratimas, pasireiškiantis visuomenėje. Įmonės kultūra yra tiesiogiai susijusi su verslumo kultūra, kurios esmė grindžiama pagrindinėmis įmonės vertybių tradicijomis, veiklos pobūdžiu, valdymo kultūra. Taigi tokiu būdu įmonėje susikuria verslumo kultūra.

Verslumo kultūros egzistencija sąlygoja visuomenės pritarimą verslumo procesui, kuris toje visuomenėje atsiskleidžia, kaip galimas atsakas, į egzistuojantį neapibrėžtumą bei konkurenciją verslo aplinkoje. Pagal Butoriną ir Fukalovą (2012), aiškinant verslumo kultūros sampratą, paminėti tokie jos komponentai kaip teisėtumas, išsipareigojimų įgyvendinimas, sąžiningumas vykdant komercinę veiklą, veiklos plėtra, neprieštaravimas socialinėms normoms bei tradicijoms.

Analizuojant mokslinę literatūrą, galima pastebėti, kad dauguma autorių teigia, jog neegzistuoja viena ir universali verslumo kultūra. Klinke, Gundert ir Nagler (2011) pastebėjimu, įmonių verslumo kultūra gali skirtis tam tikrais aspektais. Kiekvienos įmonės verslumo kultūra pasižymi savo vertybėmis ir standartais bei savo simbolika. Verslumo kultūra atspindi klimatą, vadovavimo stilių, santykius bei vertybes toje įmonėje. Verslumo kultūra – pirmiausia yra darbuotojų motyvacija, kuria siekiama efektyvumo būdu didinti pelną. Ji apima esamas elgesio normas versle ir žaidimo taisykles, tarp priimtino ir konkurencinio elgesio ribų. Verslumo kultūra vystosi dinamiškai per metus ir yra nuolat tobulinama.

Butkevičienė (2017), analizuodama mokslinę literatūrą apie efektyvias, inovatyvias įmones, bandydama rasti šių įmonių savybes, padedančias sėkmingai veiklai, pateikia tokius verslumo kultūros bruožus, kuriuos yra atskleidę mokslininkai Cornwall ir Perlman:

1. *Tolerancija rizikai*. Galimybių ir inovacijų paieškos skatinimas bei palaikymas visuose įmonės lygiuose.

2. *Pagarba savo veikai*. Tai suvokimas ko siekia įmonė, ką ir kaip ji daro yra itin reikalinga ir nusipelno paties rimčiausio visų dirbančiųjų pagarbos bei požiūrio.

3. *Pasitikėjimo ir atsakomybės etika*. Tai darbuotojų įsipareigojimas teisingai elgtis vienas kito atžvilgiu įmonėje.

4. *Žmonės*. Darbuotojų įtraukimas į tai kas svarbu įmonei bei suvokimas, jog žmonės įmonėje yra svarbiausias jos turtas.

5. *Emocinis pripažinimas*. Darbuotojų asmeninio indėlio pripažinimas bei jų galimybė konstruktyviai reikštis.

6. *Pasitenkinimas darbu*. Kiekvienai užduočiai skiriamas ją atlikti norintis darbuotojas, o ne darbai skirstomi įmonės nariams. Be to, darbas turi patikti ir būtų smagu jį dirbti.

7. *Lyderystė*. Galimybė darbuotojams imtis iniciatyvos, realizuoti darbinis savo sumanymus, tam suteikiant reikalingus įgaliojimus.

8. *Orientacija į vertę vartotojui*. Viskas, ko imasi įmonė, turi kurti vertę vartotojams bei turi būti vertinga ir darbuotojams.

9. *Dėmesys detalėms ir išbaigtumui*. Disciplina atliekant darbą.

10. *Efektivumas ir veiksmingumas*. Įmonė turi ne vien kurti savo ateitį, bet ir tinkamai vykdyti savo kasdienę veiklą.

Verslumo kultūra, kaip įmonės bendros kultūros sudėtinė dalis, formos prasme turėtų susidėti iš šios kultūros struktūrinių dalių, t. y., turinio prasme, ji turėtų išreikšti verslumo dvasią, vadinasi, joje turėtų būti įsitvirtinę verslios įmonės bruožai (Duobienė, 2011).

Verslumo kultūra, kuriant ją, anot Ševčenko (2004), priklauso nuo pačios verslo įmonės savitumo, verslininkų kultūros, verslo etiketo bei daug kitų elementų, kurie sudaro verslumo kultūros visumą. Elementai verslumo kultūroje formuojasi pagal tos įmonės veiklos pobūdį ir tampa kaip įmonės lyderių veikos rezultatas. Ševčenko (2004) nurodo šiuos pagrindinius verslumo kultūros elementus:

- visuotinės verslo kultūros teisėtumas verslo veikloje;
- griežtas įsipareigojimų ir pareigų įgyvendinimas, kurie kyla iš teisės aktų, sutarčių, sutartinių santykių, teisinių sandorių;
- sąžiningumas, išlaikant savo verslą, bei garbingas požiūris ir elgesys su darbuotojais, partneriais, klientais;
- etikos standartų, įskaitant profesinę etiką, visuotinai pripažintų verslo taisyklių, papročių, egzistuojančių visuomenėje, laikymasis.

Verslumo kultūrą galima apibūdinti kaip minėtų elementų visumą, vyraujančią verslios įmonės veikloje. Svarbiausias verslumo kultūros elementas įmonės veikloje – laikytis visų taikomų įstatymų bei įsipareigojimų.

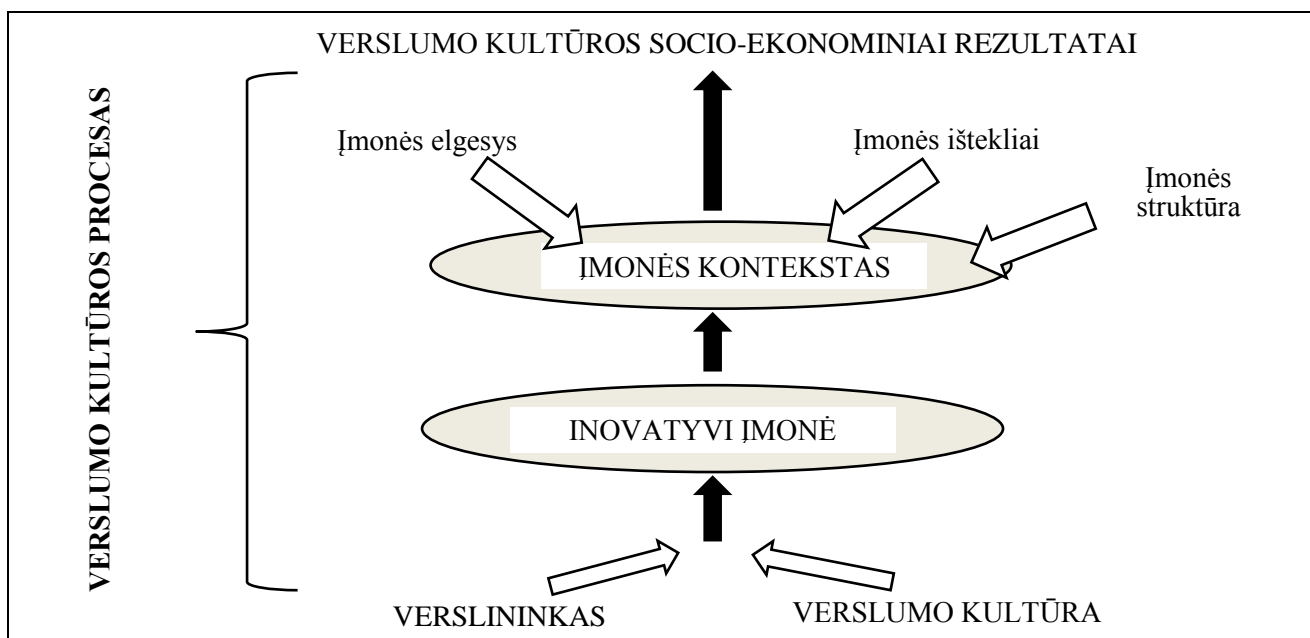
Verslumo kultūra nusako klimatą, vadovavimo stilių bei tarpusavio santykius įmonėje. Požiūris į verslumo kultūrą turi tris puses.

Pirma, šis požiūris tai – paties verslininko vertybės. Kiekvienas verslininkas tam tikru būdu turi verslo tikslus ir turi savo vertybių skalę, lūkesčius, kurie atsispindi bendradarbiavime su darbuotojais, klientais, vartotojais. Tai turi įtakos produkcijos paklausai bei kokybei, siekiant numatytų pajamų ir pelno.

Antra, tai verslininko vertybių samprata nusistatytos taisyklės ir elgesio normos planuoti bei vykdyti verslo veiklą. Pavyzdžiui, norint gauti didesnes pajamas iš klientų, paprastai reikalinga aukštos klasės paslauga, tinkamo ir paklausaus produkto pasiūlymas, aptarnavimas po pardavimo.

Trečia, susitelkimas į verslo ciklą, kurio metu verslininkas veikia pagal civilizuoto elgesio taisyklės ir normas.

Reikia omenyje turėti, jog verslumo kultūra priklauso ne tik nuo verslininko. Ji sujungia į vieną subjektą paties verslininko kultūrą, darbuotojus, verslo veiklą. Verslumo kultūros proceso pradžiai įtakos turi tokie tarpusavyje sąveikaujantys veiksniai kaip verslininkas ir verslumo kultūra. Verslumo kultūros proceso pavaizdavimas pateikiamas 4 paveiksle:



4 pav. Verslumo kultūros procesas (adaptuota pagal Stripeikis, 2008, p. 35)

Taigi verslumo kultūros proceso inicijavimo šaltinis glūdi verslininko ir visuomenės kultūroje. Ševčenko (2004) pabrėžia, kad verslumo kultūra, kaip teisinių ir etinių kriterijų (standartų) išraiška, yra santykiečiai tarp valstybės, visuomenės, klientų, darbuotojų, partnerių, konkurentų ir kitų verslo subjektų, tiesiogiai ar netiesiogiai įtakojančių verslumo plėtojimą.

Kaip ir visi reiškiniai, taip ir verslumo kultūra yra nusakoma tam tikromis charakteristikomis ir ypatumais. Duobienė (2011), remdamasi verslumo kultūros tyrinėtoju McGuire, nurodo tokias verslumo kultūros charakteristikas:

1. *Proaktyvus novatoriškumas*. Verslios įmonės darbuotojai, turėdami vadovų palaikymą, kuria ir įgyvendina inovacijas. Jie, nereaguodami į vartotojų poreikius, proaktyviai kuria produktus bei paslaugas poreikiams ateityje, tuo kurdami ir pačią rinką.

2. *Bendradarbiavimas*. Tam, kad būtų sėkmingai įgyvendintos verslo idėjos, kuriami kontaktų tinklai įmonės viduje ir išorėje.

3. *Atviras bendravimas*. Ši charakteristika ypač svarbi įmonės efektyviai veiklai ir inovacijų kūrimui dėl idėjų produkavimo bei sklaidos.

4. *Rizikavimas*. Su tam tikru rizikos laipsniu visuomet yra siejamos inovacijos. O tai, kad verslios įmonės pagrindas yra inovacijos, tokiai įmonei privalu teigiamai žiūrėti į riziką.

5. *Tolerancija neįprastam kūrybiškumui*. Kūrybiški asmenys gana dažnai mąsto originaliai, nukrypdami nuo įprastos mąstymo plotmės bei modelių, bet tokiu būdu generuojamos naujos idėjos, neįtikėtini sprendimai. Todėl tolerancija neįprastam kūrybiškumui reikšminga visos įmonės verslumui.

6. *Girdimumas*. Ši charakteristika siejama su reikme išreikšti darbuotojams savo nepasitenkinimą įmonėje vietoj išėjimo iš jos ar tylėjimo. O kalbėjimas apie tai, kas neramina bei dėl ko skauda, ir girdimumas iš vadovų pusės rodo norą rasti tiek darbuotojams, tiek įmonei tinkantį sprendimą.

Svarbiausi verslumo kultūros charakteristikos bruožai yra kūrybiškumas ir novatoriškumas. „Kūrybiškumas ir novatoriškumas yra būtini konkurencingumui ir mūsų ekonomikos bei visuomenės vystymuisi, juo labiau sparčių permainų laikotarpiu ir sprendžiant rimtus uždavinius“ (*Kultūra kaip kūrybiškumo ir novatoriškumo skatinimo priemonė*, 2009, p. 4). Išvystyta verslumo kultūra skatina verslo ir mokslo bendradarbiavimą, inovacijų kūrimą bei įgyvendinimą, palankias sąlygas verslo plėtojimui. Taigi visa verslumo kultūra susideda iš vertybių, jų raiškos per verslo savininkų ir darbuotojų elgesį. Tai susistemintai yra pateikiama 5 paveiksle:

VERSLUMO KULTŪRA					
<p>Novatoriškumas</p> <ul style="list-style-type: none"> - atliekamų veiklų ir produktų gerinimas ir tobulinimas - idėjų; praktinis įgyvendinimas 	<p>Proaktyvumas</p> <ul style="list-style-type: none"> - nuolatinis įmonės vidinės ir/ arba išorinės aplinkos skanavimas ieškant galimybių - problemos vertinamos kaip galimybės, o ne kaip nesėkmės 	<p>Rizikavimas</p> <ul style="list-style-type: none"> - veikla neturint visos informacijos - veikla nesant užtikrintumo dėl sėkmės - mokymasis iš klaidų 	<p>Atviras bendravimas</p> <ul style="list-style-type: none"> - darbinės informacijos komunikavimo skaidrumas ir pasiekiamumas vertikaliai ir horizontaliai įmonėje - atviras bendravimas su įmonės išore 	<p>Bendradarbiavimas</p> <ul style="list-style-type: none"> - bendras idėjų kūrimas ir sklaida įmonėje - komandinis idėjų įgyvendinimas - asmeninis bendravimas su kitais įmonės nariais 	<p>Atvirumas</p> <ul style="list-style-type: none"> - atviras teigiamos ir neigiamos nuomonės išsakymas darbiniais klausimais įmonėje - atviras bendravimas netiesioginiais darbo klausimais

5. pav. Verslumo kultūros vertybės ir jų raiškos požymiai (Duobienė, 2011, p. 62)

Vadinasi, būti įmonės dalimi, tai būti ir jos verslumo kultūros dalimi. Verslumo kultūros komponentą sudaro vertybės, kurios reiškiasi novatoriškumu, proaktyvumu, rizika, bendravimu ir bendradarbiavimu bei atvirumu. Pasak Mohelska ir Sokolovab (2015), verslumo kultūra yra reiškinys, kuris apibūdina socialinio klimato kokybę įmonės viduje bei nustato visų darbuotojų vyraujančias darbo pozicijas. Ireland, Covin ir Kuratko (2009) nurodo, kad esant verslo strateginei vizijai, įmonės struktūra, kultūra, ištekliai ir sistemos elementai, kurie bendrai apibrėžia organizacinę kultūrą, gali būti ypatingų savybių įmonės kultūra – verslumo kultūra.

Apibendrinant verslumo kultūros sampratą teigtina, kad verslumo kultūrą galima apibrėžti kaip formaliomis ir neformaliomis taisyklėmis ir normomis grįstą veiklą, apimančią vertybes, individualius ir grupinius interesus, ypač darbuotojų valdymo stilių, darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis, tarpusavio bendradarbiavimo lygį, elgsenos sistemą ir plėtros įmonėje perspektyvas. Verslumo kultūra pasireiškia tokiais ypatumais, kaip atvirumas įvairovei, kaitos toleravimas, proaktyvus novatoriškumas, prisiėmimas rizikos, kūrybiškumas, iniciatyvumas, kurie formuoja verslumo dvasią inovatyvioje įmonėje. Kiekvienai įmonei yra būdinga unikali verslumo kultūra, tačiau ši kultūra yra veiksminga tuomet, kai darbuotojai stengiasi visas užduotis atlikti kuo geriau ir tam išnaudoja visas savo galimybes. Taigi stipriai verslumo kultūrai yra būdinga: vienijantis visus darbuotojus bendras tikslas; autonomiškumas, kai darbuotojai turi pasirinkimą daryti tai, ką patys nori; meistriškumas, kai leidžiama kiekvienam darbuotojui ugdyti savo gebėjimus; novatoriškumas, kai kuriamos ir įgyvendinamos naujos idėjos.

2.1.2. Verslumo kultūros privalumai

Kiekviena įmonė susikuria savo elgsenos normas ir tikslus, kuriais vadovaujasi veikloje. Visgi kas lemia, jog vienoms įmonėms sekasi sėkmingai vystyti veiklą, lengvai diegti pokyčius, o kitos neišsilaiko rinkos konkurencijoje, praranda patrauklumą. Įmonės veiklos produktyvumas ir sėkmė priklauso ne tik nuo darbuotojų gebėjimų, motyvacijos. Kiekvienos įmonės viduje yra tam tikra sistema, kuri veikia darbuotojų veiklą joje. Tai įmonės kultūra. Įmonė turi tarytum nematomą kokybę – savitą savo charakterį, veiklos būdą, stilių ir pan.

Kiekviena įmonė yra savita ir ypatinga. Pagal tą individualumą, aplinka tuo metu įmonei sukuria kokias tai perspektyvias funkcionavimo sąlygas. Šias sąlygas atitinkanti kultūra skatina įmonę sėkmingai veikti (Malinauskaitė, 2012). Žilinsko ir Maksimenko (2007) išvalgomis, įmonėje vyraujanti kultūra yra vienas strateginių išteklių, darantis nemažą įtaką jos veiklai, jos veikimo produktyvumui bei sėkmingam verslo plėtojimui. Vadinasi, šią kultūrą galima pavadinti strategiškai tinkama verslumo kultūra. Pagal Ireland, Covin ir Kuratko (2009), verslumo kultūra atspindi pagrindines bendrąsias prielaidas, kurias įmonės kolektyvas sukūrė tinkamais būdais, nustatydamas galimybes ir sprendžiamas problemas.

Verslumo kultūra skatina ir formuoja tam tikrą elgsenos būdą. Suprantama, jog kiekvienos įmonės verslumo kultūrai daro įtaką jos steigėjo vertybės bei elgesys. Jei savininkas pasižymi versliomis savybėmis, galima tikėtis, jog įsteigtos įmonės kultūra taip pat bus versli. Stripeikis (2008) pažymi, kad kiekvienos įmonės kultūrai turi įtakos ir organizacinės struktūros, kuria steigėjas pasidalina atsakomybe. Taigi verslumo kultūra skatina įmonės verslumo raišką. Verslios įmonės, kaip teigia Laužikas ir kt. (2015), verslumo nauda pasireiškia naujomis išteklių kombinacijomis, naujomis rinkos galimybėmis ir konkurenciniu pranašumu. Be to, verslios įmonės ekonominiai rodikliai yra žymiai geresni nei kitų įmonių. Ypatingai išsiskiria rodikliai, užtikrinantys įmonės lankstumą bei sugebėjimą laviruoti pasirinktoje raidos kryptyje.

Verslumo kultūra įmonėje pasireiškia jos veiklos valdymu. Veiklos valdymą galima būtų išreikšti kaip tikslingą įtaką, organizuojant darbuotojų kolektyvą bei koordinuojant jų veiklą. Verslo procesų valdymas, pagal Klimą ir Ruževičių (2009), reiškiasi veiklos proceso kūrimu (pertvarkymu), modeliavimu, vykdymu, priežiūra bei optimizavimu.

Verslumo kultūrą galima charakterizuoti ir kaip savitą aplinkos terpę, kurioje vyksta įmonės veikla ir jos valdymas, kuri apsunkina ar palengvina valdymo procesą, daro įtaką veiklos rezultatams. Valdymo procesas įmonėje vyksta per verslumo kultūros puoselėjamas vertybes bei kitus elementus. Tokiu atveju, kai verslumo kultūra yra suderinta su valdymo veiksmais, galimas teigiamas veiklos rezultatas. Šio teiginio paaiškinimui verslumo kultūros vaidmuo valdymo procese pavaizduojamas 6 paveiksle, integruojant verslumo kultūrą į visas valdymo funkcijas:



6 pav. Verslumo kultūros vaidmuo valdymo procese

Be abejo, jog gali kilti nemažai diskusijų dėl verslumo kultūros reiškimosi formos vienoje arba kitoje valdymo funkcijoje. Tai parodo, kad verslumo kultūra yra sudėtingas reiškinys, kuris turi daug raiškos formų ir aspektų. Tačiau verslumo kultūra neabejotinai daro įtaką valdymui. Vadinasi, nei viena inovatyvi įmonė negali egzistuoti be verslumo kultūros. Ir jeigu vadovai nesuformuos savitos

verslumo kultūros, tai įmonėje ši kultūra susiformuos savaime. Tačiau tokiu atveju gali nebūti garantijos, jog visos propaguojamos darbuotojų vertybės ir gebėjimai ves į įmonės produktyvumą, naujas idėjas bei sėkmę. Taigi verslumo kultūra daro įtaką įmonės sėkmei. Ji veikia tarpusavio santykius įmonėje, o taip pat ir veiklos rezultatus. Dėl to verslumo kultūra yra siejama su įmonės veikla: planavimu, organizavimu, vadovavimu bei kontrole.

Įmonėje įdiegta tinkama verslumo kultūra, kuri pasireiškia per darbuotojų esamus bei potencialius įgūdžius bei gebėjimus, padeda jai prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų. Valdymas ir įmonės veikla turi būti mobili, lanksti, gebėti greitai persiorientuoti bei pakeisti kursą. Valdymas daro poveikį, siekiant numatyti nuoseklius sprendimus ir rezultatus, kurie priklauso nuo sistemos atskirų dalių elgesio, dėl to išryškėja verslumo kultūros svarba, nes ji padeda suprasti, modeliuoti darbuotojų elgseną.

Verslumo kultūra per pastarąjį dešimtmetį šalyje vystėsi gana intensyviai, tam tikra prasme tapdama viena svarbiausių inovatyvių įmonių ideologijų. Anot Malinauskaitės (2012), verslumo kultūra yra tarsi ideologija, kuria nemenku indėliu yra pasiekiami įmonės tikslai.

Inovatyviose įmonėse verslumo kultūra propaguoja inovacijas ir sukuria imlią idėjoms bei eksperimentams aplinką. Verslumo kultūra remia iniciatyvas ir naudoja veiksmingus vidinės komunikacijos įrankius bei metodus. Taip pat ji remia ir komandinį darbą, kuris formuoja sąlygas produktyviems inovaciniams sprendimams.

Tradicinė kultūra įmonėse pasižymi konservatyvumu bei jo skatinimo apraiška. Be to, rizikingi sprendimai atidedami dėl išsamių tyrimų vykdymo, siekiant gauti įrodymų. Verslumo kultūra palaiko, remia bei skatina inovacijas, reaguoja į pokyčius išorinėje aplinkoje, prisiima riziką, siekiant verslumo plėtros. Bišok ir Dorofejeva (2011) nurodo, kad verslumo kultūros organizacinis pagrindas verslumo plėtrai yra:

- lanksti valdymo ir gamybos struktūra įmonėje, kuri gali būti lengvai transformuojama į naujus iššūkius ir metodus;
- personalo politika, kuri nukreipta į įmonės darbuotojų formavimą su dideliu kūrybiniu potencialu;
- paskatos, kuriomis siekiama skatinti inovacijas ir kūrybiškumą įmonėje.

Verslumo kultūra, kaip teigia Steklova (2012), pasižymi šiomis savybėmis:

- galia ir veiksmingumu, diegiant naujoves įmonėje;
- inovacijų diegimu, atsižvelgiant į gamybos ir produkcijos veiksmų pasirinkimą;
- veikla paremta rizika;
- laisve pasirinkti realizuojant verslo idėjų formas;
- veikla pagal poreikius;
- požiūriu ir suvokimu, siekiant įsteigti verslią įmonę.

Pastaruoju metu įmonės kultūra „pristatoma kaip esminis pagrindas valdyti inovacijas, jų kūrimosi procesą ir komercializavimą, o tai užtikrina įmonės sėkmę ilguoju laikotarpiu ir konkurencingumą“ (Laužikas ir kt., 2015, p. 38).

Verslumo kultūros ypatybė yra vertinti inovacijas įmonėje, kaip praktinės veiklos pagrindą bei kaip konkurencinio pranašumo šaltinį. Malinauskaitė (2012) akcentuoja, kad inovacijos – vienas iš svarbiausių konkurencinio pranašumo rodiklių. Inovacijos gali atsirasti joms palankioje įmonės verslumo kultūroje, kuri pasireiškia esminėmis vertybėmis, normomis, turi įtakos elgesiui. Tuo tarpu Kiškio ir Lunevičiūtės (2011) nuomone, inovacijos ir kūrybingumas be disciplinos ir užsispyrimo yra beprasmės, įgyvendinant sumanymus. Jei jų kūrėjai neturi sugebėjimų ar užsispyrimo, jų paversti realybe, daugelis gerų minčių ir idėjų gali likti neįgyvendintos.

Norint, jog įmonė klestėtų ir nuolat tobulėtų rinkos sąlygomis, reikia, jog ji būtų racionaliai valdoma ir pelningai dirbtų. Šiūdienos įmonės valdymo pamatas – jos verslumo kultūra. Analizuojant valdymo procesus, tarp artimai susijusių veiksnių, kurie turi poveikį įmonės veiklos produktyvumui, visuomet pasireiškia verslumo kultūros vaidmuo. Verslumo kultūros vaidmuo turi įtakos ekonominės sistemos pokyčiams ir tuo pačiu yra jos vystymosi priežastis. Verslumo kultūra apima aktyvumą, inovacijas, pokyčius bei atspindi verslumo dvasią, joje yra įtvirtinti verslios įmonės bruožai. Verslumo kultūra, būdama verslios įmonės charakteristika, inspiruoja darbuotojus nebijoti ir prisiimti riziką, nuolat ieškoti naujų idėjų ir galimybių, gerinančių visos įmonės poziciją rinkoje (Duobienė, 2011). Verslumo kultūrai yra būdinga bendradarbiavimas, abipusis supratingumas bei palaikymas.

Įmonė gali tapti stipria tuomet, kada ji, siekdama produktyvios bei konkurencingos veiklos, pritaria tam, jog darbuotojai yra svarbiausias to veiksnys. Mokslinėje literatūroje nurodoma, jog įmonės veiklos rezultatai didele dalimi priklauso nuo jos verslumo kultūros. Veikla būna ir sėkminga, ir nesėkminga. Vienokie verslumo kultūros bruožai turi įtakos sėkmei, o kitokie lemia nesėkmę. Verslumo kultūra darbuotojus gali sutelkti į stiprią ir progresyvią komandą. Dėl to, pasak Malinauskaitės (2012), kyla darbo efektyvumas bei gerėja įmonės veiklos rezultatai. Vadinasi, verslumo kultūra turi pakankamai didelę reikšmę įmonės sėkmingai veiklai.

Verslumo kultūros svarbą ir reikšmę įmonėje atspindi verslumo kultūros funkcijos. Vanagas (2005) nurodo, kad įmonės kultūra pagal Harrison atlieka septynias funkcijas. Šios funkcijos gali būti būdingos ir verslumo kultūrai, kaip įmonės kultūros sudėtinei daliai. Taigi verslumo kultūra įmonėje atlieka šias funkcijas:

- lemia įmonės svarbiausius kriterijus, vertinančius sėkmes bei nesėkmes;
- rekomenduoja kaip galėtų būti naudojami įmonės ištekliai;
- lemia, ko įmonė ir darbuotojai gali tikėtis vieni iš kitų;
- turi įtakos, kurie įmonės darbuotojų elgesio kontrolės metodai yra priimtini, kurie nepriimtini (apibrėžia kur slypi įmonės galia bei kaip ji turėtų būti panaudojama);

- nusako darbuotojų elgesio normas ir baudimo bei apdovanojimo būdus;
- nustato darbuotojų tarpusavio elgseną bei santykius su įmonei priklausančiais individualais;
- informuoja darbuotojus, kaip jie turi elgtis su išorine aplinka.

Butorina ir Fukalova (2012) pažymi, kad verslumo kultūra yra skirta atlikti savo ekonomines bei socialines funkcijas. Ekonominėmis funkcijomis verslumo kultūroje siekiama užtikrinti gamybos efektyvumo augimą, konsoliduoti padidėjusią konkurenciją, prisiimti ekonominės rizikos sunkumus, kurti ir įgyvendinti naujoves, efektyviai valdyti kapitalą, stabilizuoti ekonominius procesus. Socialinės funkcijos yra sudaryti sąlygas socialinės gerovės augimui, užtikrinti savarankiškumą, padidinti socialinį mobilumą.

Verslumo kultūroje verslininko funkcija, kaip pastebi Černevičiūtė (2011), yra reformuoti ar revoliucionizuoti gamybos struktūrą, pasinaudojant išradimais ar neišmėgintomis technologijų galimybėmis, naujoms prekėms gaminti, ar jau esamas prekes gaminti nauju būdu, ar jas gaminti, naudojant naujus žaliavų šaltinius, ar, reorganizuojant pramonę, sukurti naują rinką prekėms ir t.t. Verslumo kultūroje yra minimi tokie verslininko vaidmenys: gebėjimas prisiimti riziką, nes jis noriai prisiima riziką, kuri yra susijusi su neapibrėžtumu; novatoriškumo siekimas, nes jis kuria bei įgyvendina naujas idėjas; galimybių ieškojimas, nes jis supranta naujų galimybių naudą ir pasinaudoja jomis gauti pelną.

Kiekvienos inovatyvios įmonės konkurencingumo ir dažnai net išlikimo rinkos sąlygomis prezumpcija yra inovacijos, todėl yra akivaizdu, jog palankiausia aplinką inovacijų plėtrai sukuria verslumo kultūra (Bandzevičienė, 2011). Asaul (2009) akcentuoja, kad verslumo kultūra inovatyviose įmonėse – tai sistema bendrų normų ir vertybių, teikianti aukšto lygio suvokimą inicijuoti ir įgyvendinti inovacijas. Taigi verslumo kultūrai yra būdinga savita inovacijų politika bei praktika. Inovacijų politiką, anot Bandzevičienės (2011), galima įvardyti kaip formalias strategijas, kurias naudoja įmonė, pateikdama inovacijas vartojimui, o veiksmai, kurie iš tų strategijų seka bei padeda jas realizuoti, laikyti inovacijų praktika.

Inovatyviose įmonėse verslumo kultūra orientuojasi į kiek įmanoma greitesnę ir geresnę naujų žinių ir idėjų naudojimą bei į jų formavimo ir generavimo skatinimą, t. y. į inovacijų kūrimą ir diegimą. Laužikas ir kt. (2015), remiantis profesore Šeputiene, teigia, kad inovacijos siejamos su kūryba, jų tikslingu panaudojimu bei pritaikymu žmonių labui. Lietuvai, kaip pažymi Stepanovas ir Ostašenkovaitė (2013), būtent tokios inovacijos yra itin svarbios, nes jos daro įtaką atnaujinimo ir tobulinimo lygio kėlimo galimybėms iš esmės visuose aptarnavimo bei gamybos sektoriuose bei įvairiose politinės raidos sferose. Laužikas ir Mokšėckienė (2013) pastebi, kad kūrybingumas, novatoriškumas, kultūrinės ir socialinės normos – tai pagrindiniai veiksniai, kurie susiję su kultūra, stebint šalyje verslumo dinamiką ir plėtojant verslą.

Pasak Laužiko ir kt. (2015), verslumas yra neatsiejama visuomenės ir ekonomikos dalis, kurioje itin svarbu įžvalga, kūrybiškumas ir inovatyvumas. Ireland, Covin ir Kuratko (2009) nuomone, nors verslumas gali pasireikšti per daugelį konkrečių veiksnių, tačiau pagrindiniai verslumo procesai yra atpažinti bei išnaudoti galimybes, – tai verslaus elgesio esmė. Verslumo kultūroje pasireiškianti kūrybiškumo, inovacijų diegimo ir verslumo procesų progresija pateikiama 2.1 lentelėje:

2.1 lentelė. Kūrybiškumo, inovacijų ir verslumo procesų progresija (Laužikas ir kt., 2015, p. 59)

Eil. Nr.	Kūrybiškumo procesas	Inovacijų diegimo procesas	Verslumo procesas
1.	Problemos apibrėžimas	Problemos apibrėžimas	Galimybių nustatymas
2.	Idėjų generavimas	Idėjų paieškos ir generavimas	Koncepcijos kūrimas
3.	Idėjos (-ų)	Sukurtų idėjų vertinimas	Išteklių nustatymas
4.	Išteklių nustatymas	Tolimesnis idėjų kūrimas darbui realiame gyvenime	Išteklių įgijimas
5.	Analizavimas ir pritaikymas	Idėjų įgyvendinimas realiame gyvenime	Idėjų įgyvendinimas ir valdymas
6.			Rizikos pasiteisinimo rezultatai

Taigi kūrybiškumo, inovacijų bei verslumo procesai yra ganėtinai panašūs. Ir kūrybiškumas, ir inovacijos gali būti juntamos visuose verslo plėtojimo ir augimo etapuose. Todėl svarbu, jog mes pastebime ryšį tarp šių verslo veiklos elementų, nes kūrybiškumas yra instrumentas, o inovacijos yra rezultatas.

Verslumo kultūrą, kaip teigia Bauschke (2014), sudaro šios „aštuonios skirtingos kultūrinės dimensijos: strateginių tikslų aiškumas, sistemingas sprendimų priėmimo procesas, integracija/komunikacijos, inovacijos bei rizika, atsakomybė, orientacija į veiksmus, sąžiningas atlygis, vidinis skatinimas ir plėtra“ (p. 24). Autoriaus teigimu, šios dimensijos pirmiausia yra kaip ekonominės sėkmės rodikliai.

Stipri verslumo kultūra, pasak Šabanovo ir Gruževskio (2015), reflektuoja su socialine struktūra ir suformuoja regiono ekonominę socialinės raidos sėkmę. Santykis tarp vietos pasiekimo ir verslumo išryškėja ten, kur naujai susiformuoja ekonominiai šalies centrai, kurie paremti žinių ekonomika.

Heidbrink ir Brenner (2016) nurodo, kad buvo nagrinėjamas ryšys tarp įmonės sėkmės ir jos kultūros bei kultūros įtaka įmonės sėkmei. Autoriai teigia, kad pagal Denison yra keturi matmenys į sėkmę. Iš vienos pusės įtraukimas, kai stiprus darbuotojų įtraukimas įmonėje padidina darbuotojų motyvaciją. Antras aspektas yra nuoseklumas, kai darbuotojai atstovauja tokias pačias vertybes, normas ir įsitikinimus. Kitas sėkmės aspektas yra adaptyvumas, kai stebima ir suvokiama įmonės aplinka bei prisitaikoma prie naujų aplinkybių. Ketvirtas aspektas yra įmonės misija, ji suformuluojama ir apibrėžiama kiekvieno padalinio vizijomis. Siekiant sėkmingai valdyti rinką, reikia subalansuoti stabilumą ir vadovavimą bei konkrečias kaitos kryptis ir lankstumą. Tai turi būti

pripažįstama sėkmės matavimu, nes šis derinys egzistuoja tarp lankstumo ir stabilumo. Kaip minėti matmenys yra tarpusavyje susiję, pavaizduojami 7 paveiksle:

	Pokyčiai & Lankstumas	Stabilumas & Vadovavimas
Išorės aplinkybės	Adaptyvumas	Misija
Vidaus struktūros	Įtraukimas	Nuoseklumas

7 pav. Keturi įmonės sėkmės matmenys (Heidbrink ir Brenner, 2016)

Moksliniai tyrimai atskleidžia, jog organizacinė kultūra, o ypač verslumo kultūra, gerina įmonės veiklą, nes verslumo kultūra, apima vertybes bei funkcijas, imlias naujoms idėjoms. Zhu (2015) pažymi, kad verslumo kultūra daro įtaką darbuotojų suvokimui ir inovacijų priėmimui, skatina juos išmokyti naujų dalykų bei išbandyti naujus metodus, naujus darbo procesus ar naujas technologijas. Verslumo kultūroje vertybės, vidinės prielaidos bei valdymo praktika, kaip pastebi Šimaskienė, Paužolienė ir Paužuolis (2015), skatina vystyti ir plėtoti naujas idėjas į objektus, procesus, produktus ar paslaugas. Strateginis įmonių plėtojimas remiasi stipria verslumo kultūra, kuri, anot Žilinsko ir Maksimenko (2007), yra „kaip visus įmonės narius jungianti valdymo filosofija, užtikrina darbuotojų siekį išlikti nuolatinio tobulėjimo, pasireiškiančio konkurencingumu bei verslumu, dėka“ (p. 316).

Apibendrinant verslumo kultūros privalumus teigtina, jog verslumo kultūros vaidmuo yra gana svarus įmonės veikloje, nes išskiria įmonę iš kitų, sukuria įmonės veiklai klimata, formuoja įmonės darbuotojų elgseną, skatina kūrybiškumą, naujų idėjų kūrimą bei įgyvendinimą, o gebėjimas kūrybiškai spręsti problemas – svarbiausias šiuolaikinio valdymo funkcijos dėmuo. Verslumo kultūra daro nemažą įtaką ilgalaikiams įmonės veiklos rezultatams. Ji suteikia ne tik aukštą prioritetą įmonei, tačiau taip pat prisideda prie geresnio gamybos efektyvumo, gerina produktų kokybę ir paslaugas bei atitinkamai didina pajamas ir pelną. Esant didelei konkurencijai rinkoje, verslumo kultūra tampa vis labiau svarbesniu įmonės sėkmę lemiančiu veiksniumi. Verslumo kultūra yra ne tik strateginis įmonės instrumentas, bet ir daro įtaką veiklos plėtrai, skatina inovacijas.

2.2. Inovatyvių įmonių koncepcija ir verslumas

Daugeliui įmonių yra suprantama, kad šiuolaikinėmis ekonomikos sąlygomis be inovacijų praktiškai neįmanoma sėkminga ir efektyvi jų veikla. Įmonės, pasak Klinke, Gundert ir Nagler (2011), patiria didelį tarpusavio spaudimą, siekiant išlikti konkurencingomis rinkoje. Tam joms reikia nuolat stebėti ir reaguoti į kainų kilimą, didėjančią inovacijų paklausą. Inovacijų diegimas padeda įmonėms tapti konkurencingomis, nes jų veikla yra paremta patvarios aplinkos, organizacinių bei techninių naujovių požiūriu. Inovacinis verslas – tai perspektyvus verslas.

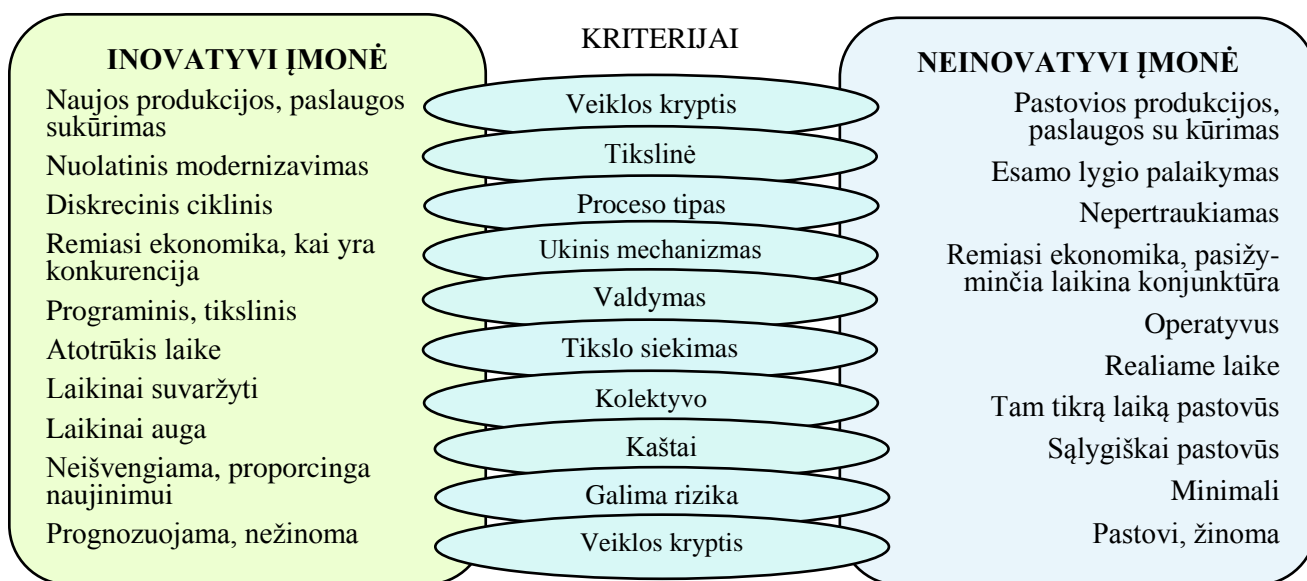
Inovatyvia įmone laikoma ne ta, kuri pritaiko naujas žinias pagaminti naują gaminį ar įdiegia naują technologiją, tačiau ta, kuri nesustoja vietoje tai padariusi, o toliau siekia rasti galimybių ir kuria planus, kas būtų keistina ateityje. Inovacinė veikla nėra tapati neinovacinei veiklai. Todėl, norint geriau suprasti inovatyvių įmonių sampratą, reikia išsiaiškinti inovatyvių ir tradicinių įmonių vadovų požiūrį į įmonės veiklą. Inovatyvių ir tradicinių įmonių vadovų požiūris į verslą pateikiamas 2.2 lentelėje:

2.2 lentelė. Inovatyvių ir tradicinių įmonių vadovų požiūris į verslą (Tomalin ir Nicks, 2008, p. 65)

Inovatyvių įmonių vadovų požiūris	Tradicinių įmonių vadovų požiūris
1. Priima pokyčius.	Pokyčiai turi būti pagrįsti nusistovėjusia tvarka.
2. Mėgsta naujasias technologijas.	Atsargiai vertina naujasias technologijas.
3. Ieško naujų organizacinių metodų.	Renkasi „išbandytus“ sprendimus.
4. Mėgsta naujus žmones.	Mėgsta lojalius darbuotojus.

Taigi inovatyvių įmonių vadovai entuziastingai prima pokyčius. Jie mėgsta naujoves ir jie pirmieji išbando naujas idėjas, procesus, prietaisus, technologijas bei darbuotojus. Jie mėgsta atsakomybę suteikti naujiems bei jauniems darbuotojams. Tradicinių įmonių vadovai yra atsargesni. Jie tikisi, jeigu viskas kol kas gerai, tai nereikia nieko keisti, nes geriausia yra esami patikimi metodai.

Bišok ir Dorofejevos (2011) nuomone, pagrindinis skirtumas tarp inovatyvios ir ne inovatyvios įmonės yra verslumo savitumas: požiūris į naujas idėjas ir galimybes; organizacinis pajėgumas, įgyvendinant kylančias verslumo idėjas; valios ir pasiryžimo buvimas, realizuojant verslumo idėjų įgyvendinimą. Pagrindiniai inovatyvios ir ne inovatyvios įmonės veiklos skirtumai, pagal Ragauską ir Kriaučionienę (2008), pateikiami 8 paveiksle:



8. pav. Pagrindiniai inovatyvios ir neinovatyvios įmonės veiklos skirtumai (Ragauskas ir Kriaučionienė, 2008, p. 126)

Pateikti inovatyvios ir neinovatyvios įmonių skirtumai padeda geriau suvokti ne tik pačią inovatyvių įmonių sampratą, bet ir jų veiklą.

Apibrėžiant inovatyvios įmonės sampratą, pagal Ragauską ir Kriaučionienę (2008), galima sakyti, jog tai tokia įmonė, kuri naudoja savo veikloje inovacijas. Inovatyvios įmonės yra tos įmonės, kurios įveda į rinką produktus, kurie yra nauji įmonei arba kurios, produktų gamybai, į veiklą įveda naujus procesus. Tai reiškia, kad vyrauja dvi inovatyvių įmonių grupės:

- įmonės, kurios įvedė naujus produktus analizuojamu laikotarpiu (su naujų produktų įvedimu galimai įvedė ir naujus procesus);
- įmonės, įvedusios naujus procesus analizuojamu laikotarpiu (su naujų procesų įvedimu galimai įvedė ir naujus produktus).

Jucevičius ir Uus (2012) pabrėžia, kad inovacijos, žinių ekonomikos sąlygomis, neabejotinai tampa pagrindiniu įmonių, šalių ekonominės plėtros varikliu. Inovacijos šiandieninėje šalies ekonomikos politikoje yra vis daugiau pastebimos. Skatinama jų plėtra šalyje, taikant naujas strategijas bei programas, kur itin didelis atidumas skiriama mokslo, valdžios ir verslo bendradarbiavimui (Liutkutė ir Vijeikis, 2012). Inovatyvioms įmonėms, kuriančioms ir diegiančioms inovacijas, būdinga palankus klimatas. Palanki inovacijų diegimui aplinka – tai tarp įmonės darbuotojų vyraujantis supratimas apie inovacijų įdiegimo svarbumą.

Pogosian ir Dzemyda (2012) teigia, kad inovaciją galima sieti ir su procesų pokyčiais, vykstančiais įmonėje. Inovacijos proceso esmė, kaip aiškina Bandzevičienė (2011), – tai kūrybiškos idėjos realizavimas, nes įmonėse yra itin daug puikių idėjų, kurios kartais būna neįgyvendinamos ir kurios nepasiekia rinkos dėl išteklių trūkumo, konkurentų spaudimo, dėl įmonės ribotų technologinių galimybių ir kitų aplinkybių. Anot Zhu (2015), naujų bei naudingų idėjų kūrimas, jų įgyvendinimas – tai naujovių įdiegimas, o naujovės, Klinke, Gundert ir Nagler (2011) teigimu, yra laikomos sėkmės faktoriumi. Inovatyviose įmonėse darbuotojai, turėdami naujų idėjų ir jas realizuodami, inicijuoja naujų produktų išleidimą, iniciatyvą, įgyvendinant naujus sprendimus, naujus požiūrius. Taigi inovacijos yra įmanomos, kai darbuotojai turi kūrybiškų idėjų, planavimo galimybę ir tai realizuoja (Bišok ir Dorofejeva, 2011).

Inovatyvumas yra nuolatinis bei dinamiškas procesas, kuris skatina nuolatinį tobulėjimą. Gineitienė ir kt. (2003) inovacinę veiklą apibūdina kaip kryptingą inovacijų kūrimą bei įgyvendinimą. Autorių teigimu, inovacinė veikla yra vienintelė veikla, kuri sieja mokslą, kūrybą bei verslumą. Stripeikio ir Ramanausko (2011) įžvalgomis, pagrindinė inovatyvios įmonės savybė yra orientacija į pokyčius bei nuolatinis galimybių ieškojimas.

Ragauskas ir Kriaučionienė (2008) išskiria tokius pagrindinius inovatyvios įmonės bruožus:

- įžvalga bei orientacija į pokyčius;
- informacinių kanalų pastovumas;

- darbas komandoje;
- decentralizacija;
- rizika yra savaime suprantamas veiksnys;
- formalumų ir biurokratizmo nepaisymas;
- atvirumas aplinkai;
- iniciatyvumo, dinamiškumo, kūrybiškumo skatinimas.

Bandzevičienės (2011) pastebėjimu, visos naujo verslo įmonės yra inovatyvios. Janiūnaitės, Petraitės ir Jucevičius (2011) teigimu, inovacijos yra svarbiausias įmonių konkurencingumą garantuojantis veiksnys bei vertės kūrimo stimulas. Autoriai, pažymi, kad tradicinis inovacijų supratimas remiasi suvokimu, kad inovacija yra naujas metodas, idėja ar tam tikras gerinimo, tobulinimo procesas, įvedant į veiklą kažką naujo, bet šis požiūris yra gana ribotas, nes neįvertina pačioje įmonėje vykstančių procesų, būtinų siekiant tapti nuolat tobulėjančia inovatyve įmone. Pagal Jucevičių ir Uus (2012), inovacijos įmonėse gimsta nesuvaržytame procese, kai panaudojamos įvairių formų žinios ir kai reaguojama į rinkoje susidariusius ir potencialius poreikius.

Inovatyvi įmonė yra kūrybiška, nuolat kurianti naujus produktus arba ženkliai patobulinanti esančiuosius, tobulinanti procesus, nuolat pritaikanti naujausias žinias. Inovatyvios įmonės nuolatinis procesas yra nuolatinis produktų ir paslaugų tobulinimas, nuolatinis naujų planų kūrimas. Kūrybiškumas be inovacijų įmonėse turi gana ribotą vertę, o inovacinė veikla be kūrybiškumo visiškai neįmanoma. Inovatyvių įmonių kūrybiškumas turi įtakos naujų produktų plėtrai, labiau tobuliesiems procesams. Inovatyvios įmonės priima reikiamus sprendimus, gerinant pardavimo rodiklius, tuo uždirbant daugiau pelno.

Inovatyvios įmonės visose savo veiklos srityse yra imlios eksperimentams. Šioms įmonėms, pasak Ragauskio ir Kriaučionienės (2008), būdinga tokios charakteristikos:

- įmonės kultūra orientuota į pastovų mokymąsi bei tobulėjimą;
- mokėjimas įvertinti inovacines programas;
- darbuotojų kompetencijos vertinimas;
- įmonės strategija, skatinanti kūrybiškumą;
- dėmesio koncentravimas į strateginį atitikmenį;
- įžvalgumas, efektyvumas darbo kultūroje;
- lyderystės reiškimasis visuose organizaciniuose lygmenyse;
- įvairiapusiška bei besivystanti įmonės struktūra.

Stipri verslumo kultūra daro teigiamą įtaką inovatyvių įmonių veiklai ir lemia sėkmingus jų veikos rezultatus. Daugelis inovatyvių įmonių tobulėja ir plečia savo veiklą, turėdamos stiprią bei spontaniškai atsiradusią verslumo kultūrą.

Inovatyvių įmonių verslumas, kaip aiškina Laužikas (2015), yra ne vien gebėjimų ir darbuotojų asmeninių savybių veikloje raiška, kuri leidžia kurti ne vien ekonominę bei socialinę vertę, tačiau yra ir ekonominio vystymosi, produktyvumo ir inovacijų varomoji jėga. Pagal Kiškį ir Lunevičiūtę (2011), verslumas ir inovatyvumas plačiąja prasme yra itin panašūs reiškiniai. Verslumą galima būtų apibrėžti tokiais elgesio blokais kaip galimybės indentifikavimą, įvertinimą bei panaudojimą, kaip naujos arba transformuojamos įmonės valdymą ir kaip vertės kūrimą, panaudojant idėją. Inovaciją yra svarbu apibrėžti ne vien kaip idėjos naujumą, bet ir kaip galimybę ja pasinaudoti. Inovatyvumo ir verslumo susiejimas, leidžia pateikti tokius inovatyvumo apibrėžimus: produktų ir paslaugų, kurie vartotojams dar nežinomi, sukūrimas ar nauja jų kokybė; naujų gamybos ar teikimo metodų sukūrimas; naujų rinkų atradimas; įmonės pritaikymas naujoms ūkio šakoms. Kiškienė ir kt. (2012) pabrėžia, kad inovacija yra bet kokios formos arba turinio naujovė, kuri pritaikyta ar įgyvendinta faktiškai ir kuria pridėtinę vertę.

Turner (2005) pažymi, kad inovatyvios įmonės skatina verslią veiklą, derindamos vadovavimą, struktūrą ir gamybą, tam, kad įgytų reikiamą lankstumą, kūrybingumą, greitį bei pelningai panaudotų visas galimybes. Šitaip veikdamos, jos moka suformuoti verslią kultūrą, kuri gali suvaldyti netikrumą bei iš su rizika susijusių pastangų gauti naudos. Šios įmonės, sėkmingai besivystančiose verslo srityse, yra nuožmios konkurentės, nes jos aktyviai reiškiasi, kuriant naują produkciją ir plečiant ryšius rinkoje. Toks jų elgesys užtikrina nemažą pelną ir neproporcingai didelę naudą turimiems ištekliams.

Inovatyvių įmonių verslas yra pakankamai specifinis ir gali sėkmingai plėtotis ateityje. Ragauskio ir Kriaučionienės (2008) nuomone, inovatyvią veiklą galima charakterizuoti kaip kompleksinį procesą, kuris apima naujovių sukūrimą, jų paskleidimą bei panaudojimą. Inovatyvi veikla yra gana sudėtinga dinaminė sistema. Jos veiksmingumas daugiausia priklauso nuo inovatyvios veiklos vidaus procesų, nuo išorinės aplinkos poveikio bei sąveikos su ja. Vadinasi, inovatyvi įmonė – tai įmonė, kuri formuoja ir diegia inovacijas.

Inovacijos gali būti ne vien naujų produktų kūrimas ar nauji procesai, bet ir jau esamų atnaujinimas. Pažymėtina, jog prekyba jau sukurtomis inovacinėmis prekėmis nėra laikytina inovacine veikla. Todėl galima teigti, kad inovacijos samprata yra tiesiogiai siejama su įmonės veikla. Laužiko ir kt. (2015) teigimu, pagal veiklas inovacijas galima klasifikuoti taip:

1. *Gamybos inovacija*. Tai, kai yra sukuriamas specifinis produktas arba jis tobulinamas.
2. *Paslaugos inovacija*. Tai, kai yra pasiūloma nauja paslauga rinkai arba jau esama paslauga patobulinama.
3. *Proceso inovacija*. Ji pasireiškia, kai veiklos organizavime yra surandami nauji būdai ir kai produktų arba paslaugų kūrimo procese yra panaudojami patobulinti ištekliai.
4. *Vadybos inovacija*. Ji pasireiškia, kai yra sukuriama nauji verslo išteklių valdymo būdai.

Kiškis ir Lunevičiūtė (2011) pažymi, kad inovacijas galima valdyti. Inovacijos verslumo požiūriu yra valdomas procesas. Nauja įmonė inovacijas gali kurti veiklos eigoje, o tai, jog veiklos pradžioje

nebuvo kurta inovacijų, tai dar nereiškia, jog jų nebus arba nereikės ateityje, kad verslas išliktų ir plėstųsi. Pasak Zhu (2015), inovacijos – tai sukūrimas ir įvedimas ko nors naujo ir naudingo, pavyzdžiui, naujų metodų, naujos ar atnaujintos produkcijos, naujų paslaugų. Laužiko ir kt. (2015) nuomone, pagal apibrėžtį visos inovacijos savyje turi naujovės elementą, kuris reiškia, jog jos skiriasi nuo to, kas jau prieš tai egzistavo, bet inovacijos apibrėžia nemažai skirtingų dalykų, kurie mokslininkų įvairiai klasifikuojami ar skirstomi į tipus. Kiškienė ir kt. (2012) nurodo, kad „inovacijų tipai pagal Schumpeter:

- nauji produktai;
- nauji gamybos metodai;
- nauji tiekimo šaltiniai;
- naujos rinkos;
- nauji verslo organizavimo modeliai“ (p. 13).

Jei įmonėje yra pritaikomos visų tipų inovacijos, Ragauskos ir Kriaučionienės (2008) teigimu, – tai racionalus sprendimas, nes tokiu būdu yra siekiama tokie konkretūs tikslai kaip plėsti rinkos dalį, padidinti gamybos lankstumą, optimizuoti gamybos išlaidas, gerinti produkcijos kokybę bei plėsti jų asortimentą, atnaujinti pasenusius gaminius, gerinti personalo darbo sąlygas.

Inovacijos, kaip procesas, sudaro galimybę keistis bei keisti. Į inovacijas, žiūrint kaip į procesą, galima planuoti tinkamus išteklius bei procesus, paversiančius inovaciją verslo konkurenciniu pranašumu. Tai, kad smulkiajame versle išorinės sąlygos nuolat keičiasi, inovacija apima ne tiek vienintelį didelį atradimą, o kiek sugebėjimą apipinti šį išradimą daugeliu inovatyvių priemonių – gamybos, rinkodaros, organizavimo bei personalo. Kad smulkusis verslas gana dažnai naudojasi platesniais visuomeniniais pokyčiais, inovacija reiškia ir mokėjimą matyti aplinką bei skaityti jos signalus, taip pat veikti, pasinaudojant esančiomis verslo galimybėmis (Kiškis ir Lunevičiūtė, 2011). Anot Janiūnaitės, Petraitės ir Jucevičiaus (2011), atvirųjų inovacijų paradigma pabrėžia, jog įmonės gali bei turi naudoti išorines ir vidines idėjas, taip pat išorinius bei vidinius kelius į rinką.

Ragauskas ir Kriaučionienė (2008) nurodo, kad įmonės, kurios siekia būti inovatyviomis, vysto savo gebėjimus tokiose srityse kaip bendradarbiavimas, kaip įžvalgumas ir lankstumas bei kaip technologijos ir sistemos. Visų paminėtų gebėjimų išvystymas bei produktyvus valdymas sudaro palankias galimybes įmonėms tobulėti, tapti inovatyviomis, taip pat ir konkurencingomis rinkoje. Dėl to, galima sakyti, jog inovatyviomis gali siekti tapti daugelis įmonių, kurios vykdo nors vieną paminėtų veiklų ir tos, kuriose galima pastebėti inovatyvumo užuomazgų, pirminių inovacijų kūrimo bei diegimo arba taikymo fazijų.

Pagal Burčikaitę, Giedraitytę ir Zapasnykaitę (2016), yra svarbu pabrėžti, jog didžiausią ekonominę naudą įmonėms sukuria inovacijos, kurios tarnauja kaip lemiamas tvarios konkurencinės persvaros šaltinis. Kiškis ir Lunevičiūtė (2011) paaiškina, jog „inovacija techniniu požiūriu yra

technologinis šuolis arba naujas būdas spręsti senas problemas, kuris išvaduoja nuo neįmanomų technologijų būtinybės“ (p. 48). Asaul (2009) pastebėjimu, inovatyvios įmonės nuolat gerina savo struktūrą, palaiko bei plėtoja neformalias struktūras, remiantis socialinėmis ir kultūrinėmis vertybėmis, yra orientuotos į kūrybiškumą ir naujoves. Tokios įmonės augina novatoriškas komandas, rūpinasi jų integracija į įmonę, padeda jauniems darbuotojams gauti išteklius inicijuoti naujus projektus ir nebijoti pašalinti beviltiškai pasenusius projektus.

Inovatyvių įmonių veikla pasireiškia jos darbuotojų gebėjimu užtikrinti gamybos bei teikiamų prekių ir paslaugų kaitos procesą, panaudojant naujausias mokslo žinias, taikant naujus darbo metodus ir technologijas bei patentuotus išradimus. Taigi ir inovatyvios įmonės, ir inovatyvių darbuotojų atveju, naujausių mokslo žinių, darbo metodų bei technologijų taikymas yra reikalingas ir būtinas tam, jog būtų plėtojamas inovatyvumas.

Apibendrinant inovatyvių įmonių sampratą ir verslumą teigtina, kad inovatyvi įmonė yra dinamiška, atvira, jautri aplinkai bei jos pokyčiams, kūrybinga, lanksčios organizacinės struktūros. Tokia įmonė kuria palankią vidinę aplinką, skatinančią kurti ir įgyvendinti naujas idėjas, inovacijų vystymąsi įmonėje. Inovacijos įmonėse, pasak Bandzevičienė (2011), prasideda nuo kūrybiškų idėjų, o asmenų ir komandos narių kūrybiškumas yra inovacijos inicijavimo bei tolimesnio vystymo prezumpcija. Inovacinę veiklą galima apibūdinti kaip verslo procesą, kuris, susijęs su rinkos galimybių panaudojimu, rinkai pateikiant naujų prekių, paslaugų bei procesų. Be to, inovacijas galima sieti su verslo rizika bei naujų idėjų išbandymu rinkoje. Inovatyvių įmonių verslumas – tai kompleksinis procesas, kurio pagrindas yra sugebėjimas iškelti bei sėkmingai diegti inovatyvias idėjas, ir siejasi su verslumo kultūros veiksniais.

2.3. Verslumo kultūros formavimas ir vystymas inovatyviose įmonėse

Šiuolaikinė dinamiška, sunkiai prognozuojama verslo aplinka pareikalauja naujo požiūrio į verslo įmonių kūrimą, konkurencingumą ir plėtrą (Kiškienė ir kt., 2012). Verslumo kultūros formavimo, diegimo ir vystymo mechanizmas yra būtinas kiekvienoje inovatyvioje įmonėje, nes ši kultūra yra ne vien tik valdymo metodas, tačiau ir priemonė, galinti padėti kokybiškai tobulinti valdymą bei darbuotojų veiklą įmonėje. Tokiu būdu pasiekiami norimi veiklos rezultatai. O vien tik ekonomine nauda grįsti įmonės tikslai būna nepatvarūs, nes sėkmingos įmonės remiasi išplėtota vertybių, elgsenos ir normų sistema.

Šiūdienos verslo aplinkoje, kaip pastebi Burčikaitė, Giedraitytė ir Zapasnykaitė (2016), įmonė turi būti greita, kūrybiška, lanksti bei efektyvi. Verslumo kultūros kūrimo ir vystymo, kaip svarbaus veiksnio, kuris daro įtaką verslo našumui ir plėtrai, svarba yra neginčijama. Įmonės, norinčios būti pranašesnės už kitas, turi būti inovatyvios ir turėti stiprią verslumo kultūrą. Tam reikia pastoviai atnaujinti ne tik savo produktus, tačiau ir būdus, kurie skirti veiklos organizavimui.

Verslumo kultūros kūrimui ir vystymui įtaką daro vidiniai ir išoriniai veiksniai. Barynienė, Paužaitė ir Cibulskaitė (2014) įvardija tokius išorinius veiksnius kaip teisinė, politinė, ekonominė socialinė, technologinė aplinka, t. y. situacija, kurioje verslumo kultūra reiškiasi. Išorinė aplinka turi įtakos verslo pokyčiams. Tačiau lemiamą įtaką verslumo kultūrai daro vidiniai veiksniai, – tai įmonės strategija, turimi gebėjimai bei žinios, asmeninės savybės, kurios yra įgimtos ir įgytos, planavimas, organizavimas, vadovavimo metodas. Žinios ir įgūdžiai verslumo kultūrai teikia reikiamą informaciją. Pagal Ramanauskienę ir Astromskienę (2014), žinios ir įgūdžiai yra panaudojami realizuojant produkciją, vedant derybas, priimant sprendimus, planuojant bei vadovaujant, skatina analitiniam mąstymui, t. y. padeda išnaudoti verslumo galimybes.

Verslumo kultūros formavimą inovatyviose įmonėse lemia vadovų mąstymas bei elgsena. Vadovai turi išmanyti formavimo modulius ir kaitos pasiūlymus, verslumo kultūros tipologijas, nes verslumo kultūra – priemonė, kuri turi stiprų tiesioginį ryšį su įmonės veikla, turi poveikį įmonės verslumui ir veiklos produktyvumui, įmonės darbuotojų skatinimui bei pasitenkinimui darbu. Verslumo kultūra, Malinauskaitės (2012) teigimu, gali darbuotojus paskatinti efektyviau dirbti, o tai būtų geriausia motyvacija, bet problema yra ta, kad nėra lengva sukurti tinkamą verslumo kultūrą. Kadangi ją reikia ne tik sukurti, tačiau nuolatos palaikyti, puoselėti, reaguojant į pokyčius, kurie vyksta pačioje įmonėje bei jos aplinkoje.

Sukurti stiprią verslumo kultūrą yra strateginis sprendimas, o strategijai reikalinga turėti įmonės narių pritarimą bei palaikymą. Gana dažnai strategija būna suprantama kaip darbinė iniciatyva, kurią verta išmėginti bei kuri gali suteikti pranašumą konkurencijoje. Tikroji strategijos paskirtis yra sukurti pranašesnę, t. y. inovatyvią įmonę, kuri galėtų būti naudingesnė pačiai sau ir savo klientams. Paprastai tokį didžiausią pranašumą suteikia verslumas. Dėl to verslumas yra priskiriamas prie strateginių sprendimų, kuriems reikalingas aukščiausio lygio vadovų pritarimas ir palaikymas. Daugelis įmonių stokoja verslumo kultūroje aiškios strategijos. Nemažą įtaką joms daro ne jų pačių, o konkurentų privalumai ir todėl įmonės yra labiau susiinteresuotos imituoti strategijos formavimą, o ne ją formuoti. Taigi aiški strategija verslumo kultūroje sukuria esminį pranašumą, atnešantį naudos ir įmonės klientams, ir pačiai įmonei.

Vertinant inovatyvių įmonių verslumo kultūrą, itin svarbu yra jos formavimas, pačios verslumo kultūros kaita bei galimybės. Formuojant verslumo kultūrą, didele dalimi prisideda įmonės vadovas. Jis turi sugebėti apjungti visų darbuotojų interesus, siekiant įgyvendinti įmonės tikslus. Anot Turner (2005), kurti verslumo kultūrą įmonėje – vadinasi, stiprinti svarbiausius veiksnius, kurie skatina dirbančiųjų potencialias galimybes ir verslumą.

Formuojant inovatyviose įmonėse verslumo kultūrą, reikia formuoti ir darbuotojų suvokimą, elgseną bei įpročius, kurie turėtų savybes, būtinas tiek įmonės, tiek dirbančiųjų galimybėms reikštis ir

jas įgyvendinti. Esminės verslumo savybės, kurios turėtų būti, formuojant verslumo kultūrą inovatyviose įmonėse, pateikiamos 2.3 lentelėje:

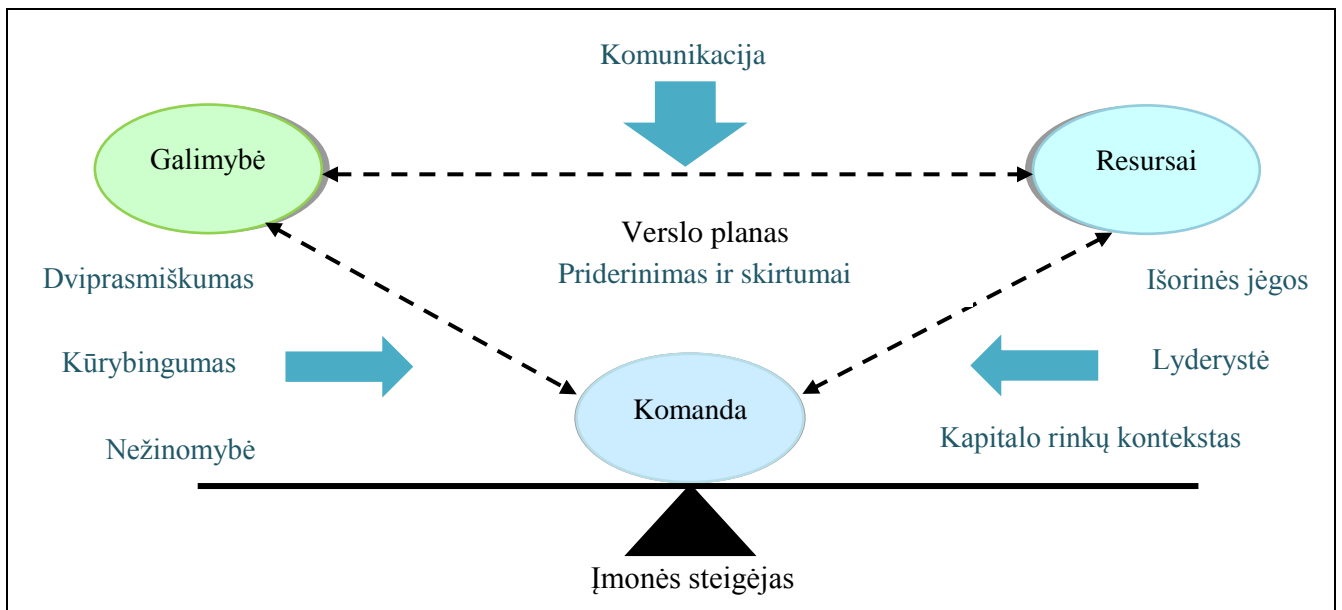
2.3 lentelė. Esminės verslumo ypatybės, formuojant verslumo kultūrą (sudaryta remiantis Turner, 2005)

Darbuotojas	Inovatyvi įmonė	Charakteristikos
1. Ryžtingai apsisprendžia.	Geranoriškai palaiko priimtą strategiją.	Siekiant sėkmingai įgyvendinti strategiją, būtinas ryžtingumas, suteikiantis pasitikėjimo ir optimizmo įmonės veiklos kryptims bei vadovavimui.
2. Sumano, plėtoja, skatina ir formuoja nuostatas.	Remia iniciatyvą.	Reikia ne vien turėti idėjų ar mokėti pastebėti palankias galimybes, bet būtina ir pasitikėti savimi bei siekti įgyvendinti idėjas ir galimybes, sukuriant pelningai veikiančią verslą.
3. Noriai prisiima ribotą riziką.	Sukuria bandymų ir klaidų vertinimo sistemas.	Būnant atkaliams, ugdomas pasitikėjimas savimi, kurio dėka galima užbaigti pradėtus darbus, įveikti kliūtis, tampančias išbandymu. Vengiant rizikos, praleidžiamos palankios galimybės, nes sėkmė susideda iš mėginimų bei klaidų.
4. Suvokia priklausomybę nuo visų kitų.	Skatina kurti įvairialypes komandas.	Bet kurio darbuotojo stipriosios savybės papildo kitų komandos darbuotojų pranašumus. Taip atsiranda tarpusavio priklausomybė. O įvairialypiu požiūriu įmonė gebės labiau suprasti bei efektyviau atsižvelgti į rinkos ir klientų poreikius ir galimybes. Tai palengvina naujai spręsti problemas, sudaro sąlygas kurti verslesnę bei lankstesnę verslumo kultūrą.
5. Pats numato laukiamus projekto rezultatus.	Skiria išteklius sumanymui vykdyti.	Kad projektas vyktų sėkmingai svarbu, kad visi jį palaikytų. Įmonė, kuri siekia tapti verslesnė, greitai pastebės, kad veikti produktyviau galima ir su mažesniais ištekliais. Sukurti produktai ir paslaugos nebus itin vertingi, jei bus stokojama verslaus vadovavimo.
6. Pripažįsta idėjos vertę.	Atlygina už riziką ir veiklos rezultatyvumą.	Verslumą skatina idėjos vertės pripažinimas, atitinkanti tą vertę, kurią idėja padėjo sukurti bei atlygis, kuris atitinka prisiimtos rizikos dydį ir indėlį, dėl kurio sumanymas buvo sėkmingai įgyvendintas.

Visos šios esminės verslumo savybės verslumo kultūroje turėtų veikti drauge. Taigi verslumo kultūros paskirtis, kurios tikslas yra kurti inovatyvias įmones, turi derinti verslių darbuotojų paiešką ir darbuotojų, noriai sutikusių prisiimti versliam vaidmeniui tenkantį mokymą ir atsakomybę.

Verslumo kultūros kūrimas ir vystymas – nuolatinės pastangos pagerinti įmonės problemų sprendimo bei atnaujinimo procesus, kurie dažniausiai atliekami, įvedant bendradarbiavimo valdymą į įmonės kultūrą. Tai nelengvas darbas ir tam reikalinga aukščiausio lygio vadovų parama. Įmonės vystymasis verslumo kultūrai didžiausią poveikį daro per stiprią bei ilgalaikę įtaką darbuotojų įsitikinimams, pažiūroms ir veiksams. Nėra sunku suprasti tai, kad būdai, naudojami įmonės vystymui, gali stipriai prisidėti prie inovatyvių įmonių verslumo kultūros potencialo kūrimo.

Siekiant formuoti bei vystyti verslumo kultūrą inovatyviose įmonėse, galima pasinaudoti ir teoriniu verslumo modeliu, kuris atvaizduotas Kiškio ir Lunevičiūtės (2011), o sukurtas JAV mokslininkų Timmons ir Spineli. Šis modelis pateikiamas 9 paveiksle:



9 pav. Verslumo teorinis modelis, verslumo kultūrai formuoti ir vystyti (Kiškis ir Lunevičiūtė, 2011, p. 23)

Šiame modelyje pavaizduota galimybės forma, dydis ir gylis nusako, kokios formos, gylio ir dydžio resursų bei komandos reikia, norint išnaudoti tą galimybę. Verslumo kultūros įmonėje kūrėjui, randant atsakymus, didinat sutapimus tarp šių trijų pagrindinių elementų: komandos, galimybės ir resursų bei priraukiant reikiamus komandos narius, didele dalimi padidėja įmonės sėkmės galimybės.

Vystant inovatyviose įmonėse verslumo kultūrą, ypatingą reikšmę įgyja vadovų sugebėjimas operatyviai ir objektyviai įvertinti inovatyvią būklę. Šis įvertinimas, anot Banevičius (2016), įmonėms suteikia galimybę priimti tam tikrus sprendimus, – tai modernizuoti gamybos ir paslaugų teikimo struktūras, kurti naujas bei tobulinti jau gaminamas prekes ir teikiamas paslaugas, diegti naujas veiklos organizavimo sistemas. Naudojant tokius metodus, ir pačios įmonės gali tobulėti ir vystytis, reaguodamos į aplinkos metamus sunkumus, bei diegti inovatyvius pokyčius. Tinkamai suformuota ir vystoma verslumo kultūra yra vienas svarbiausių inovatyvių įmonių konkurencingumo veiksnių, kuris skatina ekonominę bei socialinę pažangą. Išvystyta verslumo kultūra šių įmonių lygmeniu tampa svarbiausia prielaida konkurenciniam pranašumui.

Apibendrinant verslumo kultūros formavimą ir vystymą inovatyviose įmonėse teigtina, jog suformuoti verslumo kultūrą paprastai nėra lengva ir reikalauja iš įmonės vadovų tam tikrų veiksmų ir sprendimų. Sukurta inovatyviose įmonėse verslumo kultūra teikia joms lankstumą bei pranašumą prieš kitas įmones, kuriose šis procesas nėra pastebimas. Taigi bet kuri inovatyvi įmonė, formuodama ir vystydama verslumo kultūrą, visada išryškins tuos veiksnius, nuo kurių daugiausia priklauso visos įmonės veiklos sėkmė. Tai pirmiausia orientacija į vartotojų vertes ir naudą bei į veiklos ir jos rezultatų kokybę. Be to, orientacija į vieną būdingiausių verslumo kultūros akcentų – orientacija į aplinką, stengiantis rasti joje galimybių. Vadinasi, formuojant ir vystant verslumo kultūrą, nežiūrint kokia konkrečiai ji bebūtų, reikia pasiekti, jog ji pasižymėtų tokiomis savybėmis, kurios garantuotų jose

verslumo elgseną. Verslumo kultūros sukūrimas ir tolesnis vystymas smulkiose bei vidutinėse įmonėse žymiai prisidėtų prie šalies ekonomikos efektyvumo.

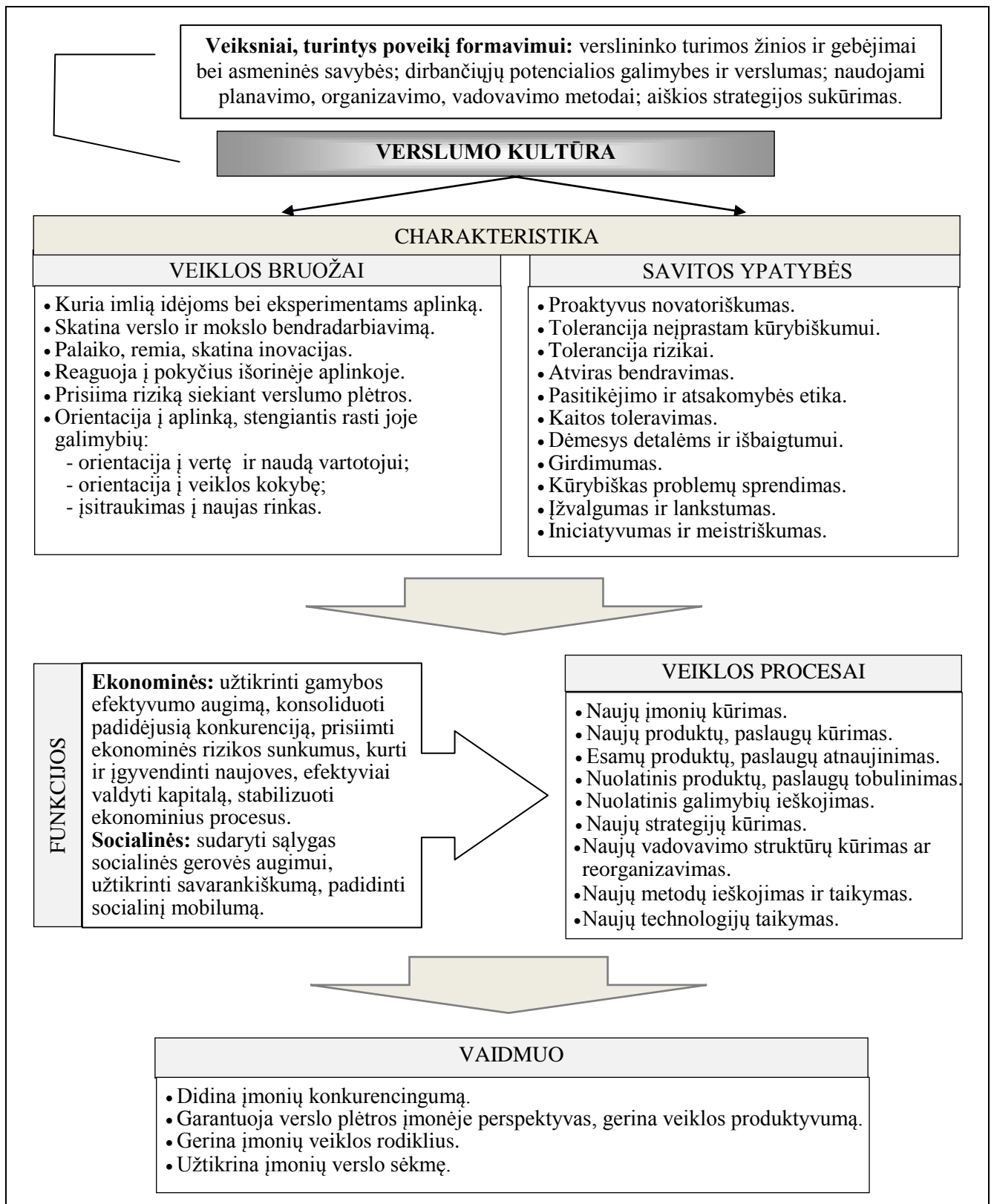
2.4. Verslumo kultūros inovatyviose įmonėse modelis

Verslumo kultūra yra laikoma veiksminga priemone, siekiant sėkmingo verslo valdymo. Kadangi paskutiniu metu vis daugiau dėmesio yra skiriama verslumo kultūros formavimui ir puoselėjimui, dėl to svarbu tampa ją apibūdinantys ypatumai, kurie orientuoti į inovatyvių įmonių veiklos pobūdį. Todėl, atlikus teorinę verslumo kultūros inovatyviose įmonėse analizę, daromas aptartų teorinių sprendimų apibendrinimas, tokiu būdu parengiant teorinį verslumo kultūros inovatyviose įmonėse modelį (žr. 10 pav.). Remiantis nagrinėtais autorių teoriniais bei empiriniais tyrimais, šis modelis sudarytas iš trijų dalių: verslumo kultūros charakteristikos, kurią sudaro jai būdingi veiklos bruožai ir savitos ypatybės, verslumo kultūros funkcijų ir jų daromos įtakos veiklos procesams bei verslumo kultūros vaidmens inovatyvių įmonių veikloje.

Verslumo kultūros inovatyviose įmonėse modelio pirmos dalies veiklos bruožų suformavimas sudarytas remiantis šiuos bruožus charakterizavusiais autoriais: Autio ir Rannikko (2016), Bauschke (2014), Burčikaite, Giedraityte ir Zapasnykaite (2016), Liutkute ir Vijeikiu (2012), Janiūnaite, Petraite ir Jucevičium (2011), Ireland, Covin ir Kuratko (2009), Ragausku ir Kriaučioniene (2008), Turner (2005), Laužiku ir Mokšėckiene (2013), Duobiene, (2011), Ševčenko (2004), Žilinsku ir Maksimenko (2007), Butorina ir Fukalova (2012), o savitų ypatybių remiantis Laužiko ir Mokšėckienės (2013), Autio ir Rannikko (2016), Ireland, Covin ir Kuratko (2009), Ragausko ir Kriaučionienės (2008), Duobienės (2011) tokiomis išvalgomis, kurių sudarytojas yra McGuire, Butkevičienės (2017) akcentuotas tokias ypatybes, kurias įvardiję mokslininkai Cornwall ir Perkman.

Verslumo kultūros inovatyviose įmonėse modelio antros dalies ekonominėms ir socialinėms funkcijoms apibūdinti panaudota imant pagrindu autorių Šabanovo ir Gruževskio (2015), Mohelska ir Sokolovab (2015), Žilinsko ir Maksimenko (2007), Butorinos ir Fukalovos (2012), Laužiko ir kt. (2015) šiame darbe panaudotas išvalgas, o modelio veiklos procesų apibūdinimui – Zhu (2015), Šimaskienės, Paužolienės ir Paužuolio (2015), Bauschke (2014), Burčikaitės, Giedraitytės ir Zapasnykaitės (2016), Kiškienės ir kt. (2012), Banevičiaus (2016), Duobienės (2011), Asaul (2009), Ragausko ir Kriaučionienės (2008), Stepanovo ir Ostašenkovaitės (2013), Ševčenko (2004), išvalgos.

Verslumo kultūros modelio trečia dalis, kuri nusako šios kultūros vaidmenį inovatyvių įmonių veikloje, apibendrinimas suformuotas, panaudojant Banevičiaus (2016), Mohelska ir Sokolovab (2015), Klinke, Gundert ir Nagler (2011), Šabanovo ir Gruževskio (2015), Pikturnaitės ir Paužuolienės (2013), Balvočiūtės ir Sandu (2013), Malinauskaitės (2012), Bauschke (2014), Stefan (2015), Laužiko ir kt. (2015), Turner (2005), Ševčenko (2004), Žilinsko ir Maksimenko (2007), šiame darbe akcentuotas išvalgas.



10. pav. Verslumo kultūros inovatyviose įmonėse modelis

Visi verslumo kultūros ypatumai, kurie atspindi teoriniame modelyje, tarpusavyje sąveikaudami, gali padėti įmonėms siekti išsikeltų tikslų ir užtikrinti sėkmingą jų veiklą. Šio teorinio modelio pagrindu galima atlikti empirinį tyrimą, aiškinantis, kokie verslumo kultūros ypatumai vyrauja inovatyviose įmonėse.

3. VERSLUMO KULTŪROS INOVATYVIOSE ĮMONĖSE EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Įvairioje literatūroje metodologijos sąvoka traktuojama skirtingai. Jeigu metodologija yra susijusi su tyrimo metodais ir tyrimo technika, tai reiškia, jog moksliniam tyrimui būtinas metodologinis pagrindimas: konkretus temos suformulavimas, tyrimo koncepcijos, hipotezės, tyrimo metodų aptarimas ir t.t. Pagal Kardelį (2002), „metodologijos tikslas – padėti tyrėjui plačiau suprasti ne mokslinio tyrimo produktą, bet patį tyrimo procesą“ (p. 14).

3.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezė ir metodas

Atlikus mokslinės literatūros analizę teigtina, kad verslumo kultūra, kuri susiformuoja per laiką įmonėje yra veiksnys, sąlygojantis tos įmonės darbuotojų vienokį ar kitokį elgesį ir veiksmus. Verslumo kultūrą sudaro daugelis savitų ypatybių bei veiklos bruožų, prisidedančių prie dirbančiųjų veiklos ir įtakos pačiam verslui. Taigi, siekiant ištirti verslumo kultūros ypatumus inovatyviose įmonėse, sudarytu teoriniu verslumo kultūros modelio pagrindu, yra atliekamas empirinis tyrimas.

Empirinio tyrimo tikslas – ištirti verslumo kultūros ypatumus inovatyviose įmonėse pagal sudarytą verslumo kultūros inovatyviose įmonėse modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti verslumo kultūros susiformavimo principus bei tolimesnio vystymo perspektyvas inovatyviose įmonėse.
2. Nustatyti verslumo kultūros charakteristiką, funkcijas, procesus inovatyviose įmonėse.
3. Identifikuoti verslumo kultūros vaidmenį inovatyviose įmonėse.
4. Išanalizuoti ir aptarti empirinio tyrimo rezultatus.

Tyrimo hipotezė – verslumo kultūra daro teigiamą įtaką inovatyvių įmonių veiklai.

Tokią hipotezės formuluotę sąlygojo teorinėje darbo dalyje mokslinių straipsnių autorių išsakyti teiginiai, jog verslumo kultūra padeda tapti konkurencinga įmone, sėkmingai plėtoti verslą, turi svarbią reikšmę geresniems veiklos rezultatams pasiekti, užtikrinti ilgalaikę verslo sėkmę.

Tyrimo metodas ir pagrindimas. Interviu metodas pasirinktas dėl to, jog tai pokalbis interviu dalyvių darbo vietoje. Tuo siektina išsamiau ištirti rūpimus klausimus, per tiriamųjų suvokimą atskleisti tiriamą reiškinį bei susieti su jį su aplinka, galinčia turėti įtaką tiriamai problemai.

Siekiant nusistatyto tikslo, tyrimas atliekamas remiantis pusiau struktūruotu ir struktūruotu interviu metodais. Pusiau struktūruoto interviu tikslas – gauti nestatistinius duomenis, o labiau įsigilinti į tiriamo objekto reiškinį, nes tai suteikia nuodugniau suprasti ir pažinti tiriamus aspektus. Dar viena svarbi šio tyrimo savybė, anot Kardelio (2002), yra ta, kad „atliekant šiuos tyrimus, nėra taikomi griežti imtiems tūrio reikalavimai. Struktūruotas interviu pasirinktas dėl to, kad tai aiškus, patikimas, nedviprasmiškas, populiarus informatyvus metodas. Naudojant šį tyrimą, palankesnė galimybė greičiau

apklausti didesnį interviu dalyvių skaičių, mažesnės laiko sąnaudos. Klausimai yra sudaryti paprasta forma, kas tikėtina, jog tai paskatina interviu dalyvių bendradarbiavimą bei norą nuoširdžiai atsakyti į anketos klausimus. Kuomet tiriamajam pateikti uždari ir konkretūs klausimai, yra lengviau priimti sprendimą, kadangi pačiam nereikia formuluoti atsakymo.

3.2. Tyrimo instrumentarius ir jo pagrindimas

Tyrimo duomenims surinkti sudaryti du atskiri tyrimo instrumentai. Pusiau struktūruotam interviu sudaryti klausimai su atvirais klausimais, o struktūruotam interviu sudaryta anketa su uždara klausimais. Abiejuose tyrimo instrumentuose klausimai yra suskirstyti pagal tyrimo uždavinius ir sudėlioti taip, kad būtų nuoseklūs ir atspindėtų mokslinę problemą ir tyrimo tikslą. Toks pasirinkimas leidžia gauti kuo tikslesnį vertinimą, nes tai padeda žymiai labiau sukcentruoti tyrimo dalyvius į klausiamą veiksnį bei jo svarbumą.

Pusiau struktūruoto interviu tyrimo instrumentas. Pusiau struktūruotam interviu buvo iš anksto paruoštas interviu planas (žr. 1 priedą). Jame numatytos konkrečios klausimų formuluotės, nustatyta klausimų seka, o interviu dalyviai į klausimus atsako laisva forma, be išlanksto suformuluotų pasirinkimo atsakymų. Sudaryti klausimai atspindi pirmą ir trečią uždavinį ir naudojamas kokybinis duomenų apdorojimo būdas.

Interviu pradžioje pateikiama įžanginė dalis, kuomet vadovų yra teirujamasi, kaip pasireiškia verslumo kultūra jų įmonėse. Tokiu būdu norima paskatinti juos labiau įsigilinti į jų įmonėje esančią verslumo kultūrą. Toliau seka 7 interviu klausimai pagal rūpimus gauti tyrimo rezultatus suskirstyti į dvi dalis.

Pirmoje dalyje paruošti klausimai, susiję su verslumo kultūros kūrimu ir vystymu įmonėje. Šią interviu dalį sudaro 3 klausimai, kuriais siekiama gauti informaciją apie verslumo kultūros susiformavimą, nuolatinio vystymo ir tobulinimo svarbą bei tolimesnės vystymo kryptis tiriamose įmonėse. Antroje dalyje pateikiami 4 klausimai, susiję su verslumo kultūros vaidmeniu. Jais siekiama nustatyti, kokią įtaką esama verslumo kultūra daro įmonių veiklai.

Struktūruoto interviu tyrimo instrumentas. Struktūruotas interviu, – tai interviu naudojant anketą (žr. 2 priedą). Anketa parengta pagal numatytus konkrečiai suformuluotus klausimus su atsakymų formuluotėmis ir griežtai nustatyta klausimų pateikimo seka. Kiekvienam klausiamam teiginiui išskirti kriterijai yra vertinami 5 balų Likerto skale, kur 1 reiškia visiškai nesutikimą, 2 nesutikimą, 3 neutralią reikšmę, 4 sutikimą, 5 visišką sutikimą. Anketą sudaro 3 dalys, kurios 2 pirmos skirtos identifikuoti verslumo kultūros ypatumus tiriamose įmonėse, o 3 dalis identifikuoti pačius interviu dalyvius. Sudaryti klausimai atspindi antrą tyrimo metodologijos uždavinį ir naudojamas kiekybinis duomenų apdorojimo būdas.

Pirmoje anketos dalyje suformuluoti specifiniai klausimai, nusakantys verslumo kultūros charakteristiką. Viso pateikiami 18 pagrindinių klausimų, kurių tikslas yra išsiaiškinti, kiek pritariama ar nepritariama kiekvienam pateiktam verslumo kultūros charakteristikos teiginiui. Iš jų 6 klausimai, susiję su verslumo kultūros veiklos bruožais, kuriais siekiama nustatyti kokie verslumo kultūros bruožai labiausiai vyrauja tiriamose įmonėse bei 12 klausimų, susijusių su savitomis ypatybėmis, siekiant sužinoti kaip pateiktos savitos ypatybės atsispindi tiriamųjų įmonių verslumo kultūroje.

Antroje anketos dalyje išdėstyti 2 pagrindiniai klausimai, susiję su verslumo kultūros ekonominėmis ir socialinėmis funkcijomis. Šiais klausimais norima nustatyti, kaip vertinamos pateiktos verslumo kultūros atliekamos funkcijos tiriamose įmonėse. Kitais 9 klausimais prašoma įvertinti verslumo kultūros procesus, vykstančius įmonių veikloje, tokiu būdu norima išsiaiškinti, kokie veiklos procesai vyksta tiriamose įmonėse.

Trečioje anketos dalyje pateikiami demografiniai klausimai, – tai keturi klausimai, susiję su interviu dalyvių indentifikavimu, skirti sužinoti jų lytį, amžių, pareigų lygį, darbo stažą įmonėje.

Pagal pobūdį, abiejų interviu atvejais, atliekamas į akį interviu, t. y. su tiriamu dalyviu bendraujama tiesiogiai laiko ir vietos prasme. Atsakymai į pateiktus klausimus užrašomi nesinaudojant komunikacijos priemonėmis, o tiesiog fiksuojami raštu.

Tyrimo patikimumui užtikrinti, pusiau struktūruoto ir struktūruoto interviu tyrimo atvejais visiems interviu dalyviams pateikiami vienodi klausimai, vienodomis formuluotėmis bei vienoda seka. Klausimų formuluotės sudarytos ne dviprasmiškai, kad reikštų tą patį visiems pasirinktiems dalyviams. Tiek pusiau struktūruoto, tiek struktūruoto interviu klausimai sudaryti remiantis teorinėje darbo dalyje sudarytu verslumo kultūros modeliu.

3.3. Tyrimo imtis, eiga, etika, duomenų analizės metodai

Tyrimo imtis. Tyrimui naudotas ekspertų parinkimo metodas. Šis metodas, pasak Tidikio (2003), yra tinkamiausias duomenų pagrindimui arba patikimumui. Ekspertų parinkimo metodas pasirinktas ir dėl to, kad verslumo kultūros ypatumams inovatyviose įmonėse nusakyti reikalingos specialios ekspertinės žinios. Be to, inovatyvių įmonių veiklos pobūdis yra specifinis ir itin vertingas, bet tokia veikla užsiima ribotas įmonių skaičius. Taikant šį metodą, buvo atrinkta ir apklausta reprezentatyvus inovatyvių įmonių vadovų-ekspertų skaičius, kuris atitinka metodologines prielaidas, pagrįstas adekvačiam ekspertiniam vertinimui atlikti.

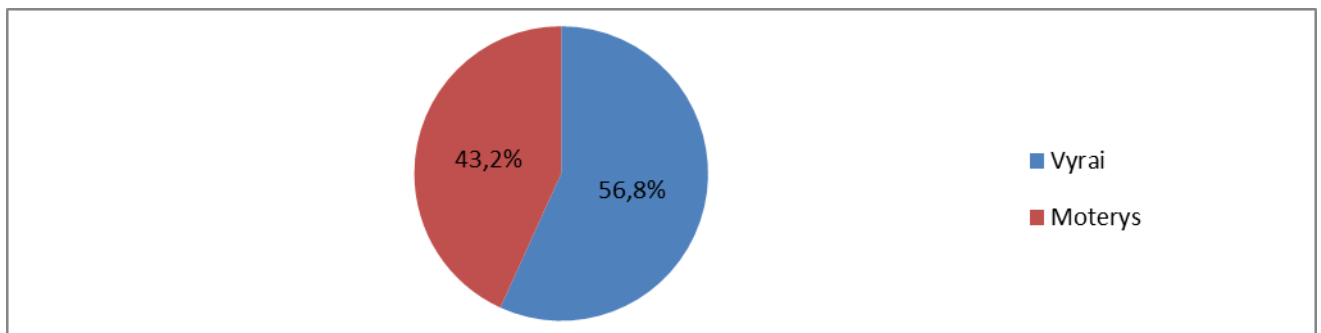
Pusiau struktūruotam interviu pasirinkti 4 ekspertai – keturių inovatyvių įmonių vadovai arba aukščiausio lygio vadovai. Kokybiniam ekspertiniam tyrimui dalyvių skaičiaus dydžiui paprastai nėra nurodyta konkrečių taisyklių. Šis tyrimo metodas taikomas nedideliame jų skaičiui, nes tyrimo patikimumui pagrįste įtakos turi duomenų pakankamumas ir jų išsamumas.

Struktūruotam interviu pasirinktos 7 inovatyvios įmonės ir 37 ekspertai. Šie ekspertai atrinkti pagal tokius atrankos kriterijus: užimamos pareigos (įmonių vadovai, aukščiausio ir žemesnio lygio vadovai), aukštasis išsilavinimas, darbo patirtis inovacijų srityje (ne mažesnis kaip 3 metai). Taigi ekspertų imtį sudaro įmonių vadovybė, galinti pasakyti pakankamai kompetentingą informaciją apie tiriamą problemą.

Pasirenkant tyrimui inovatyvias įmones, buvo siekiama, jog jos savo veikloje vykdytų bent vieną inovatyvią veiklą, kurios, remiantis Laužiko ir kt. (2015) išvalgomis, yra pateiktos teorinėje šio darbo dalyje, tai yra gamybos inovaciją, paslaugos inovaciją, proceso inovaciją, vadybos inovaciją.

Tiriamų įmonių interviu dalyvių buvo siekta sužinoti pagrindines jų charakteristikas apie jų lytį, pareigų lygį, amžių ir darbo stažą įmonėje. Gauti identifikaciniai rezultatai yra pateikiami procentine išraiška ir pavaizduojami žemiau pateiktuose paveiksluose.

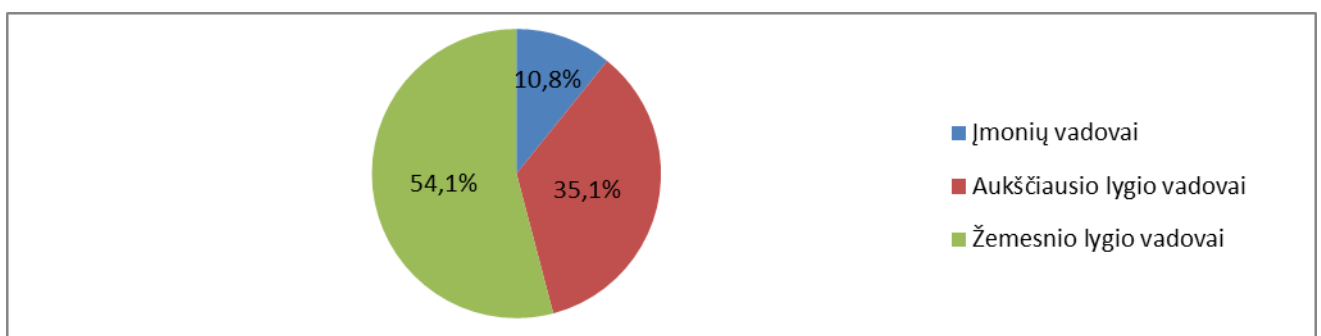
Apklausoje dalyvavusių interviu dalyvių pasiskirstymas pagal lytį pateikiamas 11 paveiksle:



11 pav. Interviu dalyvių pasiskirstymas pagal lytį, procentais

Interviu dalyvių pasiskirstymo pagal lytį atsakymai parodo, kad didesnę dalį apklaustųjų sudarė vyrai (56,8 proc.), o moterys sudarė mažesnę dalį (43,2 proc.). Žinant, jog dauguma apklaustųjų dirba gamybinėse įmonėse, kuriose reikalingi greiti, lankstūs techniniai, technologiniai sprendimai, galima sakyti, kad procentinė dalis tarp vyrų ir moterų nėra tokia jau didelė. Todėl teigtina, kad nežymų skirtumą tarp vyrų ir moterų nulėmė įmonių veiklos pobūdis.

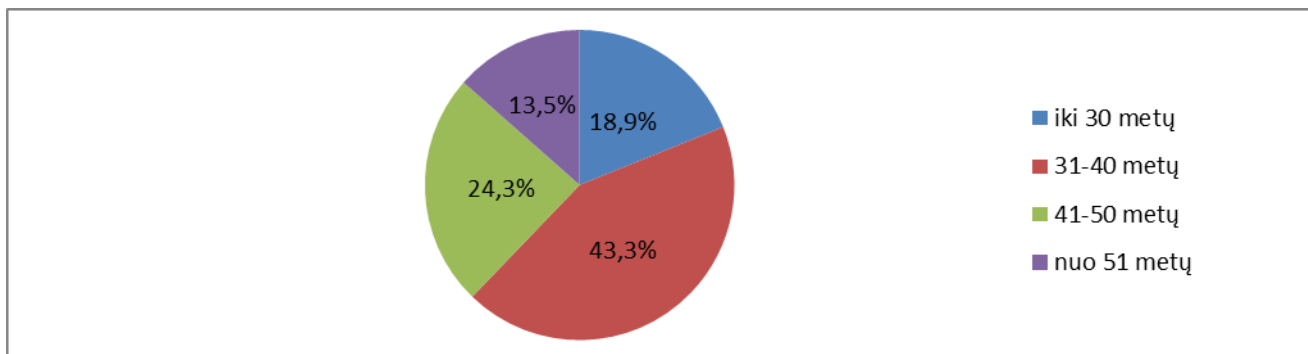
Pagal pareigų lygį, interviu dalyviai buvo suskirstyti į tris grupes: įmonių vadovai, aukščiausio lygio vadovai ir žemesnio lygio vadovai. Kaip procentine išraiška pasiskirstė apklaustieji pagal pareigų lygį, pateikiama 12 paveiksle:



12 pav. Interviu dalyvių pasiskirstymas pagal pareigų lygį, procentais

Taigi iš apklaustųjų pagal pareigų lygį, daugiau nei pusę jų dalies sudarė žemesnio lygio vadovai (54,1 proc.), o mažiausią dalį – įmonių vadovai (10,8 proc.). Aukščiausio lygio vadovai sudarė 34,1 proc. visų apklaustųjų. Šis pareigų pasiskirstymas yra logiškas, kadangi tyrime dalyvavo 7 įmonės, o žemesnio lygio vadovų yra daugiau nei aukščiausio lygio.

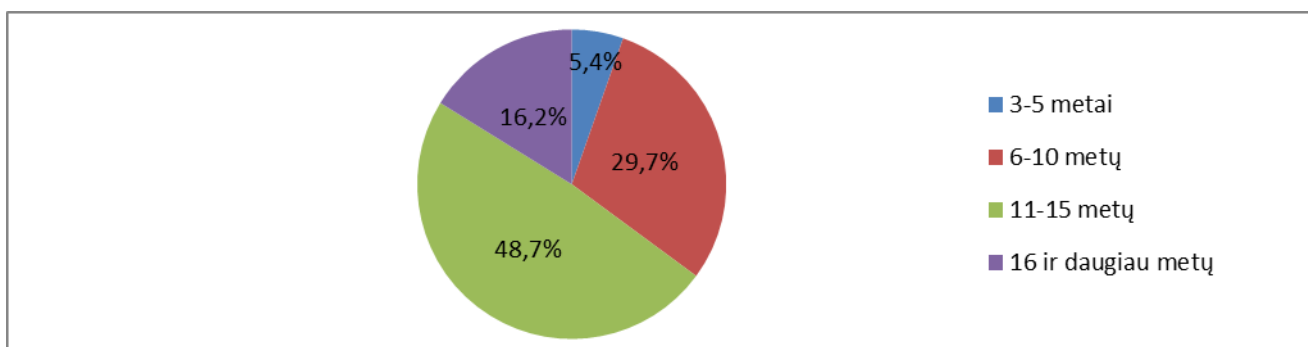
Pagal amžių interviu dalyviai pasiskirstė sekančiai: iki 30 metų amžiaus sudarė 18,9 proc., nuo 31 iki 40 metų – 43,3 proc., nuo 41 iki 50 metų – 24,3 proc. ir nuo 51 metų – 13,5 proc. (žr. 13 pav.).



13 pav. Interviu dalyvių pasiskirstymas pagal amžių, procentais

Pateikti atsakymų rezultatai parodo, kad tiriamųjų tarpe jaunų vadovų yra mažuma, o daugumą jų sudaro vidutinio amžiaus asmenys. Todėl galima būtų daryti prielaidą, jog įmonės vadovais yra linkusios priimti kompetentingus ir jau turinčius patirties darbuotojus.

Tiriamųjų įmonių interviu dalyvių pasiskirstymas pagal išdirbtą laiką įmonėje (žr. 14 pav.) mažiausią dalį dalyvių, tik 5,4 proc., sudarė išdirbę nuo 3 iki 5 metų. Išdirbę nuo 11 iki 15 metų, sudarė beveik pusę visų apklaustųjų, t. y. jų procentinė išraiška sudarė 48,7 proc. Nuo 6 iki 10 metų interviu dalyvių išdirbtas laikas įmonėje sudarė 29,7 proc., daugiau kaip 15 metų – 16,2 proc.



14 pav. Interviu dalyvių pasiskirstymas pagal stažą įmonėje, procentais

Kadangi tiriamųjų įmonių vadovybės daugumą sudaro vidutinio amžiaus individai, todėl logiška, kad daugumos interviu dalyvių darbo stažas yra nuo 11 iki 15 metų. Nemažas vadovų darbo stažas parodo, kad jų kaita įmonėse nėra didelė. Didelė vadovų kaita gali daryti neigiamą įtaką verslumo kultūros vystymui ir tobulinimui, nes ilgesnį laiką dirbantys vadovai, labiau linkę puoselėti įmonės vertybes, geriau susipažinę su įmonės vizija ir tikslais. Taigi vadovybė, turėdama pakankamai nemažą

darbo stažą įmonėje, gali tinkamai apibūdinti ir įvertinti verslumo kultūros dominuojančius bruožus ir savitas ypatybes bei įmonėje vystančius procesus ir funkcijas.

Tyrimo eiga. Tyrimui buvo pasirinktos ir apklaustos inovatyvios įmonės, esančios Lietuvos teritorijoje. Tyrimas buvo atliktas 2017 m. spalio mėn.

Tyrimo etika. Prieš pradėdant tyrimą, tiriamų įmonių vadovams buvo paaiškinta dėl ko būtent jų įmonės pasirinktos atliekamame tyrime. Pateiktuose interviu atviro ir uždaro tipo klausimuose nebuvo asmeninės informacijos, kuri leistų atpažinti konkrečią įmonę ar asmenį. Laikantis tyrimo etikos reikalavimų, iš kiekvieno tiriamojo buvo gautas žodinis leidimas atlikti tyrimą. Pradedant interviu buvo aptartas tyrimo pobūdis bei apimtis, supažindinta su tyrimo eiga, laiko sąnaudomis, paaiškinta praktinio pritaikymo galimybės bei numatyti tiriamieji. Daugumos įmonių vadovai nenorėjo, kad darbe būtų įvardijami įmonių pavadinimai, dėl to įmonės yra koduojamos raidėmis.

Tyrimo duomenų analizės metodai. Pusiaus struktūruoto interviu tyrimo duomenims apdoroti taikytas kokybinis duomenų apdorojimo instrumentas – duomenų sisteminimas, lyginimas, apibendrinimas. Gauti struktūruoto interviu tyrimo atsakymų rezultatai apdorojami taikant aprašomosios statistikos metodus – skaičiuojama procentinė dalis, vidurkiai, moda. Juos taikant yra apskaičiuojamos kintamųjų skaitinės charakteristikos. Vidurkių ir modos skaičiavimai atliekami, siekiant palyginti interviu dalyvių nuostatų skirtumus, nustatant kiekvieno pateikto teiginio svarbumą tiriamose įmonėse. Įvertinti tyrimo rezultatai pateikiami lentelėse.

4. VERSLUMO KULTŪROS INOVATYVIOSE ĮMONĖSE EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Verslumo kultūra egzistuoja kiekvienoje įmonėje, bet kartais įmonių vadovai ją laiko ne itin svarbiu veiksmu, lemiančiu įmonės veiklos sėkmę. Norint, kad verslumo kultūra taptų įmonių sėkmingos veiklos veiksmu, reikia sąmoningai ją iširti ir tinkamai puoselėti. Taigi empirinio tyrimo tikslas yra išsiaiškinti, kaip teorinės analizės pagrindu sudarytas verslumo kultūros modelis, atitinka tiriamose įmonėse esančius verslumo kultūros ypatumus. Siekiant išsamiai išsiaiškinti šiuos ypatumus, atliekama kokybinė ir kiekybinė tyrimo rezultatų analizė.

4.1. Kokybinio verslumo kultūros inovatyviose įmonėse tyrimo rezultatai

Verslumo kultūra tiesiogiai veikia daugelį įmonės interesų: įmonės reputaciją visuomenės požiūriu, darbo produktyvumą ir kokybę, darbuotojų elgseną. Norint išsiaiškinti verslumo kultūros pobūdį tiriamose įmonėse, svarbu buvo sužinoti, koks yra vadovų požiūris į pačią verslumo kultūrą, kaip ji pasireiškia, kaip ji buvo formuojama, kaip yra vystoma, tobulinama. Nes juk kuriant bei vystant verslumo kultūrą yra formuojami jos ypatumai. Taip pat svarbu buvo sužinoti, kokią įtaką tiriamose įmonėse verslumo kultūra daro verslo konkurencingumui, verslo plėtrai, veiklos rodikliams bei kaip siejasi su verslo sėkme, nes tai jau nusako pačius verslumo kultūros ypatumus.

Verslumo kultūros pasireiškimas tiriamose įmonėse. Pirmu interviu klausimu interviu dalyvių buvo pasiteirauta, kaip verslumo kultūra pasireiškia jų įmonėje. Tokiu būdu norėta paskatinti juos labiau įsigilinti į kiekvienoje iš jų įmonėje esančią verslumo kultūrą.

Įmonės A vadovas atsakė, jog „verslumo kultūra turi būti susijusi su verslumu“. Verslumo kultūra, anot jo, yra visos įmonės darbuotojų bendravimo kultūra, nukreipta į įmonės veiklą ir rezultatus. „Verslumo kultūra pasireiškia per viso kolektyvo narių elgseną, tarpusavio darbinės veiklos santykius, kurie nukreipti siekti įmonės tikslų“.

Įmonės B vadovas pasakė, kad į tai konkrečiai atsakyti gana sunku. Tačiau netrukus paaiškino, jog „verslumo kultūra pasireiškia per įmonės darbuotojų tarpusavio bendravimą ir bendrą darbą, kas daro didelę įtaką įmonės verslumui. O verslumas yra susijęs su ekonominės vertės kūrimu“.

Įmonės C vadovas verslumo kultūros pasireiškimą įmonėje įvardijo per veiklą, kurioje ypač vertinamas kūrybiškumas, naujovių diegimas. Ir paaiškino, kad „visa tam reikalinga pačios naujausios žinios, naujos idėjos. Be to, verslumo kultūra reiškiasi per vertybes ir elgesio normas, kurias apima verslo organizavimą, vadovavimo stilių bei vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimą“.

„Verslumo kultūra – tai pirmiausia įmonėje vyraujanti atmosfera, kuri lemia įmonės funkcionavimą ir veiklą, susijusią su inovatyvumu. Savaime aišku, jog verslumo kultūra padeda įmonei tapti verslia“, – atsakymą pradėjo įmonės D vadovas. Jis toliau nurodė, kad verslumo kultūrai reikštis

jų įmonėje labai svarbu yra žinios: turima individuali įmonės mokymo bazė, kurioje vykdomi mokymai, žiniomis įmonėje yra dalijamasi neformaliai.

Pažymėtina, jog daugumai interviu dalyvių klausimą apie verslumo kultūros pasireiškimą jų įmonėse reikėjo patikslinti, trumpai nusakant jos funkcionavimo pagrindinius aspektus. Taigi pateikti atsakymai rodo, jog visi tiriamieji verslumo kultūros reiškimąsi įvardijo per darbuotojų tarpusavio elgseną – bendravimą ir bendradarbiavimą. Dauguma jų akcentavo verslumo kultūros gana glaudų ryšį su įmonės veikla, kuri siejama su verslumu. Taip pat buvo teigta, jog verslumo kultūros raiškai yra svarbu ir naujos žinios bei idėjos, kūrybiškumas.

Verslumo kultūros suformavimas. Toliau įmonės vadovų buvo paprašyta papasakoti, kaip jų įmonėje susiformavo verslumo kultūra. Kiekvienas interviu dalyvis verslumo kultūros susiformavimą apibūdino gana savitai.

Įmonės A vadovas atsakė, kad verslumo kultūros formavimuisi įtakos turėjo jo, kaip vadovo vadybos žinios, darbo patirtis ankstesnėje darbovietėje. Vadovas teigė, kad „verslumo kultūros kūrimas prasidėjo nuo veiklos ir santykių normų bei taisyklių, būsimų darbuotojų pasirinkimo ir jų į darbą priėmimo principų suformulavimo. Prieš tai, žinoma, reikėjo apgalvoti darbuotojų veiklas ir vaidmenis. O pradėjus įmonei veiklą, buvo dalijamasi idėjomis bei diegiamos inovacijos“.

„Tai gana ilga ir įdomi istorija“, – tokia įžanga apie verslumo kultūros formavimąsi pradėjo pasakoti įmonės B vadovas. Pasak jo, iš mažo šeimos verslo, įmonė išsivystė į sėkmingai veikiančią didelę įmonę, kur pagrindinės vertybės buvo bendrumas, bendradarbiavimas ir partnerystė. „Šiomis vertybėmis vadovaujamės ir dabar“, – toliau dėstė interviu dalyvis, pabrėždamas, kad dėl tradicijų bei inovacijų kombinacijos įmonė, kuri priklauso vienai šeimai, tapo tokia, kokia yra šiandien – sėkmingai prekiaujanti šalies ir užsienio rinkose. Tolimesnio interviu metu pašnekovas pabrėžė, kad „mes siekėme, kad mūsų veikla būtų paremta modernumu, aukšta produktų kokybe ir įvairove bei ištikimybe ir solidarumu. Inovatyviam produktui sukurti reikia laiko ir žinių. Tačiau kai nori, visada ieškai galimybių. Į novatoriškumo paslaptis gilinomės įvairiuose seminaruose. Kurdami aukščiausios kokybės produkciją, rėmėmės istorine patirtimi bei tradicijomis. Už savo veiklą drąsiai prisiimame riziką bei atsakomybę, skatiname pažangą darbe. Taip pat to paties siekiame iš kiekvieno darbuotojo bei verslo partnerio“.

Visiškai kitaip į šį klausimą atsakė įmonės C vadovas. Jo teigimu, verslumo kultūros atsiradimui pirmiausia įtaką darė įmonėje nustatytos normos bei elgsenos taisyklės, vertybės. „Atviras bendravimas, socialinė atsakomybė, ekologija, produkcijos patvarumas, tokios yra pamatinės bendrovės vertybės“, – atviravo interviu dalyvis. Pasak jo, vienas tikslų buvo sudaryti švarią ir ekologišką darbo aplinką visiems darbuotojams bei formuoti visų bendrovės narių elgesį, kultūrą su supančia aplinka. O svarbiausiu tikslu buvo įvardyta naujų galimybių ieškojimas, siekiant kurti ir gaminti inovatyvią produkciją, pasitelkiant kvalifikuotų darbuotojų komandą.

Įmonės D vadovas pokalbį apie verslumo kultūros formavimąsi pradėjo teigdamas, jog verslumo kultūros formavimas yra svarbus veiksnys, darantis įtaką įmonės verslumui ir verslo plėtrai. Vadovas pasakojo, jog pats didžiausias iššūkis buvo suburti profesionalius darbuotojus, galinčius sėkmingai dirbti vienoje komandoje. „Sunkiausia buvo suburti stiprų kolektyvą, kurį jungtų bendras tikslas. Komanda, sugebanti koncentruotai bei tikslingai dirbti, skatina ir kitus darbuotojus efektyviau pasirodyti“. Interviu dalyvis klausimą užbaigė teigdamas, jog buvo parengta verslo formavimo strategija, kurioje buvo numatyta veiklos vizija ir tikslai.

Akivaizdu, kad svarbiausiu veiksniu verslumo kultūros formavimui yra įvardijamas profesionalios komandos subūrimas. Verslumo kultūros formavimui taip pat įtakos turėjo vadovų ir darbuotojų kompetencijos, žinios, patirtis, vertybių supratimas, verslo strategijos parengimas. Taigi verslumo kultūra yra formuojama specifinių ir tik konkrečiai įmonei būdingų taisyklių, elgsenos, vertybių pagrindu. Visa tai tampa įmonės dirbančiųjų bendravimo bei bendradarbiavimo tarpusavyje sistema, užtikrinanti įmonės misijos ir tikslų įgyvendinimą. Tinkamai suformuota verslumo kultūra, kurioje numatyta aiški verslo strategija, kurios tikslas diegti inovacijas, yra itin didelę įtaką įmonės klestėjimui ir augimui darantis veiksnys.

Nuolatinio verslumo kultūros vystymo svarba bei verslumo kultūros skatinimas ir tobulinimas. Sekančiu klausimu iš interviu dalyvių buvo norėta sužinoti, kaip svarbus jų įmonei nuolatinis verslumo kultūros vystymas ir kas skatina jos vystymą bei tobulinimą.

Įmonės A vadovas, atsakydamas į paklausimą, „kaip svarbus Jūsų įmonei nuolatinis verslumo kultūros vystymas?“, nedvejodamas pareiškė, jog šis veiksnys yra itin svarbus verslui. „Mes, nuolat vystydami verslumo kultūrą, taikome pažangias technologijas, naudojame naujausius įrengimus. Taip mes galime patenkinti pirkėjų lūkesčius. Nuolat pasiūlydami naujus ir vis aukštesnės kokybės produktus, atitinkančius šiūdienos gyvenimo tempą, tenkiname vartotojų poreikius. Mums yra svarbu puikiai išmanyti naujausias gamybos technologijas, nuolat atnaujinti gaminamus ir kurti naujus produktus bei lanksčiai prisitaikyti prie vartotojų poreikių“, – baigė atsakymą interviu dalyvis.

Įmonės B vadovo teigimu, nuolatinis verslumo kultūros vystymas yra taip pat svarbus veiksnys, nes tai turi įtaką verslo efektyvumui bei plėtrai. Jis teigė, kad „mūsų įmonė, nuolat vystydama verslumo kultūrą, naudoja pažangiausius technologinius metodus. O tai leidžia sukurti ir vartotojams pasiūlyti saugius, natūralius produktus. Daug dėmesio skiriame produktų kokybei ir rūpinamės, kad vartotoją pasiektų tik švieži produktai“. Interviu dalyvis dar pažymėjo, kad jų įmonės tiksliniai klientai yra tie, kurie rūpinasi savo sveikata, vertina sveiką gyvenimo būdą. Tai, jo nuomone, skatina vystyti ir tobulinti verslumo kultūrą.

„Žinoma, nuolatinis verslumo kultūros vystymas yra svarbus bendrovei“, – savo atsakymą pradėjo įmonės C vadovas. Jis teigė, kad „nuolat vystydami verslumo kultūrą, siekiame atsižvelgti į visus pačius naujausius reikalavimus produkcijos kokybei bei aplinkosaugai. Dėl to periodiškai

peržiūrimė šią kokybės ir aplinkosaugos politiką ir siekiame, kad ji atitiktų mūsų užsakovų poreikius bei sutaptų su bendrovės ketinimais“. Kas gi skatina vystyti ir tobulinti verslumo kultūrą, interviu dalyvis nedvejodamas atsakė, jog būti visuomet patraukliu darbdaviu ir verslo partneriu bei siekis tapti sėkmingai besivystančia bendrove.

Nuolatinio verslumo kultūros vystymo svarbumu savo įmonėje neabejojo ir įmonės D vadovas. Jis minėjo, kad nuolat vystyti ir tobulinti verslumo kultūrą skatina vis didėjanti konkurencija tarp įmonių. Todėl atsiranda būtinybė nuolat rasti naujų idėjų, ieškoti naujų veiklos tobulinimo krypčių. „Tai reikalauja nuolat atitinkamų organizacinių, vadybinių, novatoriškų informacijos valdymo sprendimų. Nuolat vystydami ir tobulindami verslumo kultūrą, geriau pastebime vartotojų lūkesčius, nustatome įmonės galimybes ir vadybinius veiksmus veiklos tobulinimui, užtikrinant paslaugų kokybę“.

Iš interviu dalyvių, gavus atsakymus apie verslumo kultūros nuolatinio vystymo svarbumą, tampa aišku, kad šis veiksnys yra gana svarbus visoms tiriamoms įmonėms. Siekiant nuolat vystyti ir tobulinti verslumo kultūrą, yra naudojamos pažangiausios technologijos ir naujausi įrengimai, su tikslu pateikti į rinką naujus inovatyvius, kokybiškus produktus ir paslaugas, atitinkančius vartotojų poreikius. Todėl galima teigti, nuolatinis verslumo kultūros vystymas ir tobulinimas, skiriant didelę dėmesį vartotojui, kuria realią vertę pačiai įmonei ir visuomenei.

Tolimesnės verslumo kultūros vystymo kryptys. Ganėtinai įvairūs ir įdomūs atsakymai buvo gauti į pateiktą klausimą apie tolimesnes verslumo kultūros vystymo kryptis.

„Numatydami kaip toliau vystyti įmonės verslumo kultūrą, pirmiausia mes turime suprasti, kas yra mūsų įmonė šiandien, kokia jos būklė, atsižvelgti į išorinius veiksnius“, – pradėjo atsakymą įmonės A vadovas. Jis teigė, kad jų kolektyvas, veiksmingai naudojant patirtį, išskirtines kompetencijas bei pačias naujausias žinias, ir toliau kurs pridėtinę vertę. Pasak pašnekovo, „mes verslumo kultūrą toliau derinsime su valdymo veiksniais, tuo siekdami didesnio veiklos produktyvumo. Sieksime rasti dar naujesnių būdų veiklai organizuoti, naujų būdų verslo išteklių valdyme, naujų būdų produktų kūrimo procese. Vystysime savo gebėjimus tokiose srityse, kaip lankstumas ir įžvalgumas, kaip bendradarbiavimas. Sieksime greito augimo, orientuojant veiklą į tarptautines rinkas. Ir, įsigiję modernius, inovatyvius naujos kartos įrengimus, toliau tęsime aukštos pridėtinės vertės produkcijos gamybą. Modernios ir naujos technologijos, be abejonės, kuria didelę pridėtinę vertę bei užtikrina judėjimą į priekį“, – tikino interviu dalyvis.

„Numatant tolimesnes verslumo kultūros kryptis, mes turime turėti aiškų matymą apie verslo veiklos galimybes, – tai kokie yra dar nepatenkinti rinkos poreikiai, koks bus tolimesnis verslo išskirtinumas prieš konkurentus. Todėl sieksime, jog įmonės veiklos procesai būtų valdomi kuo efektyviau, ieškosime inovatyvių technologijų bei jų panaudojimo galimybių produktų gamyboje. Mes esame novatoriška įmonė ir eisime koja kojon su pačiomis naujausiomis technologijomis, maisto

gamybos tendencijomis. Taigi toliau vystysime savo veiklą, palaikydami gerus tarpusavio santykius su tiekėjais ir ieškant atrasti naujus vartotojų segmentus“, – tolimesnes verslumo kultūros kryptis įvardijo įmonės B vadovas.

Visai kitokias tolimesnes verslumo kultūros kryptis atskleidė įmonės C vadovas. Jis pažymėjo, kad buvo rengiamas verslo projektas drauge su moksliniu institutu. Anot pašnekovo, „projekto intencija buvo nustatyti kokiomis kryptimis yra tikslinga vykdyti tolimesnę bendrovės veiklą. Įgyvendinus projektą, mes sieksime įgyti konkurencinį pranašumą, darant pokyčius valdyme, tobulinat žmogiškųjų išteklių vadybą, efektyvinant gamybą, didinat bendrovės inovatyvumo lygį“. Interviu dalyvio teigimu, tik verslui bendradarbiaujant su mokslo institucijomis, įmanoma užsitikrinti inovatyvių ir aukštos kokybės produktų sukūrimą, o tai suteikia galimybę įgyti konkurencinį pranašumą, didinti veiklos našumą, pelningumą.

Įmonės D vadovas paminėjo, kad jie numatę sutelkti visą dėmesį į klientų aptarnavimą, sąnaudų optimizavimą, inovacijas. „Šiandieninė verslo aplinka iš mūsų reikalauja būti savitais verslo vystytojais, sugebančiais ir galinčiais pasiūlyti įvairius bei inovatyvius verslo vystymo modelius. Dėl to savo veikloje orientuosimės į tai, jog klientai gautų efektyvius ir aiškius verslo sprendimus, kurių niekas dar nėra siūlęs rinkoje. Daug dirbdami ties įvairiais verslo paslaugų modeliais, stengsimės ieškoti inovatyvių, netradicinių sprendimų, kuriais mūsų klientai pasitikėtų, o mes užsitikrintume ilgalaikį verslo konkurencingumą bei pelningumą“, – vardijo interviu dalyvis.

Taigi kiekvienas interviu dalyvis skirtingai įvardijo tolimesnes verslumo kultūros vystymo kryptis. Tačiau bendri panašumai yra tai, kad tolimesnio vystymo veiksniumi buvo įvardijamas naujų galimybių ieškojimas versle: veiklos procesų optimizavimas, naujų rinkų paieška, naujovių kūrimas ir diegimas, siekiant gaminti aukštos kokybės ir inovatyvius produktus. Taip veidamos įmonės gebės kurti ir pateikti kažką, kas joms padės pranokti konkurentus ir sukurti esminį jų pranašumą.

Verslumo kultūros poveikis įmonės konkurencingumui. Pereinant prie dalykiškesnių aspektų, įmonės vadovų buvo pasiteirauta apie verslumo kultūros poveikį įmonės konkurencingumui.

Įmonės A vadovas į tai atsakė, kad tik dėl verslumo kultūros vystymo išaugo produktų kokybė ir įvairovė, dėl to jie tapo labiau konkurencingesni. Jis teigė, kad „naujausių žinių siekimas ir panaudojimas, novatoriška veikla tampa mums konkurencingumo instrumentu versle. Siekis vartotojams pateikti pačius kokybiškiausius ir novatoriškus produktus padeda atlaikyti konkurenciją“.

„Taigi konkurencija yra nemaža. Mums išlikti šioje konkurencijoje lemia išsikeltas tikslas gaminti pačius kokybiškiausius ir sveikus produktus“, – pradėjo atsakymą įmonės B vadovas. Pasak interviu dalyvio, įmonė niekada nebandė į rinką brautis siūlydama prastus ir menkaverčius gaminius už palyginti nedidelę kainą. „Mes konkuruojame gera kokybe, o ne maža kaina“, – tvirtino pašnekovas.

Įmonės C vadovas pabrėžė, jog konkurencingumą sieja su žinių ekonomika ir moksline technine pažanga, tačiau taip pat ganėtinai svarbu yra veiklumas, iniciatyvumas. Jis teigė, kad „nors projektas

tapo iššūkiu bendrovės darbuotojams, bet taip buvo panaudotos sukauptos idėjos ir žinios. Neliko nei vieno darbuotojo, kuris būtų ne pridėjęs prie projekto kūrimo. O įgyvendinus projektą, bendrovė išplės produkcijos asortimentą, atsiras galimybė kurti kitus analogiškus produktus, panaudojant sukauptą patirtį. Ir tuo pačiu išsaugos bendrovės konkurencinis pranašumas“.

„Kaip konkurencinės kovos priemonę, mes stengiamės panaudoti kokybę, pažinti savo klientus, gerinti savo veiklos momentus, nulemiančius kuo geresnę paslaugos kokybę. Sugebame patenkinti klientų lūkesčius, todėl jie pasirenka mūsų įmonę“. Tokį atsakymą į klausimą pateikė įmonės D vadovas.

Paaikškėjo, kad verslumo kultūros poveikis konkurencingumui yra neabejotinas. Tai nurodė visi interviu dalyviai. Inovacijos yra vienas pagrindinių konkurencinio pranašumo rodiklis. Įmonės, siekdamos išlikti konkurencinėje kovoje, nuolat kelia gaminamų produktų ir teikiamų paslaugų kokybę, kuria naujus inovatyvius produktus, panaudojant naujausias žinias bei atsižvelgdamos į klientų poreikius bei lūkesčius. Taigi norint sustiprinti ir išlaikyti įmonės konkurencingumą, būtina atkreipti dėmesį į verslumo kultūrą.

Verslumo kultūros poveikis verslo plėtrai, veiklos produktyvumui. Po to visų tiriamų įmonių vadovų buvo paprašyta pasakyti, kaip, jų manymu, esanti verslumo kultūra daro poveikį verslo plėtrai ir veiklos produktyvumui. Šiuo klausimu norėta sužinoti ar yra vystoma verslo plėtra, ar veikla yra produktyvi ir kokiais būdais tai siekiama.

Verslumo kultūros poveikį verslo plėtrai ir produktyvumui įmonės A vadovas įvardijo tuo, kad „kai įsigijus modernią, inovatyvią gamybinę įrangą, pradėjome gaminti naujus produktus, padidėjo įmonės produktyvumas, padidėjo produkcijos gamybos apimtys, o tai padarė poveikį verslo plėtrai“.

Plečiant turimas pardavimo rinkas, ieškant naujų galimybių, gaminant inovatyvius produktus, tokiu verslumo kultūros poveikiu verslo plėtrai ir produktyvumui, aiškino įmonės B vadovas. Jis teigė, kad, „vienas iš būdų užmegzti bei išplėtoti su potencialiais klientais bendradarbiavimą yra dalyvavimas tarptautinėse maisto pramonės parodose. Tai labai puiki proga mums rasti naujų prekybos partnerių, skleisti gaminamų produktų prekės ženklo žinomumą ir plėsti pardavimo apimtį naujose rinkose“.

Įmonės C vadovas paaiškino, kad vykdoma eksperimentinė plėtra leidžia jiems kurti inovatyvius produktus, didinti investicijas, auginti verslą. Pasak informanto, „tai yra tarsi aukštyn kylanti spiralė. Nes kuo daugiau gauname pajamų, tuo daugiau galime investuoti į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą ir sukurti vis naujų produktų. O produktyvumui siekti pagrindinė sąlyga yra nuolat sudaryti veiksmų planą“.

Įmonės D vadovas verslumo kultūros organizaciniu pagrindu įmonės verslo plėtrai ir produktyvumui nurodė lanksčią valdymo struktūrą bei vykdomą personalo politiką, formuojant komandą su aukšta kompetencija ir kūrybiniu potencialu. Jis teigė, kad „mes verslo plėtros, o tuo pačiu ir produktyvumo siekiame vadovaudamiesi parengta verslo strategija. Ieškome teikiamoms paslaugoms

naujų kokybės tobulinimo kryptį. Siekiame būti patikimu klientų partneriu, tenkinant jų teisėtus poreikius, kreipiame dėmesį į pareikštas kritikas, rengiame priemones, kurios neleistų kartotis problemoms“.

Aptariant verslumo kultūros poveikį verslo plėtrai ir veiklos produktyvumui, išryškėjo vyraujantis bendras interviu dalyvių panašumas, tai, kad yra skiriamas itin didelis dėmesys į rinkodarą ir diegiami modernūs bei inovatyvūs įrenginiai. Tokiu būdu yra plečiamas asortimentas, gaminant naujus produktus, turinčius didelę paklausą. Taigi įmonės veiklos plėtrai ir veiklos produktyvumui įtakos turi inovatyvių produktų kūrimas, verslo aplinkos sąlygos, todėl kiekviena įmonė formuoja ir kuria tokią aplinką, kuri skatina verslo plėtrą ir atitinka esamą verslo rūšį bei pobūdį.

Verslumo kultūros įtaka įmonės veiklos rodikliams. Pateiktu klausimu apie verslumo kultūros įtaką veiklos rodikliams, buvo norėta sužinoti, kokių veiklos rodiklių yra pasiekta tiriamose įmonėse, dėl verslumo kultūros puoselėjimo ir kaip tai pasiekta.

„Taigi įdiegus naują pažangią, inovatyvią įrangą, sumažėjo įmonės sąnaudos. Atnaujinus esamus gaminius ir pagaminus naujus bei juos realizavus, padidėjo įmonės apyvarta, išaugo pardavimo pajamos“, – atsakė į klausimą įmonės A interviu dalyvis.

Įmonės B vadovas akcentavo, kad „teigiamų veiklos rodiklių, tokių kaip klientų išlaikymo procentas, rinkos dalis bei jos augimas, prekės ženklo vertė ir kitų, mes pasiekėme technikos tobulinimu, taikydami pažangius darbo organizavimo būdus, optimizuojant veiklos valdymo bei finansinių išteklių valdymo procesus“.

Įmonės C vadovas įvardijo tokius pasiektus įmonės veiklos rodiklius kaip kokybę, darbuotojų įsitraukimas, našumas, pelningumas. Pasak jo, pasiekti tokius rodiklius įtakos turėjo tai, kad „mes siekiame aukštos gaminamų produktų kokybės. Nuolat analizuodami kintančius vartotojų poreikius, įvertindami bendrovėje vykstančius procesus, koreguojame veiklą, atsižvelgdami į rinkos sąlygas, kurios nuolat kinta. Taip pat analizuojame disponuojamus išteklius, siekiame maksimaliai panaudoti kiekvieno komandos nario potencialą“.

„Įmonė dar nepajuto didelės naudos iš savo veiklos“, – pradėjo atsakymą įmonės D vadovas. „Norint ilgalaikės vertės, mes atsisakome trumpalaikio pelningumo. Kad užsitikrintume įmonės ateitį, mes atsispiriame pagunda pasinaudoti esama sėkme, o toliau investuojame į įmonės veiklos plėtrą“. Toliau interviu dalyvis aiškino, kad sprendžiant darbuotojų motyvacijos ir efektyvumo klausimus, įmonė vadovaujasi darbuotojų savivalda. „Veiklos rezultatų mes siekiame tokiais rodikliais kaip darbuotojų pasitenkinimas, klientų pasitenkinimas, konkurencinis pranašumas bei pelnas. Siekdami gauti maksimalų pelną, suteikiame kuo daugiau laisvės darbuotojams, kad jie labiau jaustųsi įmonės šeimininkas. Tą greitai pastebi klientai, kurie žino, jog mūs įmonė padaro tai, ką yra įsipareigojusi ir pažadėjusi“, – teigė pašnekovas.

Interviu dalyvių atsakymai atskleidė, kad verslumo kultūra turi didelę įtaką įmonės veiklos rezultatams. Verslumo kultūra turi įtaką finansinių rezultatų matavimo rodikliams, tokiems kaip apyvarta, pajamos, našumas, pelningumas. Pažymėtina, jog dėl esamos verslumo kultūros, veikla yra matuojama ir klientų aptarnavimo rodikliais: klientų išlaikymo procentu, klientų pasitenkinimu; rinkodaros rezultatų rodikliais: rinkos dalimi, rinkos augimu, prekės ženklo verte; darbuotojų veiklos vertinimo rodikliais: darbuotojų įsitraukimo lygiu, darbuotojų pasitenkinimo indeksu. Taip pat sėkmingos veiklos rezultatus interviu dalyviai nusako kokybės, konkurencinio pranašumo rodikliais. Svarbiausia yra tai, kad veiklos matuokliai kiekvienoje įmonėje yra numatyti pagal veiklos vystymosi kryptį, esančias veiklos strategijas ir tikslus.

Verslumo kultūros siejimas su įmonės sėkme. Paskutiniu klausimu buvo norėta sužinoti, kokį poveikį verslumo kultūra turi įmonės sėkmingai veiklai. Todėl buvo prašoma įvardyti verslumo kultūros vaidmenį įmonės sėkmei.

„Sėkmei turi įtaką tinkamas į rinką orientuoto įmonės personalo sudarymas bei strategiškai planuojamas jo valdymas“, – pradėjo atsakymą įmonės A vadovas. Toliau interviu dalyvis dėstė, kad „sėkmę neša komandos bendrumas, noras būti pačiais geriausiais savo srityje, nebijojimas eksperimentuoti, nuolatinis mokymasis ir kokybės tobulinimas. Sėkmę neša ne tik inovacijos, bet ir gera vadyba bei komunikacija, įdėtos pastangos“.

Ilgai pagalvojęs įmonės B vadovas atsakė, kad verslumo kultūros įtaka įmonės sėkmei yra gana didelė. Jis teigė, kad „lengviau ir sėkmingiau generuoti idėjas visose situacijose padeda kūrybinės technologijos. Sėkmingo darbo rezultatų pasiekėme aiškiai nustatydami verslo procesų valdymo tikslus, maksimaliai panaudodami turimus išteklius“.

Įmonės C vadovas nedvejodamas atsakė, kad „mūsų sėkmingo verslo paslaptis glūdi inovatyvių sprendimų priėmime. Tai įmonei padeda sukurti naujus produktų prototipus, prisideda prie veiklos produktyvumo. Viena iš prioritetinių sričių mums yra verslo ir mokslo bendradarbiavimas, nes tai daro įtaką verslo konkurencingumui bei augimui“.

Įmonės D vadovas teigė, kad verslumo kultūra su sėkme siejasi ne vien pasiektais finansiniais rodikliais. Pasak jo, „vargu, kad verslo sėkmė tik pasiekti aukšti finansiniai rodikliai, nes sėkmės definicija yra žymiai platesnė. Į ją telpa ir darbo santykiai, ir pasitenkinimas tuo, ką darome bei daugelis kitų dalykų. Mums pagrindinis sėkmės kriterijus – tai klientų rekomendacijos. Sėkmės formulė iš tikro slypi vykdyme. Tai reiškia idėjos įgyvendinimą, išpildymą. Sėkmė lydi kai gebame įgyvendinti idėjas ir tai padarome ganėtinai efektyviai ir greitai. Toks gi yra mūsų sėkmės faktorius“, – baigė atsakymą interviu dalyvis.

Pateikti interviu dalyvių atsakymai parodo įvairius verslumo kultūros siejimosi su įmonės sėkme požiūrius. Iš atsakymų paaiškėjo, kad visi interviu dalyviai neabejoja verslumo kultūros siejimuisi su verslo sėkme. Įmonės, siekdamos verslo sėkmės, vysto organizacinius procesus, vysto išorinį ir vidinį

požiūrius į verslą. Taip pat verslo sėkmės siekiama, ieškant ir priimant novatoriškus sprendimus, kurie turi atitikti laikmečio realijas.

Apibendrinat kokybinio tyrimo rezultatus, galima konstatuoti, kad visi apklausti įmonių vadovai ar aukščiausio lygio vadovai skiria gana nemažą dėmesį verslumo kultūros funkcionavimui savo įmonėse. Verslumo kultūros pasireiškimą akcentuoja per tuos elementus, kurie yra labiausiai susiję su jų veiklos sėkme. Todėl teigtina, jog kiekvienas verslumo kultūros veiksnys didina inovatyvios įmonės savitumą ir išskirtinumą bei konkurencingumą, lyginant su kitomis įmonėmis. Sėkmingas įmonių gebėjimas absorbuoti naujoves į verslumo kultūrą užtikrina jų inovatyvumą.

Tinkama verslumo kultūra gerina įmonių veiklą, nes apima vertybes, elgsenos normas, funkcijas, procesus, kurie yra imlūs naujoms idėjoms, novatoriškai veiklai. Verslumo kultūroje vertybės, vidinės prielaidos, vadovavimo metodai skatina ieškoti naujų galimybių, reikštis naujoms idėjoms ir jas plėtoti į naujų procesų, naujų produktų ir paslaugų kūrimą. Verslo sėkmės ir gerų darbo rezultatų pasiekiami, randant ir priimant teisingus bei novatoriškus sprendimus, kūrybingu profesionalių ir kvalifikuotų darbuotojų darbu, patenkinant kiekvieno vartotojo įnorių, nebijojimu rizikuoti. Taigi verslumo kultūra yra sėkmingos įmonių veiklos kūrimo ir vystymo užtikrinimo sąlyga. Skiriant didelį dėmesį verslumo kultūros formavimui ir tobulinimui, pasiekiami pažangi įmonės komunikacija, tobulinami verslo procesai, didėja konkurencinis pranašumas, pasiekiami aukštesni veiklos rezultatai, galima verslo plėtra.

4.2. Kiekybinio verslumo kultūros inovatyviose įmonėse tyrimo rezultatai

Atlikus kiekybinį duomenų tyrimą, yra pateikiami išsiaiškinti interviu dalyvių požiūriai į atskirus verslumo kultūros ypatumų komponentus. Tyrimo rezultatai pateikiami apskaičiuojant vidurkį ir modą. Skalė, kuria matuojami verslumo kultūros ypatumai, yra sudaryta iš 5 balų. Atsakymų skalėje 1 reiškia visišką nepritarimą pateiktam teiginiui, o 5 – visišką pritarimą. Penkiabalėje skalėje 3 reiškia, kad reikšmė yra neutrali.

Verslumo kultūros bruožai, būdingi inovatyvių įmonių veiklai. Pirmiausia kiekybiniu tyrimu buvo siekiama identifikuoti verslumo kultūros bruožus vyraujančius tiriamųjų įmonių veikloje. Siekta sužinoti kiek įmonėms yra svarbus kiekvienas pateiktas teiginys. Kadangi, remiantis mokslinės literatūros analize, sudarytame verslumo kultūros modelyje atsispindi, kad įmonėms yra svarbu savo veikloje kurti ir diegti inovacijas, reaguoti į pokyčius išorinėje aplinkoje, prisiimti riziką, ieškoti aplinkoje galimybių, šie klausimai pateikiami tiriamų įmonių vadovams. Gauti tyrimo rezultatai pateikiami 4.1 lentelėje:

4.1 lentelė. Interviu dalyvių verslumo kultūros bruožų, būdingų įmonės veiklai, teiginių įvertinimai

Eil. Nr.	Teiginys	Teiginio vidurkis	Moda
1.	Įmonėje yra kuriama imli idėjoms bei eksperimentams aplinka.	2,97	3
2.	Skatinamas verslo ir mokslo bendradarbiavimas.	2,57	2
3.	Inovacijų kūrimas ir diegimas yra svarbu Jūsų įmonėje.	4,73	5
4.	Vykdamat veiklą reaguojama į pokyčius išorinėje aplinkoje.	4,51	5
5.	Prisiimama rizika siekiant verslumo plėtros.	3,84	4,5
6.	Verslumo kultūra orientuota į stengimąsi rasti aplinkoje galimybių:		
6.1.	orientuota į vertę ir naudą vartotojui;	4,46	5
6.2.	orientuota į veiklos kokybę;	4,76	5
6.3.	orientuota įsiraukti į naujas rinkas.	4,54	5

Lentelės duomenys rodo, kad interviu dalyvių atsakymai į daugumą pateiktų teiginių apie verslumo kultūros veiklai būdingus bruožus yra virš neutralios reikšmės. Tačiau keli teiginiai, nors ir yra netoli neutralios reikšmės, tačiau jos nesiekia. Neutralios reikšmės nesiekia teiginys dėl verslo ir mokslo bendradarbiavimo skatinimo (teiginio vidurkis – 2,57), ir didžiausia apklaustųjų dalis nurodė, jog nepitaria šiam teiginiui (M – 2). Labai arti neutralios reikšmės yra teiginys dėl imlios idėjoms ir eksperimentams aplinkos kūrimo (teiginio vidurkis – 2,97), o dauguma apklaustųjų, įvertindami teiginį, išsakė neutralią nuomonę (M – 3). Tai parodo, kad tiriamose įmonėse yra ne itin pakankamas verslo ir mokslo bendradarbiavimas ir nepakankamai dėmesio skiriama imlios idėjoms ir eksperimentams aplinkos kūrimui.

Žymiai aukštesniu vidurkiu įvertintas teiginys, kad prisiimama rizika siekiant verslumo plėtros, teiginio vidurkis siekia 3,84. Interviu dalyvių pasiskirstymas, vertinant teiginį, buvo didžiausias tarp pritariančių ir visiškai pritariančių (M – 4,5). Gana pozityvus teiginio vertinimas įrodo, kad verslumo plėtra be rizikos paprastai neįmanoma. Rizika būdinga inovacijoms, todėl įmonės, norinčios būti inovatyvios, prisiima riziką, o absoliutus rizikos vengimas veikloje neduotų inovatyvių rezultatų.

Pažymėtina, kad įmonėse didelis dėmesys yra skiriamas orientavimuisi įsiraukti į naujas rinkas, į vertę ir naudą vartotojui bei reagavimui į pokyčius išorinėje aplinkoje. Šių teiginių vidurkis yra pakankamai aukštas – apie 4,5. Didžiausias interviu dalyvių skaičius visiškai pritarė minėtiems teiginiams (M – 5). Taigi įmonės, reaguodamos į aplinkos pokyčius ir skirdamos didelį dėmesį galimybių ieškojimui aplinkoje, greičiau prisitaiko prie situacijos rinkoje, padidėja jų konkurencingumas, efektyvumas.

Labiausiai tiriamose įmonėse vyrauja tokie verslumo kultūros veiklos bruožai, kaip orientavimasis į veiklos kokybę (teiginio vidurkis – 4,76) ir inovacijų kūrimas bei diegimas įmonėje (teiginio vidurkis – 4,73). Dauguma interviu dalyvių minėtiems teiginiams išreiškė itin aukštą pritarimą (M – 5). Savaiame suprantama, kodėl šie verslumo kultūros bruožai turi didžiausią vidurkį, nes visos tiriamos įmonės yra inovatyvios. Kitaip tariant – inovatyvios įmonės nestovi vietoje, joms

inovacijų kūrimas ir diegimas yra dinamiškas ir nuolatinis procesas. O orientavimuisi į veiklos kokybę įmonės užsitikrina konkurenciją rinkoje ir užsitikrina vartotojų pasitenkinimą gaminamos produkcijos kokybe.

Apžvelgiant interviu dalyvių pasisakymus pagal teiginio vidurkį ir pasisakymų dažnį, pasirinkimo atvejai yra panašūs. Nes, kurių teiginių pasirinkimo vidurkis yra didesnis, tų ir pasirinkimo dažnis yra aukštesnis.

Verslumo kultūros savitos ypatybės. Gautais rezultatais, į pateiktus verslumo kultūros savitų ypatybių teiginius, buvo norėta išsiaiškinti, kaip šie teiginiai atsispindi jų įmonės vykdomoje veikloje. Įmonės, kurios skiria didelį dėmesį tokioms verslumo kultūros savitoms ypatybėms kaip veiklos lankstumas, proaktyvus novatoriškumas, darbas komandoje, savo veikloje remiasi kompetentingais ir profesionaliais darbuotojais, kurie veikia iniciatyviai, kūrybiškai, toleruoja riziką, neabejingi pokyčiams, pasiekia geresnių veiklos rezultatų. Kaip apklaustieji pritarė kiekvienam teiginiui, išsakant savo įmonėse esančias verslumo kultūros savitas ypatybes, gauti rezultatai pateikiami 4.2 lentelėje:

4.2 lentelė. Interviu dalyvių verslumo kultūros savitų ypatybių teiginių įvertinimai

Eil. Nr.	Teiginys	Teiginio vidurkis	Moda
1.	Suteikiama galimybė reikštis proaktyviam novatoriškumui.	3,70	3,5
2.	Toleruojamas neįprastas kūrybiškumas.	3,62	3,5
3.	Toleruojama rizika įmonėje:		
3.1.	dažnai rizikuojama ir elgiamasi nestandartiškai;	2,76	3
3.2.	toleruojama tik apdairiai įvertinta ir ribota rizika;	3,16	3
3.3.	toleruojamas rizikingas iniciatyvumas tik naujose srityse.	3,51	3
4.	Darbuotojų klaidų ir nesėkmių rizikos atveju vertinimas:		
4.1.	vykdant rizikingus sumanymus, už smulkias klaidas nebaudžiama;	2,49	2
4.2.	darbuotojai, kurie padaro klaidas yra skatinami jomis pasidalinti su kitais, kad kiti galėtų pasimokyti;	2,46	2
4.3.	originalios ir sąžiningos klaidos yra pripažįstamos kaip iniciatyvos ir drąsos požymis.	2,54	2
5.	Keičiamasi žiniomis tarp įmonės darbuotojų ir tarp padalinių.	3,59	4
6.	Yra pasitikėjimas vienas kitu ir atsakomybės etika įmonėje.	3,27	2
7.	Nuostata į pokyčius:		
7.1.	pritariama drastiškiems ir radikaliems pokyčiams;	2,95	3
7.2.	pokyčiai veikia stimuliuojančiai verslą;	3,68	3 ir 5
7.3.	dažnai siekiama ieškoti naujovių, įprastus dalykus keisti naujais.	3,59	4
8.	Vyrauja dėmesys detalėms ir išbaigtumui (kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms).	4,59	5
9.	Suteikiama galimybė reikštis girdimumui (priimami tinkami sprendimai esant darbuotojų nesusipratimams, nusiskundimams).	3,35	4
10.	Problemų sprendimui yra panaudojamos naujos idėjos ir požiūriai.	2,92	4
11.	Vertinamas įžvalgumas ir lankstumas.	3,73	4
12.	Vertinamas iniciatyvumas ir meistriškumas.	4,14	4,5

Atlikti verslumo kultūros savitų ypatybių tyrimo rezultatai rodo, kad keliems pateiktiems teiginiams interviu dalyviai labiau nepitaria, negu pritaria. Labiausiai yra nepritariama teiginiams, susijusiems su darbuotojų klaidų ir nesėkmių rizikos atveju vertinimu: teiginio, kad vykdant rizikingus sumanymus už smulkias klaidas nebaudžiama, vidurkis yra 2,49; teiginio, kad darbuotojai, kurie padaro klaidas yra skatinami jomis pasidalinti su kitais, kad kiti galėtų pasimokyti, vidurkis yra 2,46 ir teiginio, kad originalios ir sąžiningos klaidos yra pripažįstamos kaip iniciatyvos ir drąsos požymis, vidurkis yra 2,54. Šiuos teiginius apklaustieji dažniausiai vertino neigiamai ($M - 2$). Tai parodo, kad tiriamose įmonėse yra nepakankamai toleruojamos darbuotojų padarytos klaidos, susiję su rizika. Todėl įmonėms, norint išlikti konkurencingomis ir produktyviomis, patartina būti lankstesnėms bei labiau tolerantiškesnėms, vertinant pasitaikančias nesėkmes, įgyvendinant rizikingas strategijas.

Nelabai palankiai interviu dalyviai vertino teiginius, susijusius su rizikos toleravimu įmonėje. Šių teiginių grupėje nepalankiausiai buvo įvertintas teiginys, susijęs su dažnu rizikavimu ir elgimuisi nestandartiškai (teiginio vidurkis – 2,76). Kiek palankiau buvo įvertintas teiginys dėl toleruojamos tik apdairiai įvertintos ir ribotos rizikos (teiginio vidurkis – 3,16). O teiginio, dėl toleruojamo rizikingo iniciatyvumo tik naujose srityse, vidurkis sudarė 3,51. Visiems pastariesiems teiginiams dauguma apklaustųjų buvo abejingi ($M - 3$). Todėl teigtina, kad tiriamos įmonės yra linkusios išvengti dažnos rizikos, nes, dažnai ir neapdairiai rizikuojant, galima patirti papildomų išlaidų, netekti dalies arba net visų savo išteklių. Kadangi rizikuojant galima išnaudoti galimybes, galima verslo plėtra, todėl apgalvota ir pamatuota rizika turi būti toleruojama ir nevengiama kiekviename versle.

Interviu dalyviai kiek labiau buvo linkę pritariti teiginiams, susijusiems su nuostata į pokyčius. Šioje teiginių grupėje labiausiai stinga pritarimo esantiems drastiškiems ir radikaliems pokyčiams įmonėje (teiginio vidurkis – 2,95). Pagal pritarimų skaičių, minėtam teiginiui, dauguma išreiškė neutralią nuomonę ($M - 3$). O pritarimas teiginiams, kad pokyčiai stimuliuojančiai veikia verslą ir, kad dažnai yra siekiama ieškoti naujovių bei įprastus dalykus keisti naujais, buvo pritaria panašiai – jų vidurkis atitinkamai yra 3,68 ir 3,39. Tačiau, vertinant teiginį, kad pokyčiai stimuliuojančiai veikia verslą, dauguma apklaustųjų vertino gana skirtingai, t. y. neutraliai ir labai teigiamai ($M - 3$ ir $M - 5$). Tai atskleidė, jog vadovai skirtingai rinkosi teiginių variantus. Su teiginiu, dėl dažno siekimo ieškoti naujovių, įprastus dalykus keisti naujais, sutiko dauguma dalyvių ($M - 4$). Reikia pastebėti, kad tiriamos įmonės nelinkusios pritariti ne tik dažnam rizikavimui ir nestandartiškam elgesiui, bet ir drastiškiems ir radikaliems pokyčiams. Pokyčiai yra galimybė pasiekti naujoviškų inovacinių pasikeitimų, galimybė vystytis ir augti verslui, todėl jie yra būtini, bet turi būti apdairūs.

Paminėtina, jog teiginys, dėl naujų idėjų ir požiūrių panaudojimo problemų sprendimui, taip pat nesulaukė didelio interviu dalyvių pritarimo (teiginio vidurkis – 2,92) ir pastebimas apklaustųjų nuomonių išsibarstymas, įvertinant šį veiksnį ($M - 4$). Tai parodo skirtingus pasirinkimo atvejus. Kadangi šiuolaikiniame versle problemų yra išties gana daug, todėl norint įmonėms išlikti, jas reikėtų

spřesti křrybiřkai bei novatoriřkai. Tam reikalinga sudaryti palankesnes sąlygas skleistis křrybiřkumui.

Ne itin aukřtas pritarimas buvo išreikřtas teiginiams, kad yra pasitikėjimas vienas kitu ir yra atsakomybės etika įmonėje (teiginio vidurkis – 3,27) ir, kad suteikiama galimybė reikřtis girdimumui įmonėje (teiginio vidurkis – 3,35). Tačiau interviu dalyvių skaičiaus pritarimas šiems teiginiams pasiskirstė skirtingai. Teiginiui, kad yra pasitikėjimas vienas kitu ir atsakomybės etika įmonėje, dauguma dalyvių nepritarė (M – 2), o kitam teiginiui dauguma dalyvių pritarė (M – 4). Nors verslo etikos reikřmė ir svarba, galima sakyti, sunkiai apčiuopiama, tačiau yra vienareikřmiřkai naudinga. Atsakomybė, pasitikėjimas vienas kitu, savitarpio pagalba, tinkami sprendimai esant nesusipratimams, elgimasis teisingai vienas kito atžvilgiu, gerbimas savo ir kitų veiklos, gali padėti užtikrinti sėkmingą ir ilgalaikę verslo veiklą.

Nemaža dalis interviu dalyvių sutinka su teiginiais, kad suteikiama galimybė reikřtis proaktyviam novatoriřkumui (teiginio vidurkis – 3,70), kad toleruojamas neįprastas křrybiřkumas (teiginio vidurkis – 3,62), kad yra keičiamasi žiniomis tarp įmonės darbuotojų ir tarp padalinių (teiginio vidurkis – 3,59), taip pat, kad yra vertinamas įžvalgumas ir lankstumas (teiginio vidurkis – 3,73). Pirmiems dviem minėtiems teiginiams dauguma interviu dalyvių buvo linkę vienodam pritarimui tarp neutralios nuomonės ir sutinku (M – 3,5), kitiems dviem teiginiams daugumos pasirinkimas buvo, kad sutinka (M – 4). Tai parodo, kad įmonėms yra būdinga novatoriřkumas. O pažanga yra įmanoma, kada darbuotojai turi galimybę reikřti ir realizuoti křrybiřkas idėjas, galimybę nuolat tobulėti.

Stipriausiai išreikřtas ir labiausiai dominuoja, lyginant su kitais verslumo kultūros savitas ypatybes apibūdinančiais teiginiais, interviu dalyvių sutikimas su teiginiu, kad įmonėje vyrauja dėmesys detalėms ir išbaigtumui (teiginio vidurkis – 4,59) ir šiam teiginiui dauguma dalyvių visiřkai pritarė (M – 5). Taip pat prie labiausiai pritarimu dominuojančių teiginių yra tai, kad įmonėje yra vertinamas iniciatyvumas ir meistriřkumas (teiginio vidurkis – 4,14), o daugumos pritarimas pasiskirstė lygiai tarp pritariančių ir visiřkai pritariančių (M – 4,5). Visi šie paminėti veiksniai yra būtini, sėkmės siekiančiam verslui. Todėl galima teigti, kad versle yra svarbu darbuotojus orientuoti į galimybių panaudojimą, sudarant palankią aplinką reikřtis preciziřkumui, meistriřkumui ir aktyviai pozicijai.

Verslumo kultūros funkcijos. Kiekvienos įmonės veikloje, verslumo kultūros ypatumų pagrindu, savo paskirtį atlieka ekonominės ir socialinės funkcijos. Todėl, sekančiais pateiktais teiginiais, norėta išsiaiřkinti, kokią reikřmę šios funkcijos turi tiriamose įmonėse. Interviu dalyvių teiginių įvertinimai, apie atliekamas verslumo kultūros funkcijas, pateikiami 4.3 lentelėje:

4.3 lentelė. Interviu dalyvių, verslumo kultūros atliekamų funkcijų, teiginių įvertinimai

Eil. Nr.	Teiginys	Teiginio vidurkis	Moda
1.	Verslumo kultūra Jūsų įmonėje atlieka šias ekonomines funkcijas:		
1.1.	užtikrina gamybos, paslaugų efektyvumo augimą;	4,08	4
1.2.	konsoliduoja padidėjusią konkurenciją;	3,97	4
1.3.	prisiima ekonominės rizikos sunkumus;	3,54	3
1.4.	kuria ir įgyvendina naujoves;	4,59	5
1.5.	efektyviai valdo kapitalą;	3,46	3
1.6.	stabilizuoja ekonominius procesus.	2,97	3
2.	Verslumo kultūra Jūsų įmonėje atlieka šias socialines funkcijas:		
2.1.	sudaro sąlygas socialinės gerovės augimui;	3,62	3
2.2.	užtikrina savarankiškumą;	3,03	3
2.3.	palaiko ir padidina socialinį mobilumą.	3,27	3

Pateikti tyrimo rezultatai atskleidė kokioms verslumo kultūros pagrindu atliekamoms funkcijoms labiausiai pritaria ar nepitaria tiriamų įmonių vadovai.

Apžvelgus teiginius, atspindinčius verslumo kultūros ekonominių funkcijų tyrimą, pastebimi gana skirtingi interviu dalyvių įvertinimai. Tai parodo, kad šios funkcijos, apklaustųjų požiūriu, turi skirtingą pobūdį.

Labiausiai interviu dalyviai pritarta teiginiui, kad įmonėje kuriamos ir įgyvendinamos naujovės (teiginio vidurkis – 4,59). Šis teiginys sulaukė ir daugiausia visiškai pritariančiųjų (M – 5). Tai rodo šios verslumo kultūros funkcijos itin didelį svarbumą tiriamose įmonėse. Nes naujovių kūrimas ir diegimas, galima teigti, jog skatina darbuotojų kūrybiškumą bei novatoriškumą ir drauge su inovacijomis kuria pridėtinę vertę. Kiek mažiau yra išreikštas pritarimas teiginiui, dėl gamybos ar paslaugų efektyvumo augimo užtikrinimo (teiginio vidurkis – 4,08) bei dėl padidėjusios konkurencijos konsolidavimo (teiginio vidurkis – 3,97). Su pastaraisiais teiginiais sutiko dauguma interviu dalyvių (M – 4). Todėl galima daryti prielaidą, kad tiriamos įmonės greitai reaguoja į pokyčius rinkoje ir lanksčiai prie jų prisitaiko, siekdamas veiklos efektyvumo užsitikrinti palankius veiklos rezultatus. Be to, įsisavinant naujoves, įmonės rūpinasi konkurencingumu.

Labai panašūs pritarimai buvo pateiktiems teiginiams dėl prisiėmimo ekonominės rizikos sunkumų (teiginio vidurkis – 3,54) ir dėl efektyviai valdomo kapitalo (teiginio vidurkis – 3,46). Šie teiginiai dažniausiai interviu dalyvių buvo įvertinti neutraliai (M – 3). Tai atskleidžia ne itin didelį pritarimą šioms teiginiams. Nors ekonominės rizikos išvengti sunku, tačiau prisiimant ekonominės rizikos sunkumus, reikia atsižvelgti į išorines bei vidines aplinkybes, pasirinkti apgalvotus rizikos valdymo instrumentus bei priimti tinkamus sprendimus. O efektyvus kapitalo valdymas, padėtų užtikrinti stabilią ir ilgalaikę sėkmę bei maksimizuoti pelną.

Ne itin palankiai buvo vertinama, kad verslumo kultūra stabilizuoja ekonominius procesus (teiginio vidurkis – 2,97) ir šis teiginys dažniausiai buvo vertinamas abejingai (M – 3). Verta pažymėti, kad ši funkcija taip pat turi svarbią reikšmę, nes visi ekonominiai procesai itin sąlygoja įmonių veiklą.

Atlikti tyrimo vertinimai, atspindintys verslumo kultūros socialines funkcijas, atskleidė pakankamai panašius interviu dalyvių teiginių vertinimus. Šioje teiginių grupėje didžiausio pritarimo sulaukė teiginys, dėl sąlygų socialinės gerovės augimui sudarymo (teiginio vidurkis – 3,62). Galima sakyti, kad šios funkcijos privalumas yra vystyti verslą tokia kryptimi, jog būtų kuriama ir didinama socialinė gerovė ne tik įmonės darbuotojams, bet ir visuomenei.

Su teiginiu „palaiko ir padidina socialinį mobilumą“ sutinka jau mažiau interviu dalyvių (teiginio vidurkis – 3,27). O mažiausiai pritarimo sulaukė teiginys, kad užtikrina savarankiškumą (teiginio vidurkis – 3,03). Kad būtų palankus šių funkcijų įvertinimas, reikalingas ypatingas ryšys tarp įmonės ir jos narių bei verslo ir visuomenės. Taip pat socialinės gerovės mobilumo padidinimui, svarbu yra papildomos vertės vartotojui sukūrimas, kuriant naujus produktus ir paslaugas, kurie būtų paklausūs bei parduodami palankia kaina.

Visiems teiginiams dėl atliekamų verslumo kultūros socialinių funkcijų įmonėje, dauguma interviu dalyvių tik iš dalies pritarė (M – 3). Nors verslumo kultūra yra kaip veiksminga priemonė, daranti nemažą įtaką įmonių veiklai ir jų rezultatams, santykiams su visuomene ir aplinka, tačiau, kaip rodo tyrimo rezultatai, šioms funkcijoms vadovai ne visai linkę pritariti. Siekiant sąlygų socialinės gerovės augimui sudarymo, socialinio mobilumo didinimo, reikėtų daugiau investuoti į žmogiškuosius išteklius ir į problemų spendimus, didinančius įmonės konkurencingumą.

Verslumo kultūros procesai. Atliekant verslumo kultūros įtakos veiklos procesams tyrimą, buvo norėta išsiaiškinti, kokie veiklos procesai labiausiai vyrauja tiriamose įmonėse. Kitaip tariant, kokiems veiklos prioritetams skiriama daugiausia dėmesio. Todėl interviu dalyvių buvo paprašyta įvertinti teiginius, susijusius su jų įmonėje vykstančiais procesais. Gauti šio tyrimo rezultatai pateikiami 4.4 lentelėje:

4.4 lentelė. Interviu dalyvių, įmonės veikloje vykstančių procesų, teiginių įvertinimai

Eil. Nr.	Teiginys	Teiginio vidurkis	Moda
1.	Naujų padalinių kūrimas.	3,30	3
2.	Naujų produktų ar paslaugų kūrimas.	4,59	5
3.	Esamų produktų ar paslaugų atnaujinimas.	3,78	3,5
4.	Nuolatinis produktų ar paslaugų tobulinimas.	4,38	4,5
5.	Nuolatinis galimybių ieškojimas.	4,00	4
6.	Naujų strategijų kūrimas.	3,46	3
7.	Naujų vadovavimo struktūrų kūrimas ar reorganizavimas.	3,32	3
8.	Naujų metodų ieškojimas ir taikymas.	3,54	3,5
9.	Naujų technologijų taikymas.	3,92	4

Remiantis atliktu tyrimu, kaip interviu dalyviai įvertino pateiktus teiginius, susijusius su jų įmonėje vykstančiais veiklos procesais, pastebimas gana palankus jų pritarimas, pateiktiems teiginiams.

Labiausiai buvo pritarta teiginiui, kad kuriami nauji produktai ar paslaugos (teiginio vidurkis – 4,59). Apklaustųjų vertinime dominavo visiškas pritarimas šiam teiginiui (M – 5). Itin aukštą teiginio įvertinimą lėmė tai, kad visos tiriamosios įmonės yra inovatyvios.

Gana palankiai buvo įvertintas teiginys dėl nuolatinio produktų ar paslaugų tobulinimo (teiginio vidurkis – 4,46). Daugumos šio teiginio vertinimas pasiskirstė vienoda dalimi tarp sutinkančių ir visiškai sutinkančių (M – 4,5). Tuo tarpu teiginys, kad yra atnaujinami esami produktai ar paslaugos sulaukė mažiau pritarimo (teiginio vidurkis – 3,78). Šiam teiginiui daugumos interviu dalyvių pasiskirstymas buvo vienodas tarp neutralaus ir tarp sutinkančių (M – 3,5). Pažymėtina tai, kad, skiriant nemažą dėmesį produktų ar paslaugų atnaujinimui ar patobulinimui, yra pagerinama jų kokybė, jie tampa patrauklesni vartotojams, o įmonėms tai padeda daugiau uždirbti.

Atliktas tyrimas parodė, jog nuolatinis galimybių ieškojimas taip pat yra svarbus įmonėms (teiginio vidurkis – 4,00). Ne ką mažiau pritarta, kad įmonėje yra taikomos naujos technologijos (teiginio vidurkis – 3,92). Su šiais teiginiais didžioji dalis interviu dalyvių nurodė, kad sutinka (M – 4). Atsižvelgiant į nurodytus sutikimus, galima teigti, kad tiriamos įmonės yra pakankamai efektyvios, nes pastoviai ieško galimybių, taiko naujas technologijas savo veikloje.

Žemesni įvertinimai teko teiginiams, susijusiems su naujų metodų ieškojimu ir taikymu ir su naujų strategijų kūrimu (teiginių vidurkis atitinkamai – 3,54 ir 3,46). Dažnu atveju minėtų teiginių vertinimas buvo neutralus arba pritariantis (M – 3,5). Ne itin aukštas pritarimas šiems teiginiams rodo tai, jog įmonėse yra neišnaudotų galimybių tobulėjimui.

Mažiausio pritarimo verslumo kultūros lemiančiuose procesuose sulaukė teiginys dėl naujų padalinių kūrimo (teiginio vidurkis – 3,30). Ir labai panašiai buvo pritarta teiginiui dėl naujų vadovavimo struktūrų kūrimo ar reorganizavimo (teiginio vidurkis – 3,32). Šiems teiginiams dažniausias buvo neutralus pritarimas (M – 3). Žvelgiant į daugumos interviu dalyvių neutralų pritarimą, galima sakyti, jog tiriamos įmonės labiau orientuojasi į naujų produktų kūrimą ar jų tobulinimą, nei į veiklos plėtojimą.

Apibendrinat kiekybinio tyrimo rezultatus pastebime, kad visi tirti verslumo kultūros ypatumai inovatyviose įmonėse nebuvo įvertinti visiškai neigiamai. Tai parodo, kad visi teigti verslumo kultūros ypatumai daugiau ar mažiau vyrauja tiriamose įmonėse. Jų svarbumą galima konstatuoti tuo, kad šie ypatumai sukuria ganėtinai palankias sąlygas įmonėms prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos pokyčių, padeda modernizacijos, racionalizacijos ir plėtros procesams. Generuodamos inovacinius procesus, įmonės tobulėja, auga, tampa labiau lankstesnės, dinamiškesnės ir tikėtina, jog pelningesnės. Todėl galima daryti išvadą, kad kintančios aplinkos kontekste verslumo kultūra sudaro sąlygas novatoriškų ir

kūrybiškų idėjų atradimui ir pateikimui, kryptingam inovacijų kūrimui ir įgyvendinimui, skatina verslo plėtojamą, pelningumo didėjimą.

4.3. Rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Verslumo kultūra nėra siauras tyrinėjimo objektas. Verslumo kultūros tyrimas yra gana sudėtingas, kadangi reikia iširti daugybę jos ypatumų. Verslumo kultūra – tai elgesio normos, nuostatos, vadovavimo metodai, padedantys kreipti įmonių veiklą tinkama linkme, rasti tinkamus problemų sprendimų būdus, plėtoti verslą. Verslumo kultūros ypatumai sudaro įmonių valdymo turinį.

Kiekvienos inovatyvios įmonės verslumo kultūra gali skirtis, nes skiriasi veiklos pobūdis, tam tikras požiūris į verslą, klientus, vartotojus. Įmonės gali turėti tik joms būdingas puoselėjančias vertybes, atitinkamas elgesio normas, kuriomis yra siekiama tam tikrų įmonės tikslų. Tačiau visos inovatyvios įmonės turi bendrų verslumo kultūros požymių.

Remiantis mokslinės literatūros teorine analize, buvo išskirti verslumo kultūros ypatumai inovatyviose įmonėse. Pagal išskirtus ypatumus, buvo sudarytas verslumo kultūros modelis, kurio pagrindu buvo atliktas inovatyvių įmonių empirinis tyrimas. Taigi verslumo kultūros ypatumus tiriamose inovatyviose įmonėse buvo siekiama iširti per suformuotą verslumo kultūros modelį.

Kokybinio tyrimo rezultatų patikimumui užtikrinti interviu apklausai buvo pasirinkti ekspertai, kuriuos sudarė arba įmonių vadovai, arba įmonių aukščiausio lygio vadovai. Ekspertai pasirinkti todėl, kad tokių asmenų funkcijos yra gana plačios ir jie turi žinių įvairiose veiklos srityse. Toks tyrimas padėjo atskleisti kiekvieno interviu dalyvio suvokiamą realybę, požiūrį ir nuostatas į verslumo kultūros formavimą, vystymą ir vaidmenį.

Kad būtų patikimi kiekybinio tyrimo rezultatai, interviu apklausai, buvo pasirinkti ne visi įmonių darbuotojai, o tik jų vadovai ir aukščiausio bei žemesnio lygio vadovai, nes jų supratimas ir požiūris į verslumo kultūros charakteristiką, funkcijas, procesus yra labiau suprantamesni ir atsakingesni.

Kokybinio ir kiekybinio tyrimo metu, aiškinantis klausimus, buvo siekiama patvirtinti arba paneigti sudaryto verslumo kultūros modelio prielaidas. Taip pat buvo siekiama patvirtinti ar paneigti iškeltą hipotezę, kad verslumo kultūra daro teigiamą įtaką inovatyvių įmonių veiklai.

Kadangi interviu atlikimo laikas ir būdas buvo iš anksto suderinti su tiriamųjų įmonių vadovais, interviu dalyvių apklausa vyko gana sklandžiai – buvo apklausti visi numatyti vadovai-ekspertai. Tyrime gauta informacija atspindi interviu metu pateiktą interviu dalyvių nuomonę į pateiktus klausimus.

Iš kokybinio tyrimo rezultatų galima spręsti, jog įmonės vadovai ar aukščiausio lygio vadovai turi pakankamai kompetencijos ir reikalingų žinių, žino verslumo kultūros susiformavimo prielaidas, yra numatę jos vystymosi kryptis, supranta jos vaidmenį įmonės veiklai, nuolat tobulina verslumo kultūrą. Tai yra labai svarbu, nes, formuojant ir puoselėjant verslumo kultūrą, įmonės vadovų vaidmuo

yra ypatingas. Jie turi suformuoti profesionalų kolektyvą, gebėti sužadinti darbuotojų norą kurti ir diegti naujoves, kas savo ruožtu padidina produktų vertę.

Apibendrinant atliktą interviu apie jų dalyvių išsakytas mintis ir požiūrį į verslumo kultūros formavimą, vystymą ir vaidmenį, buvo sudaryta trumpa santrauka, kuri padeda labiau išvelgti ir suprasti verslumo kultūros pasireiškimą, formavimąsi, vystymąsi ir vaidmenį tiriamose įmonėse (žr. 3 priedą). Vertybės, elgesio normos, veiklos organizavimo ir vadovavimo metodai, kuriuos pripažino ir deklaravo autoritetingi įmonių vadovai, galima sakyti, jog tai yra pamatas, nuo kurio formuojasi bendri darbuotojų požiūriai ir veiksmai, priklauso komandos narių sutelktumas. Visa tai sudaro palankias sąlygas siekti įmonės tikslų ir, be abejo, daro tiesioginę įtaką įmonių sėkmingai veiklai. Taip pat galima konstatuoti, jog atviro interviu būdu gauti rezultatai realiai atitinka teorinį verslumo kultūros modelį.

Atlikus kiekybinį verslumo kultūros ypatumų tyrimą paaiškėjo, jog įmonių vadovybė linkusi pritarti pateiktiems teiginiams, apibūdinantiems verslumo kultūros ypatumus, kurie atspindi teorinį verslumo kultūros inovatyviose įmonėse modelį.

Įvertinus pateiktus verslumo kultūros charakteristikos teiginius, galima teigti, kad įmonės veiklos efektyvumo labiausiai siekia per orientavimąsi stengiantis aplinkoje rasti galimybių: orientavimąsi į vertę ir naudą vartotojui, orientavimąsi į veiklos kokybę ir orientavimąsi įsitraukti į naujas rinkas. Labai didelis dėmesys skiriamas inovacijų kūrimui ir diegimui, savalaikiam reagavimui į pokyčius išorinėje aplinkoje bei detalėms ir išbaigtumui vykdomoje veikloje. Todėl galima teigti, kad aktyvi įmonių pozicija aplinkos atžvilgiu yra paremta veiksmingumu ir kūrybiškumu, siekiant produktyvumo ir konkurencingumo, o tai savo ruožtu užtikrina įmonių augimą, prisideda prie pridėtinės vertės kūrimo.

Kiti svarbūs akcentai, kurie vyrauja tiriamose įmonėse tai, kad yra suteikiama galimybė reikštis proaktyviam novatoriškumui, toleruojamas neįprastas kūrybiškumas, kad yra vertinamas iniciatyvumas ir meistriškumas ir, kad į vykstančius vidinius pokyčius žiūrima gana pozityviai. Todėl galima teigti, kad visiems šiems veiksniams reikštis padeda esama tinkama įmonių verslumo kultūra. Siekdamos išlikti, tobulėti ir klestėti, įmonės stengiasi vadovautis pažangiausiomis valdymo sistemomis, vadybos metodais, suprasti verslumo kultūros svarbą, o tai daro teigiamą įtaką jų konkurencingumui. Tad sudėtingoje ir besikeičiančioje aplinkoje keičiasi ir įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo bei išlaikymo būdai. Tačiau gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiriamose įmonėse nepakankamai skatinamas verslo ir mokslo bendradarbiavimas, netoleruojamos darbuotojų klaidos ir nesėkmės rizikos atveju, nėra pakankamo pasitikėjimo vienas kitu ir atsakomybės etikos.

Žvelgiant į verslumo kultūros atliekamas funkcijas tiriamose įmonėse, labiau pritarta buvo ekonominių funkcijų vaidmeniui nei socialinių funkcijų. Labai aukštas pritarimas buvo funkcijai, kad kuria ir įgyvendina naujoves. Taip pat palankus pritarimas buvo funkcijoms, kad užtikrina gamybos

efektyvumo augimą ir konsoliduoja padidėjusią konkurenciją. Nors socialinėms funkcijoms pritarė ne visi tiriamųjų įmonių vadovai, tačiau šios funkcijos neabejotinai daugiau ar mažiau didina darbuotojų socialinę gerovę, sukuria socialinio saugumo jausmą. O ekonominių funkcijų esmė versle, galima teigti, kad yra rasti ir įgyvendinti naujus gamybos ar paslaugų veiksmų derinius, siekiant patenkinti esamą ar potencialią paklausą.

Aptariant per verslumo kultūros funkcijas vykstančius procesus tiriamose įmonėse išryškėjo, kad įmonėms yra aktualu nuolatinis galimybių ieškojimas, naujų produktų kūrimas ir tobulinimas, naujų technologijų taikymas. Ne itin įmonės suinteresuotos sparčia verslo plėtra, nes teiginiai dėl naujų padalinių kūrimo, naujų vadovavimo struktūrų kūrimo ar reorganizavimo buvo įvertinti žemesniais balais. Tačiau gali būti, kad įmonės jau yra pakankami išplėtoję savo verslą ir šiuo metu labiau suinteresuotos inovacijų procesais, susijusiais su naujomis technologijomis ir pačiais produktais.

Apibendrinant atliktą tyrimą, galima teigti, kad tiriamose įmonėse vyraujantys verslumo kultūros ypatumai, palyginus juos su sudarytu teoriniu verslumo kultūros modeliu, pasitvirtino.

Tyrimo rezultatai atskleidė verslumo kultūros privalumus ir svarbumą inovatyvių įmonių veikloje, nes ji skatina naujų galimybių ieškojimą, kūrybiškumą, novatoriškumą, pamatuotą riziką, padeda keistis greitai besikeičiančioje aplinkoje. Tinkamai suformuluota ir puoselėjama verslumo kultūra savo charakteristika, funkcijomis, procesais veikia inovatyvių įmonių verslumą ir daro teigiamą poveikį veiklos rezultatams. Tai parodo, jog esama glaudaus ryšio tarp verslumo kultūros ir inovatyvių įmonių sėkmingos veiklos, nes verslumo kultūra susijusi su pasiekimais. Todėl galima teigti, kad dabartinio sėkmingo valdymo pamatas yra įmonės verslumo kultūra. Jos daromu poveikiu įmonės yra tikslingai valdomos, nuolat tobulėja ir klesti. Taigi tampa akivaizdu, kad tyrimo pradžioje iškelta hipotezė, kad verslumo kultūra daro teigiamą įtaką inovatyvių įmonių veiklai, pasitvirtino.

Norint didesnės verslumo kultūros įtakos verslo sėkmei, remiantis atlikto tyrimo rezultatais, siūloma:

1. Įmonėms taikyti naujas strategijas ir programas, kuriose būtų skiriamas didesnis dėmesys verslo ir mokslo bendradarbiavimui, nes, kaip yra teigusi Burčikaitė, Giedraitytė ir Zapasnykaitė (2016), tai leidžia kurti naujas technologijas, diegti inovacijas ir tampa konkurenciniu veiksmu, kuris leidžia sėkmingai konkuruoti rinkoje, o pagal Liutkutę ir Vijeikį (2012), ir skatina verslo plėtrą.
2. Vadovams labiau toleruoti darbuotojų klaidas ir nesėkmes rizikos atveju. Riziką reikia vertinti kaip tinkamą veiklos aspektą. Reikia labiau vertinti darbuotojus, nebijančius protingai rizikuoti. Nes su rizika yra siejamos inovacijos, mokėjimas prisiimti riziką gerina įmonės poziciją rinkoje (Duobienė, 2011).
3. Siekti, kad darbuotojai labiau pasitikėtų vienas kitu, nes, kaip yra pastebėjusi Stefan (2015), jei darbo aplinka nėra patraukli, sunku plėtoti kūrybines idėjas bei sprendimus, nes šie veiksniai,

pasak Butkevičienės (2017) inspiruoja sėkmingą veiklą. Taip pat aukštas pasitikėjimas kitais komandos nariais, o ypač vadovais, sukuria saugumo jausmą, noriau dirbama, dažniau rodoma iniciatyva ir yra žymiai didesnis veiklos efektyvumas.

4. Siekti, kad darbuotojai labiau išsipareigoję vienas su kitu elgtis teisingai. Tai sutelkia darbuotojus į stiprią ir progresyvią komandą, dėl to kyla darbo efektyvumas bei gerėja įmonės veiklos rezultatai (Malinauskaitė, 2012).

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus verslumo kultūros ypatumų inovatyviose įmonėse mokslinės literatūros ir empirinių tyrimus, daromos tokios išvados:

1. Ištirta, kad verslumo kultūra yra reikšmingas sėkmės veiksnys inovatyvių įmonių veikloje. Verslumo kultūros esmė yra tai, kad jos pagalba yra pasiekiami įmonių tikslai, veikla nukreipiama ta linkme, kad įmonės klestėtų ir tenkintų visų jos narių poreikius. Išsiaiškinta, kad verslumo kultūra apima daugybę įvairių dedamųjų dalių. Ją sudaro nuostatų, normų, požiūrių visuma, elgsenos taisyklės, jomis vadovaujantis yra randami tinkami problemų sprendimo būdai, tobulinama veikla, plėtojama vidinė struktūra. Verslumo kultūra – tai vertybių sistema, kuri remiasi etiškos vadybos taisyklėmis ir leidžia įmonėms tikslingai veikti. Verslumo kultūroje vertybės, valdymo praktika, vidinės prielaidos skatina naujų idėjų plėtojimą į naujus produktus, objektus, procesus.

2. Išsiaiškinta inovatyvios įmonės samprata, – tai įmonė, kuri savo veikloje nuolat formuoja ir diegia inovacijas. Tai įmonė, kuri pritaiko naujausias žinias kurti naujus produktus ar patobulinti esančius, kuri diegia naujas technologijas, tobulina procesus ir kuri tai padariusi toliau planuoja ką reikėtų atnaujinti ateityje, kuri sprendžia problemas naujais būdais. Inovatyvių įmonių verslumas – tai galimybių nepalankioje situacijoje išvelgimas ir jų plėtojimas alternatyviausiomis kryptimis. Inovatyvių įmonių verslumui įtaką daro vidiniai ir išoriniai aplinkos veiksniai bei jų pokyčiai, o gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos, leidžia kurti socialinę ir ekonominę vertes.

3. Išsiaiškinta, kad verslumo kultūros formavimą nemaža dalimi lemia vadovo asmenybė, jo pastangos. Kiekvienas įmonės vadovas turi turėti supratimą ir viziją kaip, organizuojat veiklą, kuriant produktus, siekiant galutinių veiklos tikslų, turi būti telkiamos darbuotojų pastangos. Suformuota inovatyvių įmonių verslumo kultūra, turi pasižymėti savybėmis, garantuojančiomis jų verslumą ir būdingiausiu akcentu – orientacija į aplinką. Verslumo kultūros formavimo ir nuolatinio vystymo mechanizmas turi būti būtinas kiekvienoje inovatyvioje įmonėje ir laikytinas šiuolaikinio įmonės valdymo pagrindu. Įmonės, nuolat plėtodamos verslumo kultūrą, ieškomos ir atradamos vis naujesnių metodų savo veikloje, pačios tobulėja ir auga, didina poziciją rinkoje, įgauna konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones, tampa produktyvesnės. Suformuojant verslumo kultūros inovatyviose įmonėse modelį, jame buvo integruoti teorinio tyrimo rezultatai. Modelyje išskirti tokie verslumo kultūros pobūdį nusakantys ypatumai: veiklos bruožai, savitos ypatybės, funkcijos, procesai, vaidmuo. Šis modelis gali būti naudojamas, kaip priemonė verslumo kultūrai vystyti ne tik inovatyviose, bet ir tradicinėse įmonėse šiai kultūrai diegti, siekiant geresnių veiklos rezultatų. Sudaryto verslumo kultūros modelio pagrindu atliktas verslumo kultūros empirinis tyrimas inovatyviose įmonėse.

4. Empiriniu tyrimu išsiaiškinta, kad įmonių vadovų požiūris į verslumo kultūros formavimą yra gana atsakingas. Verslumo kultūros formavimui labiausiai įtakos turi vadovų vadybinės žinios,

nustatytos veiklos ir santykių normos bei taisyklės. Įmonėms svarbu yra suburti profesionalių darbuotojų komandą, kurią jungtų bendri tikslai, sudaryti sąlygas darbuotojų bendravimui, bendradarbiavimui, dalintis idėjomis, gilintis į novatoriškumo paslaptis, priimti atsakomybę bei sąmoningą riziką. Gebėjimas skirti gana nemažai dėmesio žmogiškajam faktoriui, užtikrina darbuotojų veiklos efektyvumą. Nuolatinis verslumo kultūros vystymu yra skatinama rasti naujų idėjų, ieškoti naujų veiklos tobulinimo krypčių, lanksčiai prisitaikoma prie pirkėjų poreikių, tuo didinant konkurencinį pranašumą, taikomos pažangiausios technologijos, kuriant naujus ir vis aukštesnės kokybės produktus ar tobulinant esamus. Tolimesnėmis verslumo kultūros vystymosi kryptimis buvo įvardyta naujų vartotojų segmentų ieškojimas, veiklos orientavimas į tarptautines rinkas, efektyvesnio įmonės veiklos procesų valdymo siekimas, bendradarbiavimo su mokslo institucijomis siekimas.

5. Nustatyta, kad tiriamose įmonėse itin didelis dėmesys skiriamas inovacijų kūrimui ir diegimui, reagavimui į pokyčius išorinėje aplinkoje, į orientaciją rasti aplinkoje galimybių, pamatuotai rizikai, siekiant verslumo plėtros. Taip pat nustatyta, kad palankiai vertinamas iniciatyvumas ir meistriškumas, įžvalgumas ir lankstumas, keičiamasi žiniomis tarp įvairių įmonės padalinių darbuotojų. Tačiau nepakankamai kuriama imli idėjom bei eksperimentams aplinka, stinga bendradarbiavimo su mokslu, netoleruojamos darbuotojų klaidos ir nesėkmės rizikos atveju, trūksta pasitikėjimo vienas kitu ir atsakomybės etikos. Skiriamas didesnis dėmesys šiems veiksniams leistų įmonėms būti lankstesnėms, greičiau adaptuotis prie dinamiškai kintančios aplinkos, prisidėtų prie spartesnės verslo procesų modernizacijos ir plėtros.

6. Nustatytas didesnis įmonių vadovų pritarimas ekonominių funkcijų, sietinų su verslumo kultūra, vaidmeniui nei socialinių funkcijų. Tačiau abiejų funkcijų nauda yra neabejotina, nes asmenys, dirbantys įmonėje, įtraukiami į veiklas, kurios yra svarbios ir įmonei ir darbuotojams. Ekonominės funkcijos įmonėms kuria ekonominę naudą, o socialinės funkcijos sudaro sąlygas socialinės gerovės augimui, suteikia darbuotojams socialinio saugumo jausmą. Taip pat nustatyta, kad tiriamoms įmonėms svarbiausi veiklos procesai yra: naujų produktų kūrimas ir nuolatinis esamų tobulinimas, naujų technologijų taikymas, nuolatinis galimybių ieškojimas. Šie procesai padeda verslui tapti perspektyvesniu. Mažiau aktualu yra naujų padalinių kūrimas, naujų vadovavimo struktūrų kūrimas ar reorganizavimas. Tai parodo, kad įmonės tiriamuoju laikotarpiu nėra numatę didesnės veiklos plėtros.

7. Empirinis tyrimas pavirtino tyrimo pradžioje iškeltą hipotezę, jog verslumo kultūra daro teigiamą įtaką inovatyvių įmonių veiklai. Tyrimas atskleidė, kad verslumo kultūra turi didelę įtaką teigiamiems finansinių rezultatų matavimo, rinkodaros rezultatų, klientų aptarnavimo, darbuotojų veiklos vertinimo rodikliams. Įmonių veiklos rezultatyvumo pagrindas – stipri ir nuolat puoselėjama verslumo kultūra.

Remiantis atliktu tyrimu, pateikiamos tokios rekomendacijos:

1. Įmonių vadovams deklaruoti darbuotojams įmonės vertybes, skatinti domėtis įmonės veikla ir jos rezultatais, akcentuoti pasiekimus. Tai didins darbuotojų lojalumą ir įsipareigojimus įmonei, skatins labiau orientuotis į inovacijų diegimą. Kadangi inovacijos generuoja įmonių konkurencingumą ir ekonominį augimą, į šį procesą įtraukti visus įmonės darbuotojus.

2. Įgyvendinant naujoves, patartina išorės ryšių plėtra – bendradarbiauti su mokslo institucijomis. Veiksmingai susietos žinios, lemtų nemažai naudingų rezultatų.

3. Konkuruojančios įmonės ateityje neišgyvens, jeigu nepasižymės verslumu. Įmonėms, siekiančios būti versliomis ir pasiekti aukštesnių veiklos rezultatų, reikia pertvarkyti savo struktūrą, kuri užtikrintų nuolatinį tobulėjimą, nuolatinį lankstumą ir lūkesčių aiškinimąsi, kas leistų reaguoti į nuolatinę aplinkos kaitą. Inovatyvių įmonių verslumą teigiamai veiks jeigu darbuotojams bus sudarytos sąlygos reikštis kūrybiškumui ir įmonės vykdys programas, kurios bus nukreiptos į jų, kaip idėjų generavimo skatinimą ir ugdymą. Darbuotojus taip veikti skatintų motyvuojantis atlyginimas, nes motyvacija yra darbuotojų elgsenos pagrindas.

4. Įmonėms itin svarbu yra pažinti rinką, suprasti vartotojų lūkesčių ir poreikių tenkinimo svarbą. Todėl reikia tirti ne tik esamus, bet ir numatomus jų interesus bei poreikius, kurių jie pageidautų kuriamiems ar tobulinamiems produktams. Tai turėtų būti būtina kiekvienos įmonės konkurencingumo sąlyga. Taip pat reikia ieškoti vis naujų galimybių, nes sėkmingas verslas sukuria vertybes iš galimybių, t. y. iš galimybių išgauna naudą. Reikia tirti ne tik esamas ir žinomas rinkas, bet tyrinėti ir nesamas rinkas, nes iš esamų rinkų yra gaunamas pelnas, o naujos rinkos neša naudą.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R. ir Šilingienė, V. (2008). Lietuvos kaimo gyventojų verslumo ypatumai, 6-12. [žiūrėta 2017-08-05]. Prieiga per internetą: vadyba.asu.lt/12/6.pdf
2. Асаул, А. Н. (2009). *Организация предпринимательской деятельности*. Данная книга является электронной версией издания: СПб.: АНО ИПЭВ. [žiūrėta 2017-08-10]. Prieiga per internetą <http://www.aup.ru/books/m6/>
3. Autio, E. and Rannikko, H. (2016). Retaining winners: Can policy boost high-growth entrepreneurship? *Research Policy*, 45, 42–55. [žiūrėta 2017-08-16]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2015.06.002>
4. Balvočiūtė, R. ir Sandu, L. (2013). Organizacinės kultūros tyrimas mažmeninės prekybos įmonėje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(31), 134–141. [žiūrėta 2017-08-05]. Prieiga per internetą: www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2013_3_31/balvociute_saudu.pdf
5. Bandzevičienė, R. (2011). *Inovacijų vadybos psichologija: metodinė priemonė*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
6. Banevičius, Š. (2016). Inovatyvių pokyčių vertinimas verslo organizacijose. Studijos šiuolaikinėje visuomenėje. *Mokslo darbai*, 7(1), 63-74. [žiūrėta 2017-08-05]. Prieiga per internetą https://www.slk.lt/sites/default/files/studijos_siuolaikineje_visuomeneje_2016_0.pdf
7. Barynienė, J., Paužaitė, Ž. ir Cibulskaitė, J. (2014). Verslumo ugdymo visuotinumui politinės ir teisinės iniciatyvos. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(3), 497-512. [žiūrėta 2017-08-10]. Prieiga per internetą https://www.mruni.eu/upload/iblock/3c3/011_baryniene_pauzaite_cibulskaitė.pdf
8. Bauschke, R. (2014). Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. *Springer Fachmedien Wiesbaden*, 15-24. [žiūrėta 2017-08-16]. Prieiga per internetą <http://www.springer.com/978-3-658-02410-9>
9. Buckiūnienė, O., Ignatavičiūtė, D. ir Vitas, A. (2017). Ekonomikos vystymasis: procesai ir tendencijos. *Vilniaus kolegijos ekonomikos fakulteto studentų verslumo ugdymo tyrimas*. (p. 85-93). Vilnius: Vilniaus kolegija. [žiūrėta 2017-08-06]. Prieiga per internetą https://en.ekf.viko.lt/media/uploads/sites/22/2016/11/RINKINYS_2017_04_25.pdf
10. Bučienė, R. ir Ulvidienė, E. (2015). Studijos kintančioje verslo aplinkoje. *Verslumas ir kūrybiškumas: teorinis aspektas* (p. 88-96). Vilnius: Lietuvos ekonomikos dėstytojų asociacija. [žiūrėta 2017-08-06]. Prieiga per internetą: www.leda.lt/Studijos_kintancioje_verslo_aplinkoje_2015.pdf
11. Burčkaitė, S., Giedraitytė, D. ir Zapasnykaitė, R. (2016). Organizacijos kultūros įtaka įmonės konkurencingumui, inovatyvumui ir jos mokymuisi. *Tiltas į ateitį* 1(10), 194-202. [žiūrėta 2017-08-06]. Prieiga per internetą <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1377/tiltas-i-ateiti-nr-1-10/>

12. Butkevičienė, J. (2017). Antrepreneriška organizacija. Kokia ji? *LinkedIn. International Business Development*. [žiūrėta 2017-08-05]. Prieiga per internetą:
<http://project17.limequery.com/924443?lang=lt>
13. Буторина О.В. и Фукалова Ю.С. (2012). Культура предпринимательства: сущность и составляющие. *Российское предпринимательство*, 24(222), 57-62. [žiūrėta 2017-08-09]. Prieiga per internetą <http://bgscience.ru/lib/7839/>
14. Бышок А. С. и Дорофеева А. В. (2011). Актуальные вопросы экономических наук. InP. *Роль интрапредпренерства в развитии инновационной активности российских предприятий* (с. 16-18). Уфа: Лето. [žiūrėta 2017-08-10]. Prieiga per internetą
<https://moluch.ru/conf/econ/archive/11/864/>
15. Chell, E. (2007). Social Enterprise and Entrepreneurship: Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process. *International Small Business Journal*, 25(1), 5–26. [žiūrėta 2017-08-12]. Prieiga per internetą: www.sagepub.com/ridleyduff/Student%20resources/Online%20journ... –
16. Černevičiūtė, J. (2011). Verslumas (entrepreneurship) kūrybinėse industrijoje. *Santalka: Filosofija, Komunikacija*, 19(2), 8-16. [žiūrėta 2017-08-05]. Prieiga per internetą: www.cpc.vgtu.lt/index.php/cpc/article/download/coactivity.2011.10/pdf
17. Dijkhuizen, J., Gorgievski, M., Van Veldhoven, M. and Schalk, R. (2014). Feeling successful as an entrepreneur: a job demands-resources approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 61- 86. [žiūrėta 2017-08-09]. Prieiga per internetą https://pure.uvt.nl/ws/files/7069763/Dijkhuizen_Entrepreneurship_25_06_2015.pdf
18. Duobienė, J. (2011). *Veiksniai, darantys įtaką organizacinės verslininkystės raiškai brandžiose organizacijose: daktaro disertacija*. ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas. Kaunas.
19. Europos Komisija. EACEA. Eurydice. (2016). *Verslumo ugdymas Europos mokyklose. Eurydice ataskaita*. Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras. [žiūrėta 2017-08-05]. Prieiga per internetą www.nmva.smm.lt/wp.../12/Entrepreneurship-Education-at-School-in-Europe.LT_.pdf
20. Europos Sąjungos Taryba. (2009). Patikslinta ataskaita. *Kultūra kaip kūrybiškumo ir novatoriškumo skatinimo priemonė*. Briuselis, 2009-04-23. [žiūrėta 2017-08-05]. Prieiga per internetą: register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=LT&f=ST%208749%202009%20REV%201
21. Gineitienė, Z., Korsakaitė, D., Kučinskienė, M. ir Tamulevičius, J. (2003). *Veršlas*. Vilnius: „Rosma“.
22. Giriūnienė, G. ir Giriūnas, L. (2012). Mokslo institucijų ir verslo subjektų bendradarbiavimas verslumo skatinimo kontekste: teorinis aspektas. *Article*, 1(8), 54-58. [žiūrėta 2017-08-05]. Prieiga per internetą DOI: <https://doi.org/10.15544/ssaf.2012.07>
23. Goodalea, J., Kuratko, D., Hornsby, J. and Covin, J. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of

corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, 29, 116–127. [žiūrėta 2017-08-09]. Prieiga per internetą: www.elsevier.com/locate/jom

24. Gorgievski, M.J., Ascalon, M.E. and Stephan, U. (2011). Small business owners' success criteria, a values approach to personal differences. *Journal of Small Business Management*, 49, 207-232. [žiūrėta 2017-08-10]. Prieiga per internetą:

[www.academia.edu/.../Gorgievski M. Ascalon M.E. and Stephan ...](http://www.academia.edu/.../Gorgievski_M._Ascalon_M.E._and_Stephan_...)

25. Heidbrink, M. und Brenner, S. (2016). Messung von Hochleistungskultur –Konstruktion, Optimierung und Erprobung des HPO-Analyzers. Schwerpunkt Persönlichkeitsdiagnostik. *Journal of Business and Media Psychology*, Ausgabe 1. [žiūrėta 2017-08-09]. Prieiga per internetą: journal-bmp.de/.../messung-von-hochleistungskultur-konstruktion-o...

26. Ireland, R. D, Covin, J. G. and Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19-46. [žiūrėta 2017-08-10]. Prieiga per internetą: RD Ireland, JG Covin, DF Kuratko - Entrepreneurship theory ..., 2009 - Wiley Online Library

27. Jakubavičius, A., Strazdienė, G., Vilys, M., Burinskienė, A., Žemaitis, E. ir Pipirienė, V. (2014). *Žiniomis grįsto verslumo skatinimas: metodai ir taikymo praktika*. Vilnius: Technika. [žiūrėta 2017-08-05]. Prieiga per internetą <http://dspace.vgtu.lt/handle/1/1753>

28. Janiūnaitė, B., Petraitė, M. ir Jucevičius, G. (2011). *Organizacijų inovacinė kultūra: mokslo studija*. Kaunas: Technologija.

29. Jucevičius, R. ir Uus, I. (2008). *Verslo modelio inovacijos: teorija ir atvejai*. Kaunas: Technologija.

30. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

31. Kiškienė, A., Verbyla, D., Gurskis, A. ir Pabrėža, E. (2012). *Technologijų perdavimo ir technologinio verslumo mokymai II studijų pakopos studentams: metodika*. Vilnius. [žiūrėta 2017-08-05]. Prieiga per internetą www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/.../2012_TP_UNI_metodika.pdf

32. Kiškis, M. ir Lunevičiūtė, G. (2011). *Verslumas elektroninėje erdvėje*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

33. Klimas, D. ir Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*, 4, 72-87. [žiūrėta 2017-08-05]. Prieiga per internetą www.lvb.lt/primo_library/.../dlDisplay.do?vid...04~2009~1367169676904...

34. Klinke, S., Gundert, H. und Nagler, B. (2011). *Konzepte von Vertrauen und Kultur in Unternehmen. Theoretische und empirische Konstrukte*. Bremen: Universität Bremen. [žiūrėta 2017-08-09]. Prieiga per internetą www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/.../174_paper.pdf

35. Laurinavičius, A. (2007). Teisinio nihilizmo poveikis verslumui Lietuvoje. *Jurisprudencija. Mokslo darbai*, 10(100), 32–40. [žiūrėta 2017-08-18]. Prieiga per internetą https://www.mruni.eu/en/mokslo_darbai/jurisprudencija/archyvas/dwn.php?id...
36. Laužikas, M. ir Mokšėckienė, R. (2013). Kultūros vaidmuo skatinant verslumą Lietuvoje. *Socialiniai tyrimai*, 2(31), 55-69. [žiūrėta 2017-08-06]. Prieiga per internetą etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB...J.../content
37. Laužikas, M., Vaiginienė, E., Miliūtė, A. ir Varnienė, S. (2015). *Verslumo dinamikos ir verslo plėtros tvarumo užtikrinimas, diegiant inovacijas: monografija*. Vilniaus universiteto tarptautinio verslo mokykla. [žiūrėta 2017-08-10]. Prieiga per internetą www.gilexperts.com/wp-content/uploads/2015/11/monografija_rankrastis.pdf
38. Lietuvos laisvosios rinkos institutas. (2014). *Verslininko vaidmuo. Rinktinė*. Vilnius: Lietuvos laisvosios rinkos institutas.
39. Liutkutė, R. ir Višeikis, J. (2012). Inovatyvių įmonių plėtros Lietuvoje vertinimas. *Tiltai (1)*. [žiūrėta 2017-08-18]. Prieiga per internetą: journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/viewFile/392/364
40. Malinauskaitė, J. (2012). Organizacijos kultūros įtaka organizacijos veiklos rezultatams. *Verslas XXI amžiuje*, 1-7. [žiūrėta 2017-08-09]. Prieiga per internetą: old.konferencijos.vgtu.lt/jmk.vvf.vgtu.lt/public_html/index.php/.../2012/paper/.../68
41. Mohelska, H. and Sokolovab, M. (2015). Organisational culture and leadership – joint vessels? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 171, 1011–1016. [žiūrėta 2017-08-22]. Prieiga per internetą <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815002530>
42. Piktornaitė, I. ir Paužuolienė, J. (2013). Organizacinės kultūros institucionalizavimas. *Tiltai*, 4, 93-108. [žiūrėta 2017-08-16]. Prieiga per internetą: journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/viewFile/477/pdf
43. Pogossian, S ir Dzemyda, I. (2012). Inovacijos versle ir jas lemiantys veiksniai teoriniu ir politiniu aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(25), 63-76. [žiūrėta 2017-08-23]. Prieiga per internetą www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2012_1_25/pogossian_dzemyda.pdf
44. Ragauskas, A. ir Kriaučionienė, M. (2008). *Inovacijų vadyba*. Kaunas: Technologija.
45. Rakauskienė, O. G., Servetkienė V., Puškorius S., Čaplinskienė M., Diržytė A., Ranceva O., Bilevičienė T., Kazlauskienė E., Žitkienė R., Štreimikienė D., Monkevičius A., Bieliauskienė R., Laurinavičius A. ir Krinickienė E. (2015). *Gyvenimo kokybės matavimo rodiklių sistema ir vertinimo modelis: mokslo studija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
46. Ramanauskienė, J. ir Astromskienė, A. (2014). Lietuvos kaimo gyventojų verslumo potencialas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 36(2), 394-406. *Scientific Journal*. [žiūrėta 2017-08-16]. Prieiga per internetą: mts.asu.lt/mtsrbid/article/download/832/856

47. Rauch, A., Frese, M., Wang, Z.-M. and Unger, J. (2010). National Cultural Values, Firm's Cultural Orientations, Innovation, and Performance. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30(15), [žiūrėta 2017-08-28]. Prieiga per internetą <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol30/iss15/>
48. Sereičikaitė, D. ir Okunevičiūtė Neverauskienė, L. (2016). Jaunimo verslumo galimybės Lietuvoje: problemos ir perspektyvos. *Verslas XXI amžiuje*, 011, 1-12. [žiūrėta 2017-08-05]. Prieiga per internetą: old.konferencijos.vgtu.lt/jmk.vvf.vgtu.lt/public_html/index.php/.../2016/.../252
49. Stefan. (2015). Modern, offen, innovativ: Wie du deine Unternehmenskultur verändern kannst. *Innovation Raum geben*. [žiūrėta 2017-08-16]. Prieiga per internetą <https://www.liveatwork.com/de/blog/modern-offen-innovativ-untern...>
50. Стеклова, О. Е. (2012). *Формирование инновационной составляющей организационной культуры предпринимательской организации*. Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет, ИПК „Венец“. [žiūrėta 2017-08-06]. Prieiga per internetą <http://venec.ulstu.ru/lib/go.php?id=5416>
51. Stepanovas, A. ir Ostašenkovaitė, K. (2013). Inovatyvių projektų vertinimo problema. *Verslas XXI amžiuje*, 5(1), 7–12. [žiūrėta 2017-08-05]. Prieiga per internetą www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla.2013.02/pdf
52. Stripeikis, O. (2008). Antrepreneriškumo formavimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 15(4), 165-174. [žiūrėta 2017-08-09]. Prieiga per internetą: mts.asu.lt/mtsrbid/article/viewFile/537/563
53. Stripeikis, O ir Ramanauskas, J. (2011). Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 1(25), 224-230. [žiūrėta 2017-08-05]. Prieiga per internetą vadyba.asu.lt/25/224.pdf
54. Šabanovas, S. ir Gruževskis, B. (2015). Modernios socialinės raidos samprata socialinės gerovės kontekste. *Filosofija. sociologija. Lietuvos mokslų akademija*, 26(4), 267-276. [žiūrėta 2017-08-05]. Prieiga per internetą: search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost...site..
55. Шевченко, И. К. (2004). *Организация предпринимательской деятельности*. Таганрог: Изд-во ТРТУ. [žiūrėta 2017-08-16]. Prieiga per internetą <http://www.aup.ru/books/m91/06.htm>
56. Šimanskienė, L., Gargasas, A. ir Ramanauskas, K. (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 310-320. [žiūrėta 2017-08-05]. Prieiga per internetą DOI: 10.15544/mts.2015.28
57. Šimanskienė, L., Paužolienė, J. ir Paužuolis, V. (2015). Inovatyvios organizacinės kultūros bruožai smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 63-81. [žiūrėta 2017-08-06]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2015.73.4>
58. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.

59. Tomalin, B. ir Nicks, M. (2008). *Pasaulio verslo kultūros ir kaip jas perprasti*. Vilnius: Verslo žinios.
60. Turner, C. (2005). *Veskite į sėkmę. Kaip sukurti verslias organizacijas*. Vilnius: Baltos lankos.
61. Vanagas, P. (2005). Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 34, 217-231. [žiūrėta 2017-08-18]. Prieiga per internetą <https://vb.ktu.edu/.../search.do;...Kokybės+kultūra...>
62. Zhu, C. (2015). Organisational culture and technology-enhanced innovation in higher education. *Technology, Pedagogy and Education*, 24(1), 65–79. [žiūrėta 2017-08-22]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.1080/1475939X.2013.822414>
63. Žilinskas, V. J. ir Maksimenko, M. (2007). Organizacinės kultūros įtaka įmonės verslo plėtrai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(8), 312-317. [žiūrėta 2017-08-05]. Prieiga per internetą: etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT...04~2007~1367160550409/.../content
64. Župerka, A. ir Župerkienė, E. (2014). Studentų verslumo ugdymo tyrimas vakarų Lietuvos regione. *Regional Formation and Development Studies*, 1(6), 195-2018. [žiūrėta 2017-08-05]. Prieiga per internetą: journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/viewFile/547/436

PRIEDAI

KOKYBINIO TYRIMO METODO INTERVIU PLANAS

Pusiau struktūruotas interviu planas sudarytas, siekiant iširti verslumo kultūros formavimo, vystymo ir vaidmens tendencijas inovatyviose įmonėse.

Tema	Klausimai
Įvadinė dalis	Kaip Jūsų įmonėje pasireiškia verslumo kultūra? Kokia ji?
1. Verslumo kultūros kūrimas ir vystymas	1.1. Kaip Jūsų įmonėje susiformavo verslumo kultūra? Gal galite papasakoti istoriją? 1.2. Kaip svarbus Jūsų įmonei nuolatinis verslumo kultūros vystymas? Kas skatina jos vystymąsi ir tobulinimą? 1.3. Kokias matote tolimesnes įmonės verslumo kultūros vystymo kryptis?
2. Verslumo kultūros vaidmuo	2.1. Kaip esanti verslumo kultūra daro poveikį įmonės konkurencingumui? 2.2. Kaip esanti verslumo kultūra daro poveikį verslo plėtrai ir veiklos produktyvumui? 2.3. Kaip paaiškintumėte verslumo kultūros įtaką įmonės veiklos rodikliams? Kokių veiklos rodiklių tai padeda pasiekti? 2.4. Kaip esamą verslumo kultūrą sietumėte su įmonės sėkme?

KIEKYBINIO TYRIMO METODO INTERVIU KLAUSIMAI

Gerbiamas interviu dalyvi,

Kauno technologijos universiteto įmonių valdymo studijų studentė atlieka tyrimą tema „Vertslumo kultūra inovatyviose įmonėse“. Šios anketos tikslas - išsiaiškinti verslumo kultūros ypatumus Jūsų įmonėje. Tyrimas atliekamas, rengiant magistro baigiamąjį darbą. Ši anketinė apklausa anoniminė, jos duomenys bus viešai pateikiami tik apibendrinti. Jūsų nuoširdūs atsakymai į anketos klausimus, padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo duomenis. Kiekvienam teiginiui yra skirtas vienas atsakymas, kurie reiškia: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku. 3 – neutrali reikšmė, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Eil. Nr.	Atsakymai Temos, potėmės, teiginiai	NE <<<<<<>>>>>> TAIP				
		1	2	3	4	5
I.	VERSLUMO KULTŪROS CHARAKTERISTIKA					
	Verslumo kultūros veiklos bruožai					
1.	Įmonėje yra kuriama imli idėjoms bei eksperimentams aplinka.					
2.	Skatinamas verslo ir mokslo bendradarbiavimas.					
3.	Inovacijų kūrimas ir diegimas yra svarbu Jūsų įmonėje.					
4.	Vykdamt veiklą reaguojama į pokyčius išorinėje aplinkoje.					
5.	Prisiimama rizika siekiant verslumo plėtos.					
6.	Verslumo kultūra orientuota į stengimąsi rasti aplinkoje galimybių:					
6.1.	orientuota į vertę ir naudą vartotojui;					
6.2.	orientuota į veiklos kokybę;					
6.3.	orientuota įsiraukti į naujas rinkas.					
	Verslumo kultūros savitos ypatybės					
1.	Suteikiama galimybė reikštis proaktyviam novatoriškumui.					
2.	Toleruojamas neįprastas kūrybiškumas.					
3.	Toleruojama rizika įmonėje:					
3.1.	dažnai rizikuojama ir elgiamasi nestandartiškai;					
3.2.	toleruojama tik apdairiai įvertinta ir ribota rizika;					
3.3.	toleruojamas rizikingas iniciatyvumas tik naujose srityse.					
4.	Darbuotojų klaidų ir nesėkmių rizikos atveju vertinimas:					
4.1.	vykdant rizikingus sumanymus, už smulkias klaidas nebaudžiama;					
4.2.	darbuotojai, kurie padaro klaidas yra skatinami jomis pasidalinti su kitais, kad kiti galėtų pasimokyti;					
4.3.	originalios ir sąžiningos klaidos yra pripažįstamos kaip iniciatyvos ir drąsos požymis.					
5.	Keičiamasi žiniomis tarp įmonės darbuotojų ir tarp padalinių.					
6.	Yra pasitikėjimas vienas kitu ir atsakomybės etika įmonėje.					
7.	Nuostata į pokyčius:					
7.1.	pritariama drastiškiems ir radikaliems pokyčiams;					
7.2.	pokyčiai veikia stimuliuojančiai verslą;					
7.3.	dažnai siekiama ieškoti naujovių, įprastus dalykus keisti naujais.					

Eil. Nr.	Atsakymai Temos, potemės, teiginiai	NE <<<<<<>>>>> TAIP				
		1	2	3	4	5
8.	Vyrauja dėmesys detalėms ir išbaigtumui (kiek iš darbuotojų tikimasi, kad jie bus preciziški, analitiški ir dėmesingi detalėms).					
9.	Suteikiama galimybė reikštis girdimumui (priimami tinkami sprendimai esant darbuotojų nesusipratimams, nusiskundimams).					
10.	Problemų sprendimui yra panaudojamos naujos idėjos ir požiūriai.					
11.	Vertinamas įžvalgumas ir lankstumas.					
12.	Vertinamas iniciatyvumas ir meistriškumas.					
II.	VERSLUMO KULTŪROS FUNKCIJOS IR VEIKLOS PROCESAI					
	Funkcijos					
1.	Verslumo kultūra Jūsų įmonėje atlieka šias ekonomines funkcijas:					
1.1.	užtikrina gamybos, paslaugų efektyvumo augimą;					
1.2.	konsoliduoja padidėjusią konkurenciją;					
1.3.	prisiima ekonominės rizikos sunkumus;					
1.4.	kuria ir įgyvendina naujoves;					
1.5.	efektyviai valdo kapitalą;					
1.6.	stabilizuoja ekonominius procesus.					
2.	Verslumo kultūra Jūsų įmonėje atlieka šias socialines funkcijas:					
2.1.	sudaro sąlygas socialinės gerovės augimui;					
2.2.	užtikrina savarankiškumą;					
2.3.	palaiko ir padidina socialinį mobilumą.					
	Procesai					
1.	Įmonėje kuriami nauji padaliniai.					
2.	Įmonėje kuriami nauji produktai ar paslaugos.					
3.	Įmonėje atnaujinami esami produktai ar paslaugos.					
4.	Įmonėje nuolat tobulinami produktai ar paslaugos.					
5.	Įmonėje nuolat ieškoma galimybių.					
6.	Įmonėje kuriamos naujos strategijos.					
7.	Įmonėje kuriamos naujos vadovavimo struktūros arba reorganizuojamos esamos.					
8.	Įmonėje ieškomi ir taikomi nauji metodai.					
9.	Įmonėje taikomos naujos technologijos.					

BENDRA INFORMACIJA APIE INTERVIU DALYVĮ:

Šios dalies informacija yra reikalinga rezultatų apibendrinimui. Užtikriname, kad ji jokių būdu nebus naudojama konkretaus interviu dalyvio ar įmonės identifikavimui.

1. Jūsų lytis:

- Vyras
 Moteris

2. Pareigų lygis įmonėje

- Įmonės vadovas (-ė)
 Aukščiausio lygio vadovas (-ė)
 Žemesnio lygio vadovas (-ė)

2. Jūsų amžius:

- iki 30 metų
 nuo 31 iki 40 metų
 nuo 41 iki 50

4. Darbo stažas šioje įmonėje:

- 3-5 metai
 6-10 metų
 11-15 metų
 16 ir daugiau metų

Ačiū už dalyvavimą apklausoje!

**INTERVIU DALYVIŲ ATSAKYMŲ Į VERSLUMO KULTŪROS KŪRIMO, VYSTYMO IR
VAIDMENS KLAUSIMUS APIBENDRINIMAS**

Tema	Potėmė	Interviu dalyvių atsakymų apibendrinimas
Verslumo kultūros pasireiškimas įmonėje		<ul style="list-style-type: none"> • Verslumo kultūra veikia įmonės verslumą, kuris siejasi su ekonominės vertės kūrimu. • Pasireiškia per darbuotojų elgseną, bendravimą, bendradarbiavimą, nukreiptą į įmonės veiklą ir rezultatus. • Pasireiškia per veiklą, panaudojant pačias naujausias žinias, naujas idėjas, dalinantis žiniomis neformaliai, vertinant kūrybiškumą, naujovių diegimą. • Pasireiškia per vertybes ir elgesio normas, apimančias verslo organizavimą, vadovavimo stilių. • Pasireiškia per įmonėje vyraujančią atmosferą, susijusią su inovatyvia veikla.
Verslumo kultūros kūrimas ir vystymas	Verslumo kultūros formavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Įtakos turi vadovo vadybinės žinios, darbinė patirtis. • Suformuluojant veiklos ir santykių normas bei taisykles. • Vystantis įmonei iš mažo šeimos verslo. • Siekiant atviro bendravimo, bendradarbiavimo, partnerystės, socialinės atsakomybės. • Dalinantis idėjomis, gilinantis į novatoriškumo paslaptis. • Remiantis istorine patirtimi ir tradicijomis. • Prisiimant riziką bei atsakomybę, ieškant naujų galimybių. • Suburiant profesionalių darbuotojų komandą, kurią jungtų bendras tikslas. • Parengiant verslo strategiją, numatant veiklos viziją ir tikslus.
	Nuolatinio verslumo kultūros vystymo svarba	<ul style="list-style-type: none"> • Lanksčiai prisitaikant prie pirkėjų poreikių, patenkinami jų lūkesčiai. • Puikiai išmanant naujausias gamybos technologijas, nuolat kuriami nauji ir vis aukštesnės kokybės produktai, ar atnaujinami esantys. • Daro įtaką verslo efektyvumui bei plėtrai. • Turi įtakos, siekiant būti visuomet patraukliu darbdaviu ir verslo partneriu, tapti sėkmingai besivystančia bendrove. • Turi įtakos, nustatant įmonės galimybes ir vadybinius veiksmus veiklos tobulinimui, užtikrinant produktų ir paslaugų kokybę. • Nuolat vystoma ir tobulinama verslumo kultūra didina konkurencinį pranašumą, skatina rasti naujų idėjų, ieškoti naujų veiklos tobulinimo krypčių.
	Tolimesnės verslumo kultūros vystymosi kryptys	<ul style="list-style-type: none"> • Gebėjimų vystymas lankstumo, išvalgumo, bendradarbiavimo srityse. • Veiklos vystymas, ieškant atrasti naujus vartotojų segmentus. • Greito augimo siekimas, veiklą orientuojant į tarptautines rinkas. • Efektyvesnis įmonės veiklos procesų valdymas, ieškant inovatyvių technologijų bei jų panaudojimo galimybių. • Pokyčių valdyme darymas, tobulinat žmogiškųjų išteklių vadybą, didinat įmonės inovatyvumo lygį. • Bendradarbiavimas su mokslo institucijomis. • Viso dėmesio telkimas į klientų aptarnavimą, sąnaudų optimizavimą. • Orientacija į klientą, pasiūlant efektyvius ir aiškius verslo sprendimus. • Inovatyvių, netradicinių sprendimų ieškojimas, užsitikrinant ilgalaikį verslo konkurencingumą bei pelningumą
Verslumo kultūros vaidmuo	Verslumo kultūros poveikis įmonės konkurencingumui	<ul style="list-style-type: none"> • Naujausių žinių siekimas ir panaudojimas, novatoriška veikla. • Itin kokybiškų, novatoriškų produktų gaminimas. • Žinių ekonomikos pritaikymas, siekimas mokslinės techninės pažangos, veiklumo, iniciatyvumo didinimas. • Sukauptos patirties panaudojimas, vartotojų lūkesčių ir poreikių žinojimas.

Tema	Potėmė	Interviu dalyvių atsakymų apibendrinimas
Verslumo kultūros vaidmuo	Verslumo kultūros poveikis verslo plėtrai	<ul style="list-style-type: none"> • Modernios, inovatyvios gamybinės įrangos įdiegimas ir naujų produktų gaminimas, didina įmonės produktyvumą, gamybos apimtis. • Ieškojimas naujų galimybių, didinant pardavimo apimtis, plečiant turimas pardavimo rinkas, ieškant naujų prekybos partnerių. • Dalyvavimas tarptautinėse parodose, prekės ženklo žinomumo skleidimas. • Eksperimentinės plėtros veiklų vykdymas. • Investavimas į verslą, į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą. • Personalo formavimas su aukšta kompetencija ir kūrybiniu potencialu. • Aiškios verslo strategijos parengimas. • Naujų kokybės tobulinimo krypčių ieškojimas. • Siekimas būti patikimu klientų partneriu, tenkinant jų teisėtus poreikius, atsižvelgiant į pareikštas kritikas.
	Verslumo kultūros reikšmingumas įmonės veiklos rodikliams	<ul style="list-style-type: none"> • Naujos, pažangios, inovatyvios įrangos įdiegimas mažina sąnaudas. • Realizuojant atnaujintus ir naujai pagamintus gaminius, padidėja apyvarta, išauga pardavimo pajamos. • Tobulinant techniką; taikant pažangius darbo organizavimo būdus; optimizuojant veiklos valdymo bei finansinių išteklių valdymo procesus; analizuojant rinką, kintančius vartotojų poreikius, disponuojamus išteklius; didinant darbuotojų savivaldą, maksimaliai panaudojant kiekvieno komandos nario potencialą yra pasiekti teigiami veiklos rodikliai: klientų išlaikymo procentas, klientų pasitenkinimas, rinkos dalis, rinkos augimas, prekės ženklo vertė, kokybė, darbuotojų įsitraukimas, darbuotojų pasitenkinimas, našumas, pelningumas, konkurencinis pranašumas, pelnas.
	Verslumo kultūros siejimasis su įmonės sėkme	<ul style="list-style-type: none"> • Tinkamai subūrus įmonės personalą, strategiškai planuojant jo valdymą, pasiekama sėkmė. • Kūrybinės technologijos padeda lengviau ir sėkmingiau generuoti idėjas visose situacijose. • Aiškiai nustatant verslo procesų valdymo tikslus, maksimaliai panaudojant turimus išteklius, pasiekiami sėkmingi rezultatai. • Priimant inovatyvius sprendimus, sukuriama nauji produktų prototipai, didėja veiklos produktyvumas. • Bendradarbiaujant verslui su mokslo institucijomis, didėja verslo konkurencingumas ir augimas. • Geri darbo santykiai, pasitenkinimas tuo ką darai turi teigiamą įtaką įmonės sėkmei. • Gebant efektyviai ir greitai įgyvendinti idėjas, lydi sėkmė. • Komandos bendrumas, noras būti pačiais geriausiais savo srityje didina įmonės sėkmę. • Nebijojimas eksperimentuoti, nuolatinis mokymasis, kokybės tobulinimas, gera vadyba bei komunikacija, įdėtos pastangos didina įmonės sėkmę.