



JURGITA GINIŪNIENĖ

**ĮMONĖS
ANTREPRENERIŠKOS
ORIENTACIJOS
VAIDMUO SANTYKYJE
TARP MOKYMOSI
ELGSENOS IR
ĮMONĖS VEIKLOS
REZULTATŲ**

DAKTARO DISERTACIJOS
SANTRAUKA

SOCIALINIAI MOKSLAI,
VADYBA (S 003)

Kaunas
2020

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

JURGITA GINIŪNIENĖ

**ĮMONĖS ANTREPRENERIŠKOS ORIENTACIJOS VAIDMUO
SANTYKYJE TARP MOKYMO SI ELGSENOS IR ĮMONĖS
VEIKLOS REZULTATŲ**

Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

2020, Kaunas

Disertacija rengta 2014–2019 m. Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakultete, Ekonomikos, verslo ir vadybos akademiniam centre.

Mokslinis vadovas:

Prof. dr. Asta PUNDZIENĖ (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Redagavo: Aurelija Gražina Rukšaitė (Leidykla „Technologija“)

Vadybos mokslo krypties disertacijos gynimo taryba:

Prof. habil. dr. Robertas JUCEVIČIUS (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003) – **pirmininkas**;

Prof. dr. Richard ADAMS (Kranfildo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);

Doc. dr. Agnė GADEIKIENĖ (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);

Prof. dr. Lina KAMINSKIENĖ (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, edukologija, S 007);

Prof. dr. Mantas VILKAS (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties disertacijos gynimo tarybos posėdyje 2020 m. gruodžio 1 d. 14.00 val. Kauno technologijos universiteto Rektorato salėje.

Adresas: K. Donelaičio g. 73-402, 44249 Kaunas, Lietuva.

Tel. (370) 37 30 00 42; faks. (370) 37 32 41 44; el. paštas doktorantura@ktu.lt.

Disertacijos santrauka išsiųsta 2020 m. lapkričio 1 d.

Su disertacija galima susipažinti internetinėje svetainėje <http://ktu.edu> ir Kauno technologijos universiteto bibliotekoje (K. Donelaičio g. 20, 44239 Kaunas).

Turinys

ĮVADAS	4
1. TEORINIS PAGRINDIMAS	7
1.1. Mokymosi elgsenos koncepto apžvalga	7
1.2. Įmonės antrepreneriškos orientacijos koncepto apžvalga.....	8
1.3. Įmonės veiklos rezultatų koncepto apžvalga	9
1.4. Ryšiai tarp mokymosi elgsenos, antrepreneriškos orientacijos ir įmonės veiklos rezultatų	10
2. TYRIMO METODOLOGIJA	13
3. SVARBIAUSI TYRIMO REZULTATAI	17
3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai	17
3.2. Kokybinio tyrimo rezultatai	18
3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas	20
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	22
NAUDOTA LITERATŪRA	24
DISERTACIJOS AUTORĖS PASKELBTŲ PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS ..	30
INFORMACIJA APIE AUTOREĮ	32
RESUME	33

IVADAS

Didėjanti konkurencija ir nepastovumas įmonės veiklos aplinkoje lemia tai, kad įmonių vadovai kartu su tyrėjais siekia surasti geriausius būdus, kaip pagerinti įmonės veiklos rezultatus ir įgyti bei išlaikyti konkurencinį pranašumą. Dinaminiai aplinkos pokyčiai reikalauja, kad įmonės nuolat keistųsi bei keistų savo veiklą. Taigi įmonės turi demonstruoti savo sugebėjimą tirti aplinką, priimti strateginius sprendimus, kaip elgtis atsižvelgiant į tą aplinką, kurioje jos veikia, bei kaip perorganizuoti savo veiklą ir imtis drąsių veiksmų. Visa tai atsiranda kaip dinaminių galimybių koncepcijos esmė.

Dinaminiai gebėjimai yra suprantami kaip įmonės „gebėjimas integruoti, kurti ir pertvarkyti vidines ir išorines kompetencijas, kad būtų galima prisitaikyti prie greitai besikeičiančios aplinkos“ (Teece, Pisano ir Shuen, 1997, p. 516). Dinaminiai gebėjimai buvo pradėti analizuoti strateginio valdymo srityje kaip atsakymas į klausimą, koku būdu įmonės gali išsiugdyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą nuolat besikeičiančioje aplinkoje (Eisenhardt ir Martin, 2000). Dinaminių gebėjimų koncepcijos atsiradimas gali būti traktuojamas kaip tęsinys išteklių pagrįstos perspektyvos, kuri demonstravo statiškesnį požiūrį į įmonės konkurencinio pranašumo plėtrą, plėtojant vertingus, retus, nepakartojamus ir nepakeičiamus išteklius (Barney, 1991). Išteklių pagrįsta perspektyva daugiau dėmesio skyrė įmonės valdomiems ištekliams, o dinaminių gebėjimų perspektyva yra paremta įmonės sugebėjimu pakeisti ir perorganizuoti turimus išteklius, reaguojant į besikeičiančią aplinką (Helfat ir Peteraf, 2003).

Dinaminių gebėjimų literatūra parodo, kad antrepreneriška elgsena įmonėje yra dinaminių gebėjimų antecedentas (Borch, 2004; Wu ir kt., 2007; Zahra ir kt., 2006), o įmonės sėkmė priklauso nuo jos sugebėjimo atpažinti ir panaudoti galimybes (Teece, 2007). Be to, Teece (2012) teigia, kad dinaminiai gebėjimai yra susiję su įmonės antrepreneriškomis savybėmis. Šis ryšys gali būti identifikuojamas per dinaminių gebėjimų pajėgumą reaguoti į nuolat besikeičiančią aplinką, adaptuojant naujus veiklos būdus, diegiant inovacijas ir mokantis (Dess ir kt., 2010). Tiksliau teigiant, galimybių atpažinimas ir gebėjimas reaguoti į šias galimybes, kuriant naujus procesus, produktus ar paslaugas, yra vienas pagrindinių dinaminių gebėjimų tyrimų objektų (Drnevich ir Kriauciunas, 2011). Todėl nustatyta, kad naujų įmonių ir jau veikiančių įmonių antrepreneriškos veiklos daro įtaką dinaminių gebėjimų plėtrai (Zahra ir kt., 2006). Įmonės antrepreneriška veikla mokslinėje literatūroje apibrėžiama kaip antrepreneriška orientacija. Antrepreneriška orientacija suvokiama kaip įmonės pastangos būti inovatyvia ir proaktyvia, priimant drąsius sprendimus bei rizikuojant (Covin ir Slevin, 1989; Wiklund ir Shepherd, 2005). Antrepreneriškos įmonės orientacijos tyrimai vystėsi itin sparčiai pastaruosius 30 metų, daugiausia dėmesio skiriant antrepreneriškos orientacijos įtakai įmonės veiklos rezultatams, konkurencinei pozicijai rinkoje bei antrepreneriškos orientacijos tyrimams vertinant kitus svarbius aspektus įmonėse (tokius, kaip strategija, valdymas, požiūriai). Tačiau

naujausia Martens ir kitų (2016) analizė rodo, jog kai kurios antrepreneriškos orientacijos tyrimų sritys sulaukė daugiau tyrėjų dėmesio (pvz., internacionalizacija, veiklos rezultatai, inovacijų rezultatai, orientacija į rinką), o kitos tyrimų sritys išryškėjo gana neseniai (pvz., mokymasis, strateginė orientacija).

Kita vertus, nustatyta, kad mokymasis įmonėje turi jėgą įgalinti antrepreneriškas veiklas įmonėje (Carayannis ir kt., 2006). Tai leidžia darbuotojams tapti savarankiškesniems ir labiau įsitraukiantiems į išorinę įmonės aplinką (Belousova ir Gailly, 2013) ir sukuria sąlygas eksperimentuoti ir pritaikyti naujas žinias. Dinaminių gebėjimų tyrimų požiūriu mokymasis yra nepaprastai svarbus kuriant žiniomis pagrįstus išteklius, kurie turi didelę reikšmę dinaminiam gebėjimams (Zahra ir kt., 2006). Dinaminių gebėjimų koncepcijoje yra pripažinta mokymosi ir žinių vaidmens svarba. Žinios čia yra laikomos pagrindiniu šaltiniu, padedančiu įmonėms sukurti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą (Hung ir kt., 2010). Be to, organizacinis mokymasis ir dinaminiai gebėjimai yra susiję su neapibrėžtumu ir nenusipėjamumu (Salvato ir kt., 2004). Abi šios sąvokos siekia sukurti lanksčią organizavimo tvarką įmonės viduje, kad būtų veiksmingai reaguojama į vidines ir išorines sąlygas (Antonacopoulou ir kt., 2005). Mokslininkai pripažįsta svarbų organizacinio mokymosi vaidmenį kuriant ir diegiant dinaminis gebėjimus. Kaip nurodo Krzakiewicz (2013), norint sukurti ir išsaugoti dinaminis gebėjimus, reikia naudoti specialų mokymosi mechanizmą. Nustatyta, kad mokymosi procesas yra vienas iš svarbiausių dinaminių gebėjimų elementų (Zollo ir Winter, 2002; Easterby-Smith ir Prieto, 2007; Ali ir kt., 2012; Bamiatzi ir kt., 2016). Zollo ir Winter (2002) teigė, kad dinaminiai gebėjimai yra realūs organizacinio mokymosi rezultatai, per kuriuos organizacija kuria ir modifikuoja žinių išteklius. Atsižvelgiant į tai, tiek mokslininkai, tiek praktikai pabrėžia organizacijos gebėjimą nuolat atnaujinti žiniomis pagrįstus išteklius ir mokymąsi kaip vieną iš pagrindinių veiksnių, galinčių kurti ir sėkmingai įgyvendinti konkurencines strategijas. Nuo 1960 m., kai buvo pradėta organizacinio mokymosi koncepcijos plėtotė, mokslininkai darė prielaidą ir vėliau empiriškai ją patikrino, kad mokymasis įmonėje daro įtaką įmonės veiklos rezultatams ir konkurenciniam pranašumui (Inkpen ir Crossan, 1995; Lei ir kt., 1999; Jiang ir Li, 2008; Santos-Vinjande ir kt., 2012; Jain ir Moreno, 2015). Tačiau empirinio ryšio tarp organizacinio mokymosi ir įmonės veiklos rezultatų tikrinimai vis dar išlieka nenuoseklūs ir nebaigtiniai (Goh ir kt., 2012; Zhu ir kt., 2019).

Teorinė analizė atskleidžia keletą tyrimų spragų, susijusių su šio tyrimo problema. Visų pirma, dinaminių gebėjimų koncepcijos analizė leidžia matyti, jog vis dar mažai yra žinoma apie dinaminių gebėjimų antecedentus. Antra, mokslininkai, analizuojantys organizacinio mokymosi sritį, lig šiol dažniausiai tyrė tiesioginį organizacinio mokymosi poveikį įmonės veiklos rezultatams. Galiausiai, nors organizacinis mokymasis yra plačiai analizuojamas vadybos

teorijoje, šio koncepto empiriniai tyrimai dažniau yra nukreipti į dideles nei į mažas ir vidutines įmones. Be to, veiklą vykdančios įmonės antrepreneriška orientacija Lietuvoje vis dar nėra taip plačiai analizuojama, kaip naujų įmonių bei startuolių antrepreneriška elgsena.

Tai lemia šio **tyrimo problemą**, formuluojamą klausimu, kaip mokymosi elgsena ir savo veiklą jau vykdančios įmonės antrepreneriška orientacija prisideda prie įmonės veiklos rezultatų.

Šio **tyrimo tikslas** – atskleisti veiklą vykdančios įmonės antrepreneriškos orientacijos vaidmenį santykyje tarp mokymosi elgsenos ir įmonės veiklos rezultatų.

Tyrimo tikslui pasiekti iškelti penki **tyrimo uždaviniai**:

1. Apžvelgti dabartinę mokslinę literatūrą, analizuojančią mokymosi elgseną ir veiklą vykdančios įmonės antreprenerišką orientaciją, išryškinant tyrimų spragas.
2. Įvertinti teorinius ryšius tarp mokymosi elgsenos, veiklą vykdančios įmonės antrepreneriškos orientacijos ir įmonės veiklos rezultatų.
3. Parengti teorinį modelį, paaiškinantį, kaip veiklą vykdančios įmonės antrepreneriška orientacija veikia ryšį tarp mokymosi elgsenos ir įmonės veiklos rezultatų.
4. Empiriškai patikrinti teorinius ryšius tarp mokymosi elgsenos, veiklą vykdančios įmonės antrepreneriškos orientacijos ir įmonės veiklos rezultatų.
5. Pateikti išvadas, atliktų tyrimų apribojimus bei reikšmę teorijai ir praktikai.

Tyrimo objektas – ryšiai tarp mokymosi elgsenos, veiklą vykdančios įmonės antrepreneriškos orientacijos ir įmonės veiklos rezultatų.

Tyrimo tikslui pasiekti disertacijoje naudojamas nuoseklusis mišriųjų tyrimo metodų taikymas, nuosekliai atliekant kokybinį daugybinių atvejų tyrimą po kiekybinių duomenų surinkimo. Anketinė apklausa buvo naudojama kaip kiekybinio tyrimo metodas, siekiant išsiaiškinti ryšius tarp mokymosi elgsenos, antrepreneriškos orientacijos ir įmonės veiklos rezultatų. Vėliau, siekiant surinkti subjektyvius nustatytų ryšių paaiškinimus ir pagrįsti disertaciniame darbe siūlomą konceptualųjį modelį, buvo naudojamas daugybinių atvejų tyrimo metodas.

Darbo struktūrą lėmė tyrimo uždavinių logika. Darbą sudaro šešios dalys, įskaitant įvado ir išvadų dalis. Darbas pradedamas šiuometinio supratimo apie analizuojamus konstruktus apžvalga ir atliktų teorinių bei empirinių tyrimų susijusiose srityse analize. Siekiant atsakyti į pirmuosius tris tyrimo uždavinius, darbe analizuojamos veiklą vykdančios įmonės mokymosi elgsenos ir antrepreneriškos orientacijos sąvokos, atsižvelgiant į organizacinio mokymosi teoriją, žinių valdymo teoriją ir antreprenerystės teoriją. Pirmoje darbo dalyje apžvelgiamos pagrindinės koncepcijos, nagrinėjami teoriniai ryšiai tarp mokymosi elgsenos, veiklą vykdančios įmonės antrepreneriškos orientacijos ir

siūlomas koncepcinis modelis, siekiant parodyti, kaip šie pagrindiniai konstruktai yra tarpusavyje susiję.

Antroji darbo dalis pristato metodologinę prieigą, tiriant tyrimo problemą. Pagrindinis dėmesys skiriamas tyrimo dizaino pasirinkimui, siekiant tinkamai atsakyti į tyrimo klausimą. Taip pat nurodomi šiame darbe naudoti tyrimo metodai ir pateikiama tyrimo imties sudarymo logika. Trečiojoje darbo dalyje pristatomas pasiūlyto koncepcinio modelio empirinis patikrinimas ir pateikiama išsami empirinių duomenų analizė. Darbas užbaigiamas aptariant empirinius rezultatus ir tolesnes tyrimo kryptis, pristatant išvadas ir praktinę tyrimo vertę.

Šioje disertacijoje atlikti tyrimai bus aktualūs tiek mokslininkams, tiek praktikams. Visų pirma, disertacinis darbas prisideda prie dinaminių gebėjimų tyrimų srities, analizuodamas dinaminių gebėjimų antecedentus: mokymąsi įmonėje ir įmonės antreprenerišką orientaciją. Antra, disertacija prisideda prie tyrimų, tiriančių tiesiogines sąsajas tarp mokymosi elgsenos ir įmonės veiklos rezultatų bei antrepreneriškos orientacijos ir įmonės veiklos rezultatų, tolimesnės pažangos, pasiūlydama tirti sąveiką tarp mokymosi elgsenos ir antrepreneriškos orientacijos, leidžiančią pasiekti geresnių įmonės veiklos rezultatų. Trečia, tirdamas ryšius tarp mokymosi elgsenos, antrepreneriškos orientacijos ir įmonės veiklos rezultatų smulkių ir vidutinių įmonių kontekste, šis disertacinis darbas patvirtina ankstesnius tyrimų, kurie organizacinio mokymosi srityje dažniausiai buvo atliekami didelėse įmonėse, rezultatus.

DISERTACIJOS APŽVALGA

1. TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Mokymosi elgsenos koncepto apžvalga

Mokymasis organizacijose gali būti tyrinėjimas pasitelkiant skirtingas teorijas, prisidedančias prie mokymosi tiek individualiu, tiek kolektyviniu lygmeniu. Kylančios iš tokių disciplinų, kaip psichologija, sociologija ar ekonomika, skirtingos teorijos pagrindžia esminius mokymosi organizacijoje aspektus. Mokymosi organizaciniu lygmeniu apibrėžimų analizė rodo, kad mokymasis gali būti suvokiamas kaip priemonė prisitaikyti prie poreikių, kylančių tiek iš vidinės, tiek iš išorinės įmonės aplinkos. Mokslinėje literatūroje akivaizdžiai demonstruojama, kad mokymosi elgsenos rezultatai įmonėje turi prisidėti prie prisitaikymo prie konkurencinio spaudimo ir pagerinti įmonės veiklos rezultatus (DeSimone ir Haris, 1998; Jerez-Gomez ir kt., 2005; Spender, 2008). Mokymosi įmonės lygmeniu apibrėžimai rodo, kad patirtis ir eksperimentavimas yra vienas iš svarbiausių mokymosi veiklos aspektų įmonėje, nes tai skatina žinių plėtrą įmonėje. Žinių plėtojimas laikomas organizacijos mokymosi procesu (Franco ir Haase, 2009), ir jį sudaro trys etapai: žinių kūrimas, žinių paskirstymas ir žinių pritaikymas. Sėkmingas šių žinių tobulinimo etapų įgyvendinimas daro įtaką teigiamiems mokymosi rezultatams įmonės veiklos

rezultatų, įskaitant finansinių rezultatus, ir produktyvumo atžvilgiu (Levinthal ir March, 1993; Franco ir Haase, 2009).

Žinių veiksnių svarbą mokymosi įmonės lygmeniu procese taip pat aptaria Huber (1991), kuris siūlo, kad mokymasis organizaciniu lygmeniu turėtų apimti keturis subprocesus: žinių įgijimą, informacijos sklaidą, informacijos aiškinimą ir bendrą organizacinę atmintį. Žinių įgijimo metu vidinės ir išorinės žinios yra pasisavinamos iš skirtingų šaltinių. Vidinis žinių įgijimo etapas grindžiamas mokymusi iš patirties, tiek asmeninės, tiek kitos (Martinez-Leon ir Martinez-Garcia, 2011). Išorės žinios yra renkamos iš rinkų, klientų, konkurentų ir technologijų. Surinkus reikalingas žinias ir informaciją, jos skleidžiamos visoje įmonėje ir aiškinamos. Tam, kad būtų galima prieiti prie surinktų ir sukurtų žinių bei informacijos ateityje, yra kuriamos naujų žinių kaupimo taisyklės ar procedūros.

Šioje disertacijoje mokymosi elgsena suvokiama kaip individuali, kolektyvinė ir organizacinė veikla įmonėje, kurios tikslas – panaudoti turimas žinias, kompetencijas ir patirtį, bei naujų žinių įgijimas ir plėtojimas, eksperimentuojant su naujais požiūriais ir idėjomis.

1.2. Įmonės antrepreneriškos orientacijos koncepto apžvalga

Mokslinė literatūra antreprenerišką orientaciją apibrėžia kaip antrepreneriškus veiksmus įmonės lygmeniu (Wiklund ir Shepherd, 2005). Konceptualizuojant antrepreneriškos orientacijos konstrukta, vienaip ar kitaip pabrėžiama naujų idėjų, inovacijų įmonėje svarba, polinkis rizikuoti ir proaktyvumas, imantis drąsių veiksmų. Nors mokslininkai sutaria, kad antrepreneriškos orientacijos bruožus būtina įtraukti į įmonės procesus ir kasdienes rutinas, vyrauja vis dar akivaizdžios diskusijos dėl konstrukto dedamųjų (Covin ir Slevin, 1989; Lumpkin ir Dess, 1996).

Išskiriamos trys pagrindinės antrepreneriškos orientacijos konstrukto dimensijos. Tai yra inovatyvumas, rizikos prisiėmimas ir proaktyvumas (George ir Marino, 2011; Covin ir Slevin, 1989). Inovatyvumo aspektas antrepreneriškos orientacijos konstrukte išreiškiamas per įmonės norą skatinti kūrybiškumą ir sudaryti sąlygas eksperimentuoti. Todėl inovatyvumas suvokiamas kaip naujų idėjų, sprendimų ir su jais susijusių iššūkių siekimas (Knight, 1997). Rizikos pritraukimas gali būti vertinamas kaip įmonės polinkis imtis drąsių veiksmų. Tai gali būti apibrėžta kaip įmonės noras skirti išteklius projektams, kurie yra dviprasmiški ir kurių rezultatai gali būti neaiškūs (Miller ir Friesen, 1978). Proaktyvumas yra galimybių ieškojimas ir į ateitį orientuotos įmonės perspektyvos. Proaktyvumas parodo, kaip įmonė reaguoja į išorinę aplinką, rinkos reikalavimus ir naujas tendencijas (Real ir kt., 2014).

Atliktų tyrimų analizė atskleidžia, kad dauguma autorių savo darbuose naudoja Covin ir Slevin (1989) išskirtas antrepreneriškos orientacijos dimensijas. Šis požiūris taip pat pasisako už antrepreneriškos orientacijos konstrukto viendimensiškumą ir teigia, jog įmonė turi demonstruoti visas tris antrepreneriškos

orientacijos dimensijas. Tačiau egzistuoja ir kitas požiūris, siūlantis antrepreneriškos orientacijos daugiadimensiškumą (Lumpkin ir Dess, 1996). Šis argumentas yra paremtas siūlymu, kad atskira antrepreneriškos orientacijos konstrukto dimensija gali savo ruožtu turėti savo įtaką. Be to, Lumpkin ir Dess (1996) pasiūlė papildyti antrepreneriškos orientacijos dedamųjų skaičių ir pasiūlė autonomiją ir konkurencinį agresyvumą pridėti prie trijų ankstesnių dimensijų. Vėlesni antrepreneriškos orientacijos konstrukto vystymo tyrimai siūlo pergrupuoti anksčiau išskirtas antrepreneriškos orientacijos dimensijas į antrepreneriškos elgsenos ir požiūrio į riziką dimensijas (Anderson ir kt., 2015). Šis pokytis leidžia atskirti požiūrio ir elgsenos faktorius antrepreneriškos orientacijos konstrukte. Taip polinkis rizikuoti atspindi įmonės požiūrį, o inovatyvumas ir proaktyvumas formuoja elgseną įmonėje.

Atsižvelgiant į antreprenerišką orientaciją veiklą vykdančioje įmonėje, Lumpkin ir Dess (1996) antrepreneriškos orientacijos dimensijų siūlymas nėra visiškai teisingas, nes jis labiau orientuotas į naujus verslus, o Covin ir Slevin (1989) antrepreneriškos orientacijos apibrėžtis labiau atspindi įmonės procesus. Dėl šios priežasties šiame tyrime daugiausia dėmesio skiriama trims antrepreneriškos orientacijos dedamosioms, būtent inovatyvumui, rizikos priėmimui ir proaktyvumui. Tačiau atliekant šį tyrimą atsižvelgiama į daugialypį požiūrį į antreprenerybę, nes šiais laikais, kai dinamiški įmonės aplinkos pokyčiai yra ypač nepastovūs, įmonėms gali tekti pasikliauti tam tikra veikla, susijusia nebūtinai su visomis trimis antrepreneriškos orientacijos dedamosiomis.

1.3. Įmonės veiklos rezultatų koncepto apžvalga

Įmonės veiklos rezultatai gali būti suprantami kaip organizacijos efektyvumo dalis, apimanti įmonės operacinius ir finansinius rezultatus (Santos ir Brito, 2012). Nuo pat įmonės veiklos rezultatų koncepto analizavimo pradžios buvo daroma prielaida, kad įmonės veiklos ekonominiai rezultatai yra reikšmingi įmonės sėkmės ar nesėkmės rodikliai (Hansen ir Wernerfelt, 1989). Ekonominiai ar finansiniai rodikliai paprastai apima informaciją apie įmonės finansinius duomenis (pelną, pardavimus, rinkos dalį, eksportą, pajamas ir kt.). Nors ekonominiuose ar finansiniuose įmonės veiklos rezultatų tyrimuose naudojami objektyvūs duomenys, vėlesni įmonės veiklos rezultatų tyrimų pokyčiai apėmė daugiau nematerialių rodiklių, kuriais sutelkiamas dėmesys į organizacinius veiksnius ir vadovo suvokimą apie įmonės konkurencines pozicijas. Nefinansiniai ar organizaciniai įmonės veiklos rezultatai sutelkti į klientų ir darbuotojų patenkinimą ir inovacijų efektyvumą. Barney ir Clark (2007) teigė, kad patenkinti klientai yra pasirengę mokėti už produktus ar paslaugas ir todėl padidina bendrą įmonės vertę. Be to, nustatyta, kad darbuotojų patenkinimas turi įtakos įmonės gebėjimams pritraukti ir išlaikyti žmogiškuosius išteklius (Santos ir Brito, 2012) ir kad patenkintų darbuotojų kaita yra mažesnė. Nustatyta, kad inovaciniai įmonės veiklos rezultatai kartu su organizaciniais rodikliais yra

nefinansinės įmonės veiklos dalis ir apima įmonės lyderystę produktų plėtojimo bei įmonės išteklių derinimo srityse (Rajapathirana ir Hui, 2018). Nustatyta, kad įmonės, demonstruojančios novatorišką požiūrį į organizacinius procesus ir veiklą, gali padidinti įmonės finansinius rezultatus.

Konkurenciniai įmonės veiklos rezultatai arba subjektyvūs įmonės veiklos rezultatai yra santykinis įmonės veiklos rezultatų konstrukto matas. Tai paprastai iliustruoja įmonės vadovo požiūrį į pagrindinius rodiklius (pvz., naujų produktų kūrimą, pardavimą), lyginant įmonės pozicijas su pagrindiniais konkurentais rinkoje (Dulger ir kt., 2014).

Nors susidomėjimas įmonės veiklos rezultatų koncepcija įvairiose tyrimų srityse yra didelis, vis dar pasigendama bendrų pozicijų dėl konstrukto viendimensiškumo ir daugiadimensiškumo (Richard, Deviney, Yip ir Johnson, 2009). Kai kurie mokslininkai teigia, kad, tiriant įmonės veiklos rezultatus, būtina derinti skirtingas dimensijas, integruojant bendroje analizėje finansines, organizacines ir konkurencines priemones (Santos ir Brito, 2012). Tačiau daugelyje atliekamų tyrimų naudojamas vienos dimensijos požiūris ir įmonės veiklos rezultatai matuojami naudojantis viena konstrukto dimensija, pripažįstant, kad egzistuoja ir kitos dimensijos (Glick, Wasburn ir Miller, 2005). Šiame darbe konkurenciniai įmonės veiklos rezultatai yra naudojami kaip rodiklis dėl kelių priežasčių. Pirma, šis pasirinkimas atsako į literatūroje pateiktus raginimus tirti ryšius tarp mokymosi ir įmonės veiklos rezultatų bei antrepreneriškos orientacijos ir įmonės veiklos rezultatų, analizuojant nefinansinius įmonės veiklos rezultatus (Dulger ir kt., 2014 ; Martin-Rojas, García-Morales ir Bolívar-Ramos, 2013). Antra, manoma, kad tyrimo respondentai, vadovai, labiau norės atsakyti į klausimus, susijusius su įmonės rezultatų lyginimu konkurentų atžvilgiu, nes dažnai nustatoma daugiau sunkumų, norint surinkti tikslus finansinius duomenis apie įmonės veiklą.

1.4. Ryšiai tarp mokymosi elgsenos, antrepreneriškos orientacijos ir įmonės veiklos rezultatų

Atlikta egzistuojančių empirinių tyrimų analizė atskleidė, jog šiuo metu nėra plačiai analizuojami ryšiai tarp mokymosi elgsenos, antrepreneriškos orientacijos ir įmonės veiklos rezultatų kartu. Daug dažniau mokslininkai tyrė atskirus ryšius tarp mokymosi organizacijos lygmeniu ir įmonės veiklos rezultatų, antrepreneriškos orientacijos ir įmonės veiklos rezultatų ir keletu atvejų tarp mokymosi ir antrepreneriškos orientacijos.

Ankstesni mokymosi įmonės lygmeniu tyrimai patvirtino, kad toks mokymasis vaidina lemiamą vaidmenį siekiant aukštų įmonės rezultatų, kuriant mokymosi organizaciją (Ellinger ir kt., 2002), gerinant organizacijos mokymosi galimybes (Goh ir kt., 2012; Jerez-Gomez ir kt., 2005; Chiva ir kt., 2007). Mokslinėje literatūroje pateikiami išsamūs empiriniai įrodymai, kad įvairių formų mokymasis turi įtakos įmonių veiklos rezultatams (Fiol ir Lyles, 1985; Lei ir kt., 1999; Frank ir kt., 2012; Dulger ir kt., 2014). Nustatyta, kad mokymasis įmonės

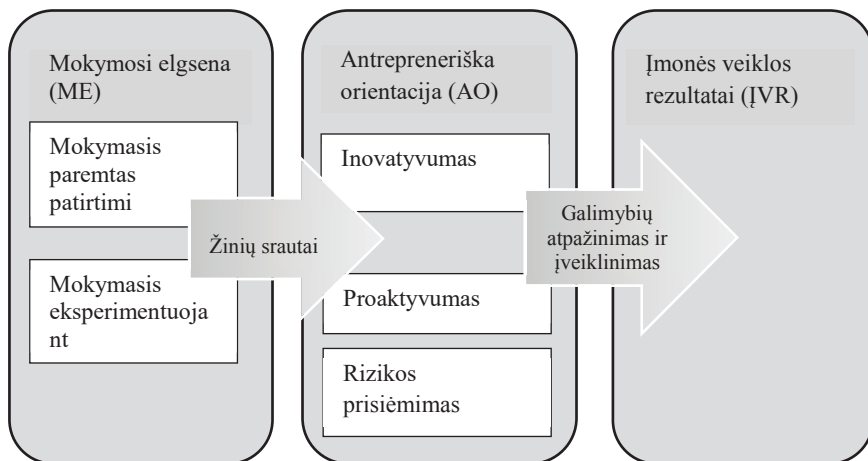
lygmeniu daro teigiamą įtaką įmonės finansiniams rezultatams (Lei ir kt., 1999), taip pat nefinansiniams rezultatams, tokiems kaip inovaciniai gebėjimai ar produktyvumo didinimas (Leonard-Barton, 1992). Be to, kaip teigė March (1991), mokymasis organizacijos lygmeniu gali būti traktuojamas kaip vienas svarbiausių bet kokių pastangų gerinti įmonės veiklą komponentų.

Empiriniai tyrimai taip pat pateikė įrodymų, kad įmonės mokymasis iš ankstesnės patirties turi įtakos dabartiniams veiklos rezultatams (Madsen ir Desai, 2010), nes tai padeda kurti naujas kompetencijas ir praturtinti naujas rutinas (Lages ir kt., 2008). Mokymasis iš patirties yra įmonės gebėjimas elgtis taip, kad būtų galima kaupti ankstesnės patirties metu gautas žinias ir įgūdžių rinkinius (Emden ir kt., 2005). Tai lemia ankstesnio mokymosi veiklos metu įgytos patirties gebėjimą turėti įtakos dabartiniam įmonės elgesiui ir rezultatams (Lages ir kt., 2008; Chung ir kt., 2019).

Be to, nustatyta, kad eksperimentinio mokymosi rezultatai yra glaudžiai susiję su įmonės inovacijų rezultatais ir naujų produktų, paslaugų ar procesų kūrimu. Eksperimentinis mokymasis dažniausiai vyksta įmonės viduje ir sukuria naujų žinių, būdingų būtent tai įmonei (Lei ir kt., 1996). Taigi įmonės noras eksperimentuoti ir nebijojimas rizikuoti yra laikomas vienu iš pagrindinių mokymosi veiklos įgalintojų įmonėje (Nemeth, 1997; Pedler ir kt., 1997; Chiva ir kt., 2007).

Tolimesnė mokslinė literatūra analizė atskleidė, kad mokymosi veikla įmonės lygmeniu ir antrepreneriška orientacija yra du tarpusavyje susiję konstruktai. Antrepreneriškai veiklai įmonėje reikalingas mokymasis, norint sėkmingai iširti atsirandančias galimybes (Villiers-Scheepers, 2012) ir siekti novatoriškumo (Antonic ir Hisrich, 2004). Ankstesni tyrimai rodo, kad mokymasis įmonės lygmeniu yra įmonės antrepreneriškos veiklos antecedentas (Zahra ir kt., 1999; Martin-Rojas ir kt., 2011; Belousova ir Gailly, 2013). Tačiau Zahra ir kt. (1999) pripažįsta, kad ne tik mokymasis įmonėje gali turėti įtakos antrepreneriškai veiklai, bet ir pati antrepreneriška veikla gali daryti įtaką mokymuisi. Vėliau Haase ir kt. (2015) patvirtino egzistuojantį dvilypį efektą tarp mokymosi įmonės lygmeniu ir antrepreneriškos orientacijos. Mokslininkai patvirtino, jog įmonės lygmeniu mokymosi elgsena sustiprina antreprenerišką orientaciją. Tačiau tuo pačiu metu antrepreneriška elgsena įmonėje aktyvina žinių bei informacijos pasiskirstymą ir sudaro sąlygas mokytis. Tai paaiškina, kodėl dalis autorių pristato mokymąsi kaip tarpinį elementą tarp antrepreneriškos orientacijos ir įmonės veiklos rezultatų (Lin ir kt., 2009; Wang, 2008; Jiao ir kt., 2010; Soares ir Perin, 2020). Kiti teigia, kad antrepreneriška orientacija gali paaiškinti ryšį tarp mokymosi įmonėje ir įmonės veiklos rezultatų arba tokių ryšių sustiprinti (Wolff ir kt., 2015; Zhu ir kt., 2019).

Šiame darbe atlikta mokslinės literatūros analizė lemia koncepcinio modelio sukūrimą, kuriame demonstruojami ryšiai tarp visų analizuotų konstruktyvų (žr. 1 pav.).



1 pav. Koncepcinis modelis

Iki šiol mokslininkai pagrindė teigiamą antrepreneriškos orientacijos sąsają su mokymusi įmonėje (Ellinger ir kt., 2002; Kamaya ir kt., 2011; Goh ir kt., 2012; Chung ir kt., 2019 ir kt.). Be to, nustatyta, kad įmonių antrepreneriška orientacija yra svarbi priemonė matuojant, kaip įmonės naudoja žiniomis pagrįstus išteklius, norėdamos atrasti ir išnaudoti naujas įmonės plėtros galimybes (Martin-Rojas ir kt., 2011; Villiers-Scheepers, 2012; Belousova ir Gailly, 2013; Haase ir kt., 2015 ir kt.). Mokslininkai taip pat nustatė, kad antrepreneriška orientacija teigiamai veikia skirtingus įmonės veiklos rezultatus (Kuratko ir kt., 2005; Zahra, 2008; Luo ir kt., 2012; Harms, 2013 ir kt.). Todėl šioje disertacijoje daroma prielaida, jog mokymosi elgsenos bei antrepreneriškos orientacijos derinys gali padėti įmonei pasiekti efektyvesnių veiklos rezultatų. Tačiau dabartinis organizacinio mokymosi ir antrepreneriškos orientacijos mokslinių sričių plėtojimas veda į neužtikrintumą, bandant atsakyti į klausimą, kaip šie konstruktyvai sąveikauja, kad pagerintų įmonės veiklos rezultatus. Mokslinė literatūra teigia, jog ryšys tarp mokymosi įmonėje ir antrepreneriškos orientacijos yra dvilypis (Haase ir kt., 2015). Dėl šios priežasties yra sudėtinga iš anksto nustatyti konkretų antrepreneriškos orientacijos vaidmenį santykyje tarp mokymosi elgsenos ir įmonės veiklos rezultatų. Pastaruoju metu atlikti tyrimai rodo, kad antrepreneriška orientacija, kaip įmonės strateginė orientacija, veikia ryšio tarp mokymosi įmonėje ir įmonės veiklos rezultatų stiprumą (Santos-Vijande, 2012). Tačiau Wolff ir kt. (2015) ištyrė, jog antrepreneriška orientacija yra tranzitinis elementas tarp

mokymosi įmonėje ir įmonės veiklos rezultatų. Taigi vis dar trūksta įrodymų, leidžiančių pagrįsti antrepreneriškos orientacijos kaip mediatoriaus vaidmenį santykyje tarp mokymosi elgsenos ir įmonės veiklos rezultatų. Šiuo pagrindu formuojama medijavimo (H2) hipotezė empiriškai patikrinti ryšius tarp analizuojamų konstrukčių.

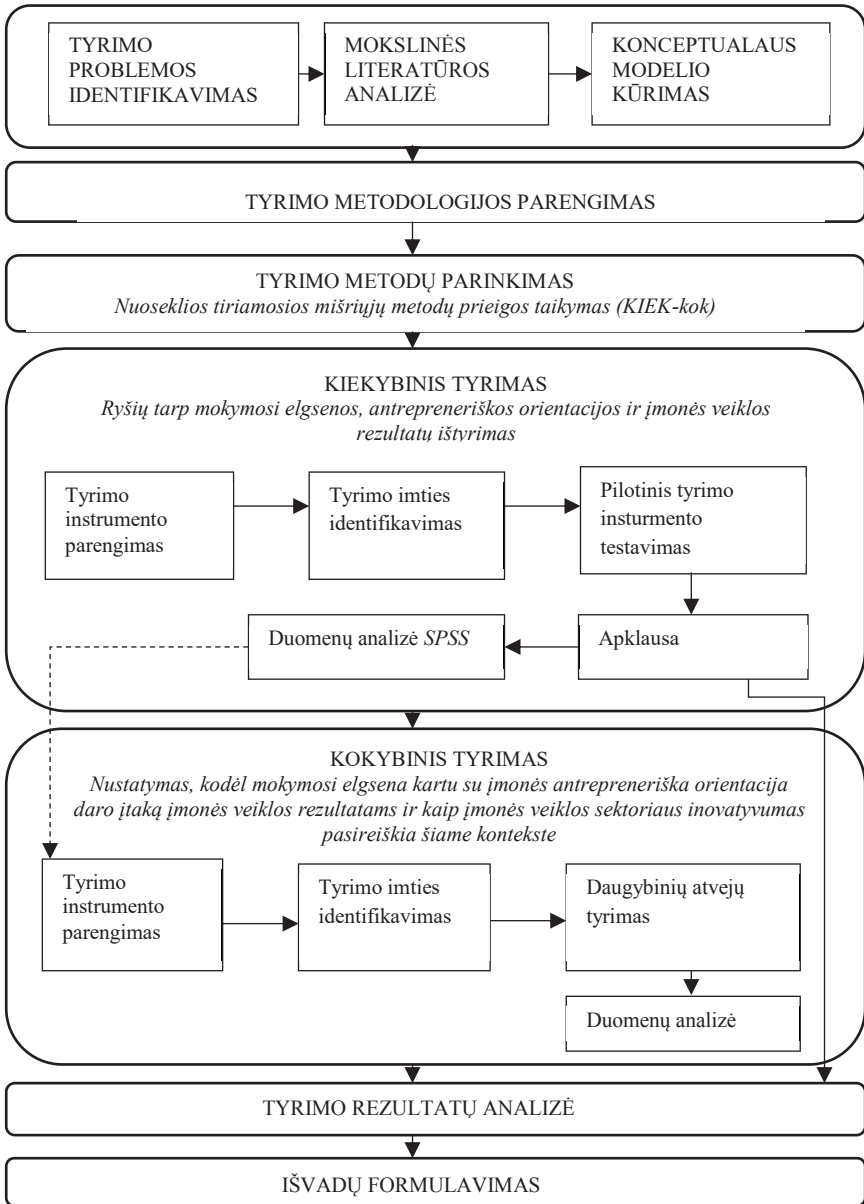
Kartu su siūlomais ryšiais tarp mokymosi elgsenos, veiklą vykdančios įmonės antrepreneriškos orientacijos ir įmonės veiklos rezultatų modelis siūlo žinių srautus bei sėkmingą galimybių atpažinimą ir įveiklinimą kaip logines jungtis tarp analizuojamų konstrukčių. Žinios yra atpažįstamos kaip mokymosi veiklos įmonėje rezultatas (North ir Kumpta, 2018; Pollok ir kt., 2019), kuris formuoja atitinkamas sąlygas įmonės antrepreneriškai orientacijai. Savo ruožtu antrepreneriškai orientuotos įmonės pasižymi sėkmingu galimybių atpažinimu ir panaudojimu ir tokiu būdu prisideda prie geresnių įmonės veiklos rezultatų.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Empirinio tyrimo tikslas yra ištirti įmonės antrepreneriškos orientacijos vaidmenį santykyje tarp mokymosi elgsenos ir įmonės veiklos rezultatų. Siekiant įgyvendinti šį tikslą, buvo iškeltas bendrasis tyrimo klausimas, koks yra antrepreneriškos orientacijos vaidmuo santykyje tarp mokymosi elgsenos ir įmonės veiklos rezultatų. Tyrimo klausimas turi du papildomus klausimus:

1. Kokie yra ryšiai tarp mokymosi elgsenos, antrepreneriškos orientacijos ir įmonės veiklos rezultatų? (*kiekybinio tyrimo prieiga*)
2. Kodėl mokymosi elgsena kartu su įmonės antrepreneriška orientacija daro įtaką įmonės veiklos rezultatams ir kaip įmonės veiklos sektoriaus inovatyvumas pasireiškia šiame kontekste? (*kokybinio tyrimo prieiga*)

Remiantis pagrindiniu ir papildomais tyrimo klausimais, buvo nuspręsta atliekamam tyrimui taikyti mišrių metodų tyrimo dizainą (2 pav.).



2 pav. Tyrimo logika

Kiekybinio tyrimo modelis ir tyrimo imtis

Kaip kiekybinio tyrimo metodas disertaciniame darbe naudojamas apklausos metodas. Apklausos tikslas buvo atrasti tarpusavio ryšius tarp mokymosi elgsenos, įmonės antrepreneriškos orientacijos ir veiklos rezultatų. Apklausos metodo naudojimas užtikrino didesnę tiriamų konceptų matavimo tikslumą bei vėliau suteikė galimybes panaudoti mokslškai patikrintus duomenų analizės metodus hipotezėms patikrinti bei leido užtikrinti surinktų duomenų palyginimą. Tyrimo instrumentą sudarė skalės, adaptuotos pagal ankstesnius mokslinius tyrimus. Mokymosi elgsena buvo matuojama per dvi dedamąsias: mokymąsi iš patirties ir mokymąsi eksperimentuojant. Mokymosi elgsenos skalės sudarytos adaptuojant ankstesniuose tyrimuose naudotas skales (Nemeth, 1997; Pedler ir kt., 1997; Jerez-Gomez ir kt., 2010). Antrepreneriškos orientacijos konceptas buvo matuojamas per inovatyvumo, proaktyvumo ir rizikos prisiėmimo dimensijas, adaptuojant Covin ir Slevin (1991) matavimo skalę. Įmonės veiklos rezultatams matuoti buvo naudojama konkurencinių įmonės veiklos rezultatų dedamoji (Garcia-Morales ir kt., 2009). Kiekybinio tyrimo imtį sudarė 410 Lietuvos įmonių, veikiančių inovatyviuose ir neinovatyviuose verslo sektoriuose. Kiekybinio tyrimo imties sandara pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė. Kiekybinio tyrimo imties struktūra

	<i>Imtis n=410</i>	<i>Imtis %</i>
Sektorius		
J sektorius	163	39,76
C10 sektorius	85	20,73
C16 sektorius	85	20,73
K sektorius	32	7,80
D sektorius	32	7,80
C26 sektorius	10	2,44
C21 sektorius	3	0,74
Įmonės dydis		
1–5 darbuotojai	236	57,56
6–10 darbuotojų	67	16,34
11–250 darbuotojų	104	25,37
< 250 darbuotojų	3	0,73
Inovatyvumo lygis		
Inovatyvios įmonės	240	58,54
Neinovatyvios įmonės	170	41,46
Pareigos įmonėje		
Direktorius(-ė), savininkas(-ė)	383	93,41
Direktoriaus pavaduotojas(-a), regiono vadovas(-ė), komercijos vadovas(-ė), ir pan.	15	3,66
Atsisakė nurodyti	12	2,93

Kokybinis tyrimas ir tyrimo imtis

Daugybinių atvejų tyrimo metodas buvo pasirinktas kokybiniai tyrimo daliai atlikti, siekiant surinkti subjektyvius asmeninės patirties paaiškinimus ir atlikti kiekybinių tyrimų rezultatų interpretacijas. Daugybinių atvejų tyrimo metu buvo naudojami šie duomenų rinkimo metodai: pusiau struktūruotas interviu, įmonės dokumentų analizė. Pusiau struktūruotas interviu kaip kokybinio tyrimo metodas buvo pasirinktas kaip galimybė išsiaiškinti respondento požiūrį bei patirtis. Be to, šis metodas suteikia daugiau lankstumo pateikiant tyrimo klausimus nei apklausos metodas, kadangi interviu klausimai gali būti užduodami skirtingu eiliškumu ir gali būti koreguojami atsižvelgiant į aplinkybes. Taip tyrėjas gali surinkti reikiamus duomenis ir atsakyti į tyrimo klausimus.

Norint pasiekti metodų trianguliaciją, kokybiniam tyrimui buvo naudojama kiekybinio tyrimo imties dalis. 2 lentelėje vaizduojama kokybinio tyrimo dalies imties struktūra.

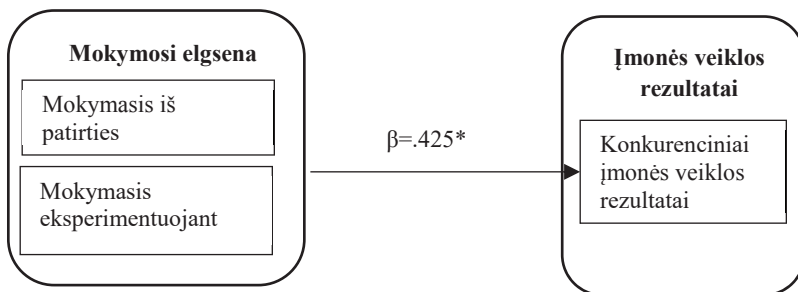
2 lentelė. Kokybinio tyrimo imties struktūra

	<i>Imtis n=12</i>
Sektorius	
J sektorius	2
C10 sektorius	3
C16 sektorius	3
K sektorius	2
C21 sektorius	2
Įmonės dydis	
1–5 darbuotojai	1
6– 10 darbuotojų	0
11– 250 darbuotojų	11
Inovatyvumo lygis	
Inovatyvios įmonės	6
Neinovatyvios įmonės	6

3. SVARBIAUSI TYRIMO REZULTATAI

3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai

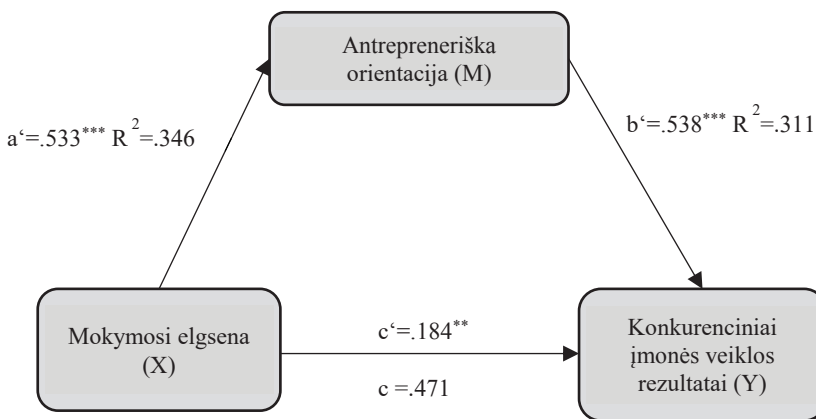
Tiesioginis ryšys



* $p < 0,01$

3 pav. Tiesioginis ryšys tarp priklausomo ir nepriklausomo kintamojo

Medijavimo ryšys



** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

4 pav. Medijavimo ryšys tarp kintamųjų

Hipotezių patvirtinimas

4 lentelė. Tyrimo hipotezių tvirtinimas

	<i>Hipotezė</i>	<i>Testavimo rezultatas</i>
H1	Egzistuoja tiesioginis teigiamas ryšys tarp mokymosi elgsenos ir konkurencinių įmonės veiklos rezultatų.	Patvirtinta
H1a	Egzistuoja tiesioginis teigiamas ryšys tarp mokymosi iš patirties ir konkurencinių įmonės veiklos rezultatų.	Patvirtinta
H1b	Egzistuoja tiesioginis teigiamas ryšys tarp mokymosi eksperimentuojant ir konkurencinių įmonės veiklos rezultatų.	Patvirtinta
H2	Įmonės antrepreneriška orientacija medijuoja ryšį tarp mokymosi elgsenos ir konkurencinių įmonės veiklos rezultatų.	Patvirtinta
H2a	Inovatyvumas medijuoja ryšį tarp mokymosi elgsenos ir konkurencinių įmonės veiklos rezultatų.	Patvirtinta
H2b	Proaktyvumas medijuoja ryšį tarp mokymosi elgsenos ir konkurencinių įmonės veiklos rezultatų.	Patvirtinta
H2c	Rizikos prisiėmimas medijuoja ryšį tarp mokymosi elgsenos ir konkurencinių įmonės veiklos rezultatų.	Patvirtinta

3.2. Kokybinio tyrimo rezultatai

Kokybinio tyrimo duomenų analizė atskleidžia, kad mokymosi veikla įmonėje lemia žinių, kurios vėliau naudojamos formuojant bendras žinias, didinant darbo efektyvumą, atliekant kasdienes užduotis ar tobulinant produktą, plėtrą. Žiniomis įmonėje dalijamasi per asmeninius kontaktus ir oficialiomis aplinkybėmis susitikimų metu. Atlikta duomenų analizė parodė tam tikrų skirtumų tarp įmonių, veikiančių inovatyviuose verslo sektoriuose ir neinovatyviuose verslo sektoriuose. Įmonės, kurios veikia neinovatyviame verslo sektoriuje, dažniau mokymosi veiklą įmonės lygmeniu neplanuoja. O inovatyviuose verslo sektoriuose veikiančios įmonės nurodė, kad mokymosi veiklos yra planuojamos įmonės lygmeniu. Be to, inovatyvaus verslo sektoriuose veikiančios įmonės, kaip buvo nustatyta, dažniau pabrėžia naujų žinių pritaikymą įmonės veikloje, palyginti su tomis įmonėmis, kurios veikia neinovatyviame verslo sektoriuje. Tyrimo duomenys parodo, kad inovatyvių verslo sektorių įmonėse labiau dalijamasi žiniomis. Buvo nustatyta, kad tokiose įmonėse dažniau yra įdiegti procesai, įgalinantys keitimąsi žiniomis įmonės viduje.

Interviu duomenų analizė parodė, kad įmonės, veikiančios neinovatyviuose verslo sektoriuose, dažniausiai naujas žinias panaudoja tam, kad galėtų atlikti kasdienes užduotis. Kita vertus, buvo nustatyta, kad inovatyvaus verslo sektoriuose veikiančios įmonės dažniau naujas žinias taiko tam, kad padidintų darbo efektyvumą. Taip pat nustatyta, kad produkto kūrimas yra funkcija, kuriai inovatyvios įmonės taip pat pritaiko naujai įgytas žinias.

Visos apklaustos įmonės pareiškė, kad dalijimasis žiniomis asmeniniu lygmeniu yra vienas iš dažniausiai naudojamų žinių perdavimo tarp komandos narių būdų. Tik viena iš kokybiniame tyrime dalyvavusių įmonių turi oficialią žinių kaupimo priemonę, leidžiančią visiems darbuotojams lengvai ir patogiai pasiekti bei naudotis žiniomis, įgytomis mokymosi metu.

Kalbant apie veiksnius, kurie skatina antreprenerišką elgseną apklaustose įmonėse, duomenų analizė rodo, kad gali būti išskirtos trys veiksmų grupės: veiksniai, kurie yra susiję su antrepreneriškos orientacijos proaktyvumo dimensija; veiksniai, kurie yra susiję su antrepreneriškos orientacijos inovatyvumo dimensija; veiksniai, kurie yra susiję su antrepreneriškos orientacijos rizikos prisiėmimo dimensija.

Proaktyvaus elgesio motyvai apklaustose įmonėse išryškėjo per priežastis, kodėl įmonės domisi naujomis technologinės plėtros tendencijomis. Dažniausiai įmonių, dalyvavusių tyrime, buvo įvardijamas poreikis pritaikyti naujus metodus ir technologijas įmonės veikloje, kaip veiksnį, skatinantį domėtis naujomis technologinėmis tendencijomis. Buvo nustatyta, kad tiek inovatyviuose, tiek neinovatyviuose verslo sektoriuose veikiančios įmonės nuolat stebi naujas technologinės plėtros tendencijas, norėdamos pritaikyti savo produktus ir paslaugas arba kurti naujas.

Tam tikrus skirtumus tarp įmonių, dirbančių inovatyviuose ir neinovatyviuose verslo sektoriuose, galima pastebėti ir analizuojant veiksnius, skatinančius inovatyvių idėjų vystymą. Nors įmonių, veikiančių inovatyviuose verslo sektoriuose, darbuotojai nuolat siūlo inovatyvias idėjas dėl labai daug skirtingų veiksnių, įmonėse, veikiančiose neinovatyviuose verslo sektoriuose, dažniausiai tokį elgesį motyvuoja finansiniai skatinimai. Inovatyviuose verslo sektoriuose veikiančios įmonės išskyrė, kad organizacinė kultūra įmonėse dažnai yra paremta skatinimu inovatyvių idėjų ir noru, kad įmonės veikla būtų sėkminga. Žvelgiant toliau, galimybės gauti paaukštinimą kuria postūmį mąstyti „už dėžutės ribų“ ir ieškoti naujų idėjų. Tačiau interviu duomenų analizė rodo, kad finansiniai motyvatoriai dažniausiai yra pagrindiniai veiksniai, kodėl darbuotojai įsitraukia į inovatyvių idėjų vystymą įmonėje.

Kalbant apie aplkasoje dalyvavusių įmonių antrepreneriškos orientacijos rizikos toleravimo dimensiją, galima pastebėti, kad inovatyvių įmonių respondentai suvokia, jog jų įmonėse bent tam tikru laipsniu egzistuoja rizikos tolerancija. Įmonės, veikiančios inovatyviuose verslo sektoriuose, dažniau išskyrė aukštesnio lygio rizikos toleranciją, palyginti su įmonėmis, kurios veikia neinovatyviuose sektoriuose. Nė viena iš apklaustų inovatyvaus verslo sektorių įmonių nelaikė savęs įmone, kuri labai rizikingai vertina iniciatyvas, o net keletoje neinovatyvių verslo sektorių įmonių tai buvo pastebėta. Išanalizavus interviu duomenis paaiškėja, kad reikšmingo skirtumo tarp apklaustųjų atsakymų apie veiksnius, lemiančius rizikingų projektų toleravimą, nėra. Abiejuose sektoriuose veikiančios įmonės sutinka, kad rizika turi būti suprantama kaip labai natūralus

verslo proceso elementas. Be to, rizika yra susijusi su didesniu pelnu ir geresniais įmonės veiklos rezultatais. Galima pastebėti, kad kai kuriose inovatyviose įmonėse rizikingi projektai buvo siejami su galimybėmis įgyti naujų kompetencijų, įgyti žinių apie klientus ar pritraukti būsimus investuotojus.

Neišvengiamai įmonės ištekliai vaidina svarbų vaidmenį skatinant aukštesnį rizikos tolerancijos lygį. Interviu duomenų analizė rodo, kad, jei įmonė turėtų pakankamai išteklių, ji priimtų rizikingesnius projektus. Galiausiai interviu duomenų analizė rodo, kad rinka vaidina svarbų vaidmenį priimant sprendimus toleruoti ar nerizikuoti įmonėje vykdomais projektais.

Kokybinio tyrimo duomenų analizės rezultatai parodo, kad įmonės, veikiančios inovatyviuose verslo sektoriuose, yra linkusios skirti daugiau finansinių išteklių su tyrimais susijusiai veiklai ir inovatyvių produktų bei paslaugų plėtrai. Taip pat interviu duomenų analizė rodo, kad inovatyvios įmonės linkusios investuoti didelę savo biudžeto dalį į tyrimus ir inovacijų plėtros veiklą. Jos skiria lėšų iš bendro biudžeto mokymui ir technologiniams sprendimams. Kita vertus, nustatyta, kad tos įmonės, kurios veikia neinovatyviuose verslo sektoriuose, dažniau investuoja mažesnę biudžeto dalį anksčiau minėtoms veikloms vystyti.

3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Šiuo tyrimu buvo bandoma pateikti empirinius įrodymus, kurie galėtų paremti ryšius tarp mokymosi elgsenos, įmonės antrepreneriškos orientacijos ir įmonės veiklos rezultatų, kurie buvo nustatyti analizuojant mokslinę literatūrą.

Kiekybinės šio tyrimo dalies rezultatai patvirtino, kad egzistuoja teigiamas tiesioginis mokymosi elgsenos poveikis įmonės veiklos konkurenciniams rezultatams. Nustatyta, kad mokydamasis iš patirties ir eksperimentuodamas įmonės vadovas savo veiklos rezultatus suvokia kaip geresnius, palyginti su konkurentais. Galima manyti, kad įmonė užima geresnes pozicijas konkurentų atžvilgiu, atsižvelgiant į pardavimų augimą, didėjantį naujų produktų skaičių. Šios išvados atitinka ankstesnius tyrimus, kuriuose tiek teoriškai, tiek empiriškai buvo tikrinama, kokį poveikį mokymasis organizaciniu lygiu daro įmonės veiklos rezultatams (Lei ir kt., 1999; Jiang ir Li, 2008), o ypač – konkurenciniams (subjektyviems) įmonės veiklos rezultatams. Kokybinės šio tyrimo dalies duomenys toliau palaiko šį ryšį ir rodo, kad žinios, kuriamos per mokymosi veiklą įmonėje, gali tapti unikaliu įmonės ištekliu, kuris vėliau gali tiesiogiai daryti įtaką įmonės veiklos rezultatams. Žinios, kurios įgyjamos mokantis įmonėje, suteikia darbuotojams daugiau informacijos ir įgūdžių, kaip pagerinti užduoties vykdymą, todėl daro įtaką darbo efektyvumui. Išvada patvirtino Smith (2012) argumentą, kuris teigė, kad strategiškai naudojamos žinios įmonėje daro įtaką įmonės augimui ir tvarumui. Tvarumo aspektas pasiekiamas nuolat keičiantis žiniomis įmonėje. Tam įmonės turi sukurti struktūras, skirtas žinioms tarp skirtingų padalinių perduoti ir kaupti jas ateities perspektyvoms. Šis tyrimas parodė, kad dažniausiai

žinioms perduoti visoje įmonėje naudojamas būdas yra neformalus tarpusavio bendravimas. Tačiau organizacinė atmintis neturėtų remtis vien tik įmonės darbuotojais. Prieinamumą prie žinių, sukauptų vykdant mokymosi veiklą įmonės lygmeniu, būtų galima pagerinti parengiant gerosios patirties vadovus formaliam pasidalijimui žiniomis įmonėje. Tačiau, kalbant apie šį tyrimą, galima manyti, kad žinių kaupimo struktūrų trūkumas yra susijęs su apklaustų įmonių dydžiu. Ankstesniais tyrimais nustatyta, kad mažos ir vidutinės įmonės dažniausiai taiko nenuoseklią mokymosi praktiką, tokiose įmonėse pastebimas sukurtos mokymosi infrastruktūros trūkumas (Saru, 2007).

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad, įtraukiant į tyrimo modelį antreprenerybę, pagerėja ryšys tarp mokymosi elgsenos ir įmonės veiklos konkurencinių rezultatų. Todėl tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti įmonės antrepreneriškos orientacijos vaidmenį santykyje tarp mokymosi elgsenos ir įmonės veiklos konkurencinių rezultatų. Atlikta kiekybinio tyrimo empirinė analizė leido patvirtinti medijuojantį antrepreneriškos orientacijos vaidmenį santykyje tarp mokymosi elgsenos ir įmonės veiklos konkurencinių rezultatų. Šis rezultatas patvirtina Santos-Vijande ir kt. pateiktas išvadas (2012), kuriomis buvo patvirtintas tarpininkaujantis strateginių pasirinkimų vaidmuo santykyje tarp mokymosi organizaciniu lygiu ir įmonės veiklos rezultatų. Tačiau šio tyrimo empiriniai duomenys nepatvirtino, kad antrepreneriška orientacija moderuoja santykį tarp mokymosi elgsenos ir įmonės veiklos konkurencinių rezultatų. Šie duomenys rodo, kad įmonės antrepreneriška orientacija neturi įtakos ryšio tarp mokymosi elgsenos ir įmonės veiklos konkurencinių rezultatų stiprumui ar kryptčiai. Įmonės antrepreneriška orientacija labiau paaiškina minėtus santykius. Todėl kyla mintis, kad įmonė, kurianti tokią darbo aplinką, kurioje nesėkmė suvokiama kaip gera galimybė mokytis ir tobulėti, kur naujos žinios kuriamos nuolat eksperimentuojant, o strateginiai pasirinkimai grindžiami antrepreneriškomis idėjomis, dažniau pasiekia aukštesnių savo veiklos konkurencinių rezultatų. Kiekybinės šio tyrimo dalies rezultatai pateikia papildomus paaiškinimus apie kiekybinio tyrimo rezultatus, patvirtindami, kad asmeniniai veiksniai, siekiant tolimesnės karjeros, atlyginimo ar didesnio efektyvumo atliekant darbo užduotis, vaidina pagrindinį vaidmenį mokymuisi darbe ir pritaikant naujai įgytas žinias (Chadwick ir Raver, 2015).

Kiekybinių duomenų rezultatų analizė parodė, kad įmonės dydis ir verslo sektorius neturi didelės įtakos ryšiams tarp mokymosi elgsenos, įmonės antrepreneriškos orientacijos ir įmonės veiklos rezultatų. Tai, kad įmonės dydis neturėjo reikšmingo poveikio tirtiems tarpusavio santykiams, gali būti paaiškinta tyrimo imties sudėtimi. Dauguma tyrime dalyvavusių įmonių buvo mažos ir vidutinės. Tai galėjo daryti įtaką gautam rezultatui. Verslo sektoriaus įtakai tirtiems tarpusavio santykiams nustatyti buvo atrinkta tyrimo imtis, apimanti įmones, veikiančias inovatyvaus ir neinovatyvaus verslo sektoriuose. Nors kiekybinio tyrimo rezultatų analizė rodo verslo sektoriaus įtaką santykiams tarp

mokymosi elgsenos, antrepreneriškos orientacijos ir įmonės veiklos rezultatų, šis poveikis nėra reikšmingas. Tačiau kokybinių duomenų analizė atskleidžia, kad įmonės, veikiančios inovatyviuose ir neinovatyviuose verslo sektoriuose, skiriasi. Pagrindiniai skirtumai buvo nustatyti vertinant mokymosi veiklos organizavimo metodų taikymą įmonėse, naujų žinių taikymo įmonėse būdus, požiūrį į konkurencinę įmonės aplinką bei biudžeto asignavimus tyrimams ir inovacijų veiklai.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Remiantis disertaciniame darbe atliktais tyrimais, formuluojamos išvados:

1) *Disertaciniame darbe atlikta mokslinės literatūros analizė apie mokymosi elgseną, įmonės antreprenerišką orientaciją ir įmonės veiklos rezultatus leido apibrėžti pagrindinius konceptus:*

Mokymosi elgsena įmonėje yra analizuojama per organizacinio mokymosi teoriją ir suvokiama kaip individuali, kolektyvinė ar organizacinė veikla įmonėje, nukreipta į turimų žinių, kompetencijų ir patirčių panaudojimą bei bei naujų žinių pritraukimą ir vystymą eksperimentuojant su naujomis idėjomis ir požiūriu.

Įmonės antrepreneriška orientacija yra strateginės krypties įmonėje išraiška, atliepanti specifinius antreprenerių veiklos metodus, praktikas, elgsenas ir sprendimų priėmimo būdus. Antrepreneriška įmonės orientacija išreiškiama per tris dimensijas: inovatyvumo, proaktyvumo bei rizikos prisiėmimo.

Konkurenciniai įmonės veiklos rezultatai yra įmonės sėkmės rodikliai lyginant save su konkurentais.

2) *Disertaciniame darbe įvertinti teoriniai ryšiai tarp mokymosi elgsenos, įmonės antrepreneriškos orientacijos ir įmonės veiklos rezultatų.*

Atlikta analizė leido išskirti galimus teorinius ryšius tarp mokymosi elgsenos, antrepreneriškos orientacijos ir įmonės veiklos rezultatų. Mokymasis įmonės lygmenyje yra vienas iš stipriausių veiksnių, įtakančių geresnius įmonės veiklos rezultatus. Tokia mokymosi ir veiklos rezultatų sąsaja paaiškinama žinių kaip strateginio įmonės resurso sukūrimu, kuris atsiranda kaip mokymosi veiklų įmonėje rezultatas. Ryšys tarp mokymosi organizaciniu lygmeniu ir antrepreneriškos orientacijos literatūroje traktuojamas kaip dvilypis, kuriame vienais atvejais mokymasis įmonėje nulemia antreprenerišką įmonės orientaciją, o kiti atvejai byloja apie antrepreneriškos orientacijos įtaką mokymosi įmonėje raiškai. Antrepreneriška orientacija savo ruožtu prisideda prie geresnių finansinių ir nefinansinių įmonės veiklos rezultatų įgalindama galimybių atpažinimą ir panaudojimą įmonėje.

3) *Disertaciniame darbe parengtas teorinis modelis, aiškinantis ryšius tarp mokymosi elgsenos, įmonės antrepreneriškos orientacijos bei veiklos rezultatų.*

Pripažįstant strateginį pasirinkimą kaip vieną svarbiausių sprendimų, kurį priima organizacija, šis disertacinis darbas siūlo teorinį modelį, kuriame daroma

prielaida, kad mokymosi elgsena nulemia konkurencinius įmonės veiklos rezultatus per įmonės antreprenerišką orientaciją. Mokymasis iš patirties ir mokymasis eksperimentuojant įgalina įmones vystyti naujas žinias bei konvertuoti jas. Tokiu būdu kuria bei plėtoja organizacijai specifinius žinių srautus, kurie sąlygoja įmonės gebėjimą orientuoti save antrepreneriškai. Tai lemia sėkmingą galimybių atpažinimą bei panaudojimą organizacijoje. Tokiu būdu pasiekiami geresni įmonės veiklos rezultatai.

4) *Disertaciniame darbe atlikti empiriniai ryšių tarp mokymosi elgsenos, įmonės antrepreneriškos orientacijos ir veiklos rezultatų matavimai.*

Kiekybinių tyrimo duomenų analizė leido patvirtinti tiesioginį ryšį tarp mokymosi elgsenos bei konkurencinių įmonės veiklos rezultatų. Taip pat analizė leido pateikti empirinės prielaidos, kad antrepreneriška įmonės orientacija medijuoja ryšį tarp mokymosi elgsenos ir konkurencinių įmonės veiklos rezultatų, įrodymus.

Kokybinių tyrimo duomenų analizė palaiko kiekybinio tyrimo metu nustatytus ryšius tarp konstruktų ir leidžia juos plėtoti toliau, aiškindama, kaip mokymosi veikla įmonėje gali daryti įtaką įmonės veiklos rezultatams, kurdama bei plėtodama žinias, leidžiančias atpažinti galimybes ir jas sėkmingai įgyvendinti. Kokybinis tyrimas taip pat atskleidžia, jog tiriami konstruktai skirtingai atsiskleidžia inovatyviose ir ne inovatyviose įmonėse. Pagrindiniai skirtumai atsispindi mokymo veiklų organizavime, žinių panaudojime, resursų, reikalingų inovatyviems projektams, priskyrimo, proaktyviame elgesyje bei rizikos priėmimo.

5) *Disertacinis darbas pateikia atliktų tyrimų teorinio bei praktinio pritaikymo gaires. Atsižvelgus į atliktų tyrimų trūkumus, išskiriamos galimos ateities tyrimų kryptys.*

Atlikti tyrimai yra naudingi organizacinio mokymosi teorijos plėtojimui. Tyrimų rezultatai palaiko ankstesniuose tyrimuose iškeltas prielaidas, kad mokymosi organizaciniu lygmeniu įtaka įmonės veiklos rezultatams priklauso nuo skirtingų kontekstinių sąlygų, kurių viena yra strateginiai įmonės pasirinkimai. Šiame darbe atlikti tyrimai pateikia įrodymus, jog ryšys tarp mokymosi elgsenos ir konkurencinių įmonės veiklos rezultatų yra tvirtesnis, kai įmonėje taikoma antrepreneriška strategija, pasireiškianti per įmonės polinkį į inovatyvumą, rizikos priėmimą ir proaktyvumą, kartu pabrėžiant žinių ir galimybių atpažinimo bei įgyvendinimo svarbą.

Disertacija atliepia literatūroje antrepreneriškos orientacijos srityje aptinkamą teorinį poreikį tirti antrepreneriškos orientacijos poveikį nefinansiniams įmonės veiklos rezultatams bei šio koncepto santykį su kitais organizaciniais procesais, tarp jų ir mokymusi.

Iš praktinės pusės tyrimų rezultatai parodo, kad vien tik mokymosi veiklos įmonėje savaime gali būti traktuojamos kaip nepakankamos pastangos tam, kad įmonė pagerintų konkurencinius veiklos rezultatus. Mokymasis iš patirties ir

mokymasis eksperimentuojant turi būti taikomas kartu su įmonės antrepreneriškos orientacijos strategija. Taip gali būti pasiekiamas geresnių įmonės veiklos rezultatų. Be to, atsižvelgiant į tai, kad anksčiau atlikti tyrimai daugiausia dėmesio skyrė finansiniams įmonių veiklos rezultatams, šis darbas pateikia įrodymus, jog tinkami mokymosi veiksmai įmonėje kartu su antrepreneriška įmonės orientacija veda prie geresnių konkurencinius įmonės veiklos rezultatų. Taigi įmonių valdytojai turėtų atkreipti dėmesį į tai, jog vadovai suvoks, kad jų vadovaujamos įmonės veiklos rezultatai yra geresni, kai organizacija skatins mokymąsi iš patirties bei mokymąsi eksperimentuojant. Tuo pat metu tokia organizacija bus atviresnė rizikų prisiėmimui, inovatyvesnė bei proaktyvesnė.

Kita vertus, šio darbo koncentravimasis ties konkurenciniais įmonės veiklos rezultatais kelia klausimą, ar visuomet vadovo įsivaizdavimas, jog jo / jos įmonės veiklos rezultatai yra geresni nei tiesioginių konkurentų, yra teisingas. Gali būti atvejų, kai konkurenciniai įmonės veiklos rezultatai tiesiogiai neatsispindi finansiniuose įmonių veiklos rezultatuose. Todėl yra sunku daryti išvadas, kad bendrieji įmonės veiklos rezultatai yra veikiami mokymosi elgsenos ir antrepreneriškos orientacijos. Ateities tyrimai, papildant tyrimų modelius finansiniais įmonių veiklos rezultatais, gali bandyti atsakyti į šią problemą. Taip pat ateityje atliekant tokio pobūdžio tyrimus rekomenduojama atsižvelgti į tiriamų įmonių savybes, tokias kaip amžius bei strateginis pokytis.

NAUDOTA LITERATŪRA

1. Ali, S., Peters, L.D., & Lettice, F. (2012). An organizational learning perspective on conceptualizing dynamic and substantive capabilities. *Journal of Strategic Marketing*, 20(7), 589-607.
2. Anderson, B.S., Kreiser, P.M., Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36, 1579-1596.
3. Antonacopoulou, E., Jarvis, P., Andersen, V., Elkjaer, B., & Hoyrup, S. (2005). *Learning, working and living. Mapping the terrain of working, life, learning*. New York: Palgrave Macmillan.
4. Antonic, B., & Hisrich, R.D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
5. Bamiatzi, V. Bozos, K., Cavusgil, S.T., & Hult, T.M. (2016). Revisiting the firm, industry, and country effects on profitability under recessionary and expansion periods: A multilevel analysis. *Strategic Management Journal*, 37, 1448-1471.
6. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
7. Barney, J.B. & Clark, D.N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press.

8. Belousova, O. & Gailly, B. (2013). Corporate entrepreneurship in a dispersed setting: actors, behaviors, and process. *International entrepreneurship and management journal*, 9 (3), 361-377.
9. Borch, O.J. (2004). Building dynamic capabilities for strategic entrepreneurship in SMEs. *NCSB 2004 Conference 13th Nordic Conference on Small Business Research*.
10. Carayannis, E.G., Popescu, D., Sipp, C., & Stewart, M. (2006). Technological learning for entrepreneurial development (TL4ED) in the knowledge economy (KE): Case studies and lessons learned. *Technovation*, 26(4), 419-443.
11. Chadwick, I. C., & Raver, J. L. (2015). Motivating organizations to learn: Goal orientation and its influence on organizational learning. *Journal of Management*, 41(3), 957-986.
12. Chiva, R., Alegre, J., & Lapidra, R. (2007). Measuring organizational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
13. Chung, H.F.L., Ding, Z., & Ma, X. (2019). Organizational learning and export performance of emerging market entrepreneurial firms: the roles of RBV mechanism and decision-making approach. *European Journal of Marketing*, 53(2), 257-278.
14. Covin, J.G. & Slevin D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
15. Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour. *Entrepreneurship: theory and practice*, 16(1), 7-25.
16. DeSimone, R. & Harris, D. (1998). *Human resource development* (2nd ed.). USA: Dryden Press.
17. Dess, G.G., Ireland, R.D., Zahra, S.A., Floyd, S.W., Janney, J.J. & Lane, P.J. (2003). Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29, 351-378.
18. Dess, G.G., Lumpkin, G.T., & Eisner, A.B. (2010). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. 4th edn. New York: McGraw-Hill.
19. Drnevich, P.L. & Kriauciunas, A.P. (2011). Clarifying the Conditions and Limits of the Contributions of Ordinary and Dynamic Capabilities to Relative Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 32, 254-279.
20. Dulger, M., Alpay, G., Yilmaz, Z., & Bodur, M. (2014). How do learning orientation and strategy yield innovativeness and superior firm performance? *South African Journal of Business Management*, 45(2), 35-50.
21. Easterby-Smith, M. & Prieto, I. M. (2007). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19, 235-249.

22. Eisenhardt, K.M. & Martin, M. (2000). Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
23. Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., Yang, B., & Howton, S.W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms's financial performance: an empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5-21.
24. Emden, Z., Yaprak, A., & Cavusgil, S.T. (2005). Learning from experience in international alliances: Antecedents and firm performance implications. *Journal of Business Research*, 58(7), 883-892.
25. Fiol, C.M., & Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-13.
26. Franco, M. & Haase, H. (2009). Entrepreneurship: an Organisational Learning Approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 628-641.
27. Frank, H., Kessler, A., Mitterer, G., & Weismeier-Sammer, D. (2012). Learning orientation of SMEs and its impact on firm performance. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 6(3), 29-40.
28. George, B.A. & Marino, L. (2011). The epistemology of entrepreneurial orientation: conceptual formation, modelling, and operationalization. *Entrepreneurship: theory and Practice*, 35(5), 989-1024.
29. Glick, W.H., Washburn, N.T., & Miller, C.C. (2005). The myth of firm performance. *Proceedings of the Annual Meeting of American Academy of Management*. Honolulu, Hawaii.
30. Goh, S.C., Elliott, C., & Quon, T.K. (2012). The relationship between learning capability and organizational performance: a meta-analytic examination. *The Learning Organization*, 19(2), 92-108.
31. Haase, H., Franco, M., & Félix, M. (2015). Organisational learning and intrapreneurship: evidence of interrelated concepts. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 906-926.
32. Hansen, G.S. & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10(5), 399-411.
33. Harms, R. (2013). From Entrepreneurial Orientation to Performance: inside the black box of corporate entrepreneurship. *Management*, 16(4), 410-421.
34. Helfat, C.E. & Peteraf, M.A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
35. Huber, G. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
36. Hung, R.Y.Y., Yang, B.L., McLean, G. & Kuo, Y-M. (2010). Dynamic capability: impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45, 285-294.

37. Inkpen, A.C., & Crossan, M.M. (1995). Believing is seeing: Joint ventures and organization learning. *The Journal of Management Studies*, 32(5), 595-618.
38. Jain, A. & Moreno, A. (2015). Organization learning, knowledge performance and firm performance. *The Learning Organization*, 22(1), 14-39.
39. Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58, 715-725.
40. Jiang, X. & Li, Y. (2008). The relationship between organizational learning and firm's financial performance in strategic alliances: A contingency approach. *Journal of World Business*, 43, 365-379.
41. Kamaya, M.T., Ntayi, J.M., & Ahiauzu, A. (2011). Organisational learning and competitive advantage: testing for the interacting influence of knowledge management and innovation. *International Journal of Innovation and Learning*, 10(4), 376-401.
42. Knight, G.A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm EO. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225
43. Krzakiewicz, K. (2013). Dynamic capabilities and knowledge management. *Management*, 17(2), 1-15.
44. Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G., & Hornsby, J.S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(6), 699-716.
45. Lages, L.F., Jap, S.D., & Griffith, D. (2008). The Role of Past Performance in Export Ventures: A Short-Term Reactive Approach. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 304-25.
46. Lei, D., Slocum, J.W., & Pitts, R.A. (1999). Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. *Organizational Dynamics*, 37(3), 24-38.
47. Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
48. Levinthal, D.A. & March, J.G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(2), 95-112.
49. Lin, C-H., Peng, C-H. and Kao, D.T. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower*, 29(8), 752-772.
50. Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
51. Luo, Y., Huang, Y., & Wang, S.L. (2012). Guanxi and organizational performance: A meta-analysis. *Management and Organization Review*, 8(1), 139-172.

52. Madsen, P. M. & Desai, V. (2010). Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. *Academy of Management Journal*, 53(3), 451-476.
53. March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
54. Martens, C.D.P., Lacerda, F.M., Belfort, A.C. & de Freitas, H.H.R. (2016). Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 22(4), 556-583.
55. Martín-Rojas, R., García-Morales, V. J., & Bolívar-Ramos, M. T. (2013). Influence of technological support, skills and competencies, and learning on corporate entrepreneurship in European technology firms. *Technovation*, 33(12), 417-430.
56. Martinez-Leon, I.M. & Martinez-Garcia, J.A. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 537-566.
57. Miller, D. & Friesen, P.H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933.
58. Nemeth, L. (1997). *Measuring Organizational Learning*. National library of Canada, Ontario, Canada.
59. North, K., & Kumta, G. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. Gewerbestrasse: Springer.
60. Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). *The learning company: a strategy for sustainable development*. McGraw-Hill: Maidenhead.
61. Pollok, P., Lüttgens, D., & Piller, F.T. (2019). How Firms Develop Capabilities for Crowdsourcing to Increase Open Innovation Performance: The Interplay between Organizational Roles and Knowledge Processes. *Product Innovation Management*, 36(4), 412-441.
62. Rajapathirana, R.P.J. & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3, 44-55.
63. Real, J.C., Roldán, J.L. & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, 25(2), 186-208.
64. Richard, P.J., Devinney, T.M., Yip, G.S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
65. Salvato, C., Sciascia, S. & Alberti, F. (2004). The Role of Learning-Based Dynamic Capabilities in Corporate Entrepreneurship: the Case of an Established Firm. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 24.
66. Santos, J.B. & Brito, L.A. (2012). Towards a Subjective Measurement Model for Firm Performance. *Brazilian Administration Review*, 9, 95-117.

67. Santos-Vinjande, M.L., Lopez-Sanchez, J.A., & Trespalacios, J.A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.
68. Soares, M.C. & Perin, M.G. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance: an updated meta-analysis. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 143-159.
69. Spender, J.C. (2008). Organizational learning and knowledge management: Whence and Whither? *Management learning*, 39(2), 159-176.
70. Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
71. Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
72. Teece, D.J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines Versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.
73. Villiers-Scheepers, M.J. (2012). Antecedents of Strategic Corporate Entrepreneurship. *European Business Review*, 24(5), 400-424.
74. Wang, C.L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32, 635-657.
75. Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.
76. Wolff, J.A., Pett, T.L. & Ring, J.K. (2015). Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 21(5), 79-730.
77. Wu, L-Y. (2007). Entrepreneurial Resources, Dynamic Capabilities and Start-up Performance of Taiwan's High-tech Firms. *Journal of Business Research*, 60, 549-555.
78. Zahra, S.A. (2008). The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, 243-257.
79. Zahra, S.A., Nielsen, A.P. & Bogner, W.C. (1999). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 169-189.
80. Zahra, S.A., Sapienza, H.J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
81. Zhu, Ch., Liu, A., & Wang Y. (2019). "Integrating organizational learning with high-performance work system and entrepreneurial orientation: a moderated mediation framework. *Frontiers of Business research in China*, 13.
- Zollo, M. & Winter, S.G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13, 339-351.

DISERTACIJOS AUTORĖS PASKELBTŲ PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS

STRAIPSNIAI RECENZUOJAMUOSE MOKSLO LEIDINIUOSE

Indeksuotuose mokslo leidiniuose su citavimo rodikliu

(Web of Science ir scopus duomenų bazių leidiniuose su citavimo rodikliu)

Giniuniene, Jurgita; Pundziene, Asta. (2020). Dynamic capabilities: closing the competence Gap in order to assure exploitation of new opportunities. Priimta spaudai *Inžinerinėje ekonomikoje*.

Indeksuotuose mokslo leidiniuose be citavimo rodiklio

(Web of Science ir scopus duomenų bazių leidiniuose be citavimo rodiklio)

Tarptautinėse leidyklose

1. [P1a; NL] Giniūnienė, Jurgita; Jurkšienė, Lolita. Dynamic capabilities, innovation and organizational learning: interrelations and impact on firm performance // *Procedia social and behavioral sciences : 20th international scientific conference economics and management, ICEM-2015*. Amsterdam : Elsevier. ISSN 1877-0428. 2015, vol. 213, p. 985-991. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.11.515. [Conference Proceedings Citation Index – Social Science & Humanities (Web of Science); ScienceDirect] [M.kr.: S 004] [Indėlis: 0,500]

2. [P1a; GB] Jurkšienė, Lolita; Giniūnienė, Jurgita. Internationalizational networks and firm performance: the mediating role of organizational learning and innovation // *ECIE 2015 proceedings of the 10th European conference on innovation and entrepreneurship*, University of Genoa, Italy, 17-18 September 2015 / edited by R.P. Dameri, R. Garelli, M. Resta. Reading : ACPI, 2015. ISBN 9781910810491. eISBN 9781910810507. p. 341-348. [Conference Proceedings Citation Index - Social Science & Humanities (Web of Science)] [M.kr.: S 004] [Indėlis: 0,500]

Konferencijų pranešimų medžiagoje Tarptautinėse leidyklose

1. [P1d; GB] Giniūnienė, Jurgita; Jurkšienė, Lolita; Petraitė, Monika. Digital health solutions: the role of innovation ecosystem // *XXX ISPIM innovation conference: Celebrating innovation: 500 years since da Vinci*, 16-19 June, 2019, Florence, Italy. Manchester : ISPIM, 2019. ISBN 9789523353510. ISSN 2243-3376. p. 1-9. [M.kr.: S 003] [Indėlis: 0,334]

2. [P1d; GB] Giniūnienė, Jurgita; Pundzienė, Asta. The path of opportunity exploitation: the Role of dynamic capabilities and learning // BAM2017 proceedings: Re-connecting management research with the disciplines: shaping the research agenda for the social sciences. London : British Academy of Management, 2017. ISBN 9780995641303. p. 1-12. [M.kr.: S 003] [Indėlis: 0,500]

3. [P1d; BE] Giniūnienė, Jurgita; Pundzienė, Asta. The mediating role of entrepreneurial orientation in the relationship between organizational learning and firm performance // RENT XXX : Innovation, Relational Networks, Technology and Knowledge Transfer as Drivers of Global Competitiveness, November 16-18, 2016, Antwerp, Belgium. Brussels : EIASM. ISSN 2219-5572. 2016, p. 1-14. [M.kr.: S 003] [Indėlis: 0,500]

PRISTATYMAI MOKSLINĖSE KONFERENCIJOSE

1) **Giniuniene, J.**; Jurksiene, L.; Petraite, M.. 2019 07 16-19 XXX ISPIM innovation conference: Celebrating innovation: 500 years since da Vinci. Pranešimo pavadinimas "Digital health solutions: the role of innovation ecosystem", 2019 m. liepos 16-19 d., Florencija, Italija.

2) **Giniuniene, J.**; Pundziene, A. 31st annual British Academy of Management (BAM) conference "Re-connecting management research with the disciplines: Shaping the research agenda for the social sciences". Pranešimo pavadinimas "The Path of Opportunity Exploitation: The Role of Dynamic Capabilities and Learning", 2017 m. rugsėjo 5-7 d., Warwick, Jungtinė karalystė.

3) **Giniuniene J.**; Pundziene A. Research in Entrepreneurship and Small Business (RENT) conference. Pranešimo pavadinimas "The mediating role of entrepreneurial orientation in the relationship between organizational learning and firm performance", 2016 m. lapkričio 15-17 d.

4) Jurksiene L.; **Giniuniene J.** 10th European Conference on Innovation and Entrepreneurship (ECIE). Pranešimo pavadinimas "Interorganizational Networks and Firm Performance: Mediating Role of Innovation and Organizational Learning", 2015 m. rugsėjo 17-18 d., Genuja, Italija.

5) **Giniuniene J.**; Jurksiene L. 20th international scientific conference, Economics and Management 2015 (ICEM). Pranešimo pavadinimas "Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance", 2015 m. gegužės 6-8 d., Kaunas, Lietuva.

6) **Giniuniene J.**; Pundziene A Strategic Management Society (SMS) special conference "From Local Voids to Local Goods: Can Institutions Promote Competitive Advantage?". Pranešimo pavadinimas "Competitive strategy: dynamic capabilities, corporate entrepreneurship and organizational learning", 2015 m. kovo 19-21 d., Čilė.

INFORMACIJA APIE AUTORE

IŠSILAVINIMAS

2014 – 2019	Vadybos krypties (S 0003) doktorantūros studijos	Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas
2010 – 2011	Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro laipsnis	Surėjaus universitetas (anglų k. University of Surrey)
2003 – 2008	Mokymo paslaugų vadybos bakalauro laipsnis	Vytauto Didžiojo universitetas, Socialinių mokslų fakultetas

DARBO PATIRTIS

Nuo 2018	Projekto jaunesnioji mokslo darbuotoja Projektas Nr. 09.3.3-LMT-K-712-01-0193 “Nuotolinių pacientų priežiūros paslaugų dinaminiai gebėjimai ir radikališios inovacijos sveikatos priežiūros ekosistemoje: empirinis tyrimas” Kauno technologijos universitetas
Nuo 2019	Organizacijos vystymo projektų vadovė Kauno technologijos universitetas, Žmogiškųjų išteklių departamentas
2018 – 2019	Tyrėjų karjeros valdymo projektų vadovė Kauno technologijos universitetas, Mokslo ir inovacijų departamentas
2017 – 2020	Projekto koordinatore Projektas “Strengthening of Collaboration, Leadership and Professionalization in Research Management in SADC and EU Higher Education Institutions” (Erasmus+) Kauno technologijos universitetas
2017 – 2019	Projekto jaunesnioji mokslo darbuotoja Projektas “INNOCULT – Centre of Excellence for Cultural and Creative Innovations in Lithuania” (Horizon 2020 Teaming Phase 1) Kauno technologijos universitetas
2011 – 2017	Mokslo ir inovacijų prorektoriaus referentė Kauno technologijos universitetas
2010 – 2011	Žmogiškųjų išteklių vadovė GUI Communications Ltd (Jungtinė karalystė)
2009 – 2010	Padalinio vadovė Elior UK Ltd (Jungtinė karalystė)

El. paštas: jurgita.giniuniene@ktu.lt

RESUME

INTRODUCTION

Due to the increasing competitive rivalry and turbulent operating environment, managers together with researchers are aiming to find best practices for increasing firm performance and gaining, as well as sustaining, competitive advantage. Dynamic changes in the environment requires enterprises to constantly adjust and even transform their activities. Thus, firms have to demonstrate their ability to investigate the environment, to make strategic choices of how to act in accordance to that environment and how to reorganise themselves and take bold actions. All of this comes as the essence of the concept of dynamic capabilities.

Dynamic capabilities are understood as a firm's "ability to integrate, build and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments" (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, p. 516). It emerged within the field of strategic management as the answer to the question how firms may develop and sustain competitive advantage in constantly changing environments (Eisenhardt and Martin, 2000). Dynamic capabilities might be seen as the continuation of the resource-based view perspective which pointed out at a more static approach towards developing competitive advantage for the firm through the development of resources that are valuable, rare, inimitable and non-substitutable (Barney, 1991). While the resource-based view focuses more on the resources that the firm possesses, the dynamic capability perspective relies on the firm's ability to change and transform these resources when reacting to the changing environment (Helfat and Peteraf, 2003).

The literature on dynamic capabilities suggests that entrepreneurial behaviour within the firm is an antecedent for dynamic capabilities (Borch, 2004; Wu, 2007; Zahra 2006), and the firm's success depends on its ability to identify and exploit opportunities (Teece, 2007). Furthermore, Teece (2012) argues that dynamic capabilities are related to the firm's entrepreneurial side. This relation might be identified through the ability of dynamic capabilities to respond to the continuously changing environment by adopting new ways of doing things, innovating, and learning (Dess *et al.*, 2010). Specifically, opportunity identification and the ability to respond to these opportunities through the development of new processes, products, or services is a primary consideration of the research of dynamic capabilities (Drnevich and Kriauciunas, 2011). Therefore, entrepreneurial activities within new ventures and established firms have been found to influence the development of dynamic capabilities (Zahra, 2006). Entrepreneurial activities that are taking place at the established firm's level are

defined within the research literature as the entrepreneurial orientation of the firm. Entrepreneurial orientation is perceived as the efforts of the established firm to be innovative and proactive while taking bold risks (Covin and Slevin, 1989; Wiklund and Shepherd, 2005). Research on entrepreneurial orientation has been evolving rapidly over the past 30 years, while mainly focusing on the effects of the entrepreneurial orientation on the firm's performance and competitive positions within the market, as well as on investigating the entrepreneurial orientation together with other important aspects of the firm (e.g., its strategy, management, attitudes). However, recent analysis of Martens *et al.* (2016) suggests that some of the themes have received more attention from researchers (e.g., internationalization, business performance, innovation performance, market orientation), while other themes of research emerged only more recently (e.g., learning, strategic orientation).

Learning within the firm, on the other hand, has been found to possess enabling power in terms of entrepreneurial activities within the firm (Carayannis *et al.*, 2006). It allows employees to become more independent and more engaged to the external environment (Belousova and Gailly, 2013) and develops the conditions for experimentations and application of new knowledge. From the perspective of the research of dynamic capabilities, learning is crucial for the creation of knowledge-based resources that are of the great importance for dynamic capabilities (Zahra, 2006). The importance of the role of learning and knowledge has been acknowledged within the concept of dynamic capabilities. Knowledge here is seen as a fundamental resource that helps enterprises to build and sustain competitive advantage (Hung *et al.*, 2010). Moreover, organizational learning as well as dynamic capabilities are concerned with uncertainty and unpredictability (Salvato *et al.*, 2004): both of these concepts are seeking to establish flexible routines within the organization in order to respond effectively to internal and external conditions (Antonacopoulou *et al.*, 2005). Researchers acknowledge the important role of organizational learning in creating and deploying dynamic capabilities. As indicated by Krzakiewicz (2013), a special learning mechanism must be used in order to create and preserve dynamic capabilities. The process of learning is found to be one of the most important elements which are underlying dynamic capabilities (Zollo and Winter, 2002; Easterby-Smith and Prieto, 2007; Ali *et al.*, 2012; Bamiatzi *et al.* 2016). Zollo and Winter (2002) argue that dynamic capabilities are actual results of organizational learning through which the organization develops and modifies knowledge assets.

Not only researchers but also practitioners point out the organization's ability to continuously renew knowledge-based resources and learning as one of the key factors of being able to develop and successfully implement competitive strategies. Since the early development of the concept of organizational learning in the 1960s, researchers have proposed and afterwards empirically tested the impact that learning within the firm has on the firm's performance results and

competitive advantage (Inkpen and Crossan, 1995; Lei *et al.*, 1999; Jiang and Li, 2008; Santos-Vinjande *et al.*, 2012; Jain and Moreno, 2015). However, the results of empirical testing on the relationship between organizational learning and firm's performance remain inconsistent and inconclusive (Goh *et al.*, 2012; Zhu *et al.*, 2019). Therefore, further investigations on how learning within the firm improves outcomes of the firm's performance are needed.

Theoretical analysis points out several **research gaps** associated with the research problem. Firstly, from the perspective of the concept of dynamic capabilities, it emerges that still little is known about the antecedents of dynamic capabilities. Secondly, researchers within the field of organization learning so far have mainly considered direct effects of learning within the firm on its performance results. Finally, even though organizational learning is a well-established concept in the management theory, the empirical investigations on this concept have been mainly focused on large firms rather than on small and medium enterprises. Furthermore, the entrepreneurial orientation of established firms has not received significant attention yet from the scholars in Lithuania compared to the studies exploring entrepreneurial actions of new ventures and start-ups.

This leads to the **research problem** of how the learning behaviour and entrepreneurial orientation of an established firm contribute to the firm performance results.

The **aim** of this thesis is to emphasise the role of the entrepreneurial orientation of established firm in the relationship between the learning behaviour and the performance results of the firm.

In order to fulfil the aim of the research, five research **objectives** have been developed:

1. To review the current research literature on the learning behaviour and entrepreneurial orientation of an established firm and to highlight the research gap.
2. To assess theoretical relationships between the learning behaviour and entrepreneurial orientation of an established firm and its performance.
3. To develop a theoretical framework explaining how the entrepreneurial orientation of an established firm affects the relationship between the learning behaviour and the firm's performance.
4. To empirically test the theoretical relations between learning behaviour and the entrepreneurial orientation of an established firm and its performance results.
5. To provide conclusions, limitations and implications to the theory and practice.

The object of this thesis is the relationship between the learning behaviour and the entrepreneurial orientation of an established firm and its performance results.

In order to achieve the aim of this thesis, the sequential mixed methods approach was applied for this research while quantitative data gathering was followed by the qualitative multiple case study method sequentially. Questionnaire survey was used as the quantitative research method in order to depict the relationships between the learning behaviour, entrepreneurial orientation and firm performance results. Later, a multiple case study was used to gather subjective explanations of the identified relationships and support within the conceptual model proposed in this thesis.

The structure of the thesis was developed following the logic of the research objectives. The thesis consists of six parts including introduction and conclusions. It starts with an overview of the current understanding of the related constructs and investigation of the theoretical and empirical findings of scholars within the related research fields. In order to answer to the first three objectives of the research, the thesis analyses the concepts of learning behaviour and entrepreneurial orientation of an established firm in the light of the organizational learning theory, knowledge management theory, and the entrepreneurship theory. Section One reviews the key concepts and explores theoretical relationships between the learning behaviour and the entrepreneurial orientation of an established firm thus suggesting the conceptual model to illustrate how these key concepts relate to each other.

The second section of the thesis demonstrates the methodological approach towards the investigated research problem. It focuses on the selection of the research design to answer the research question, specifies the research methods used within this thesis, and presents an approach towards the sampling strategy. Empirical testing of the proposed conceptual model is performed, and extant analysis of empirical findings is presented in the third section of the thesis. The study is finalised by the discussion on the empirical results; it provides conclusions which take into account the implications and limitations of the conducted research, which allows drawing directions for the future research.

The research conducted within this thesis will be relevant to both academicians and practitioners. Firstly, the study contributes to the research streams of dynamic capabilities by investigation of the antecedents of dynamic capabilities – learning within the firms and the entrepreneurial orientation of the firm. Secondly, it advances the currently available studies investigating direct relationships between learning, the entrepreneurial orientation, and the firm performance by proposing that the interrelationships between the learning within the firms and their entrepreneurial orientation leads to greater results of their performance. Thirdly, investigating the relationships between the learning behaviour, entrepreneurial orientation and the firm performance results in the context of developing countries as well as small and medium enterprises validates further the results of previous studies which mainly focused on large firms within developed countries.

CONCLUSIONS, LIMITATIONS AND FURTHER RESEARCH

Based on the developed research, the thesis draws several conclusions:

1) *The thesis has reviewed scholarly literature on the learning behaviour and the entrepreneurial orientation of an established firm; the key concepts are conceptualised as follows.*

The learning behaviour is individual, collective and organizational activities within the firm that are aimed at the exploitation of existing knowledge, competences and experience as well as acquisition and development of new knowledge through experimentation with new approaches and ideas.

The entrepreneurial orientation of an established firm is the strategic direction of the firm capturing the specifics of methods, practices, behaviours and decision-making styles of entrepreneurs which is expressed through three dimensions: innovativeness, proactiveness, and risk-taking.

The competitive performance of a firm is the measurement of the firm's success indicators in relation to its major competitors.

2) *The assessment of the theoretical relations between the learning behaviour, the entrepreneurial orientation of an established firm, and the performance results of the firm allows concluding that:*

Learning activities within the firm are found to be one of the key drivers in increasing the firm's performance results by the development of new knowledge as a strategic resource.

The relationship between the learning behaviour and the entrepreneurial orientation is dyadic. Therefore, the learning behaviour and the entrepreneurial orientation may be influenced by each other.

The entrepreneurial orientation was found to be able to enhance the results of the financial and non-financial performance of the firm by enabling opportunity recognition and deployment.

3) *The thesis has developed a theoretical framework which explains the role of the entrepreneurial orientation of an established firm in the relationship between the learning behaviour and the results of the performance of the firm. This framework is constructed on the following relationships:*

Experience and experimentation-based learning behaviour within the firm allows the development of new knowledge and conversion of tacit knowledge to explicit knowledge. Knowledge is essential for enhancing the entrepreneurial orientation through the dimensions of innovativeness, proactiveness and risk-taking. The entrepreneurial orientation of an established firm enables the identification and deployment of opportunities for greater results of the competitive performance of a firm. The learning behaviour within the firm affects its competitive performance through the entrepreneurial orientation of the established firm as the mediator in the aforementioned relationship.

4) *The thesis has performed empirical testing of the established theoretical relations among the learning behaviour, the entrepreneurial*

orientation of an established firm, and the performance results of a firm by following the mixed methods research design. The empirical testing has revealed that:

Quantitative testing confirmed the direct effect of the learning behaviour on the results of the competitive performance of a firm and provided empirical evidence supporting the assumption of the mediating role of the entrepreneurial orientation of an established firm in the aforementioned relationship. The results of the qualitative part of the research support the relationships established in the quantitative part of the research and take it further by allowing to elaborate on the differences between the innovative and non-innovative firms within the studied context. Innovative and non-innovative firms differ in terms of the way how learning activities are organised and the new knowledge is applied, what resources are dedicated to the development of innovative projects, and what is the perception of the outcomes stemming from proactive behaviour.

5) The thesis has developed implications for the theory and practice; it has outlined limitations of the conducted research thus providing directions and guidelines for future research.

This study corresponds to the theoretical urge within the research field of the firm level entrepreneurship to investigate the effect of this kind of entrepreneurship on the non-financial measures of firm performance. As researchers have previously established the links between the entrepreneurial orientation and the financial results of a firm's performance, scant empirical evidence has so far been gathered for the investigation of the relationship between the firm level entrepreneurship and the competitive performance of the firm. It is thus suggested here that the entrepreneurial orientation plays a mediating role in the relationship between the learning behaviour and the competitive performance of a firm . Exploration of the role of the entrepreneurial orientation within the relationship between learning and the competitive performance of a firm also corresponds to the need to empirically test the relations between the firm level entrepreneurship and other organizational outcomes, such as learning. The study also adds value to the research field of organizational learning. The empirical findings of this research support the argumentation that the impact which the organizational level learning has on the firm performance varies depending on various contextual conditions which also include the strategic choices of the organization. This study provides evidence that the model of the relationships between the learning behaviour and the competitive performance of a firm is improved when the organization adopts the entrepreneurial strategy, which is showcased through the dimensions of innovativeness, risk-taking, and proactiveness.

In terms of the practical implications, this study and its findings suggest that learning at the organizational level on its own may still be an insufficient effort towards improving the results of the competitive performance of a firm . The

initiatives of learning from experience and learning through experimentation should be coupled with the entrepreneurial orientation of an established firm. A combination of these strategic activities could result in greater results of performance. Furthermore, upon taking into account the focus of the previous studies on mainly the financial results of the performance of a firm, this study provides evidence that proper learning activities within an organization along with its entrepreneurial orientation yield greater results of its competitive performance. Therefore, the stakeholders of the firm should acknowledge that the managers will perceive their firm as achieving greater performance results when the organization encourages learning from experience and learning through experimentation. At the same time, such an organization will be more open to risk-taking, more innovative, and more proactive.

However, the focus of the study on the results of the competitive performance of a firm leads to the question if the manager's perception of the greater performance level in comparison to the competitors of the firm is always a good thing. It may be the case that the results of the competitive performance of the firm are not necessarily positively reflected in the financial results of the firm performance. As a consequence, it may be difficult to conclude that the overall firm performance is positively affected by the learning behaviour and the entrepreneurial orientation. Future research might address this issue by adding the measurement of the financial performance into the model.

Future research could as well take into account a number of other characteristics of the studied firms, such as their age or change in the strategic direction.

UDK 005.94:658(043.3)

SL344. 2020-10-27, 2,5 leidyb. apsk. I. Tiražas 50 egz. Užsakymas 237.

Išleido Kauno technologijos universitetas, K. Donelaičio g. 73, 44249 Kaunas
Spausdino leidyklos „Technologija“ spaustuvė, Studentų g. 54, 51424 Kaunas

