

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
VERSLO EKONOMIKOS KATEDRA

MIGLĖ SMILINSKAITĖ

ORGANIZACIJOS ANTREPRENERIŠKOS VEIKLOS
VYSTYMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
prof. dr. E. Kazlauskienė

Vilnius, 2012

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
VERSLO EKONOMIKOS KATEDRA**

**ORGANIZACIJOS ANTREPRENERIŠKOS VEIKLOS
VYSTYMAS**

**Tarptautinės prekybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N10005**

Vadovė

prof. dr. E. Kazlauskienė

2012 12

Recenzentas

Atliko

TPRmns1-01gr. stud.

M. Smilinskaitė

2012 12

2012 12

Vilnius, 2012

TURINYS

IVADAS.....	6
1. TEORINIAI ANTREPRENERYSTĖS ASPEKTAI.....	9
1.1. Antreprenerystės koncepcija ir idėjos raida	9
1.2. Antreprenerystės bruožų organizacijoje identifikavimas.....	14
2. ORGANIZACIJOS ANTREPRENERIŠKOS VEIKLOS VYSTYMO YPATUMAI	19
2.1. Organizacijos antrepreneriškos veiklos procesas	19
2.2. Sprendimų priėmimo modeliai antrepreneriškos veiklos procese.....	26
2.3. Organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo modelis.....	30
3. ORGANIZACIJOS ANTREPRENERIŠKOS VEIKLOS BRUOŽŲ VERTINIMAS	35
3.1. Organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožų tyrimo metodologija	35
3.2. Organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožų vertinimo rezultatų analizė.....	38
IŠVADOS.....	46
LITERATŪRA.....	48
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS	57
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	59
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	61
1 PRIEDAS. Ekspertų anketinė apklausa apie organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožus.....	63
2 PRIEDAS. Ekspertų vertinimų dėl organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožų suderinamumo apskaičiavimas	64
3 PRIEDAS. Antrepreneriškumo bruožų pagal svarbumą įmonės veikloje įverčių vidurkių apskaičiavimas	65
4 PRIEDAS. Antrepreneriškumo bruožų pagal būdingumą įmonės veikloje teigiamų vertinimų apskaičiavimas	66

LENTELĖS

1 lentelė. Sprendimų priėmimo modeliai organizacijos antrepreneriškoje veikloje.....	26
2 lentelė. Antrepreneriškumo bruožų pagal svarbumą su būdingumą įmonės veikloje vertinimų palyginimas.....	42

PAVEIKSLAI

1 pav. Antreprenerystės koncepcijos plėtojimosi organizacijoje priežastys, prielaidos ir pasekmės.....	13
2 pav. Organizacijos antrepreneriškos veiklos procesas.....	20
3 pav. Racionalusis organizacijos antrepreneriškos veiklos procesas.....	27
4 pav. Intuityvusis organizacijos antrepreneriškos veiklos procesas.....	28
5 pav. Improvizacinis organizacijos antrepreneriškos veiklos procesas.....	29
6 pav. Organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo modelis.....	31
7 pav. Antrepreneriško bruožų pagal svarbumą įmonės veikloje įverčių vidurkių pasiskirstymas: labai svarbūs bruožai.....	39
8 pav. Antrepreneriško bruožų pagal svarbumą įmonės veikloje įverčių vidurkių pasiskirstymas: svarbūs bruožai.....	40
9 pav. Antrepreneriško bruožų pagal svarbumą įmonės veikloje įverčių vidurkių pasiskirstymas: nesvarbūs bruožai.....	40
10 pav. Antrepreneriško bruožų pagal būdingumą įmonės veikloje teigiamų vertinimų pasiskirstymas.....	41

IVADAS

Per pastarąjį dešimtmetį vadybos ir ekonomikos mokslų sandūroje antreprenerystės koncepcija vystėsi ypač intensyviai, o požiūris į šį gana naują reiškinį, neretai reikalaujantį skirtingų mąstymo ir veiklos principų, nuolat kinta: antreprenerystė tampa itin svarbia, kadangi padeda naujai suvokti organizacijų vaidmenį šiuolaikinės verslo aplinkos iššūkių kontekste.

Užsienio šalių mokslininkų (Zahra et al., 1999, 2000; Dess et al., 1999; Kirby, 2002; Hitt et al., 2001, 2002; Ireland et al., 2001, 2003) teigimu, kompleksinėje ir nuolatos kintančioje verslo aplinkoje organizacijos, pasižyminčios antrepreneriškumu, geba atrasti naujas galimybes, o įgyvendindamos jas, gali įgyti konkurencinį pranašumą. Be kita ko, naujų galimybių įžvelgimas ir pasinaudojimas jomis yra pagrindas kurti naudą organizacijose (Dess, Lumpkin, 1996; Chrisman, Sharma, 1999; Shane, Venkataraman, 2000; Di Gregorio, Smith, 2002).

Lietuvos mokslininkai vysto teorinius ir empirinius su organizacijų antrepreneriškumu susijusius tyrimus įvairiais aspektais, pavyzdžiui, Lietuvos smulkiosiose ir vidutinėse įmonėse (Stripeikis, 2008; Grėblikaitė, 2011), Lietuvos įmonių inovacinėje veikloje (Adekola et al., 2008), smulkiųjų ir vidutinių įmonių inovatyvumo Lietuvoje klausimu (Grėblikaitė, Kriščiūnas, 2007), Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo plotmėje (Makštutis, Vijeikis, 2009), įmonių konkurencingumo ir inovacijų atžvilgiu (Banytė, Salickaitė, 2008), žiniomis grįstos ekonomikos plotmėje (Melnikas, 2008), Lietuvos verslo aplinkos iššūkių kontekste (Jatuliavičienė et al., 2007), organizacijų strateginio valdymo lygmenyje (Jucevičius, 1998; Zakarevičius ir kt., 2004; Glinskienė, Petuškienė, 2011), vadovų ir darbuotojų lygmenyje (Lipinskienė, Stanikūnienė, 2010), tačiau sisteminio požiūrio į organizacijų antrepreneriškos veiklos vystymą vis dar trūksta. Todėl kol kas nėra pakankama šios temos praktinei analizei ir įvertinimui skirtų tyrimų, reprezentuojančių tai, kas vyksta tose organizacijose, kurios vysto savo veiklą antrepreneriškai. Galima teigti, kad nepakankamai ištirtas organizacijų antrepreneriškos veiklos vystymas yra aktuali mokslinių tyrimų sritis, tad antrepreneriškumo dimensijos formavimas organizacijos veikloje prisidėtų prie kompleksinio požiūrio į antrepreneriškos veiklos vystymo perspektyvų kūrimą teorine prasme ir šių galimybių įgyvendinimo organizacijos plotmėje praktine prasme.

Todėl magistro baigiamojo darbo ***mokslinė problema*** yra nustatyti, kaip ir kuo grindžiant galima įvertinti organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožus, sąlygojančius organizacijos veiklos antrepreneriškumo vystymą.

Teoriniu požiūriu magistro baigiamasis darbas yra aktualus vadybos ir ekonomikos mokslų sritimis besidomintiems asmenims, nes jame surinkta, aprašyta ir apibendrinta mokslinė literatūra apie antreprenerystę ir jos vystymo ypatumus organizacijos veikloje, galinti padėti susipažinti ir/ar pagilinti

žinias apie antrepreneriškos veiklos vystymą organizacijoje. Darbas taip pat naudingas praktikams, kadangi jame pateikiamos ir empirinės išvalgos, galinčios padėti organizacijų vadovams vystyti savo veiklą antrepreneriškai, kartu siekiant konkurencinio pranašumo įgijimo ir naudos kūrimo.

Magistro baigiamojo darbo **objektas** yra organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymas.

Darbo **tikslas** – grindžiant organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymą teorinėmis prielaidomis, parengti organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo modelį ir empiriškai įvertinti organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožus. Išsikeltam tikslui pasiekti, užsibrėžti šie darbo **uždaviniai**:

1. atskleisti teorinius antreprenerystės aspektus, išryškinant antreprenerystės koncepciją ir idėjos raidą bei identifikuojant antreprenerystės bruožus organizacijoje;
2. suformuoti organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo modelį, apibrėžiant organizacijos antrepreneriškos veiklos procesą ir sprendimų priėmimo modelius šio proceso atžvilgiu;
3. empiriškai įvertinti organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožus, dalinai patikrinant modelio tinkamumą tyrimams.

Darbo **metodai** yra mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, apibendrinimas, ekspertų anketinė apklausa ir statistinių duomenų analizės metodai.

Magistro baigiamojo darbo **struktūrą** sudaro įvadas, teorinė, empirinė dalys ir išvados.

Pirmajame skyriuje, siekiant atskleisti teorinius antreprenerystės aspektus, analizuojama antreprenerystės definicijų įvairovė ir išryškinami dažniausiai jose pasitaikantys antreprenerystės koncepcijos aspektai, antreprenerystės idėjos raida nagrinėjama klasikinėje ir neoklasikinėje ekonomikos teorijose, taip pat vystomoje antreprenerystės teorijoje, be to identifikuojami antreprenerystės bruožai organizacijoje.

Antrajame skyriuje apibrėžiamas organizacijos antrepreneriškos veiklos procesas, kurį sudarančios dedamosios yra susietos tam tikrais priežastiniais ryšiais. Taip pat apibrėžiami sprendimų priėmimo modeliai, naudotini organizacijos antrepreneriškoje veiklos proceso atžvilgiu. Remiantis atskleidžiamais organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo ypatumais, suformuojamas organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo modelis, kuris apima organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožų identifikavimą, šių bruožų svarbos ir raiškos įvertinimą organizacijos antrepreneriškos veiklos procese, įgyvendinamame naudojantis skirtingais sprendimų priėmimo modeliais, ir kuris sąlygoja organizacijos konkurencinio pranašumo įgijimą ir naudos kūrimą, taip pat įgalina organizaciją veikti antrepreneriškai ir vystyti savo veiklos antrepreneriškumą.

Trečiajame skyriuje, empiriškai įvertinant organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožus, dalinai patvirtinamas modelio tinkamumas tolimesniems teoriniams ir empiriniams tyrimams.

Magistro baigiamojo darbo tiriamoji mokslinė problema išdėstyta 62 puslapiuose, įskaitant 2 lenteles ir 10 paveikslų. Literatūros sąrašą sudaro 77 literatūros šaltiniai. Darbo pabaigoje pateikiama anotacija ir santrauka lietuvių ir anglų kalbomis bei 4 priedai.

1. TEORINIAI ANTREPRENERYSTĖS ASPEKTAI

1.1. Antreprenerystės koncepcija ir idėjos raida

Mokslinėje literatūroje nagrinėjant *antreprenerystės idėjos raidą*, galima išskirti dvi reikšmingos įtakos antreprenerystės koncepcijai turėjusias ekonomikos teorijas: (1) klasikinę ir (2) neoklasikinę ekonomikos teorijas.

(1) *Klasikinėje ekonomikos teorijoje* išskirtinos trys pagrindinės ekonominės minties mokyklos: prancūziškoji mokykla, atstovaujama Richard Cantillon (1680-1734), Jean Baptiste Say (1767-1832) ir kt., britiškoji mokykla, atstovaujama Alfred Marshall (1842-1924), John Stuart Mill (1806-1873) ir kt., ir vokiškoji mokykla, atstovaujama Gustav Schmoller (1838-1917) ir kt.

Prancūzų mokykloje antreprenerystės idėja vystyta gana menkai, dar nebuvo vartojamas terminas „antrepreneris“ (pranc. *entreprendre*). Pasak R. Cantillon, antreprenerystė tai – įžvalgumas ir rizikos prisiėmimas; būtent rizikos prisiėmimą tyrėjas laikė antreprenerystės idėjos esme (Grebel, 2004).

Bene vienas ryškiausių tyrėjų prancūzų mokykloje J. B. Say antreprenerystės koncepcijoje išskyrė gebėjimą apjungti ir koordinuoti veiksmus; mokslininkas ypač akcentavo aktyvų koordinavimą. Be kita ko, J. B. Say antreprenerystės idėją bandė integruoti į klasikinę ekonomikos teoriją (Grebel, 2004).

Britų mokyklos atstovai analizavo antreprenerio vaidmenį, pavyzdžiui, A. Marshall atskyrė antreprenerio ir organizacijos vadovo sąvokas, tačiau neapibrėžė antreprenerio vaidmens išskirtinumo. Tiek A. Marshall, tiek kiti britų mokyklos tyrėjai, tokie kaip A. Smith ar D. Ricardo, nevartojo sąvokos „antrepreneris“ (Grebel, 2004).

Nors terminas vis dar nebuvo pakankamai paplitęs, tačiau atsirado pirmieji sąvokos „antrepreneris“ vartojimo atvejai. J. S. Mill darbuose imtas vartoti prancūziškos kilmės žodžio „entreprendre“ angliškasis atitikmuo „antrepreneris“ (angl. *entrepreneur*). Būtent šis mokslininkas išpopuliarino termino vartojimą tarp britų mokyklos atstovų (Mill, 2005).

Vokiečių mokykloje antreprenerystės koncepcija nebuvo esminis tyrimų objektas, antreprenerystės idėja aiškinta per antreprenerio gebėjimus. G. Schmoller teigė, kad būtent antrepreneris turi esminius gebėjimus veikti ekonomikoje (Grebel, 2004).

(2) *Neoklasikinėje ekonomikos teorijoje* pagrindinėmis ekonominės minties mokyklomis laikytinos austriškoji mokykla, atstovaujama Carl Menger (1840-1921), Ludwig von Mises (1899-1973), Friedrich von Hayek (1899-1992), Israel Mayer Kirzner (1930), Mark Casson (1945), Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) ir kt., ir amerikietiškoji mokykla, atstovaujama Frank Knight (1885-1972) ir kt.

Austrijų mokyklos atstovas C. Menger antreprenerį tapatino su veikiančiu ir savo norus besistengiančiu patenkinti individu. Pasak mokslininko, antrepreneris turi numatyti būsimus vartotojų poreikius, kad galėtų gaminti turinčius paklausą produktus, o tam jam reikalinga įžvalga ir ekonominio efektyvumo siekis, skatinant dinamišką ekonomikos vystymąsi. L. Mises pritarė, kad antrepreneris veikia vedinas ekonominio efektyvumo siekio ir jį pasiekia todėl, kad tenkina vartotojų poreikius, nes geba pasinaudoti įžvalga (Grebel, 2004).

F. Hayek vystė antreprenerystės koncepciją išryškindamas žinių svarbą, teigdamas, kad žinių trūkumas yra kliūtis verslui. Anot I. M. Kirzner, tikrasis antrepreneris yra tas, kuris atranda ir spontaniškai įsisavina naujas žinias. Taip pat tyrėjas akcentavo spontaniškąjį mokymąsi, t.y. intuiciją, kuri padeda priimti atitinkamus sprendimus vienoje ar kitoje situacijoje, vėliau pavirstančią į žinojimą ir žinias. I. M. Kirzner teigė, kad antrepreneris yra pasirengęs esamoje verslo rinkoje kurti naudą, o tam jam naudingas atsitiktinis mokymasis, skatinantis elgtis antrepreneriškai (Grebel, 2004).

M. Casson (1995) antreprenerystės idėją vystė apibrėždamas antreprenerį kaip besispecializuojantį sprendimų priėmimą ir koordinuojantį ribotus išteklius asmenį, tuo pačiu turintį lyginamąjį pranašumą priimant sprendimus, t.y. gebėjimą priimti kitokius susijusius su jo įžvalgumu, žiniomis ir interpretacija sprendimus (Casson, 1995).

J. A. Schumpeter vystytos ekonomikos teorijos pagrindas yra inovacijos, arba pokyčiai, į ekonomiką įnešantys tam tikrą neapibrėžtumą. Anot mokslininko, inovacijas į ekonomiką įdiegia novatorius, arba antrepreneris. J. A. Schumpeter kurta nauja ekonomikos, arba antreprenerystės, teorija paremta, viena vertus, ekonomikoje veikiančiu novatoriumi, arba antrepreneriu, kita vertus, novatoriška veikla (Swedberg, 2000).

J. A. Schumpeter požiūris buvo priešingas anksčiau vyravusiems ir ilgai nepripažįstamas kitų mokslininkų. Nors ir tyrėjo mintys nebuvo absoliučiai naujos ekonomikos teorijoje, tačiau jų visuma suformavo alternatyvų požiūrį į ekonominę analizę (Swedberg, 2000); pažymėtina, kad mokslininko tyrimai buvo apibūdinami kūrybinės destrukcijos (angl. creative destruction) terminu. Antreprenerystės koncepcijos prasme J. A. Schumpeter indėlis yra labai didelis, nes inovacijos buvo ir išlieka vienu esminiu antreprenerystės konceptu (Grebel, 2004).

Amerikiečių mokykloje antreprenerystės koncepciją vystė F. Knight, šio reiškinio kontekste aiškiai atskirdamas neapibrėžtumą nuo rizikos: pasak tyrėjo, antrepreneris turi intelektualių gebėjimų ir gali nukreipti ir kontroliuoti kitus, kurie abejoja ir neturi drąsos, tam, kad būtų prisiimta rizika, susijusi su ateities neapibrėžtumu (Grebel, 2004).

Atsižvelgiant į mokslinėje literatūroje aprašomą antreprenerystės idėjos raidą klasikinėje ir neoklasikinėje ekonomikos teorijose, bei plėtojamoje antreprenerystės teorijoje, nagrinėtą R. Cantillon, J. B. Say, A. Marshall, J. S. Mill, G. Schmoller, C. Menger, L. Mises, F. Hayek, I. M. Kirzner, M.

Casson, J. A. Schumpeter, F. Knight mokslinių idėjų kontekste, pažymėtina, kad šių mokslininkų tyrimuose nepakanka kompleksinio požiūrio į antreprenerystės, kaip ekonominio reiškinių, idėją.

Antreprenerystės, kaip ekonominio reiškinių, idėja ekonomikos srities mokslininkus domina iki šiol. Todėl, tęsdami J. B. Say ir J. A. Schumpeter išsakytas mintis apie antreprenerystės įtaką ekonomikos vystymuisi, tyrėjai siekė suprasti šio reiškinių poveikį ekonomikai. Teigiama, kad nuolat kintančios ekonomikos kontekste, antreprenerystė įgalina inovatyvių ir kūrybiškų verslo idėjų atsiradimą ir atradimą, skatina verslo augimą ir pelningumo didėjimą (Audretsch, Kuratko, 2009), sąlygoja naujų darbo vietų kūrimą, konkurencingumo didėjimą rinkoje, ekonomikos augimą (Carree, Thurik, 2008), vystymąsi ir inovatyvumą šalyje ar regione (Agarwal et al., 2007).

Šiuolaikinės verslo aplinkos iššūkių kontekste antreprenerystė skatina ekonomikos augimą, vystymąsi ir konkurencingumą ne vien dėl verslo sukuriama fizinio kapitalo (angl. physical capital): ypatingas dėmesys skiriamas žinių kapitalui (angl. knowledge capital), kuriam antreprenerystės dėka. Sutinkama, kad žiniomis kuriamos ir vystomos inovacijos yra pagrindas verslo augimui ir konkurencinio pranašumo įgijimui, nes žinių kapitalo panaudojimas stipriai veikia šalies ar regiono ekonomikos vystymąsi būtent dėl žinių polinkio išplisti nuo organizacijų investicijų į žinių kūrimą iki rizikingų bandymų komercializuoti šias žinias, įgyvendinant inovatyvias veiklas versle (Audretsch, Kuratko, 2009). Anot Agarwal et al. (2007), antreprenerystė, kaip ekonominis reiškinys, yra žiniomis atrandamų naujų verslo galimybių inovatyvus įgyvendinimas.

Analizuojant mokslinėje literatūroje pateikiamas antreprenerystės definicijas, pabrėžtina, kad *antreprenerystė* yra suvokiama įvairiai. Harwood (1982) teigimu, antreprenerystė yra *procesas*, kurio metu imamasi iniciatyvos, įgyjama autonomija organizacijoje, ypač išteklių valdyme, prisiimama rizika, o inovacijų ieškoma dažniau nei įprastai (cit. pgl. Stripeikis, 2008). Anot Meredith et al. (1982), antreprenerystė yra procesas, apimantis gebėjimą pastebėti ir įvertinti verslo galimybes, elgtis inovatyviai, įgyti autonomiją, imtis iniciatyvos, sutelkti reikalingus išteklius ir inicijuoti atitinkamus veiksmus tam, kad prisiimti galimą riziką ir užsitikrinti sėkmę (cit. pgl. Stripeikis, 2008). Tuo tarpu Baumol (1987) išskyrė pagrindinius antreprenerystės procese atliekamus veiksmus:

- naujų veiksmų kombinacijų atradimas (kitai – inovatyvumas),
- efektyvus turimų išteklių organizavimas,
- gerovės ir pridėtinės vertės kūrimas (cit. pgl. Stripeikis, 2008).

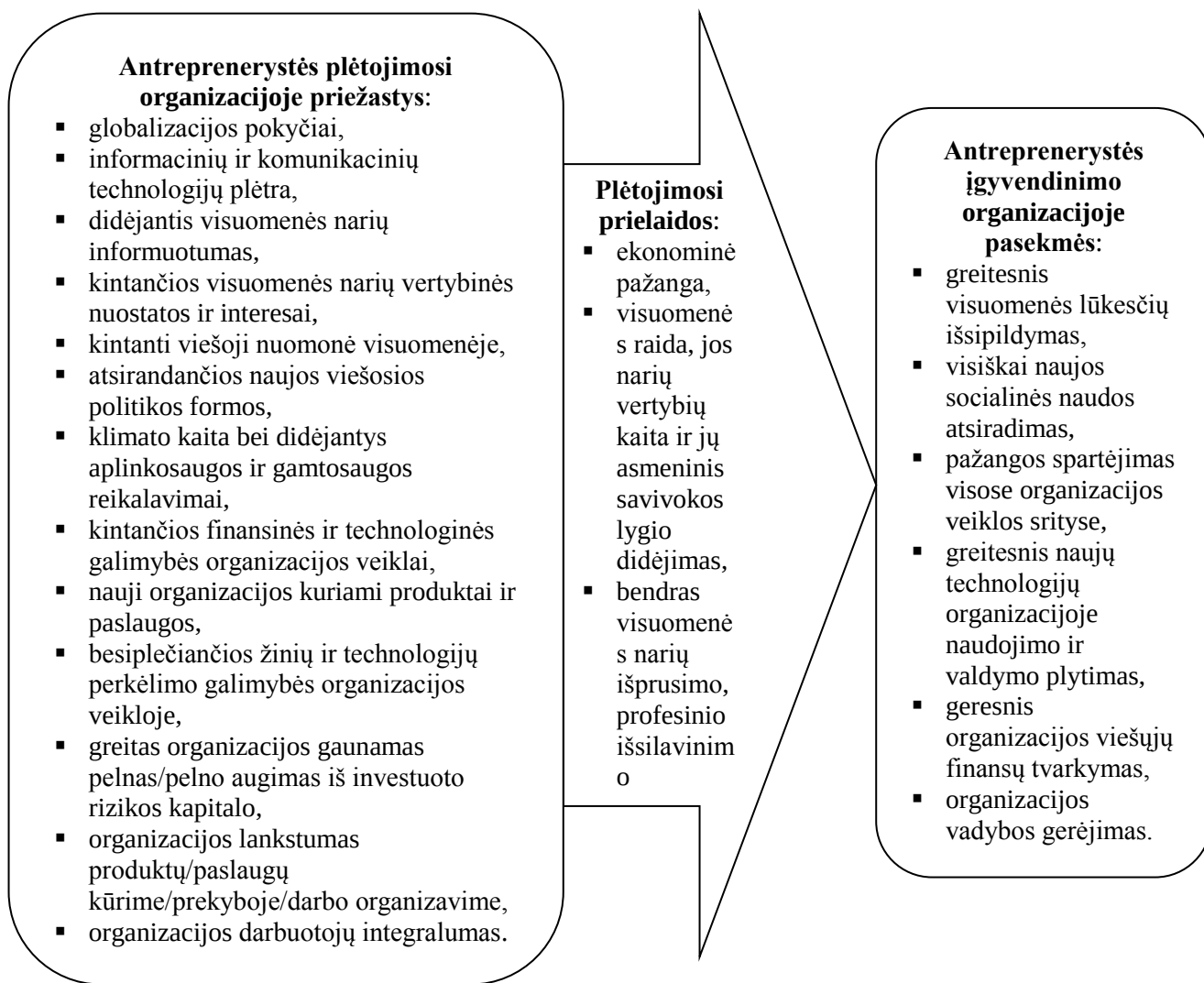
Pasak Herbert ir Link (1988), antreprenerystės procese ypač svarbu prisiimti riziką dėl priimamų sprendimų, darančių įtaką efektyviam turimų išteklių panaudojimui (cit. pgl. Stripeikis, 2008). Kuratko (2009) teigia, kad antreprenerystė – tai dinamiškas įžvalgumo, pokyčių ir kūrybos procesas, kuriam yra būtina aistra ir ambicijos kūrybiškų verslo idėjų ir sprendimų įgyvendinimui, rizikos prisiėmimas, komandos suformavimas, efektyvus išteklių paskirstymas, ir, svarbiausia, gebėjimas pasinaudojimas įžvalgumu siekiant atpažinti naujas verslo galimybes ten, kur kiti verslo subjektai dar nėra jų įžvelgę.

Audretsch ir Kuratko (2009) sako, kad antreprenerystė yra procesas, skatinantis konkurencinio pranašumo įgijimą inovatyviai kuriant naujus produktus, paslaugas ir procesus organizacijoje. Pasak Teymorpor et al. (2012), antreprenerystė yra procesas, kurio metu veikiama inovatyviai, proaktyviai, kūrybiškai ir prisiimant riziką.

George ir Zahra (2000) teigimu, antreprenerystė yra kūrybiškų *galimybių*, padedančių sukurti konkurencinį pranašumą, *atradimo ir išnaudojimo* procesas. Tai dėl pokyčių ekonomikoje generuojamos inovatyvios idėjos, kurių ieškojimas ir atradimas, Audretsch et al. (2002) nuomone, leidžia identifikuoti ekonomiškai potencialias galimybes, o noriai prisiimant riziką, ir įsitikinti šių galimybių pelningumu. Panašiai mano ir Turner (2005), kad antreprenerystė – tai gebėjimas kurti novatoriškas idėjas, rizikavimas įgyvendinant jas ir siekimas pasinaudoti galimybėmis, neapsiribojant turimais ištekliais. Kitaip tariant, antreprenerystė, anot Messegheem (2003), yra aktyvus naujų galimybių diegimas (cit. pgl. Grėblikaitė, 2011), arba, pasak Jones ir Salimath (2011), tai sugebėjimas sukurti „kažką“ iš „nieko“, matant galimybes ten, kur įžvelgtini tik prieštaravimai. Dargi Ireland et al. (2003) pabrėžia, kad antreprenerystė apima ne tik naujų verslo galimybių ieškojimą, bet ir pranašumo prieš kitus verslo subjektus ieškojimą.

Hisrich ir Peters (1992) aiškina antreprenerystę kaip naujos vertės kūrimo procesą, tačiau pastebi, kad šiam procesui turi būti skiriamas reikalingas laikas ir pastangos, prisiimama galima finansinė, psichologinė ar socialinė rizika, ir už tai gaunama finansinė nauda ir asmeninis pasitenkinimas (cit. pgl. Stripeikis, 2008). Zahra et al. (1999) teigia, kad tai dinamiškai kuriamas ir valdomas procesas, kurio metu pasinaudojama ekonominėmis inovacijomis ir sukuriamą naują vertę. Anot Hitt et al. (2001) antreprenerystė įgalina organizaciją kurti naują vertę elgiantis antrepreneriškai, t.y. inovatyviai ir proaktyviai, bei prisiimant riziką. Pasak Farahmand et al. (2011), antreprenerystė yra nenustatytas taisyklių, iš anksto neorganizuotas ir atitinkamai nenuspėjamas procesas, apimantis galimybių kūrimą ir pasinaudojimą jomis, prisiimant riziką, veikiant inovatyviai, ir numatant ateityje galimą sukurti naują vertę.

Tuo tarpu Grėblikaitė (2011) išskyrė antreprenerystės koncepcijos plėtojimosi organizacijoje priežastis, prielaidas ir antreprenerystės įgyvendinimo organizacijoje pasekmes (1 pav.). Autorės teigimu, globalizacija spartina pokyčius; šiuos pokyčius iškilti taip pat skatina informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra. To dėka, didėjant visuomenės narių informuotumui, kinta jų nuostatos ir interesai, tuo pačiu ir bendra viešoji nuomonė. Kintanti viešoji nuomonė leidžia atsirasti naujoms viešosios politikos formoms. Klimato kaita ir didėjantys aplinkosaugos ir gamtos saugos reikalavimai susilaukia vis didesnio visuomenės ir politikų dėmesio bei abipusiškai suderintų politikų ir verslininkų sprendimų. Kintančios finansinės ir technologinės galimybės leidžia organizacijai kurti naujus produktus ir paslaugas, prie to taip pat prisideda besiplečiančios žinių ir technologijų perkėlimo galimybės.



1 pav. **Antreprenerystės koncepcijos plėtojimosi organizacijoje priežastys, prielaidos ir pasekmės**

Šaltinis: adaptuota pagal Grėblikaitė, 2011, p. 88

Visa tai kartu įgalina organizaciją rizikingai investuoti kapitalą, greitai gauti pelną ir tikėtis pelno augimo. Organizacija tampa lankstesne produktų/paslaugų kūrimo/prekyboje/darbo organizavime, o naujų darbo organizavimo būdų dėka didėja organizacijos darbuotojų integralumas. Minėtosios antreprenerystės plėtojimosi organizacijoje priežastys yra grindžiamos tam tikromis prielaidomis, t.y. ekonomine pažanga, visuomenės raida, jos narių vertybių kaita ir jų asmeninės savivokos lygio didėjimu bei bendru visuomenės narių išprusimo ir profesinio išsilavinimo didėjimu. Išvardintosios priežastys sąlygoja antreprenerystės įgyvendinimo organizacijoje pasekmes, tokias kaip greitesnį visuomenės lūkesčių išsipildymą, visiškai naujos socialinės naudos atsiradimą, pažangos spartėjimą įvairiose organizacijos veiklose, greitesnį naujų technologijų naudojimo ir valdymo plytimą, geresnį viešųjų finansų valdymą ir vadybos gerėjimą organizacijoje (Grėblikaitė, 2011).

Atsižvelgiant į mokslinėje literatūroje pateikiamas įvairias ir savitai interpretuojamas antreprenerystės definicijas, analizuotas Harwood (1982), Meredith et al. (1982), Baumol (1987),

Hebert ir Link (1988), Hisrich ir Peters (1992), Zahra et al. (1999), George ir Zahra (2000), Hitt et al. (2001), Audretsch et al. (2002), Ireland et al. (2003), Messeghem (2003), Turner (2005), Audretsch ir Kuratko (2009), Kuratko (2009), Farahmand et al. (2011), Jones ir Salimath (2011), Teymorpor et al. (2012) mokslinių idėjų kontekste, pastebėtina, kad nėra vienos visuotinai priimtos antreprenerystės koncepcijos. Galima teigti, kad savimi apimdama sudėtinis ir sudėtingas aspektus antreprenerystės koncepcija yra nevienalytė; kartu tai paaiškina antreprenerystės definicijų įvairovę. Remiantis šiuo požiūriu, tikslinga išskirti dažniausiai analizuotose antreprenerystės definicijose pasitaikančius aspektus, kuriuos galima įvardinti kaip antreprenerystės koncepcijos konstruktus, tai:

- procesas,
- galimybių atradimas ir įgyvendinimas,
- naujos vertės kūrimas.

Pateiktų konstruktų visuma ir tarpusavio sąsajos leidžia išryškinti antreprenerystės koncepciją, susidaryti tam tikrą požiūrį į ją apibrėžiančių aspektų įvairiapusiškumą, tačiau nesudaro pakankamo teorinio pagrindo atskleisti antreprenerystės ypatumus organizacijos veikloje, kadangi tam būtina identifikuoti antreprenerystės bruožus organizacijoje.

1.2. Antreprenerystės bruožų organizacijoje identifikavimas

Mokslinėje literatūroje nagrinėjant *antreprenerystės bruožus organizacijoje* atsižvelgta į Stripeikio (2008) teiginį, kad, siekiant organizacijoje formuoti antrepreneriškumą, išskirtinos keturios pagrindinės antrepreneriškos veiklos kryptys:

1. verslo aplinkos, kurioje veikia organizacija, stebėjimas ir galimybių atpažinimas;
2. organizacijos strategijos priderinimas prie šios verslo aplinkos;
3. antrepreneriškos kultūros diegimas organizacijoje;
4. antrepreneriškos komandos formavimas organizacijoje.

Remiantis šiuo požiūriu, antreprenerystės bruožai organizacijoje nagrinėtini: (1) organizacijos konkurencinio pranašumo įgijimo ir inovatyvumo atžvilgiu, (2) organizacijos verslo aplinkos kontekste, (3) organizacijos vadybos, organizavimo ir kultūros plotmėje.

(1) Kompleksinėje ir nuolatos kintančioje verslo aplinkoje organizacija, pasižyminti antrepreneriškomis savybėmis, sąlygoja *konkurencinio pranašumo įgijimą* (Dess et al., 1999; Zahra et al., 1999, 2000; Kirby, 2002; Ireland et al., 2001, 2003). Organizacijos antrepreneriškumas didina jos konkurencingumą (Grėblikaitė, Kriščiūnas, 2007), o *inovatyvumas* laikytinas esminiu aspektu konkurencinio pranašumo įgijimui (Banytė, Salickaitė, 2008; Melnikas, 2008; Adekola et al., 2008). Būtent organizacijos inovacinė veikla siejama su platesnėmis konkurencingumo galimybėmis, tad organizacija, siekdama išgyventi šiandieninės verslo aplinkos sąlygomis, turi tapti antrepreneriška

(Stripeikis, 2008), o inovacijų kūrimas laikomas pagrindiniu antrepreneriškumo bruožu ir esminiu verslo sėkmės aspektu (Glinskienė, Petuškienė, 2011).

Antrepreneriška organizacija remiasi naujų galimybių ieškojimu, o inovacijos leidžia šias galimybes pasiekti (Jatuliavičienė et al., 2007). Kitaip tariant, inovacijos yra specifinis aspektas antrepreneriškoje organizacijoje, išnaudojančioje pokyčius kaip galimybes. Organizacijos antrepreneriškumo pagrindinis ypatumas yra skatinti inovatyvumą įvairiose veiklose, t.y. griauti status quo organizacijos veikloje (Glinskienė, Petuškienė, 2011).

(2) Nuolat kintančios *verslo aplinkos* kontekste organizacija turi būti ne tik inovatyvia, bet ir gebėti pastebėti galimybes, t.y. būti proaktyvia (Kirby, 2002). Proaktyvumas yra aktyvi organizacijos pozicija verslo aplinkos atžvilgiu; proaktyvumas laikytinas svarbiu antrepreneriškumo bruožu, tačiau pažymėtina, kad antrepreneriška organizacija privalo turėti siekius, viršijančius organizacijos atrandamas galimybes ir turimus išteklius, nes tokie siekiai leidžia tinkamai įvertinti turimus išteklius ir numatyti trūkstamus tam, kad atrastos galimybės būtų įgyvendintos (Jucevičius, 1998).

Antrepreneriška organizacija yra apibūdinama kaip orientuota į nuolatinį verslo aplinkos pokyčius, kartu užtikrinančius organizacijos veiklos lankstumą, inovacijų kūrimą ir pagerinančius išlikimo verslo rinkoje galimybes (Glinskienė, Petuškienė, 2011). Tokia organizacija stebi verslo aplinką, reaguoja į ją, tyrinėja ir vertina, ieškodama naujų idėjų, iššūkių ir galimybių ir atsirinkdama konkrečiai situacijai tinkamus sprendimus (Duobienė, 2005). Taip ji geba pasinaudoti naujomis verslo rinkos galimybėmis, pasitelkdama novatoriškas turimų išteklių kombinacijas (Zahra et al., 1999). Be to antrepreneriška organizacija pasižymi ne tik greita reakcija į verslo aplinkos pokyčius, bet ir gebėjimu prisitaikyti prie šių pokyčių (Lukošius, Tamošiūnas, 2009).

(3) Kita vertus, būtina, kad antrepreneriška organizacija keistųsi ne tik dėl verslo aplinkoje vykstančių esminių pokyčių, bet ir pati būti šių pokyčių priežastimi (Glinskienė, Petuškienė, 2011) dėl proaktyvios savo orientacijos (Lipinskienė, Stanikūnienė, 2010), kartu skatindama atsirasti naujus požiūrius ir veiklos principus. Tokioje organizacijoje turi būti taikomi nauji *vadybos ir organizavimo* principai, taip pat keistis požiūris tiek į organizacijos veiksmus jos viduje, tiek į jos veiksmus kitų verslo organizacijų atžvilgiu (Glinskienė, Petuškienė, 2011).

Pirma, antrepreneriškoje organizacijoje turi būti kuriama pokyčius skatinanti bei palaikanti organizacijos *kultūra* (Lipinskienė, Stanikūnienė, 2010). Organizacijos antrepreneriška elgsena atsiskleidžia tik esant tam tikrai jos kultūrai: ši kultūra turi pasižymėti gebėjimu spręsti problemas iškilus pokyčiams, rizikos tolerancija, ypač svarbia sprendimų priėmimo, ir kūrybiškumo skatinimu (Chrisman, Sharma, 1999; Stripeikis, 2008; Makštutis, Vijeikis, 2009). Sugebėjimas spręsti problemines situacijas yra susidorojimas su problemomis, kurios iki tol atrodė neišsprendžiamos, mąstant plačiau nei tik probleminės situacijos ribose (Lipinskienė, Stanikūnienė, 2010). Ypatingą vaidmenį tokioje kultūroje turi kūrybiškumas, t.y. atsižvelgiant į neišvengiamai egzistuojančius

organizacijų skirtumus, būtent kūrybiškumas leidžia išsiskirti organizacijai iš kitų, skatindamas inovacijų kūrimą joje (Glinskienė, Petuškienė, 2011).

Be kita ko, antrepreneriška organizacija geba reaguoti į verslo aplinkos pokyčius būtent dėl joje įdiegtos antrepreneriška elgsena pagrįstos kultūros, kuri yra paremta asmeninės iniciatyvos skatinimu ir efektyvia vidine komunikacija (Lipinskienė, Stanikūnienė, 2010), t.y. gebėjimu kurti ir palaikyti pastovų bendravimą tam, kad reikalinga informacija būtų gaunama ir paskleidžiama laiku, o organizacijos reakcija į pasikeitimus verslo aplinkoje išliktų greita (Glinskienė, Petuškienė, 2011). Taip pat tokioje kultūroje suvokiamos galimos nesėkmės ir gebama mokytis iš šių nesėkmių: sugebėjimas mokytis suprantamas kaip mokymas(sis) veikloje ir iš veiklos, giliai apmąstant savo veiksmus, t.y. mąstymą ir jo sąlygotą elgseną, antrepreneriškoje organizacijoje įgyja savivaldumo bruožų, kitaip tariant, esant stipriai vidinei motyvacijai, mokymosi procesas organizuojamas savaime (Lipinskienė, Stanikūnienė, 2010).

Antra, antrepreneriška organizacija pasižymi komandiniu darbu (Jucevičius, 1998), kuris leidžia išnaudoti darbo grupėje sinergiją ir atskirų jos narių potencialą, o tam dažnai panaudojama organizacijos struktūros decentralizacija, aukštas rizikos ir nesėkmių toleravimo laipsnis, autonomijos suteikimas darbuotojams (Glinskienė, Petuškienė, 2011). Komandinis darbas įvardinamas kaip mąstymas ir kūrimas, planavimas ir sprendimų priėmimas bei šių sprendimų įgyvendinimas, kuris yra tinkamiau atliekamas komandos nariams tarpusavyje bendradarbiaujant negu veikiant pavieniui (Lipinskienė, Stanikūnienė, 2010). Be to, komandiniam darbui būdinga lyderystė, paremta darbu ir kūrimu kartu ir pasižyminti galimybių numatymu ir įžvelgimu, strateginiu mąstymu, pokyčių inicijavimu ir lankstumo palaikymu (Kuratko, 2009).

Pasak Zakarevičiaus ir kt. (2004), antrepreneriškos organizacijos vadybos ir organizavimo principai veikia taip, kad yra sukuriamos visos galimybės integruoti darbuotojų inovacines ir kūrybines idėjas ir skirti reikiamus išteklius šių idėjų įgyvendinimui. Minėtųjų principų veikimas, anot autorių, tiesiogiai priklauso nuo organizacijos veiklos ir jos savybių, t.y. nuo organizacijos antrepreneriškumo. Zakarevičius ir kt. (2004) išskiria pagrindinius organizacijos antrepreneriškos veiklos vadybos ir organizavimo principus:

- skatinti organizacijos vidinio funkcionavimo dinamiškumą, t.y. pasikeitimus, tobulėjimo ir vystymosi būtinybę;
- ugdyti organizacijos lankstumą visose veiklose, toleruojant iniciatyvas ir riziką;
- nuolat ieškoti naujų galimybių išnaudoti verslo aplinkoje susiklosčiusias sąlygas, o ne išlaikyti aktyvaus adaptavimosi poziciją.

Atsižvelgiant į Jucevičiaus (1998), Chrisman ir Sharma (1999), Dess et al. (1999), Zahra et al. (1999, 2000), Kirby (2002), Ireland et al. (2001, 2003), Zakarevičiaus ir kt. (2004), Duobienės (2005), Grėblikaitės ir Kriščiūno (2007), Jatulevičienės et al. (2007), Adekola et al. (2008), Banytės ir

Salickaitės (2008), Melniko (2008), Stripeikio (2008), Kuratko (2009), Lukošiaus ir Tamošiūno (2009), Makštučio ir Vijeikio (2009), Lipinskienės ir Stanikūnienės (2010), Glinskienės ir Petuškienės (2011) moksliniuose darbuose nagrinėtus antrepreneriškos organizacijos bruožus, galima teigti, kad identifikuoti antreprenerystės bruožai organizacijoje yra:

1. inovatyvumas, arba inovacijų kūrimas,
2. proaktyvumas, arba galimybių atradimas ir įgyvendinimas,
3. siekiai, viršijantys atrandamas galimybes ir turimus išteklius,
4. novatoriškas išteklių valdymas,
5. pokyčių valdymas,
6. lankstumas,
7. sugebėjimas spręsti problemas,
8. rizikos tolerancija,
9. kūrybiškumo skatinimas,
10. asmeninės iniciatyvos skatinimas,
11. vidinė komunikacija,
12. tolerancija nesėkmės ir sugebėjimas mokytis iš nesėkmių,
13. komandinis darbas,
14. organizacinės struktūros decentralizacija,
15. autonomija
16. lyderystė.

Identifikuotieji antreprenerystės bruožai organizacijoje toliau šiame darbe yra suprantami kaip organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožai, arba antrepreneriškumo bruožai organizacijos veikloje.

Apibendrinant antreprenerystės idėjos raidą klasikinėje ir neoklasikinėje ekonomikos teorijose, bei vystomoje antreprenerystės teorijoje, galima pabrėžti, kad nagrinėtų ekonominės minties mokyklų atstovų tyrimuose nepakanka kompleksinio požiūrio į antreprenerystės, kaip ekonominio reiškinių, idėją. Pažymėtina, kad nėra vienos visuotinai priimtose antreprenerystės definicijos. Iš to seka, kad antreprenerystės koncepcija, apimdama savimi sudėtinius ir sudėtingus aspektus, yra nevienalytė. Analizuota antreprenerystės definicijų įvairovė leidžia išskirti dažniausiai jose pasitaikančius aspektus, įvardijamus antreprenerystės koncepcijos konstruktais: procesas, galimybių atradimas ir įgyvendinimas, naujos vertės kūrimas, kurių visuma ir tarpusavio sąsajos leidžia išryškinti antreprenerystės koncepciją, susidarant tam tikrą požiūrį į ją apibrėžiančių aspektų įvairiapusiškumą. Kita vertus, tai nesudaro pakankamo teorinio pagrindo atskleisti organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo ypatumus, nes tam yra būtina identifikuoti antreprenerystės bruožus organizacijoje. Identifikuotini antreprenerystės bruožai organizacijoje yra inovatyvumas, proaktyvumas, siekiai,

viršijantys atrandamas galimybes ir turimus išteklius, novatoriškas išteklių valdymas, pokyčių valdymas, lankstumas, sugebėjimas spręsti problemas, rizikos tolerancija, kūrybiškumo skatinimas, asmeninės iniciatyvos skatinimas, vidinė komunikacija, tolerancija nesėkmės ir sugebėjimas mokytis iš nesėkmių, komandinis darbas, organizacinės struktūros decentralizacija, autonomija, lyderystė.

2. ORGANIZACIJOS ANTREPRENERIŠKOS VEIKLOS VYSTYMO YPATUMAI

2.1. Organizacijos antrepreneriškos veiklos procesas

Analizuojant mokslinėje literatūroje aprašomą *organizacijos antreprenerišką veiklą*, galima pastebėti, kad iš esmės siekiama atsakyti į keletą klausimų:

1. kodėl, kada ir kaip atsiranda naujos galimybės kurti kažką inovatyvaus;
2. kodėl, kada ir kaip sugebama šias galimybes atrasti;
3. kodėl, kada ir kaip veikiama, kad šios galimybės būtų įgyvendintos (Shane, Venkataraman, 2000).

Teigiama, kad naujų galimybių atsiradimas yra sąlygojamas neapibrėžtumo nuolat kintančioje verslo aplinkoje (Shane, Venkataraman, 2000; Hitt et al., 2001; Ireland et al., 2001), tačiau tik antrepreneriškai veikianti organizacija sugeba išvelgti iki šiol neatrastas galimybes ir jomis pasinaudoti (Hitt et al., 2002; Ireland et al., 2003; Shepherd et al., 2010). Antrepreneriška veikla įgalina organizaciją: (1) kurti naudą ir (2) įgyti konkurencinį pranašumą.

(1) Pagrindinis antrepreneriškos veiklos tikslas yra *naudos kūrimas* organizacijoje (Certo et al., 2001), kitaip tariant, organizacijos antrepreneriška veikla yra suvokiama kaip paskata (Zahra et al., 2000), o naujų galimybių atradimas kaip pagrindas kurti naudą (Dess, Lumpkin, 1996; Chrisman, Sharma, 1999; Shane, Venkataraman, 2000; Di Gregorio, Smith, 2002).

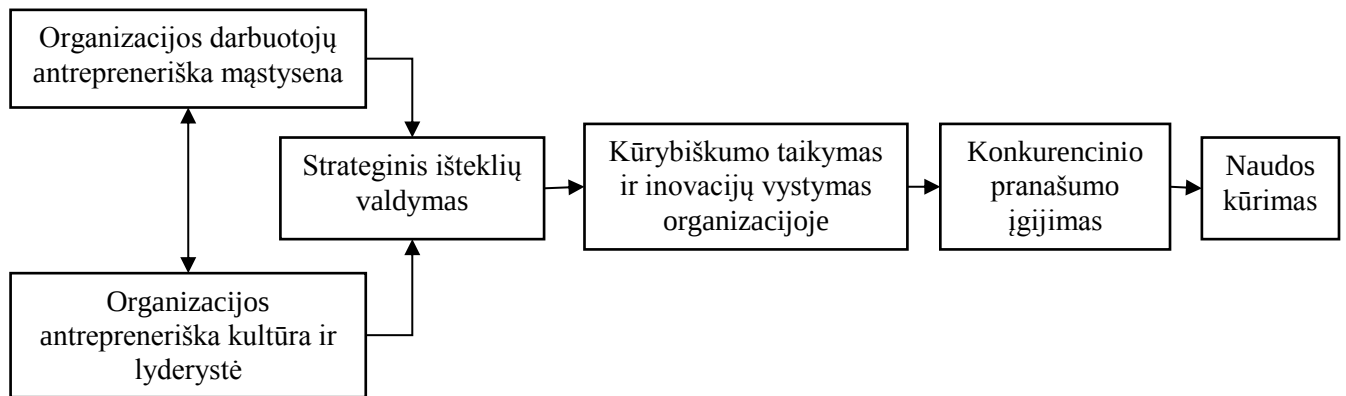
(2) Naujai atpažintų galimybių išnaudojimas leidžia organizacijai įgyti *konkurencinį pranašumą* (Day, Wendler, 1998; Ireland et al., 2003). Kita vertus, konkurencinio pranašumo įgijimui būtina gebėti naudotis žinojimu ir patirtimis ir valdyti išteklius strategiškai (Hitt et al., 2001).

Tad organizacija kuria naudą, atrasdama naujas galimybes nuolat kintančioje verslo aplinkoje, o, įgyvendindama jas antrepreneriškai, įgyja konkurencinį pranašumą.

Ireland et al. (2003) sukurtas organizacijos antrepreneriškos veiklos procesas (2 pav.), nagrinėtas ir ankstesniuose bendraautorių darbuose, pavyzdžiui, Hitt et al. (2001, 2002), Ireland et al. (2001), yra sudarytas iš keturių dedamųjų:

- (1) organizacijos darbuotojų antrepreneriška mąstysena,
- (2) organizacijos antrepreneriška kultūra ir lyderystė,
- (3) strateginis išteklių valdymas,
- (4) kūrybiškumo taikymas ir inovacijų vystymas organizacijoje.

Atsižvelgiant į tai, kaip šios keturios dedamosios įgyvendinamos visame procese, galima teigti, ar organizacija geba įgyti konkurencinį pranašumą ir kurti naudą, ir pastebėti, ar organizacija turi potencialo vystyti savo veiklą antrepreneriškai.



Šaltinis: adaptuota pagal Ireland et al., 2003, p. 967.

2 pav. Organizacijos antrepreneriškos veiklos procesas

Organizacijos antrepreneriškos veiklos proceso dedamųjų visuma sąlygoja organizacijos veiklos antrepreneriško vystymą. Atskiros šio proceso dedamosios gali būti pateikiamos tam tikru nuoseklumu, pabrėžiant tai, jog kiekviena proceso dedamoji neatskiriama nuo kitų ir remiasi jų rezultatais: kiekvienoje jų atliekama veikla yra neatsiejama nuo kitoje dedamojoje atliekamos veiklos, todėl yra tikslinga išnagrinėti kiekvieną jų.

(1) *Organizacijos darbuotojų antrepreneriška mąstysena* (angl. entrepreneurial mindset) apibrėžiama kaip į nuolatinį vystymąsi orientuota individų mąstymo perspektyva, skatinanti jų inovatyvumą, kūrybiškumą, greitą reakciją į išskylančius pokyčius, lankstumą ir atsinaujinimą (Ireland et al., 2003; Audretsch, Kuratko, 2009). Tai asmenų gebėjimas pajusti, priimti sprendimus ir veikti nedvejojant dėl naujai atrastų galimybių išnaudojimo (McMullen, Shepherd, 2006). Antrepreneriška mąstysena leidžia individams įžvelgti naujas galimybes ir jomis pasinaudoti nuolatinių pokyčių kontekste, o būtent nuolat išskylantys pokyčiai skatina asmenis mąstyti antrepreneriškai (Audretsch, Kuratko, 2009).

Kitaip tariant, tai asmenų raginimas tikėti vykdoma veikla ir veikti antrepreneriškai (Krueger, 2000; McMullen, Shepherd, 2006). Kartu tai jų skatinamas keisti tiek savo mąstyseną, tiek elgseną, lanksčiai reaguojant į nuolat išskylančius pokyčius: asmenų sugebėjimas keistis leidžia tinkamai keisti ir jų požiūrį į skirtingas situacijas naujų galimybių atsiradimo atžvilgiu (Shepherd et al., 2010).

Be to individų antrepreneriška mąstysena įgalina tinkamai įvertinti ne tik sėkmingą veiklą, bet ir vertinti nesėkmes, kaip galimybę mokytis. Mąstant antrepreneriškai svarbu sugebėti toleruoti nesėkmes tam, kad būtų tinkamai įvertinama rizika dėl naujai atsiradusių galimybių įgyvendinimo (Shepherd et al. 2010).

Netgi esant neapibrėžtumui verslo aplinkoje, asmenų antrepreneriška mąstysena leidžia atpažinti ir išnaudoti naujas galimybes dėl dviprasmiško (fragmentuoto) savo pobūdžio (Alvarez, Barney, 2002). Verslo aplinkos neapibrėžtumas, pasireiškiantis atsirandančių galimybių vertinimų dviprasmiškumu ir sprendimų rizika dėl pasinaudojimo šiomis galimybėmis, yra tam tikras individų

suvokimo reiškiny, kylantis dėl jų nesugebėjimo numatyti ateities perspektyvų; savo ruožtu, šis nesugebėjimas kyla dėl nesugebėjimo suvokti naujų galimybių atsiradimo priežasčių ir jų įgyvendinimo padarinių santykio; gebant mąstyti antrepreneriškai, neapibrėžtumas verslo aplinkoje yra mažinamas (Ireland et al., 2003).

Naujų galimybių, susikuriančių nuolatinių pokyčių sąlygomis, atpažinimas yra asmenų antrepreneriškos mąstysenos pasekmė (Shane, Venkataraman, 2000), sąlygota jų išvalgumo (Hitt, Ireland, 1999). Pastebėtina, kad individų antrepreneriška mąstysena kuria organizacijos antreprenerišką kultūrą (Ireland et al., 2003).

(2) **Organizacijos antrepreneriška kultūra** (angl. entrepreneurial culture) yra tokia, kurioje iš darbuotojų tikimasi naujų idėjų ieškojimo ir kūrybiško jų panaudojimo, raginama juos prisiimti riziką ir toleruoti nesėkmes, skatinamas darbuotojų mokymasis, iš jų tikimasi inovacijų kūrimo, inovatyvumas yra vertinamas įvairiose veiklose, o nuolatiniai verslo aplinkos pokyčiai yra suvokiami kaip naujai atsirandančios galimybės (Ireland et al., 2003).

Organizacijos antrepreneriška kultūra yra pagrįsta organizacijos vertybių (t.y. to, kas daroma) ir požiūrių (t.y. to, kaip tai daroma) dalijimusi tarp darbuotojų, kuriančiu tam tikrą elgesio kultūrą organizacijoje (Dess, Lumpkin, 1996). Savo ruožtu tokia organizacijos kultūra skatina jos darbuotojų antreprenerišką mąstyseną, ir, su laiku, šioje organizacijos kultūroje radusios vertybės ir požiūriai yra savaime perimami darbuotojų bei tampa jų mąstysenos dalimi, t.y. darbuotojai ima mąstyti antrepreneriškai (Deci, Gagne, 2005). Elgdamiesi pagal šias vertybes ir požiūrius, darbuotojai didina organizacijos kultūros antrepreneriškumą (Hornsby et al., 1999).

Organizacijos antrepreneriška kultūra nagrinėtina strateginiu ir struktūriniu kontekstais.

Strateginis organizacijos antrepreneriškos kultūros kontekstas yra siejamas su strateginiu išteklių valdymu joje. Tačiau pabrėžtina, kad antreprenerišką kultūrą kuriančioje organizacijoje ištekliais naudojamosi ne pagal iš anksto numatytas strategijas, o eksperimentuojant su galimomis panaudoti išteklių kombinacijomis ir ieškant naudingiausios galimos išteklių panaudojimo kombinacijos. Be kita ko, toks strateginis išteklių valdymas, pasižymintis eksperimentavimo aspektu, leidžia kurti inovacijas organizacijoje (Burgelman, 1984).

Struktūrinis organizacijos antrepreneriškos kultūros kontekstas paremtas organizacinės valdymo struktūros organiškumu, formuojančiu darbuotojų supratimą apie antrepreneriško elgesio svarbą (Burgelman, 1984). Organiška organizacinė valdymo struktūra yra lanksti, pasižymi darbuotojų autonomija, t.y. jų raginimu veikti individualiai. Dažnu atveju tam pasitelkiama organizacinės struktūros decentralizacija, skatinanti lankstumą reaguojant į iškilus pokyčius (Teymorpor et al., 2012). Kartu ši organiška organizacinė valdymo struktūra leidžia darbuotojams atskleisti ir realizuoti savo idėjas, taip formuodama antrepreneriškas vertybes ir požiūrius, įtvirtinant juos darbuotojų mąstysenoje (Glynn, Lounsbury, 2001). Laisvas idėjų reiškimas ir supratimas, kad daugelis požiūrių

yra įmanomi, taip pat skatina darbuotojų asmeninę iniciatyvą ir kūrybiškumą. Antrepreneriškų vertybių ir požiūrių perdavimui organiškoje organizacinėje valdymo struktūroje pasitelkiama atvira vidinė komunikacija tarp darbuotojų. Visa tai didina ir organizacijos kultūros antrepreneriškumą; dargi organizacijos antreprenerišką kultūrą kuria antrepreneriška lyderystė organizacijoje (Ireland et al., 2003).

Antrepreneriška lyderystė organizacijoje (angl. entrepreneurial leadership) yra sąlygota organizacijos kultūros sąveikos su organizacijos vizija, formuojančių antreprenerišką veiklą organizacijoje apskritai (Wang et al., 2012). Antrepreneriškos lyderystės organizacijoje dėka darbuotojams yra perduodama organizacijos vizija siekti iki šiol neatrastų galimybių (Chen, 2007). Be to perteikiant darbuotojams viziją siekti pokyčių, antrepreneriška lyderystė padeda organizacijai atsinaujinti (Ireland et al., 2003). Antrepreneriška lyderystė padeda panaudoti ir palaikyti organizacijos darbuotojų kompetenciją, vystyti žmogiškuosius išteklius organizacijoje, pabrėžti etiškos veiklos svarbą, kurti subalansuotą darbuotojų valdymo sistemą (Hitt, Ireland, 1999).

Antrepreneriška lyderystė organizacijoje yra tokia, kuri pasižymi lankstumu ir darbuotojų iniciatyva priimti iškilusius pokyčius ir ieškoti naujų galimybių (Kuratko, 2009; Wang et al., 2012) bei jų raginimu valdyti išteklius strategiškai, t.y. kurti tam tikras turimų išteklių kombinacijas tam, kad naujai atrastos galimybės būtų įgyvendintos (Ireland et al., 2003; Hitt et al., 2011). Kitaip tariant, tai tampa darbuotojų noru atpažinti naujas galimybes ir siekiu sutikti su tuo, kaip šias galimybes įgyvendinti; tiksliau, t.y. įtikinimas, kas ir kaip turi būti daroma naujai atrastų galimybių atžvilgiu (Wang et al., 2012).

Antrepreneriška lyderystė organizacijoje yra kūrybiškų verslo idėjų ir sprendimų, susijusių su tikėtinų galimybių atsiradimu, kūrimas, kurio įgyvendinimas apima ir įtraukia visus organizacijos darbuotojus tam, kad būtų atrasti būdai, kaip naujai atpažintos galimybės turėtų būti panaudotos (Gupta et al., 2004). Antrepreneriška lyderystė siekiama kelių tikslų organizacijoje:

1. raginti darbuotojus kartu kurti ir numatyti kūrybiškas idėjas ir sprendimus tikėtinoms galimybėms pasiekti ir norėti jų siekti;
2. įtikinti darbuotojus tuo, kad tam tikra turimų išteklių kombinacija leis įgyvendinti įžvelgtas numatytas galimybes (Gupta et al., 2004).

Tad antrepreneriškai lyderystei organizacijoje taip pat yra būtinas proaktyvumas, atpažįstant naujas galimybes, ir novatoriškumas, valdanti turimus išteklius taip, kad šiomis galimybėmis būtų pasinaudota (Dess, Lumpkin, 1996; Gupta et al., 2004).

(3) ***Strateginis išteklių valdymas*** (angl. managing resources strategically) yra naudojimas organizacijos turima išteklių struktūra, apimančia žmogiškuosius, finansinius ir socialinius išteklius (Adner, Helfat, 2003; Hitt, Sirmon, 2003, Teymorpor et al., 2012). Strateginio išteklių valdymo metu

būtina gebėti priimti sprendimus dėl minėtųjų išteklių panaudojimo, greitai ir lanksčiai reaguojant į nuolatinius verslo aplinkos pokyčius (Ciborra, 1996; Helfat, 1997).

Atsižvelgdama į nuolat besikeičiančią verslo aplinką, organizacija, valdydama išteklius strategiškai, iš esmės turi keletą pasirinkimus:

1. ieškoti naujų išteklių, reikalingų naujai atsiradusioms galimybėms įgyvendinti;
2. atsisakyti įgyvendinti naujai išvelgtas galimybes;
3. perkonstruoti turimus išteklius taip, kad naujai atpažintomis galimybėmis būtų pasinaudota.

Būtent paskutinis pasirinkimas laikytinas antreprenerišku organizacijos sprendimu išteklių valdymo atžvilgiu (Ciborra, 1996; Baker, Nelson, 2005). Gebėjimas perkonstruoti išteklius taip, kad naujai atsiradusios galimybės būtų įgyvendintos, leidžia vystyti inovacijas organizacijoje, kurios, savo ruožtu, didina organizacijos pelningumą (Audretsch, Kuratko, 2009).

Kaip tariant, tik kurdama tam tikras novatoriškas turimų išteklių kombinacijas, organizacija gali išnaudoti naujai išvelgtas galimybes (Hitt, Sirmon, 2003; Baker, Nelson, 2005). Kita vertus, tam yra svarbūs keli veiksniai:

1. žinoti, kokių išteklių turima;
2. numanyti, kokios yra galimos turimų išteklių kombinacijos;
3. gebėti atrinkti tinkamas išteklių kombinacijas, reikalingas naujai atsiradusių galimybių įgyvendinimui (Jones, Salimath, 2011).

Be kita ko, organizacijoje valdant išteklius strategiškai, pasitelkiamas improvizacinis aspektas, kurio dėka turimų išteklių kombinacijos konstruojamos antrepreneriškai, t.y. taip, kad naujai atpažintos galimybės taptų panaudojamomis (Di Domenico et al., 2010). Nors ir manoma, kad organizacijos turimi ištekliai yra riboti (Jones, Salimath, 2011), pasitelkiant improvizaciją išteklių valdyme, organizacija siekia neatsižvelgti į šį ribotumą, o tuo pat metu numatyti ir galimus turėti bei valdyti išteklius (Jones, Salimath, 2011). Be to improvizacijos išteklių valdyme dėka, organizacija geba atrasti tokias galimybes, kurių iki tol neišvelgė kitos organizacijos. Tam taip pat yra būtinas organizacijos darbuotojų pasitikėjimas siekiama įgyvendinti idėja, organizacijos gebėjimas keistis ir atsakyti į verslo aplinkos pokyčius, noras bandyti, kartais lydimas nesėkmių, taigi ir tolerancija nesėkmėms (Jones, Salimath, 2011), rizikavimas ir bendradarbiavimas tarp organizacijos darbuotojų (Ciborra, 1996).

(4) ***Inovacijų vystyme*** (angl. developing innovation), sekančiame iš naujų galimybių atradimo ir novatoriško turimų išteklių perkonstravimo joms įgyvendinti, yra svarbus ***kūrybiškumo taikymas*** (angl. applying creativity) organizacijoje (Ardichvili et al., 2003; Fillis, Rentschler, 2010; Jones, Salimath, 2011). Kūrybiškumas yra naujų idėjų konstrukcija (Amabile et al., 1996), tiksliau, tai nenutrūkstantis įvairialypių idėjų tarp organizacijos darbuotojų generavimas (Fillis, Rentschler, 2010) ir valdymas, siekiant išnaudoti naujai atpažintas galimybes (Di Gregorio, Smith, 2002). Kūrybiškumas atsiskleidžia per darbuotojų vaizduotės pritaikymą sugalvojant kūrybines idėjas, būtinas numatyti

tikėtinoms galimybėms, ir improvizacijos panaudojimą išteklių valdyje šioms idėjoms įgyvendinti (Chen, 2007). Taigi kūrybiškumas yra inovacijų vystymo pagrindas, palaikomas tik tuomet, kai ištekliai valdomi strategiškai (Ireland et al., 2003).

Be to inovacijų vystymo organizacijoje atžvilgiu kūrybiškumas itin atspindi antrepreneriškoje lyderystėje, nes siekiant įžvelgti naujas galimybes nuolatinių verslo aplinkos pokyčių kontekste, kartu panaikinant ir verslo aplinkos neapibrėžtumą, būtent kūrybiškumas sąlygoja darbuotojų gebėjimą kurti tam tikras idėjas ir sprendimus atsiradusioms galimybėms įgyvendinti, taip pat jų norą šių galimybių siekti ir tikėjimą jų įgyvendinimu, bei gebėjimą pasitelkti improvizaciją išteklių valdyje ir būti lankstiems visose minėtose veiklose (Hitt, Ireland, 1999; Gupta et al., 2004; Jones, Salimath, 2011).

Tuo tarpu inovacijos apibrėžiamos kaip kūrimas kažko naujo ir išskirtinio. Inovacijomis įprasminamas pasinaudojimas naujai atrastomis galimybėmis organizacijoje, galintis nutikti bet kada ir bet kurioje organizacijos veikloje, t.y. įdiegiant inovacijas organizacijos viduje, pavyzdžiui, jos strategijoje ar verslo modelyje, organizacinėje struktūroje ir pan., arba organizacijos išorėje, tiksliau, jos konkurentų atžvilgiu, tarkime, naujų produktų, paslaugų ir procesų kūrime, verslo rinkoje, kurioje organizacija veikia ir kt. (Audretsch, Kuratko, 2009). Organizacijoje inovacijų įdiegimas ir vystymas pradedami idėja, arba naujai atrasta galimybe, tuomet ši idėja yra pritaikoma praktikoje, ir taip įdiegiama inovacija; inovacijos yra vystomos tuomet, kai visi šie veiksmai atliekami vienu metu (Farahmand et al., 2011).

Atsižvelgiant į organizacijos antrepreneriškos veiklos proceso dedamąsias, sudarančias Ireland et al. (2003) sukurtą šio proceso struktūrą (žr. 2 pav.) ir nagrinėtas Burgelman (1984), Amabile et al. (1996), Ciborra (1996), Dess ir Lumpkin (1996), Helfat (1997), Day ir Wendler (1998), Chrisman ir Sharma (1999), Hitt ir Ireland (1999), Hornsby et al. (1999), Krueger (2000), Shane ir Venkataraman (2000), Zahra et al. (2000), Certo et al. (2001), Glynn ir Lounsbury (2001), Hitt et al. (2001, 2002), Alvarez ir Barney (2002), Di Gregorio ir Smith (2002), Adner ir Helfat (2003), Ardichvili et al. (2003), Hitt ir Sirmon (2003), Ireland et al. (2001, 2003), Gupta et al. (2004), Baker ir Nelson (2005), Deci ir Gagne (2005), McMullen ir Shepherd (2006), Chen (2007), Audretsch ir Kuratko (2009), Kuratko (2009), Di Domenico et al. (2010), Fillis ir Rentschler (2010), Shepherd et al. (2010), Farahmand et al. (2011), Hitt et al. (2011), Jones ir Salimath (2011), Teymorpor et al. (2012), Wang et al. (2012) mokslinių darbų kontekste, galima pastebėti, kad analizuojant organizacijos darbuotojų antreprenerišką mąstyseną ir organizacijos antreprenerišką kultūrą, iš esmės siekiama atsakyti į kelis klausimus:

1. kodėl kai kurie individai yra labiau antrepreneriški negu kiti;
2. kodėl kai kurios organizacijos yra labiau antrepreneriškos negu kitos (Kuratko et al., 1990; Krueger, 2000; Ahuja, Lampert, 2001; McMullen, Shepherd, 2006; Shepherd et al., 2010).

Manytina, kad *antrepreneriškumas individų lygmenyje* pasireiškia tuo, kad tie individai, kurie elgiasi antrepreneriškai, turi išvystytą antreprenerišką mąstyseną (Krueger, 2000; McMullen, Shepherd, 2006; Shepherd et al., 2010), o *antrepreneriškumas organizacijų lygmenyje* pasireiškia tuo, kad tos organizacijos, kurios veikia antrepreneriškai, turi išvystytą antreprenerišką kultūrą (Kuratko et al., 1990; Ahuja, Lampert, 2001).

Galima teigti, kad organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo procesas yra nuoseklus, o jį sudarančios dedamosios yra susijusios tam tikrais priežastiniais ryšiais.

Tarp organizacijos darbuotojų antrepreneriškos mąstysenos ir organizacijos antrepreneriškos kultūros egzistuojantis glaudus tarpusavio ryšys yra nenutrūkstamas ir kuriantis esminę terpę organizacijoje veiklą vystyti antrepreneriškai, kadangi šios dvi proceso dedamosios daro viena kitai ypatingą įtaką: organizacijos darbuotojų antrepreneriška mąstysena kuria organizacijos kultūros antrepreneriškumą, ir atvirkščiai, organizacijos antrepreneriška kultūra kuria jos darbuotojų mąstymo antrepreneriškumą.

Organizacijos antrepreneriška kultūra yra neatsiejama nuo antrepreneriškos lyderystės: organizacijos antreprenerišką kultūrą sudarančios vertybės ir požiūriai yra perduodami jos darbuotojams antrepreneriškos lyderystės dėka. Kartu antrepreneriška kultūra, perduodama organizacijos viziją darbuotojams, skatina juos mąstyti antrepreneriškai.

Organizacijos darbuotojų antrepreneriška mąstysena turi įtakos strateginiam išteklių valdymui, kuris įgyvendinamas tuomet, kai darbuotojai geba atpažinti naujas galimybes, tiki vykdoma veikla ir veikia lanksčiai. Savo ruožtu organizacijos antrepreneriška kultūra ir lyderystė irgi daro įtaką strateginiam išteklių valdymui, nes organizacijos antrepreneriška kultūra ragina darbuotojus eksperimentuoti su turimais ištekliais tam, kad naujai išvelgtomis galimybėmis būtų pasinaudota, o antrepreneriška lyderystė skatina numatyti šias galimybes, norėti jų siekti ir įtikina, kad perkonstravus turimus išteklius jos bus įgyvendintos. Organizacijoje ištekliai yra valdomi strategiškai tik tuomet, kai yra išvystyta jos darbuotojų antrepreneriška mąstysena ir organizacijos antrepreneriška kultūra ir lyderystė.

Strateginis išteklių valdymas sąlygoja kūrybiškumo taikymą ir inovacijų vystymą organizacijoje, kadangi improvizacija su organizacijos turimais ištekliais leidžia sukonstruoti tinkamas išteklių kombinacijas taip, kad, pritaikius kūrybiškumą, naujai atrastų galimybių įgyvendinimas skatintų inovacijų vystymą organizacijoje.

Taigi galima manyti, kad tinkamai įgyvendindama visas minėtasias organizacijos antrepreneriškos veiklos proceso dedamąsias, organizacija įgyja konkurencinį pranašumą ir kuria naudą, kartu veikia antrepreneriškai ir gali vystyti savo veiklos antrepreneriškumą.

2.2. Sprendimų priėmimo modeliai antrepreneriškos veiklos procese

Mintzberg ir Westley (2001) išskyrė sprendimų priėmimo modelius, racionalųjį, intuityvųjį ir improvizacinį (1 lent.), atskleidžiančius esminius sprendimų priėmimo aspektus organizacijos antrepreneriškoje veikloje:

1. galimybių kūrimą ir numatymą,
2. antreprenerišką mąstymą galimybės atrasti,
3. antreprenerišką elgesį galimybės įgyvendinti.

Pirmasis aspektas – galimybių kūrimas ir numatymas – itin atsispindi racionaliajame sprendimų priėmime, nes parodo, kaip organizacijoje yra naudojama racionalia informacija, reikalinga galimybės kurti ir numatyti. Antrasis aspektas – antrepreneriškas mąstymas – ypač sietinas su intuityviuoju sprendimų priėmimu, kadangi atskleidžia, kaip, remiantis intuicija, organizacijoje yra atrandamos naujos galimybės. Trečiasis aspektas – antrepreneriškas elgesys – itin pasireiškia improvizaciniame sprendimų priėmime, nes nurodo, kaip, remiantis improvizacija, organizacijoje yra įgyvendinamos naujai atrastos galimybės (Mintzberg, Westley, 2001).

1 lentelė. Sprendimų priėmimo modeliai organizacijos antrepreneriškoje veikloje

Sprendimų priėmimo modelis	Racionalusis	Intuityvusis	Improvizacinis
Sprendimų priėmimo pagrindas	Galvojimas, remiantis turima informacija	Numatymas, remiantis idėjomis	Kūrimas, remiantis patirtimis
Sprendimų priėmimo procesas	Apibrėžiama problema Nustatomi ir/ar sukuriami sprendimai Nusprendžiama	Pasiruošimas galimybės Galimybių apmąstymas Galimybės išryškinimas Patvirtinimas ir patikrinimas	Pasirinkimas/susilaikymas Priėmimas/patvirtinimas
Pagrindinis sprendimų priėmimo proceso veiksmas	Planavimas	Įsivaizdavimas	Rizikavimas/mokymasis
Sprendimų priėmimo sąlygos	Apibrėžta problema, problemos struktūravimas, patikima informacija	Idėjų derinys	Neapibrėžta ir nestruktūruota problema, laiko spaudimas
Sprendimų priėmimo laikas	Konkretus	Neapribotas laike	Nekonkretus

Šaltinis: sudaryta pagal Mintzberg, Westley, 2001, p. 89-93.

Racionalusis, intuityvusis ir improvizacinis sprendimų priėmimo modeliai nagrinėtini kaip papildantys vienas kitą, nes yra tinkami naudoti tam tikromis sąlygomis, ir nė vienas jų neturėtų būti laikomas pagrindiniu. Nors tradiciškai organizacijoje sprendimai priimami racionaliai, tačiau būtent ta organizacija, kuri susiklosčius tam tikroms sąlygoms naudojasi ne tik racionalumu, bet ir intuicija bei

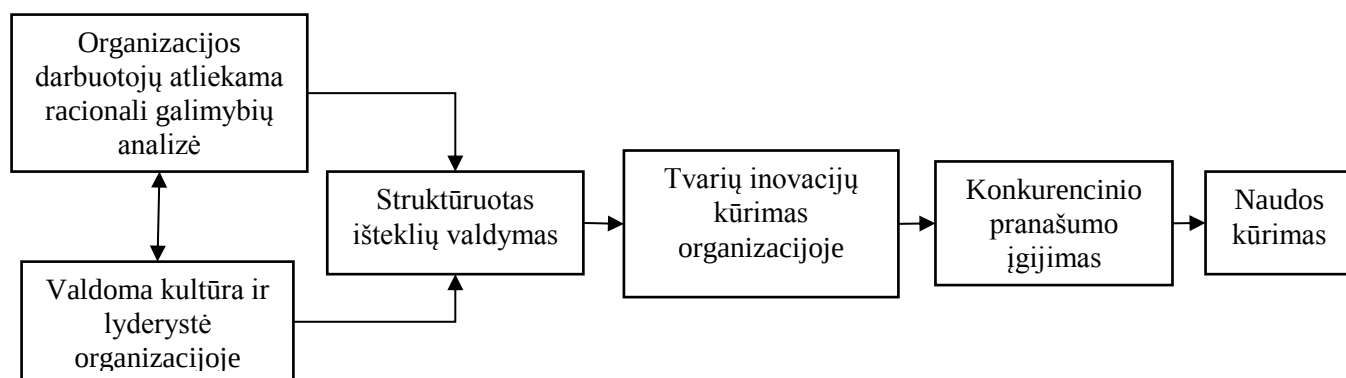
improvizacija sprendimų priėmimo, pasižymi veiklos antrepreneriškumu, lyginant ją su kitomis organizacijomis, dažniausiai priimančiomis sprendimus racionaliai (Mintzberg, Westley, 2001).

Cunha (2007), remdamasis Ireland et al. (2003) sukurta organizacijos antrepreneriškos veiklos proceso struktūra (žr. 2 pav.) bei Mintzberg ir Westley (2001) išskirtais sprendimų priėmimo modeliais organizacijos antrepreneriškoje veikloje (žr. 1 lent.), sukūrė skirtingus organizacijos antrepreneriškos veiklos procesus: (1) racionalųjį, (2) intuityvųjį ir (3) improvizacinį.

Organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymui, atsižvelgiant į tam tikras sąlygas, turi būti naudojami visi trys sprendimų priėmimo modeliai, atitinkamai atsiskleidžiantys racionaliame, intuityviame ir improvizaciniame organizacijos antrepreneriškos veiklos procesuose. Toks trejopas požiūris į organizacijos antrepreneriškos veiklos proceso įgyvendinimą padeda geriau suprasti organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo perspektyvas (Cunha, 2007).

(1) Anot Mintzberg ir Westley (2001), racionalių sprendimų priėmimo atveju sprendimai yra apgalvojami, remiantis turima informacija: apibrėžiama iškilusi problema, nustatomi ir/ar sukuriami sprendimai šiai problemai spręsti ir pasirenkamas vienas jų. Kitaip tariant, sprendimų priėmimas yra planuojamas, tačiau, siekiant priimti racionalius sprendimus, būtina apibrėžti problemą, ją struktūruoti ir remtis patikima informacija. Racionalūs sprendimai priimami konkrečiu laiku, t.y. tik iškilus problemai (Mintzberg, Westley, 2001).

Cunha (2007) sukurto racionalių organizacijos antrepreneriškos veiklos proceso (3 pav.) esmė yra racionali galimybių analizė (angl. racional analysis of opportunities).



Šaltinis: adaptuota pagal Cunha, 2007, p. 7.

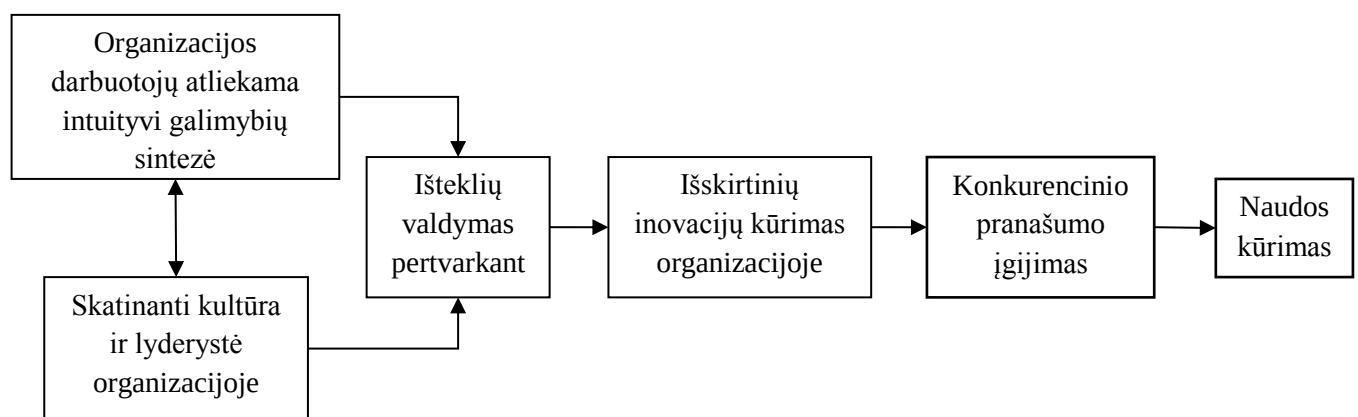
3 pav. Racionalusis organizacijos antrepreneriškos veiklos procesas

Racionaliajame organizacijos antrepreneriškos veiklos procese organizacijos kultūra ir lyderystė yra valdoma (angl. managed) ir paremta turima patikima informacija. Atsižvelgiant į racionaliai išanalizuotas galimybes, ištekliai yra valdomi juos struktūruojant (angl. structuring) taip, kad šios galimybės būtų įgyvendintos, o inovacijos yra kuriamos tvarios (angl. sustaining innovations) (Cunha, 2007), t.y. tinkamos palaikyti organizacijos veiklos tobulėjimą (Christensen et al., 2002). Taigi racionalumo aspektas pasireiškia visose keturiose šio proceso dedamosiose.

Organizacija, besiremianti racionaliųjų sprendimų priėmimu antrepreneriškos veiklos procese, palaiko savo konkurencinį pranašumą, nes racionalusis sprendimų priėmimas įgalina organizaciją apgalvoti tinkamų galimybių įgyvendinimą (Eisenhardt, Galunic, 2001).

(2) Mintzberg ir Westley (2001) teigimu, intuityviojo sprendimų priėmimo atveju sprendimai yra numatomi, remiantis idėjomis: bet kokioms galimybėms ruošiamasi, šios galimybės apmąstomos iki tam tikros galimybės išryškavimo, pastarąją patvirtinant ir patikrinant. Kitaip tariant, sprendimų priėmimas yra įsivaizduojamas, tačiau, siekiant priimti intuityvius sprendimus, būtina turėti tam tikrą idėjų derinį. Intuityvūs sprendimai priimami bet kuriuo metu, t.y. vos tik atsiradus intuicijai dėl idėjos pasirinkimo (Mintzberg, Westley, 2001).

Pasak Cunha (2007), intuityviojo organizacijos antrepreneriškos veiklos proceso (4 pav.) esmė yra intuityvi galimybių sintezė (angl. intuitive synthesis of opportunities).



Šaltinis: adaptuota pagal Cunha, 2007, p. 10.

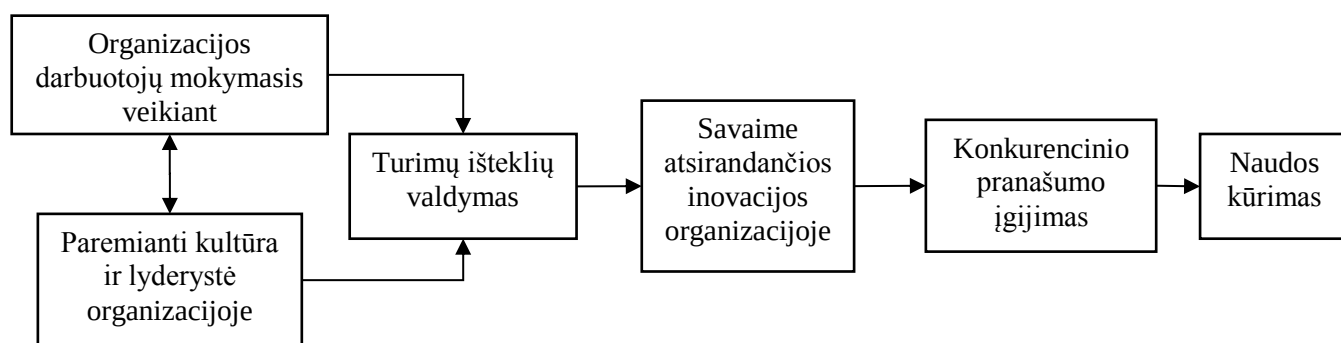
4 pav. Intuityvusis organizacijos antrepreneriškos veiklos procesas

Intuityviajame organizacijos antrepreneriškos veiklos procese organizacijos kultūra ir lyderystė yra skatinanti tiek racionaliųjų, tiek neracionaliųjų idėjų dalijimąsi (angl. bisociative) (Di Gregorio, Smith, 2002), kas didina patį intuityvumą organizacijoje (Ghoshal, Nahapiet, 1998). Išteklių yra valdomi juos pertvarkant (angl. reinvention), t.y. atsižvelgiant į intuityviai atrastas galimybes išteklių yra nuolatos derinami taip, kad intuityviai šios galimybės būtų įgyvendintos (Cunha, 2007). Kuriamos išskirtinės (arba radikalios) inovacijos (angl. disruptive innovations), nes intuityviai įžvelgtomis galimybėmis yra pasinaudojama naujai (alternatyviai) mąstant ir elgiantis (Perry-Smith, Shalley, 2006). Intuityvi galimybių sintezė įgalina atrasti iki šiol neapmąstytas galimybes (Cunha, 2007). Išskirtinių inovacijų kūrimas atsiskleidžia naujose verslo koncepcijose, padedančiose keisti dinamiškos konkurencijos kontekste (Charitou, Markides, 2003), ir yra tinkamas organizacijos veiklos tobulinimui (Cunha, 2007). Tad intuicijos aspektas atsispindi visose keturiose šio proceso dedamosiose.

Organizacija, naudojanti intuityvųjį sprendimų priėmimą antrepreneriškos veiklos procese, didina savo konkurencinį pranašumą, nes intuityvusis sprendimų priėmimas sąlygoja organizacijos išskirtinumą įgyvendinant išskirtines galimybes (Cunha, 2007).

(3) Anot Mintzberg ir Westley (2001), improvizacinio sprendimų priėmimo atveju, sprendimai yra kuriami, remiantis patirtimis: problemos sprendimai yra priimami pasirenkant geriausią galimą sprendimą, t.y. remiantis gera patirtimi, ir susilaikant nuo tų sprendimų, kurie anksčiau nepasitvirtino. Kitaip tariant, sprendimų priėmimo metu yra rizikuojama ir mokomasi; improvizaciniai sprendimai priimami esant neapibrėžtai ir nestruktūruotai problemai ir spaudžiant laikui, dažnu atveju nekonkrečiu laiku, priklausomai nuo to, kada iškilo problema (Mintzberg, Westley, 2001).

Cunha (2007) teigimu, improvizacinio organizacijos antrepreneriškos veiklos proceso (5 pav.) esmė yra mokymasis veikiant (angl. learning while doing).



Šaltinis: adaptuota pagal Cunha, 2007, p. 13.

5 pav. Improvizacinis organizacijos antrepreneriškos veiklos procesas

Improvizacinis organizacijos antrepreneriškos veiklos procesas skiriasi nuo anksčiau aprašytųjų dėl orientacijos veikti ir mokytis iš veiklos neplanuojant ir/ar nenumatant galimybių (Cunha, 2007). Mokymosi veikiant metu galimybės gali atsirasti netgi jų neieškant, nes improvizacija leidžia tinkamai reaguoti į neplanuotas galimybes (Baker, Nelson, 2005). Organizacijos kultūra ir lyderystė yra paremianti (angl. supportive) autonomiją ir individualumą, skatinanti reaguoti į pokyčius ir prisiimti atsakomybę už sprendimus. Kadangi galimybės atpažįstamos netikėtai, ištekliai yra valdomi pasitelkiant improvizaciją (angl. bricolage). Inovacijos tarsi atsiranda ir susikuria (angl. emergent innovations) (Cunha, 2007). Taigi improvizacijos aspektas atsispindi visose keturiose šio proceso dedamosiose.

Organizacija, besiremianti improvizaciniu sprendimų priėmimu antrepreneriškos veiklos procese, kuria savo konkurencinį pranašumą, nes improvizacinis sprendimų priėmimas leidžia savaime atsirasti galimybėms organizacijoje (Cunha, 2007).

Remiantis Mintzberg ir Westley (2001) išskirtais sprendimų priėmimo modeliais organizacijos antrepreneriškoje veikloje (žr. 1 lent.) ir pagal juos Cunha (2007) sukurtais organizacijos

antrepreneriškos veiklos procesais (žr. 3, 4, 5 pav.), paremtais Ireland et al. (2003) sukurta organizacijos antrepreneriškos veiklos proceso struktūra (žr. 2 pav.) ir išnagrinėtais Ghoshal ir Nahapiet (1998), Eisenhardt ir Galunic (2001), Mintzberg ir Westley (2001), Christensen et al. (2002), DiGregorio ir Smith (2002), Charitou ir Markides (2003), Baker ir Nelson (2005), Perry-Smith ir Shalley (2006), Cunha (2007) mokslinių darbų kontekste, galima teigti, kad racionalusis, intuityvusis ir improvizacinis organizacijos antrepreneriškos veiklos procesai organizacijoje taikytini susiklosčius tam tikroms sąlygoms, todėl negali būti suprantami kaip vienas kito alternatyvos. Kontrastas tarp skirtingų organizacijos antrepreneriškos veiklos procesų leidžia atsakyti į klausimą, kaip tam tikra antrepreneriška veikla leidžia organizacijai pasinaudoti nauja atsirandančiomis galimybėmis ir vystyti inovacijas:

- remiantis racionaliąja perspektyva, manoma, kad galimybių analizė leidžia priimti racionalius sprendimus dėl naujų galimybių įgyvendinimo; tad galimybės yra planuojamos;
- atsižvelgiant intuityviąją perspektyvą, pastebima, kad ne visas galimybes galima suplanuoti, tam tikrais atvejais naujos galimybės išryškėja priimant intuityvius sprendimus; taigi galimybės yra įsivaizduojamos;
- remiantis improvizacine perspektyva, teigiama, kad ne visas galimybes galima suplanuoti įsivaizduoti, tam tikrais atvejais rizikuojant veikiant ir mokantis iš veiklos naujos galimybės susikuria priimant improvizacinius sprendimus; taip galimybės yra kuriamos.

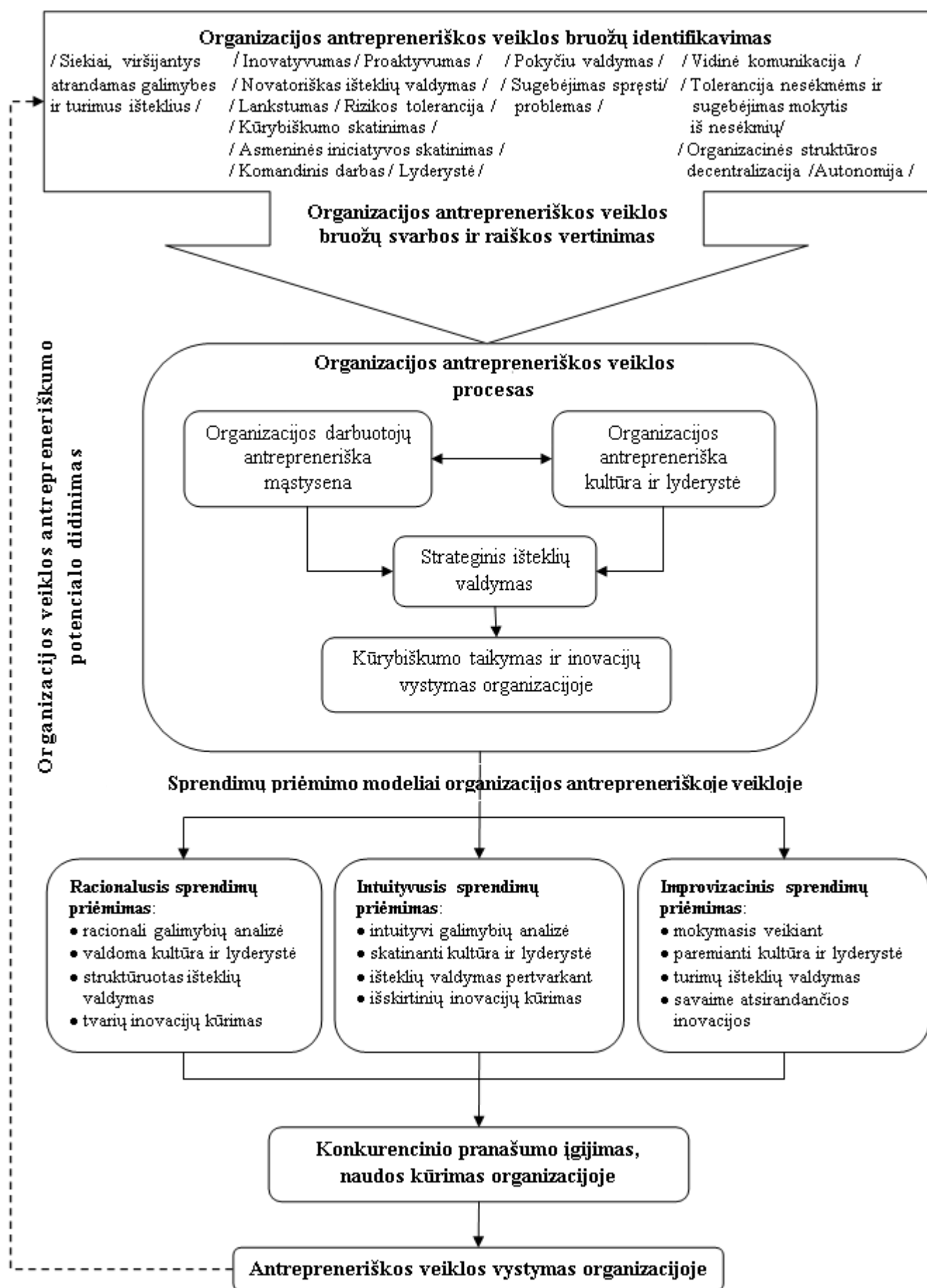
Taip pat galima manyti, kad šiuo trilypiu – racionaliuoju, intuityviuoju ir improvizaciniu – požiūriu į sprendimų priėmimą antrepreneriškos veiklos procese besivadovaujanti organizacija veikia antrepreneriškai ir geba didinti savo veiklos antrepreneriškumą.

2.3. Organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo modelis

Organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo koncepcija perima pagrindines organizacijos antreprenerišką veiklą nusakančias teorines nuostatas ir jos vystymo teorines prielaidas, pritaikytas atsižvelgiant į organizacijos antrepreneriškos veiklos savitumą ir jos vystymo ypatumus.

Atsižvelgiant į šiame darbe išanalizuotą mokslinę literatūrą, suformuotas organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo modelis (6 pav.).

Organizacijoje, vystančioje veiklą antrepreneriškai, identifikuotini antrepreneriškumo bruožai yra: inovatyvumas, proaktyvumas, siekiai, viršijantys atrandamas galimybes ir turimus išteklius, novatoriškas išteklių valdymas, pokyčių valdymas, lankstumas, sugebėjimas spręsti problemas, rizikos tolerancija, kūrybiškumo skatinimas, asmeninės iniciatyvos skatinimas, vidinė komunikacija, tolerancija nesėkmėms ir sugebėjimas mokytis iš nesėkmių, komandinis darbas, organizacinės struktūros decentralizacija, autonomija, lyderystė (žr. 1.2. poskyrį).



6 pav. Organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo modelis

Identifikuotųjų antrepreneriškumo bruožų svarba ir raiška vertinama organizacijos antrepreneriškos veiklos procese.

Organizacijos antrepreneriškos veiklos procesą sudaro keturios dedamosios: antrepreneriška organizacijos darbuotojų mąstysena ir organizacijos antrepreneriška kultūra ir lyderystė, sąveikaujančios tarpusavyje ir kartu darančios įtaką strateginiam išteklių valdymui, kurį įgyvendinus, taikomas kūrybiškumas ir vystomos inovacijos organizacijoje (žr. 2.1. poskyrį).

Įvertinus antrepreneriškumo bruožų svarbą ir raišką organizacijos antrepreneriškos veiklos procese, tiksliau, nustačius, kokie ir kiek šių bruožų atsiskleidžia minėtajame procese (atskirose jo dedamosiose), galima teigti, ar organizacija veikia antrepreneriškai ir, atsižvelgiant į nepakankamai šio proceso dedamosiose atsispindinčius antrepreneriškumo bruožus, nustatyti, koks yra jos veiklos antrepreneriškumo potencialas.

Dauguma antrepreneriškumo bruožų atsispindi visose organizacijos antrepreneriškos veiklos proceso dedamosiose, pavyzdžiui:

- inovatyvumas,
- proaktyvumas,
- novatoriškas išteklių valdymas,
- lankstumas,
- rizikos tolerancija,
- kūrybiškumo skatinimas,
- asmeninės iniciatyvos skatinimas,
- komandinis darbas,
- lyderystė.

Tačiau kai kurie jų ypač atsiskleidžia tam tikrose šio proceso dedamosiose, tarkime:

- siekiai, viršijantys atrandamas galimybes ir turimus išteklius, atsispindi organizacijos darbuotojų antrepreneriškoje mąstysenoje;
- vidinė komunikacija, tolerancija nesėkmės ir sugebėjimas mokytis iš nesėkmių, organizacinės struktūros decentralizacija, autonomija – organizacijos antrepreneriškoje kultūroje ir lyderystėje;
- pokyčių valdymas ir sugebėjimas spręsti problemas atsiskleidžia strateginiame išteklių valdyme;
- kūrybiškumo skatinimas, nors ir pasireiškia visose proceso dedamosiose, tačiau itin atsispindi kūrybiškumo taikyme ir inovacijų vystyme organizacijoje.

Organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožų raiška ir svarba minėtajame procese sąlygoja organizacijos veiklos antrepreneriškumo vystymą.

Siaurąja prasme organizacijos antrepreneriškos veiklos procesas – tai visuma dedamųjų, susietų tam tikrai priežastiniais ryšiais. Tačiau tik aprašyti šio proceso dedamąsias ir suprasti jų tarpusavio ryšius nepakanka norit nuodugniau tyrinėti organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymą. Tuo tarpu antrepreneriškumo bruožai, atsiskleidžiantys minėtajame procese, ir ypač tai, kokie ir kiek jų atsispindi tam tikrose šio proceso dedamosiose, leidžia teigti apie organizacijos veiklos antrepreneriškumą iš vienos pusės, ir organizacijos veiklos antrepreneriškumo potencialą iš kitos pusės.

Dargi organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymui, atsižvelgiant į tam tikras susiklosčiusias sąlygas, gali būti naudojami trys sprendimų priėmimo modeliai – racionalusis, intuityvusis ir improvizacinis (žr. 2.2. poskyrį), – atitinkamai modifikuojantys patį organizacijos antrepreneriškos veiklos procesą racionaliuoju, intuityviuoju ir improvizaciniu aspektais (žr. ten pat), kurių įgyvendinimas padeda organizacijai suprasti savo veiklos antrepreneriškumo vystymo galimybes.

Toks įvairiapusiškas požiūris į organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymą, apimantis organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožų identifikavimą, šių bruožų svarbos ir raiškos įvertinimą antrepreneriškos veiklos procese, įgyvendinamame racionaliąja, intuityviąja ir improvizacine perspektyvomis, leidžia organizacijai ne tik įgyti konkurencinį pranašumą ir kurti naudą, bet ir veikti antrepreneriškai ir vystyti savo veiklos antrepreneriškumą.

Apibendrinant apibrėžtą organizacijos antrepreneriškos veiklos procesą, galima teigti, kad minėtasis procesas yra nuoseklus, o jį sudarančios dedamosios susietos tam tikrais priežastiniais ryšiais: antrepreneriška organizacijos darbuotojų mąstysena ir organizacijos antrepreneriška kultūra ir lyderystė sąveikauja tarpusavyje ir kartu daro įtaką strateginiam išteklių valdymui, kurį įgyvendinus, taikomas kūrybiškumas ir vystomos inovacijos organizacijoje. Įgyvendindama šias proceso dedamąsias, organizacija įgyja konkurencinį pranašumą, kuria naudą, taip pat gali vystyti savo veiklos antrepreneriškumą. Be kita ko, apibrėžti racionalusis, intuityvusis ir improvizacinis sprendimų priėmimo modeliai organizacijos antrepreneriškos veiklos procese, kurių naudojimas, atsižvelgiant į tam tikras sąlygas, leidžia organizacijai didinti savo veiklos antrepreneriškumą. Atskleisti organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo ypatumai leidžia suformuoti organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo modelį, kuriuo teoriškai pagrindžiamas kompleksiškas požiūris į organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymą. Atsižvelgiant į tai, kad įvertinti organizacijos antrepreneriškos veiklos proceso dedamąsias ir suprasti jų tarpusavio ryšius nepakanka norit nuodugniau tyrinėti organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymą, pabrėžiama, kad būtina įvertinti organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožų svarbą ir raišką, atsispindinčias minėtajame procese, ir ypač tai, kokie ir kiek antrepreneriškumo bruožų atsiskleidžia tam tikrose šio proceso dedamosiose. Be to organizacijos antrepreneriškoje veikloje, atsižvelgus į tam tikras sąlygas, gali būti naudojami trys skirtingi sprendimų priėmimo modeliai, atitinkamai modifikuojantys patį organizacijos

antrepreneriškos veiklos procesą, padedantys organizacijai suprasti savo veiklos antrepreneriškumo vystymo galimybes. Iš to seka, kad sukurtu modeliu atskleidžiamas sisteminis požiūris į organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymą, grindžiamas organizacijos antrepreneriškumo bruožų identifikavimu, šių bruožų svarbos ir raiškos įvertinimu antrepreneriškos veiklos procese, įgyvendinamame racionaliąja, intuityviąja ir improvizacine perspektyvomis, pirma, veikti antrepreneriškai, antra, įgalina organizaciją įgyti konkurencinį pranašumą ir kurti naudą, trečia, sąlygoja organizacijos veiklos antrepreneriškumo vystymą.

3. ORGANIZACIJOS ANTREPRENERIŠKOS VEIKLOS BRUOŽŲ VERTINIMAS

3.1. Organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožų tyrimo metodologija

Organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožų tyrimo *metodologija*, anot Kardelio (2007) suprantama kaip tyrimo metodo panaudojimo logika, nurodanti, kuo pagrįstas kurio nors metodo pasirinkimas, grindžiama dviem požiūriais: organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožų identifikavimu ir šių bruožų svarbos ir raiškos vertinimu organizacijos antrepreneriškos veiklos procese. Kaip matyti iš darbo teorinės dalies, šie požiūriai pasižymi panašia problematika, tačiau, atsižvelgiant į darbo mokslinę problemą, siekiama rasti glaudžius jų sąlyčio taškus, tiksliau, kokie ir kiek šių bruožų atsiskleidžia minėtajame procese (jo dedamosiose), taip abiem požiūriais empiriškai pagrindžiant modelio dalį, kas galiausiai leistų teigti apie viso modelio tinkamumą tyrimams.

Tyrimo **tikslas** yra įvertinti organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožų svarbą ir raišką tam, kad nustatyti organizacijos veiklos antrepreneriškumo potencialą. Užsibrėžtam tikslui pasiekti keliami tokie tyrimo **uždaviniai**:

1. ištirti antrepreneriškumo bruožų svarbumą organizacijos veikloje;
2. ištirti antrepreneriškumo bruožų būdingumą organizacijos veikloje.

Tyrimo **objektas** yra organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožai.

Tyrimui atlikti naudojamas **ekspertinio vertinimo metodas**, suprantamas kaip apibendrinta ekspertų nuomonė, kuriai gauti taikomos ekspertų žinios, patirtis ir intuicija. Tiksliau, ekspertinis vertinimas – tai procedūra, leidžianti suderinti atskirų ekspertų nuomones ir priimti bendrą sprendimą, dažniausiai taikoma tiriant kokią nors problemą, procesą ar reiškinį, reikalaujantį tam tikrų žinių ir gebėjimų, o tyrimo rezultatai pateikiami motyvuotose išvadose ar rekomendacijose (Rudzkienė ir kt., 2009). Ekspertinio vertinimo metodą galima taikyti ir kokybiškai vertinant kiekybinius, tiksliau nustatomus reiškinius (Tidikis, 2003).

Ekspertinio vertinimo metodo panaudojimui reikia suformuoti ekspertų, galinčių suteikti būtiną išsamią ir patikimą informaciją apie vertinamąjį objektą, grupę (Tidikis, 2003). Siekiant išlaikyti ekspertinio vertinimo tikslumą ir patikimumą, į ekspertų grupę rekomenduojama įtraukti ne mažiau kaip 5 ekspertus (Tidikis, 2003; Kardelis, 2007), nes gautų įverčių tikslumas didžiausias tampa 5-9 ekspertų grupėje (Rudzkienė ir kt., 2009). Ekspertinio vertinimo patikimumas priklauso ir nuo ekspertų parinkimo: ekspertai turėtų būti kompetentingi asmenys, turintys tinkamos patirties ir išmanantys tiesiogiai su tiriamuoju objektu susijusią sritį. Ekspertų parinkimo kriterijai gali būti jų pareigybės ir/ar mokslinis laipsnis, praktinio ir/ar mokslinio darbo patirtis ir pan. Be to reikšmę turi

tokie ir tokie ekspertų asmeniniai bruožai kaip objektyvumas, principingumas, sugebėjimas analizuoti problemas nepasiduodant vyraujančioms tendencijoms ir kt. (Tidikis, 2003).

Ekspertiniam vertinimui pasirinkti uždarnosios akcinės bendrovės „Skonis ir kvapas“ darbuotojai. Įmonė įkurta 1997 metais. Įmonėje kuriama ir vystoma arbatos, kavos, saldumynų, aromatų ir tabako gaminių produkcija. Įmonės produkcija prekiaujama 47 specializuotuose parduotuvėse ir didžiuosiuose prekybos centruose visoje Lietuvoje, taip pat produkcija eksportuojama į Lenkiją, Latviją ir Estiją. Įmonės administracija, gamybos ir logistikos centrai įkurti Vilniuje; Kaune, Klaipėdoje ir Panevėžyje veikia regioniniai distribucijos centrai.

Ekspertinio vertinimo metu norint išlaikyti šio metodo tikslumą ir patikimumą, pirma, atsižvelgiama į ekspertų turimą kompetenciją, konkrečiau, pareigybes ir darbo patirtį įmonėje, bei įgytą išsilavinimą; antra, siekiama suburti 5-9 ekspertų grupę. Todėl ekspertiniam vertinimui pasirinkti visi vadovaujantys UAB „Skonis ir kvapas“ darbuotojai, kaip potencialiai galintys tinkamai vertinti organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožų svarbą ir raišką įmonės veikloje ir turintys tam reikalingų žinių, patyrimo ir intuicijos. Taip sudaryta didžiausiam įverčių tikslumui gauti savo didžiu tinkama 9 ekspertų grupė, kurios nariai užima vadovaujamas pareigas ir ilgesnį laiką dirba įmonėje, bei yra įgiję aukštąjį išsilavinimą arba šiuo metu siekiantys jo, tai:

1. savininkė, dirbanti įmonėje 15 metų ir įgijusi aukštąjį universitetinį išsilavinimą;
2. savininkas, dirbantis įmonėje 15 metų ir įgijęs aukštąjį universitetinį išsilavinimą;
3. direktorius, dirbantis įmonėje 14 metų ir įgijęs aukštąjį universitetinį išsilavinimą;
4. administracijos vadovė, dirbanti įmonėje 5 metus ir šiuo metu studijuojanti aukštojoje mokykloje;
5. marketingo vadovas, dirbantis įmonėje 5 metus ir šiuo metu studijuojantis aukštojoje mokykloje;
6. pardavimų projektų vadovė, dirbanti įmonėje 7 metus ir įgijusi aukštąjį universitetinį išsilavinimą;
7. prekybos vadovė, dirbanti įmonėje 13 metų ir įgijusi aukštąjį universitetinį išsilavinimą;
8. kokybės vadovė, dirbanti įmonėje 9 metus ir įgijusi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą;
9. gamybos vadovė, dirbanti įmonėje 11 metų ir įgijusi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą.

Ekspertinio vertinimo metodikų diapazonas labai platus, todėl priklausomai nuo klasifikacijos pagrindo, jas galima suskirstyti pagal šiuos kriterijus:

1. pagal ekspertų vertinimų suderinimo procedūrą, kuri gali būti vienkartinė ir daugiartinė;
2. pagal tyrėjo ir ekspertų tarpusavio sąveiką, kuri gali būti tiesioginė ir netiesioginė;
3. pagal ekspertų tarpusavio sąveiką, kuri gali būti individuali ir grupinė;

4. pagal ekspertų tarpusavio ryšį, kuris gali būti akivaizdus (akivaizdūs metodai yra laisvasis interviu, „smegenų šturmas“, dalijimasis nuomonėmis ir kt.) ir neakivaizdus (neakivaizdūs metodai yra formalizuota apklausa, skalės vertinimų, Delfų ir kt.);
5. pagal ekspertinio vertinimo rezultatus, kurie gali atspindėti atspindį įvairias vertinimo rūšis, pavyzdžiui, nuomonę, sprendimą, rekomendaciją ir pan. (Tidikis, 2003).

Šio ekspertinio vertinimo atveju ekspertų vertinimų suderinimo procedūra yra *vienkartinė*, nes ekspertai tiriamąjį objektą vertino vieną kartą užpildydami anketą. Tyrėjos ir ekspertų tarpusavio sąveika – *netiesioginė*, nes ekspertai, vertindami tiriamąjį objektą, su tyrėja bendravo netiesiogiai, t.y. užpildydami anketą tyrėjai nedalyvaujant. Ekspertų tarpusavio sąveika yra *individuali*, nes ekspertai tiriamojo objekto vertinimą atliko individualiai užpildydami anketą. Ekspertų tarpusavio ryšys – *neakivaizdus*, nes naudoti formalizuotos apklausos ir skalės vertinimų metodai. *Formalizuota apklausa* yra anketavimas; ekspertai gauna smulkiai išdėstytą anketą su uždariais arba pusiau uždariais klausimais, kuriais siekiama atskleisti daugumos ekspertų nuomonių bei iškeltos problemos sprendimo aspektų vertinimą; taigi gauti duomenys analizuojami ir kokybiškai, ir kiekybiškai (Tidikis, 2003). *Skalės vertinimų metodo* pagrindu toliau plėtojami pagrindiniai anketavimo principai; metodas skirtas kokybiniais duomenims gauti, naudojant ekspertų požiūrio į tiriamąjį objektą vertinimą pagal skalę – nominalią, ranginę, metrinę; tokius ekspertinio vertinimo duomenis apdorojus, taikant matematinės statistikos metodus, gaunama vertingos analitinės informacijos kokybine išraiška (Tidikis, 2003). Ekspertinio vertinimo rezultatai atspindi *nuomonę* apie organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožų svarbą ir raišką.

Ekspertiniam vertinimui atlikti naudojamas duomenų rinkimo metodas – *anketinė apklausa* (1 priedas), paruošta siekiant surinkti duomenis apie organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožų svarbą ir raišką remiantis ekspertų vertinimu.

Ekspertų anketinę apklausą pagal klausimų formą gali sudaryta keleto pobūdžio klausimai: atvirieji, uždarieji, pusiau uždarieji (Tidikis, 2003).

Šio ekspertinio vertinimo atveju anketą sudaro *uždari klausimai*, kuriais gali būti gaunami pakankamai išsamūs atsakymai, ypač, kai tiriamas požiūris į ką nors, o galimų atsakymų variantai nuomonės lygį, kuris vertinamas kaip kokybinis (Tidikis, 2003). Atsakymai į uždarus klausimus yra vertingesni, nes jie nėra tokie subjektyvūs, orientuoja atsakantįjį į daugumos priimtinius variantus, padeda išryškinti klausimo esmę. Be to tokius atsakymus lengviau išreikšti kiekybiniais matais, nes uždari klausimai leidžia tiksliau interpretuoti atsakymus; atsakymų siaurumas sudaro daugiau galimybių juos klasifikuoti, sudaryti skales, lyginti gautus duomenis su kitais tyrimo metu gautais duomenimis, geriau išsiaiškinti atsakymų turinį, jų intensyvumą (Tidikis, 2003).

Ekspertų anketinę apklausą pagal klausimų turinį gali sudaryti keleto pobūdžio klausimai:

1. klausimai apie patį ekspertą, pavyzdžiui, eksperto amžius, išsilavinimas, mokslinis laipsnis, specialybė, pareigybės, mokslinio/praktinio darbo stažas ir kt.;
2. pagrindiniai tiriamosios problemos klausimai;
3. klausimai, leidžiantys įvertinti motyvus, kuriais remiamasi vertinant tiriamąją problemą (Tidikis, 2003).

Šio ekspertinio vertinimo atveju anketoje užduodami 3 klausimai apie pačius ekspertus: jų užimamas pareigas ir darbo stažą įmonėje, bei įgytą išsilavinimą. Pateikiami 16 pagrindinių tiriamosios problemos klausimų: ekspertų prašoma įvertinti antrepreneriškumo bruožų svarbumą ir būdingumą įmonės veikloje. Antrepreneriškumo bruožų svarbumas vertinamas rangine matavimų skale, pasirenkant atsakymus nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai nesvarbus“, 2 – „nesvarbus“, 3 – „nei nesvarbus, nei svarbus“, 4 – „svarbus“ ir 5 reiškia „labai svarbus“ bruožas įmonės veikloje. Antrepreneriškumo bruožų būdingumas vertinamas dichotomine matavimų skale, pasirenkant atsakymą „taip“, jeigu bruožas būdingas, arba „ne“, jeigu nebūdingas bruožas įmonės veikloje. Klausimai, leidžiantys įvertinti motyvus, kuriais remiamasi vertinant tiriamąją problemą, ekspertams nebuvo užduodami.

Ekspertinio vertinimo metu anketa surinkti duomenys apdorojami kompiuterine statistinių duomenų apdorojimo programa „IBM SPSS Statistics 20“, gautus duomenis į programą suvedus kodais ir apdorojus, atliekama ekspertinio vertinimo rezultatų analizė. Diagramos ir lentelės sudaromi „Microsoft Office Excel 2003“ programa.

3.2. Organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožų vertinimo rezultatų analizė

Organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožų vertinimas pradedamas *ekspertų vertinimų suderinamumo* nustatymu. Ekspertų vertinimų suderinamumui nustatyti taikytas Kendall konkordancijos koeficientas W . Skaiciuojant Kendall konkordancijos koeficientą, tikrinama, ar ekspertų vertinimai dera tarpusavyje. Kendall konkordancijos koeficientas kinta nuo 0 iki 1 ($0 < W < 1$), kur 0 – reiškia visišką ekspertų nuomonių nesuderinamumą, o 1 – visišką suderinamumą. Suformuluojamos hipotezės:

H_0 : ekspertų vertinimai yra prieštaringi (t.y. konkordancijos koeficientas W lygus nuliui);

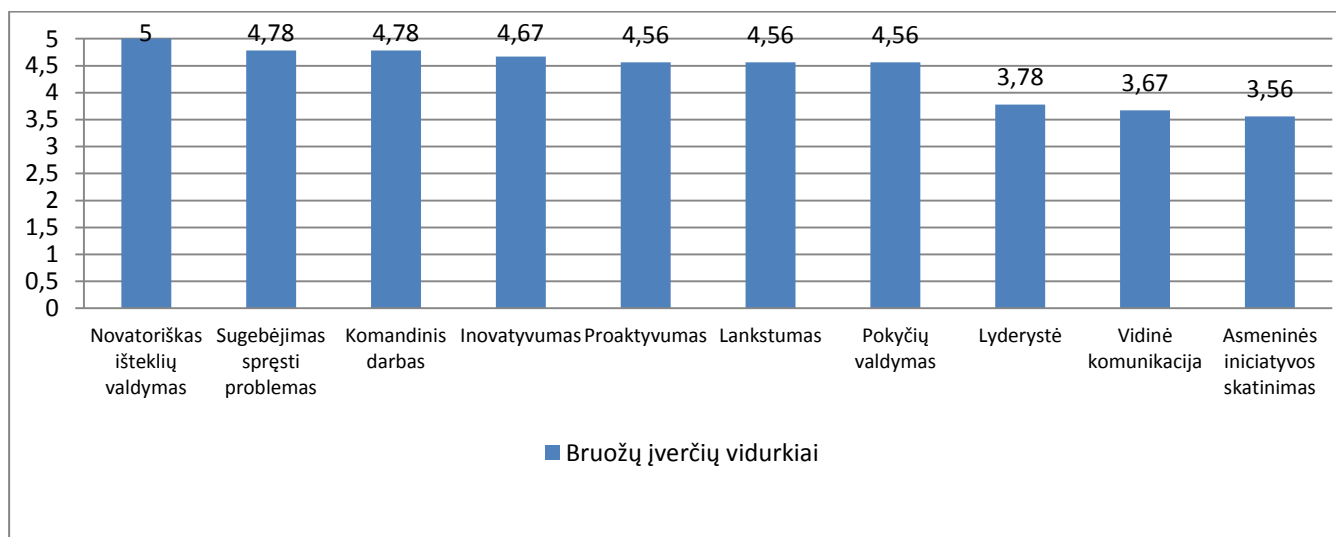
H_A : ekspertų vertinimai yra panašūs (t.y. konkordancijos koeficientas W nelygus nuliui).

Apskaičiavus Kendall konkordancijos koeficientą, gauta, kad konkordancijos koeficientas $W=0,811$ (2 priedas), todėl H_0 hipotezė, kad ekspertų vertinimai prieštaringi, atmetama.

Organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožų svarba vertinama ištiriant šių *bruožų svarbumą* įmonės veikloje. Antrepreneriškumo bruožų pagal svarbumą įmonės veikloje įverčių vidurkiai vertinami skalėje nuo 1 iki 5 balų; rezultatų analizei skalė interpretuojama intervalais:

- nuo 5 iki 3,5 balo – labai svarbūs bruožai,
- nuo 3,49 iki 2,5 – svarbūs bruožai,
- nuo 2,49 balo ir mažiau – nesvarbūs bruožai.

Kaip matyti iš pateiktos diagramos (7 pav.), visi joje pavaizduoti antrepreneriškumo bruožai yra **labai svarbūs** įmonės veikloje, nes šių bruožų įverčių vidurkiai svyruoja intervale nuo 5 iki 3,5 balo.

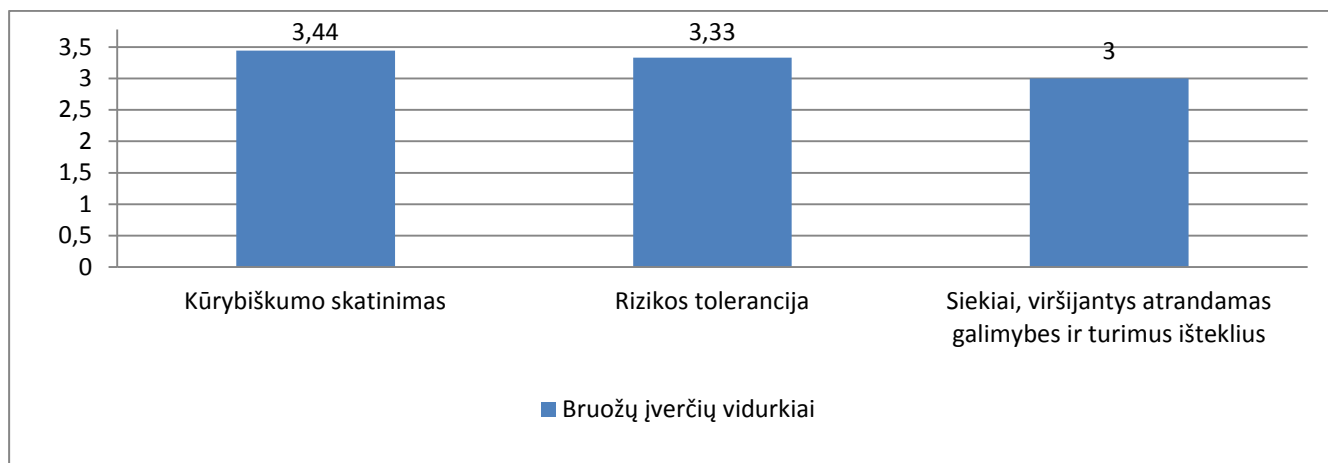


7 pav. Antrepreneriškumo bruožų pagal svarbumą įmonės veikloje įverčių vidurkių pasiskirstymas: labai svarbūs bruožai

Ekspertų vertinimu svarbiausias antrepreneriškumo bruožas įmonės veikloje yra *novatoriškas išteklių valdymas*, kurį visi 9 ekspertai įvertino vienodai – kaip **labai svarbų** bruožą. *Sugebėjimą spręsti problemas* ir *komandinį darbą* net 8 ekspertai iš 9 įvertino 5 balais, o 1 ekspertas šiems bruožams skyrė 4 balus. *Inovatyvumas* 7 ekspertų iš 9 įvertintas 5 balais, likusių 2 ekspertų – 4 balais. *Proaktyvumui*, *lankstumui* ir *pokyčių valdymui* 6 ekspertai iš 9 skyrė 5 balus, o likę 3 ekspertai įvertino 4 balais. *Lyderystę* net 8 ekspertai iš 9 įvertino 4 balais, tik 1 ekspertas šiam bruožui skyrė 3 balus. *Vidinė komunikacija* 7 ekspertų iš 9 įvertinta 4 balais ir tik 2 ekspertų – 3 balais. *Asmeninės iniciatyvos skatinimui* 6 ekspertai iš 9 skyrė 4 balus, o likę 3 ekspertai įvertino 3 balais (3 priedas).

Keleto minėtųjų antrepreneriškumo bruožų įmonės veikloje atžvilgiu matomi reikšmingi pastebėjimai, tarkime, ekspertai, įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, *inovatyvumo* ir *proaktyvumo* bruožus vertina kaip svarbesnius, lyginant su ekspertais, įgijusiais aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Dargi ekspertai, dirbantys įmonėje 10 ir daugiau metų, *pokyčių valdymą* vertina kaip svarbesnį bruožą, lyginant su ekspertais, dirbančiais įmonėje mažiau negu 10 metų. Kita vertus, ekspertai, dirbantys įmonėje mažiau negu 10 metų, svarbesniu bruožu vertina *lankstumą*, lyginant su ekspertais, dirbančiais įmonėje 10 metų ir daugiau.

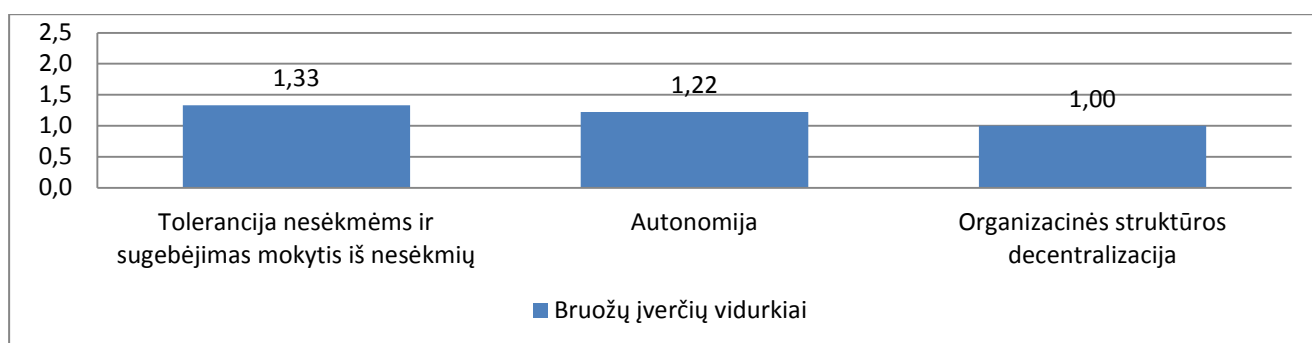
Kaip matyti iš sekančios diagramos (8 pav.), visi joje pavaizduoti antrepreneriškumo bruožai yra **svarbūs** įmonės veikloje, nes šių bruožų įverčių vidurkiai svyruoja intervale nuo 3,49 iki 2,5 balo.



8 pav. Antrepreneriškumo bruožų pagal svarbumą įmonės veikloje įverčių vidurkių pasiskirstymas: svarbūs bruožai

Ekspertų vertinimu **svarbus** antrepreneriškumo bruožas įmonės veikloje yra *kūrybiškumo skatinimas*, kurį 6 ekspertai iš 9 įvertino 4 balais, o likę 3 skyrė 3 balus. *Rizikos toleranciją* 5 ekspertai iš 9 įvertino 4 balais, o 4 ekspertai – 3 balais. *Siekus, viršijančius atrandamas galimybes ir turimus išteklius*, visi 9 ekspertai įvertino vienodai – kaip **nei svarbų, nei nesvarbų** bruožą įmonės veikloje (3 priedas).

Kaip matyti iš pateiktos diagramos (9 pav.), visi joje pavaizduoti antrepreneriškumo bruožai yra **nesvarbūs** įmonės veikloje, nes šių bruožų įverčių vidurkiai svyruoja intervale nuo 2,49 balo ir mažiau.

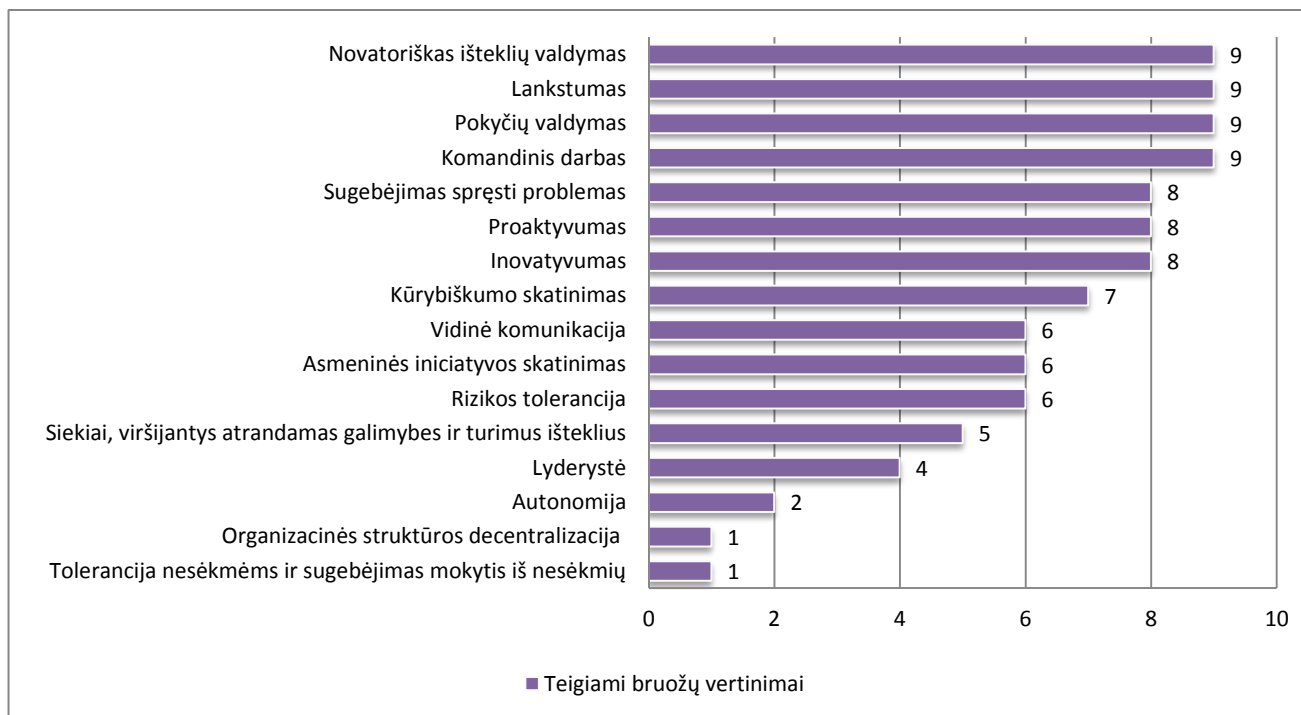


9 pav. Antrepreneriškumo bruožų pagal svarbumą įmonės veikloje įverčių vidurkių pasiskirstymas: nesvarbūs bruožai

Ekspertų vertinimu **nesvarbus** antrepreneriškumo bruožas įmonės veikloje yra *tolerancija nesėkmėms ir sugebėjimas mokytis iš nesėkmių*, nes net 7 ekspertai iš 9 šį bruožą įvertino vos 1 balu, o

2 ekspertai skyrė tik 2 balus. *Autonomiją* taip pat net 8 ekspertai iš 9 įvertino 1 balu, 1 ekspertas – 2 balais. O *organizacinės struktūros decentralizacija* visų 9 ekspertų įvertinta kaip **visai nesvarbus** bruožas įmonės veikloje (3 priedas).

Organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožų raiška vertinama ištiriant šių **bruožų būdingumą** įmonės veikloje. Antrepreneriškumo bruožų įverčiai pagal būdingumą (10 pav.) rezultatų analizei interpretuojami kaip būdingi, jeigu 5 ar daugiau ekspertų iš 9 įvertino šiuos bruožus kaip būdingus įmonės veikloje.



10 pav. Antrepreneriškumo bruožų pagal būdingumą įmonės veikloje teigiamų vertinimų pasiskirstymas

Iš pateiktos diagramos matyti, kad ekspertų vertinimu **būdingiausi** antrepreneriškumo bruožai įmonės veikloje yra *novatoriškas išteklių valdymas*, *lankstumas*, *pokyčių valdymas* ir *komandinis darbas*, kuriuos visi 9 ekspertai įvertino kaip būdingus. *Sugebėjimą spręsti problemas*, *proaktyvumą* ir *inovatyvumą* net 8 ekspertai iš 9 įvertino kaip būdingus ir tik 1 ekspertas įvertino kaip nebūdingus bruožus. Kiek mažiau būdingu bruožu įvertintas *kūrybiškumo skatinimas*, kurį 7 ekspertai iš 9 įvertino kaip būdingą ir 2 ekspertai įvertino kaip nebūdingą bruožą. Dar **mažiau būdingais bruožais** įmonės veikloje įvertinti *vidinė komunikacija*, *asmeninės iniciatyvos skatinimas* ir *rizikos tolerancija*, kuriuos 6 ekspertai iš 9 įvertino kaip būdingus, o 3 ekspertai – kaip nebūdingus bruožus. **Mažiausiai būdingu bruožu** įmonės veikloje įvertintas *siekiai, viršijantys atrandamas galimybes ir turimus išteklius*, kurį tik 5 ekspertai iš 9 įvertino kaip būdingą, o net 4 ekspertai įvertino kaip nebūdingą bruožą. **Nebūdingais bruožais**, pasak ekspertų, yra *lyderystė*, kurį vos 4 ekspertai iš 9 įvertino kaip būdingą, o

5 ekspertai – nebūdingą bruožą; *autonomija*, kurį tik 2 ekspertai iš 9 įvertino kaip būdingą ir net 7 ekspertai įvertino kaip nebūdingą bruožą; *organizacinė struktūros decentralizacija* ir *tolerancija nesėkmėms ir sugebėjimas mokytis iš nesėkmių*, kuriuos vos 1 ekspertas iš 9 įvertino kaip būdingus, o visi likę 8 ekspertai įvertino kaip nebūdingus bruožus (4 priedas).

Organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožų vertinimui prasminga yra **palyginti antrepreneriškumo bruožų svarbumą ir būdingumą įmonės veikloje** (2 lent.) tam, kad įvertinti antrepreneriškumo bruožų svarbos ir/ar raiškos įmonės veikloje spragas. Antrepreneriškumo bruožų įverčiai pagal svarbumą rezultatų analizei interpretuojami kaip svarbūs, jeigu 5 ar daugiau ekspertų iš 9 įvertino tam tikrą bruožą kaip labai svarbų arba svarbų (t.y. 5 arba 4 balais), o pagal būdingumą interpretuojami kaip būdingi, jeigu 5 ar daugiau ekspertų iš 9 įvertino šį bruožą kaip būdingą įmonės veikloje. Kadangi antrepreneriškumo bruožų pagal svarbumą ir būdingumą įmonės veikloje vertinimui buvo naudojamos skirtingos vertinimo skalės, palyginimui šie vertinimai paversti procentine išraiška, t.y. visų 9 ekspertų įvertintam kaip svarbiam/būdingam bruožui skiriama 100 proc., 8 ekspertų iš 9 – 88,9 proc., 7 ekspertų iš 9 – 77,8 proc., 6 ekspertų iš 9 – 66,7 proc., 5 ekspertų iš 9 – 55,6 proc., 4 ekspertų iš 9 – 44,4 proc., 3 ekspertų iš 9 – 33,3 proc., 2 ekspertų iš 9 – 22,2 proc., 1 eksperto iš 9 – 11,1 proc., nei vieno eksperto neįvertintam kaip svarbiam/būdingam bruožui teka 0 proc.

2 lentelė. **Antrepreneriškumo bruožų pagal svarbumą ir būdingumą įmonės veikloje vertinimų palyginimas**

Nr.	Antrepreneriškumo bruožų pagal svarbumą įmonės veikloje vertinimų pasiskirstymas (teigiamų ekspertų vertinimų procentinė dalis)	Antrepreneriškumo bruožų pagal būdingumą įmonės veikloje vertinimų pasiskirstymas (teigiamų ekspertų vertinimų procentinė dalis)	Skirtumas tarp antrepreneriškumo bruožų pagal svarbumą ir būdingumą įmonės veikloje vertinimų (teigiamų ekspertų vertinimų procentinės dalies skirtumas)
1.	Novatoriškas išteklių valdymas (100%)	Novatoriškas išteklių valdymas (100%)	-
2.	Sugebėjimas spręsti problemas (100 %)	Sugebėjimas spręsti problemas (88,9%)	11,1%
3.	Komandinis darbas (100 %)	Komandinis darbas (100%)	-
4.	Inovatyvumas (100 %)	Inovatyvumas (88,9%)	11,1%
5.	Proaktyvumas (100 %)	Proaktyvumas (88,9%)	11,1%
6.	Lankstumas (100 %)	Lankstumas (100%)	-
7.	Pokyčių valdymas (100 %)	Pokyčių valdymas (100%)	-
8.	Lyderystė (88,9 %)	Lyderystė (44,4%)	44,5%
9.	Vidinė komunikacija (77,8 %)	Vidinė komunikacija (66,7%)	11,1%
10.	Asmeninės iniciatyvos skatinimas (66,7 %)	Asmeninės iniciatyvos skatinimas (66,7%)	-
11.	Kūrybiškumo skatinimas (66,7%)	Kūrybiškumo skatinimas (77,8%)	-11,1%
12.	Rizikos tolerancija (55,6%)	Rizikos tolerancija (66,7%)	-11,1%
13.	Siekiai, viršijantys atrandamas galimybes ir turimus išteklius (0%)	Siekiai, viršijantys atrandamas galimybes ir turimus išteklius (55,6%)	-55,6%

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Nr.	Antrepreneriškumo bruožų pagal svarbumą įmonės veikloje vertinimų pasiskirstymas (teigiamų ekspertų vertinimų procentinė dalis)	Antrepreneriškumo bruožų pagal būdingumą įmonės veikloje vertinimų pasiskirstymas (teigiamų ekspertų vertinimų procentinė dalis)	Skirtumas tarp antrepreneriškumo bruožų pagal svarbumą ir būdingumą įmonės veikloje vertinimų (teigiamų ekspertų vertinimų procentinės dalies skirtumas)
14.	Tolerancija nesėkmėms ir sugebėjimas mokytis iš nesėkmių (0%)	Tolerancija nesėkmėms ir sugebėjimas mokytis iš nesėkmių (11,1%)	-11,1%
15.	Autonomija (0%)	Autonomija (22,2%)	-22,2%
16.	Organizacinės struktūros decentralizacija (0%)	Organizacinės struktūros decentralizacija (11,1%)	-11,1%

Iš pateiktos lentelės matyti, kad 1, 3, 6 ir 7 numeriais pažymėti svarbiausi (t.y. visų 9 ekspertų įvertinti 5 arba 4 balais) antrepreneriškumo bruožai yra ir būdingiausi (t.y. įvertinti visų 9 ekspertų) įmonės veikloje, tai *novatoriškas išteklių valdymas, komandinis darbas, lankstumas ir pokyčių valdymas*. Pastebėtina, kad šių antrepreneriškumo bruožų svarbumas ir būdingumas yra visiškai vienodi ir didžiausi galimi.

Tuo tarpu 2, 4 ir 5 numeriais pažymėti svarbiausi (t.y. visų 9 ekspertų įvertinti 5 arba 4 balais) antrepreneriškumo bruožai, *sugebėjimas spręsti problemas, inovatyvumas ir proaktyvumas*, yra mažiau būdingi (t.y. įvertinti 8 ekspertų iš 9) įmonės veikloje negu anksčiau minėtieji, nes šių bruožų svarbumas nežymiai didesnis negu būdingumas (procentinės dalies skirtumas 11,1%).

8 numeriu pažymėtas svarbus (t.y. 8 ekspertų iš 9 įvertintas 5 arba 4 balais) antrepreneriškumo bruožas, *lyderystė*, yra nebūdingas (t.y. įvertintas 4 ekspertų iš 9) įmonės veikloje. Be to šio bruožo svarbumas yra žymiai didesnis negu būdingumas (procentinės dalies skirtumas 44,5%).

9, 11 ir 12 numeriais pažymėti svarbūs (t.y. atitinkamai 7, 6 ir 5 ekspertų iš 9 įvertinti 5 arba 4 balais) antrepreneriškumo bruožai, *vidinė komunikacija, kūrybiškumo skatinimas ir rizikos tolerancijos*, yra būdingi (t.y. atitinkamai įvertinti 6, 7 ir 6 ekspertų iš 9) įmonės veikloje, tačiau *vidinės komunikacijos* svarbumas nežymiai didesnis negu būdingumas (procentinės dalies skirtumas 11,1%), o *kūrybiškumo skatinimo* ir *rizikos tolerancijos* svarbumas nežymiai mažesnis negu būdingumas (procentinės dalies skirtumas -11,1%).

Tuo tarpu 10 numeriu pažymėtas svarbus (t.y. 6 ekspertų iš 9 įvertintas 5 arba 4 balais) antrepreneriškumo bruožas, *asmeninės iniciatyvos skatinimas*, yra vienodai būdingas (t.y. įvertintas 6 ekspertų iš 9) įmonės veikloje.

14-16 numeriais pažymėti nesvarbūs (t.y. mažiau negu 5 ekspertų iš 9 įvertinti 5 arba 4 balais) antrepreneriškumo bruožai, *tolerancija nesėkmėms ir sugebėjimas mokytis iš nesėkmių, autonomija* ir *organizacinės struktūros decentralizacija*, yra ir nebūdingi (t.y. įvertinti mažiau negu 5 ekspertų iš 9) įmonės veikloje, vis dėlto *tolerancijos nesėkmėms ir sugebėjimo mokytis iš nesėkmių* ir *organizacinės*

struktūros decentralizacijos būdingumas yra nežymiai didesnis negu svarbumas (procentinės dalies skirtumas -11,1%), o autonomijos būdingumas yra žymiai didesnis negu svarbumas (procentinės dalies skirtumas -22,2%).

Tuo tarpu 13 numeriu pažymėtas nesvarbus (t.y. mažiau negu 5 ekspertų iš 9 įvertinti 5 arba 4 balais) antrepreneriškumo bruožas, *siekiai, viršijantys atrandamas galimybes ir turimus išteklius*, yra būdingas (t.y. įvertintas 5 ekspertų iš 9) įmonės veikloje, o šio bruožo būdingumas yra žymiai didesnis negu svarbumas (procentinės dalies skirtumas -55,6%).

Empiriškai įvertinus organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožus, galima daryti tokius apibendrinimus ir rekomendacijas uždarnosios akcinės bendrovės „Skonis ir kvapas“ atžvilgiu:

- Ištyrus antrepreneriškumo bruožų svarbumą įmonės veikloje, nustatyta, kad 12 antrepreneriškumo bruožų iš 16 įvertinti kaip svarbūs, o 4 bruožai vertinti kaip nesvarbūs tirtos UAB „Skonis ir kvapas“ veiklos atžvilgiu.
- Pastebėta, kad ekspertai, įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, *inovatyvumo* ir *proaktyvumo* antrepreneriškumo bruožus vertina kaip svarbesnius negu ekspertai, įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Atsižvelgiant į tai, kad *inovatyvumas* ir *proaktyvumas* atsiskleidžia visose organizacijos antrepreneriškos veiklos proceso dedamosiose, todėl yra vertinti kaip itin svarbūs, manytina, kad aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgiję ekspertai turi labiau kompleksinį požiūrį į įmonės veiklos antrepreneriškumo vystymo reikšmę, dėl to geriau įvertino šių bruožų svarbą. Be to pažymėtina, kad ekspertai, dirbantys įmonėje 10 ir daugiau metų, *pokyčių valdymą* vertina kaip svarbesnį antrepreneriškumo bruožą negu ekspertai, dirbantys įmonėje mažiau negu 10 metų. Manytina, kad ilgesnį laiką dirbantys ekspertai yra įgiję daugiau patirties valdyti pokyčius, todėl šį bruožą vertina geriau negu trumpesnį laiką dirbantys ekspertai. Kita vertus, ekspertai, dirbantys įmonėje mažiau negu 10 metų, svarbesniu antrepreneriškumo bruožu vertina *lankstumą* negu ekspertai, įmonėje dirbantys 10 metų ir daugiau. Manytina, kad trumpesnį laiką dirbantys ekspertai lankstesni iškilus pokyčiams, todėl šį bruožą vertina geriau negu ilgesnį laiką dirbantys ekspertai.
- Ištyrus antrepreneriškumo bruožų būdingumą įmonės veikloje, nustatyta, kad 12 antrepreneriškumo bruožų iš 16 yra įvertinti kaip būdingi, o 4 bruožai vertinti kaip nebūdingi tirtos UAB „Skonis ir kvapas“ veiklos atžvilgiu.
- Palyginus antrepreneriškumo bruožų svarbumą ir būdingumą įmonės veikloje, galima teigti, kad visi tirti antrepreneriškumo bruožai yra vienaip ar kitaip įvertinti kaip svarbūs ir/ar būdingi įmonės veikloje. Iš to seka, kad UAB „Skonis ir kvapas“ turi potencialo vystyti savo veiklos antrepreneriškumą atsižvelgdama į tai, kurių antrepreneriškumo bruožų svarbą ir raišką įmonės veikloje būtina didinti.

- Remiantis tuo, kiek ir kokie antrepreneriškumo bruožai buvo įvertinti kaip svarbūs ir būdingi įmonės veikloje, darytina išvada, kad įmonės veikla yra antrepreneriška, ypač todėl, kad tokiais vertinti antrepreneriškumo bruožai daugiau ar mažiau atsiskleidžia visose organizacijos antrepreneriškos veiklos proceso dedamosiose. Dėl to įmonei rekomenduojama palaikyti ir atitinkamai toliau didinti šių bruožų svarbą ir raišką tam, kad įmonės veikla būtų vystoma antrepreneriškai. Kita vertus, galima teigti, kad įmonėje nėra pakankamai išvystyta viena minėtojo proceso dedamoji, t.y. įmonės kultūra ir lyderystė, kurioje nesvarbiais ir nebūdingais antrepreneriškumo bruožais įvertinti *tolerancija nesėkmėms ir sugebėjimas mokytis iš nesėkmių, autonomija ir organizacinės struktūros decentralizacija* atsiskleidžia labiausiai. Dėl to įmonei rekomenduojama vystyti savo kultūrą ir lyderystę antrepreneriškai, ypač atsižvelgiant į minėtųjų bruožų svarbos ir raiškos didinimą įmonės veikloje. Ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas vienam antrepreneriškumo bruožui, *lyderystei*, atsispindinčiam visose organizacijos antrepreneriškos veiklos proceso dedamosiose, kuris įvertintas kaip nebūdingas įmonės veikloje, nors ir svarbus. Todėl įmonei rekomenduojama didinti šio bruožo raišką įmonės veikloje. Taip pat atkreiptinas dėmesys į kitą antrepreneriškumo bruožą, *siekus, viršijančius atrandamas galimybes ir turimus išteklius*, itin atsiskleidžiantį vienoje minėtojo proceso dedamojoje, t.y. organizacijos darbuotojų antrepreneriškoje mąstysenoje, kuris įvertintas kaip būdingas įmonės veikloje, tačiau nesvarbus. Dėl to įmonei rekomenduojama didinti šio bruožo svarbą įmonės veikloje.

Apibendrinant galima teigti, kad empiriškai įvertinus organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožus, nustatyta, jog visi tirti antrepreneriškumo bruožai yra vienaip ar kitaip įvertinti kaip svarbūs ir/ar pasireiškiantys organizacijos veikloje, todėl galima daryti išvadą, kad dalinai patikrintas organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo modelis yra tinkamas tolimesniems teoriniams ir empiriniams tyrimams.

IŠVADOS

1. Atskleisti teoriniai antreprenerystės aspektai leidžia teigti, kad išryškintoje antreprenerystės idėjos raidoje, išnagrinėtoje klasikinėje ir neoklasikinėje ekonomikos teorijose, bei plėtojamoje antreprenerystės teorijoje, nepakanka kompleksinio požiūrio į antreprenerystės, kaip ekonominio reiškinių, idėją. Pabrėžtina, kad nėra vienos visuotinai priimtos antreprenerystės definicijos, iš to seka, kad antreprenerystė koncepcija, savimi apimdama sudėtingus ir sudėtingus aspektus, yra nevienalytė. Išanalizuota antreprenerystės definicijų įvairovė leidžia išskirti dažniausiai jose pasitaikančius aspektus, įvardijamus antreprenerystės koncepcijos konstruktais: procesą, galimybių atradimą ir įgyvendinimą, naujos vertės kūrimą, kurių visuma ir tarpusavio sąsajos leidžia išryškinti antreprenerystės koncepciją, susidarant tam tikrą požiūrį į ją apibrėžiančių aspektų įvairiapusiškumą. Kita vertus, tai nesudaro pakankamo teorinio pagrindo atskleisti organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo ypatumus, kadangi tam yra būtina identifikuoti antreprenerystės bruožus organizacijoje. Todėl identifikuoti antreprenerystės bruožai organizacijoje: inovatyvumas, proaktyvumas, siekiai, viršijantys atrandamas galimybes ir turimus išteklius, novatoriškas išteklių valdymas, pokyčių valdymas, lankstumas, sugebėjimas spręsti problemas, rizikos tolerancija, kūrybiškumo skatinimas, asmeninės iniciatyvos skatinimas, vidinė komunikacija, tolerancija nesėkmės ir sugebėjimas mokytis iš nesėkmių, komandinis darbas, organizacinės struktūros decentralizacija, autonomija, lyderystė.
2. Apibrėžtas organizacijos antrepreneriškos veiklos procesas yra nuoseklus, o jį sudarančios dedamosios susietos tam tikrais priežastiniais ryšiais: antrepreneriška organizacijos darbuotojų mąstysena ir organizacijos antrepreneriška kultūra ir lyderystė sąveikauja tarpusavyje ir kartu daro įtaką strateginiam išteklių valdymui, kurį įgyvendinus taikomas kūrybiškumas ir vystomos inovacijos organizacijoje. Įgyvendindama šias proceso dedamąsias organizacija įgyja konkurencinį pranašumą, kuria naudą, veikia antrepreneriškai ir gali vystyti savo veiklos antrepreneriškumą. Be kita ko apibrėžti racionalusis, intuityvusis ir improvizacinis sprendimų priėmimo modeliai organizacijos antrepreneriškos veiklos proceso atžvilgiu, kurių naudojimas tam tikromis susiklosčiusiomis sąlygomis, leidžia organizacijai didinti savo veiklos antrepreneriškumą. Atskleisti organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo ypatumai leidžia suformuoti organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo modelį, kuriuo teoriškai pagrindžiamas kompleksinis požiūris į organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymą. Atsižvelgiant į tai, kad įvertinti organizacijos antrepreneriškos veiklos proceso dedamąsias ir suprasti jų tarpusavio ryšius nepakanka norit nuodugniau tyrinėti organizacijos

antrepreneriškos veiklos vystymą, pabrėžiama, kad būtina įvertinti organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožų svarbą ir raišką, atspindinčias minėtajame procese, ir ypač tai, kokie ir kiek antrepreneriškumo bruožų atsiskleidžia tam tikrose šio proceso dedamosiose. Be to organizacijos antrepreneriškoje veikloje, atsižvelgus į tam tikras sąlygas, gali būti naudojami trys skirtingi sprendimų priėmimo modeliai – racionalusis, intuityvusis, improvizacinis –, atitinkamai modifikuojantys patį organizacijos antrepreneriškos veiklos procesą ir padedantys organizacijai suprasti savo veiklos antrepreneriškumo vystymo galimybes. Iš to seka, kad sukurtu modeliu atskleidžiamas sisteminis požiūris į organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymą, grindžiamas organizacijos antrepreneriškumo bruožų identifikavimu, šių bruožų svarbos ir raiškos įvertinimu antrepreneriškos veiklos procese, galimame įgyvendinti racionaliąja, intuityviąja ir improvizacine perspektyvomis, viena vertus, įgalina organizaciją įgyti konkurencinį pranašumą ir kurti naudą, kita vertus, veikti antrepreneriškai ir sąlygoti savo veiklos antrepreneriškumo vystymą.

3. Empiriškai įvertinus organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožus, nustatyta, jog visi tirti antrepreneriškumo bruožai yra vienaip ar kitaip įvertinti kaip svarbūs ir/ar pasireiškiantys organizacijos veikloje, todėl darytina išvada, kad dalinai patikrintas teorinėmis organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo prielaidomis pagrįstas organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo modelis yra tinkamas tyrimams. Tęstiniai tyrimai modelio atžvilgiu galėtų būti susiję su naujų/papildomų antrepreneriškumo bruožų ir jų vertinimo kriterijų organizacijos veikloje nustatymu bei šių bruožų sąsajų tyrimais (ir tarpusavio, ir atskirose organizacijos antrepreneriškos veiklos proceso dedamosiose) tiek teoriniame, tiek empiriniame lygmenyje. Be abejo taikytinas viso modelio tyrimas, įtraukiant šiame darbe netirtą skirtingų sprendimų priėmimo modelių panaudojimą organizacijos antrepreneriškos veiklos procese tam, kad būtų patvirtintas viso modelio tinkamumas tyrimams.

LITERATŪRA

1. **Adekola A. et al.** Approach to Innovative Activities by Lithuanian Companies in the Current Conditions of Development // Technological and Economic Development of Economy. – Vilnius: Technika, 2008, vol. 14, no. 4, p. 595-611. – ISSN 1392-8619
2. **Adner R., Helfat C. E.** Corporate Effects and Dynamic Capabilities // Strategic Management Journal, 2003, vol. 24, no. 10, p. 1011-1025.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=07246059-da09-4e4c-8db9-152e5bd0ebbb%40sessionmgr13&vid=40&hid=120> [žiūrėta 2012 07 12]
3. **Agarwal R. et al.** The Process of Creative Construction: Knowledge Spillovers, Entrepreneurship and Economic Growth // Strategic Entrepreneurship Journal, 2007, vol. 1, no. 3/4, p. 263-286. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1027901 [žiūrėta 2012 06 12]
4. **Ahuja G., Lampert C. M.** Entrepreneurship in the Large Corporation: a Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Innovations // Strategic Management Journal, 2001, vol. 22, no. 6/7, p. 521-543.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=07246059-da09-4e4c-8db9-152e5bd0ebbb%40sessionmgr13&vid=49&hid=1> [žiūrėta 2012 07 11]
5. **Alvarez S. A., Barney J. B.** Resource-based Theory and the Entrepreneurial Firm // Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset / Edited by M. A. Hitt et al. – Oxford (UK): Blackwell Publishers, 2002, p. 89-105. – ISBN 9780631234104
6. **Amabile T. M. et al.** Assessing the Work Environment for Creativity // Academy of Management Journal, 1996, vol. 39, no. 5, p. 1154-1184.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=07246059-da09-4e4c-8db9-152e5bd0ebbb%40sessionmgr13&vid=17&hid=27> [žiūrėta 2012 07 13]
7. **Ardichvili A. et al.** A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development // Journal of Business Venturing, 2003, vol. 18, no. 1, p. 105-123. http://www2.sa.unibo.it/summer/testi/11_grimaldi_tagliaventi/ardichvili_2003.pdf [žiūrėta 2012 07 14]
8. **Audretsch D. B. et al.** Entrepreneurship: Determinants and Policy in a European – US Comparisson. – Boston: Kluwert Academic Publishers, 2002. – 248 p. – ISBN 9780792376859

9. **Audretsch D. B., Kuratko A. F.** Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept // *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2009, vol. 33, no. 1, p. 1-17.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=dd3eda75-43dd-4751-943f-53cb747e3aa2%40sessionmgr104&vid=5&hid=3> [žiūrėta 2012 06 14]
10. **Baker T., Nelson R. E.** Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage // *Administrative Science Quarterly*, 2005, vol. 50, no. 3, p. 329-366.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=07246059-da09-4e4c-8db9-152e5bd0ebbb%40sessionmgr13&vid=32&hid=116> [žiūrėta 2012 07 15]
11. **Banytė J., Salickaitė R.** Successful Diffusion and Adoption of Innovation as Means to Increase Competitiveness of Enterprises // *Engineering Economic=Inžinerinė ekonomika*. – Kaunas: Technologija, 2008, Nr. 1(56), p. 48-56. – ISSN 1392-2785. – URL <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/56/1392-2758-2008-1-56-48.pdf>
12. **Burgelman R. A.** Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms // *California Management Review*, 1984, vol. 26, no. 3, p. 154-166.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=73b5747f-016b-4491-b436-6c40bc573aa8%40sessionmgr15&vid=12&hid=22> [žiūrėta 2012 07 15]
13. **Carree M. A., Thurik A. R.** The Lag Structure of the Impact of Business Ownership on Economic Performance in OECD Countries // *Small Business Economics*, 2008, vol. 30, no. 1, p. 101-110.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=dd3eda75-43dd-4751-943f-53cb747e3aa2%40sessionmgr104&vid=7&hid=102> [žiūrėta 2012 07 01]
14. **Casson M.** *Entrepreneurship and Business Culture: Studies in the Economics of Trust*. – Aldershot (UK), Brookfield (US): Edward Elgar, 1995., vol. 1. – 283 p. – ISBN 9781858982298
15. **Certo S. T. et al.** Wealth and the Effects of Founder Management among IPO-Stage New Ventures // *Strategic Management Journal*, 2001, vol. 22, no. 6/7, p. 641-658.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=73b5747f-016b-4491-b436-6c40bc573aa8%40sessionmgr15&vid=45&hid=22> [žiūrėta 2012 08 02]
16. **Chandler G. N. et al.** Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture // *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2000, vol. 25, no. 1, p. 59-77.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=07246059-da09-4e4c-8db9-152e5bd0ebbb%40sessionmgr13&vid=47&hid=1> [žiūrėta 2012 07 21]

17. **Charitou C. D., Markides C. C.** Responses to Disruptive Strategic Innovation // MIT Sloan Management Review, 2003, vol. 44, no. 2, p. 55-63.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3944138c-a7bd-494f-987d-d7ee172c8d8e%40sessionmgr14&vid=52&hid=103> [žiūrėta 2012 08 10]
18. **Chen M. H.** Entrepreneurial Leadership and New Ventures: Creativity in Entrepreneurial Teams // Creativity & Innovation Management, 2007, vol. 16, no. 3, p. 239-249.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b1624ccd-2205-4b06-8ed9-f178ca19793f%40sessionmgr112&vid=10&hid=121> [žiūrėta 2012 07 19]
19. **Chrisman J. J., Sharma P.** Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship // Entrepreneurship: Theory & Practice, 1999, vol. 23, no. 3, p. 11-27.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=73b5747f-016b-4491-b436-6c40bc573aa8%40sessionmgr15&vid=61&hid=117> [žiūrėta 2012 06 21]
20. **Christensen C. M. et al.** Foundations for Growth: How to Identify and Build Disruptive New Businesses // MIT Sloan Management Review, 2002, vol. 43, no. 3, p. 22-31.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=07246059-da09-4e4c-8db9-152e5bd0ebbb%40sessionmgr13&vid=13&hid=102> [žiūrėta 2012 08 13]
21. **Ciborra C.** The Platform Organization: Recombining Strategies, Structures, and Surprises // Organization Science, 1996, vol. 7, no. 2, p. 103-118.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=07246059-da09-4e4c-8db9-152e5bd0ebbb%40sessionmgr13&vid=34&hid=1> [žiūrėta 2012 08 03]
22. **Cunha M.** Entrepreneurship as Decision Making: Rational, Intuitive and Improvisational Approaches // Journal of Enterprising Culture, 2007, vol. 15, no. 1, p. 1-20.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3944138c-a7bd-494f-987d-d7ee172c8d8e%40sessionmgr14&vid=11&hid=20> [žiūrėta 2012 07 30]
23. **Day J. D., Wendler J. C.** The New Economics of Organization // McKinsey Quarterly, 1998, vol. 1, p. 4-18.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=73b5747f-016b-4491-b436-6c40bc573aa8%40sessionmgr15&vid=42&hid=22> [žiūrėta 2012 07 20]
24. **Deci E. L., Gagne M.** Self Determination Theory and Work Motivation // Journal of Organizational Behavior, 2005, vol. 26, no. 4, p. 331-362.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=73b5747f-016b-4491-b436-6c40bc573aa8%40sessionmgr15&vid=16&hid=22> [žiūrėta 2012 07 18]
25. **Dess G. G., Lumpkin G. T.** Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance // Academy of Management Review, 1996, vol. 21, no. 1, p. 135-

171.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=73b5747f-016b-4491-b436-6c40bc573aa8%40sessionmgr15&vid=56&hid=117> [žiūrėta 2012 07 09]
26. **Dess G. et al.** Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Directions // *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 1999, vol. 23, no. 3, p. 85-102.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3944138c-a7bd-494f-987d-d7ee172c8d8e%40sessionmgr14&vid=17&hid=114> [žiūrėta 2012 06 13]
27. **Di Domenico M. et al.** Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises // *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2010, vol. 34, no. 4, p. 681-703.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=07246059-da09-4e4c-8db9-152e5bd0ebbb%40sessionmgr13&vid=26&hid=116> [žiūrėta 2012 07 04]
28. **Di Gregorio D., Smith K. G.** Bisociation, Discovery, and the Role of Entrepreneurial Action // *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* / Edited by M. A. Hitt et al. – Oxford (UK): Blackwell Publishers, 2002, p. 129–150. – ISBN 9780631234104
29. **Duobienė J.** Poreikių trikampis // *Vadovo pasaulis*. – Vilnius: Pačiolis, 2005, Nr. 10(108), p. 65-67. – ISSN 1392-4761. – URL <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/43a5d6664d8cb>
30. **Eisenhardt K. M., Galunic D. C.** Architectural Innovation and Modular Corporate Forms // *Academy of Management Journal*, 2001, vol. 44, no. 6, p. 1229-1249.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3944138c-a7bd-494f-987d-d7ee172c8d8e%40sessionmgr14&vid=13&hid=20> [žiūrėta 2012 08 04]
31. **Farahmand N. F. et al.** A Strategy Formulation Model: a Model Based on the Corporate Entrepreneurship in Industrial Firms of Iran // *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*, 2011, vol. 5, no. 12, p. 1221-1230.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ce0f4da5-e568-40e7-983a-8db9baab0598%40sessionmgr13&vid=11&hid=117> [žiūrėta 2012 06 06]
32. **Fillis I., Rentschler R.** The Role of Creativity in Entrepreneurship // *Journal of Enterprising Culture*, 2010, vol. 18, no. 1, p. 49-81.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1815f6d1-7d32-4465-b2de-d770238db484%40sessionmgr110&vid=26&hid=23> [žiūrėta 2012 08 06]
33. **George G., Zahra S. A.** Absorptive Capacity: a Review, Reconceptualization and Extension // *Academy of Management Review*, 2000, vol. 27, no. 2, p. 185-203.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=834179f6-c9b8-4ab1-8fdb-0f932634675e%40sessionmgr112&vid=9&hid=124> [žiūrėta 2012 03 21]

34. **Ghoshal S., Nahapiet J.** Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage // *Academy of Management Review*, 1998, vol. 23, no. 2, p. 242-266.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3944138c-a7bd-494f-987d-d7ee172c8d8e%40sessionmgr14&vid=56&hid=103> [žiūrėta 2012 08 16]
35. **Glinskienė R., Petuškienė E.** Entrepreneurship as the Basic Element for the Successful Employment of Benchmarking and Business Innovations // *Engineering Economics=Inžinerinė Ekonomika*. – Kaunas: Technologija, 2011, Nr. 22(1), p. 69–77. – ISSN 1392-2785. – URL <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/71/1392-2758-2011-22-1-69.pdf>
36. **Glynn M. A., Lounsbury M.** Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources // *Strategic Management Journal*, 2001, vol. 22, no. 6/7, p. 545-564.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=73b5747f-016b-4491-b436-6c40bc573aa8%40sessionmgr15&vid=5&hid=116> [žiūrėta 2012 07 10]
37. **Grebel T.** Entrepreneurship: a New Perspective / 1st ed. – London (UK), New York (US): Routledge, 2004. – 224 p. – ISBN 9780415406475
38. **Grėblikaitė J., Kriščiūnas K.** Entrepreneurship in Sustainable Development: SMEs Innovativeness in Lithuania // *Engineering Economics= Inžinerinė Ekonomika*. – Kaunas: Technologija, 2007, Nr. 4(54), p. 20-26. – ISSN 1392-2785. – URL <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/54/1392-2758-2007-4-54-020.pdf>
39. **Grėblikaitė J.** Antrepreneriškumo raiškos raida ir šiuolaikiniai bruožai inovatyviose smulkiose ir vidutinėse įmonėse (rankraštis): daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S). – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2011. – 220 p.
40. **Gupta V. et al.** Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct // *Journal of Business Venturing*, 2004, vol. 19, no. 2. p. 241–260.
<http://knowledge.wharton.upenn.edu/papers/1006.pdf> [žiūrėta 2012 07 26]
41. **Helfat C. E.** Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: the Case of R&D // *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, no. 5, p. 339-360.
<http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=07246059-da09-4e4c-8db9-152e5bd0ebbb%40sessionmgr13&vid=36&hid=1> [žiūrėta 2012 07 10]
42. **Hitt M. A., Ireland R. D.** Achieving and Maintaining Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership // *Academy of Management Executive*, 1999, vol. 13, no. 1, p. 43-57.

- <http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=07246059-da09-4e4c-8db9-152e5bd0ebbb%40sessionmgr13&vid=15&hid=102> [žiūrėta 2012 07 13]
43. **Hitt M. A., Sirmon D. G.** Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms // *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2003, vol 27, no. 4, p. 339-358.
- <http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=07246059-da09-4e4c-8db9-152e5bd0ebbb%40sessionmgr13&vid=38&hid=120> [žiūrėta 2012 08 05]
44. **Hitt M. A. et al.** Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation // *Strategic Management Journal*, 2001, vol. 22, no. 6/7, p. 479-491.
- <http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=73b5747f-016b-4491-b436-6c40bc573aa8%40sessionmgr15&vid=35&hid=103> [žiūrėta 2012 07 07]
45. **Hitt M. A. et al.** Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives // *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* / Edited by M. A. Hitt et al. – Oxford (UK): Blackwell Publishers, 2002, p. 1-16. – ISBN 9780631234104
46. **Hitt M. A. et al.** Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society // *Academy of Management Perspectives*, 2011, vol. 25, no 2, p. 57-75.
- <http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=07246059-da09-4e4c-8db9-152e5bd0ebbb%40sessionmgr13&vid=51&hid=121> [žiūrėta 2012 08 01]
47. **Hornsby J. S. et al.** Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneurship: a Comparison of Canadian and U.S. Managers // *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 1999, vol. 24, no. 2, p. 11-26.
- <http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b1624ccd-2205-4b06-8ed9-f178ca19793f%40sessionmgr112&vid=12&hid=5> [žiūrėta 2012 08 07]
48. **Ireland R. D. et al.** Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Action to Create Firm Wealth // *Academy of Management Executive*, 2001, vol 15, no. 1, p. 49-63.
- <http://ehis.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=73b5747f-016b-4491-b436-6c40bc573aa8%40sessionmgr15&vid=37&hid=103> [žiūrėta 2012 08 02]
49. **Ireland R. et al.** A Model of Strategic Entrepreneurship: the Construct and its Demensions // *Journal of Management*, 2003, vol. 29, no. 6, p. 963-989.
- <http://cetysrp.alliant.wikispaces.net/file/view/A+model+of+strategic+Entrepreneurship.pdf> [žiūrėta 2012 08 02]
50. **Jatuliavičienė G. et al.** Environmental Challenges for Entrepreneurship and Innovations Development // *Management= Vadyba*. – Vilnius: VšĮ Akademinė leidyba, 2007, Nr. 3-4

- (16-17), p. 56-62. – ISSN 1822-3133. – URL <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Vadyba/16-17/56-62.pdf>
51. **Jones R. J., Salimath M. S.** Scientific Entrepreneurial Management: Bricolage, Bootstrapping and the Quest for Efficiencies // *Journal of Business & Management*, 2011, vol. 17, no. 1, p. 85-103.
<http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b1624ccd-2205-4b06-8ed9-f178ca19793f%40sessionmgr112&vid=8&hid=121> [žiūrėta 2012 07 01]
52. **Jucevičius R.** Strateginis organizacijų vystymas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. – 456 p. – ISBN 9986418070
53. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Šiauliai: Liucijus, 2007. – 400 p. – ISBN 9955655356
54. **Kirby D. A.** Entrepreneurship. – McGraw-Hill Higher Education, 2002. – p. 360 – ISBN 9780077098582
55. **Krueger N. F.** The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence // *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2000, vol. 24, no. 3, p. 5-23.
<http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=73b5747f-016b-4491-b436-6c40bc573aa8%40sessionmgr15&vid=25&hid=114> [žiūrėta 2012 08 01]
56. **Kuratko et al.** Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment // *Strategic Management Journal*, 1990, vol. 11, no. 4, p. 49-58.
<http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b1624ccd-2205-4b06-8ed9-f178ca19793f%40sessionmgr112&vid=15&hid=5> [žiūrėta 2012 08 01]
57. **Kuratko D. F.** Entrepreneurship: Theory, Process, Practice / 8th ed. – Mason (Ohio, US): Southwestern / Cengage Publishers, 2009. – 576 p. – ISBN 9780324590913
58. **Lipinskienė D., Stanikūnienė B.** Vadovai ir darbuotojai organizacijoje, siekiančioje žinių ir inovacijų // *Social Sciences=Socialiniai mokslai*. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2010, Nr. 2(68), p. 7-15 – ISSN 1392-0758. – URL [http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2010-2_\(68\)/](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2010-2_(68)/)
59. **Lukošius S., Tamošiūnas T.** Possibilities for Business Enterprise Support // *Engineering Economics= Inžinerinė Ekonomika*. – Kaunas: Technologija, 2009, Nr. 1(61), p. 58–64. – ISSN 1392-2785. – URL <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/61/1392-2758-2009-1-61-58.pdf>
60. **Makštutis A., Vijeikis J.** Small and Medium-Sized Business Competitiveness in Lithuania // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2009,

61. **McMullen J. S., Shepherd D. A.** Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur // *Academy of Management Review*, 2006, vol. 31, no. 1, p. 132-152.
<http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=73b5747f-016b-4491-b436-6c40bc573aa8%40sessionmgr15&vid=27&hid=2> [žiūrėta 2012 08 03]
62. **Melnikas B.** The Knowledge-Based Economy in the European Union: Innovations, Networking and Transformation Strategies // *Transformations in Business & Economics*=Verslo ir ekonomikos transformacijos. – Kaunas: Vilniaus universiteto leidykla, 2008, vol. 7, no. 3, p. 170-192 – ISSN 1648-4460
63. **Mill J. S.** Utilitarizmas. – Vilnius: Margi raštai, 2005. – 94 p. – ISBN 9986092892
64. **Mintzberg H., Westley F.** Decision Making: It's Not What You Think // *MIT Sloan Management Review*, 2001, vol. 42, no. 3., p. 89-93.
<http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1815f6d1-7d32-4465-b2de-d770238db484%40sessionmgr110&vid=22&hid=101> [žiūrėta 2012 08 19]
65. **Perry-Smith J. E., Shalley C. E.** Social yet Creative: the Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity // *Academy of Management Journal*, 2006, vol. 49, no. 1, p. 85-101.
<http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1815f6d1-7d32-4465-b2de-d770238db484%40sessionmgr110&vid=28&hid=23> [žiūrėta 2012 08 16]
66. **Rudzkienė ir kt.** Lietuvos e. valdžios gairės: ateities įžvalgų tyrimas // *Atsak. red. A. Augustinaitis, V. Rudzkienė.* – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2009. – 352 p. – ISBN 9789955191605
67. **Shane S., Venkataraman S.** The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research // *Academy of Management Review*, 2000, vol. 25, no. 1, p. 217-236.
<http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3944138c-a7bd-494f-987d-d7ee172c8d8e%40sessionmgr14&vid=46&hid=4> [žiūrėta 2012 07 13]
68. **Shepherd et al.** Entrepreneurial Spirals: Deviation-Amplifying Loop of an Entrepreneurial Mindset and Organizational Culture // *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2010, vol. 34, no. 1, p. 59-82.
<http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1815f6d1-7d32-4465-b2de-d770238db484%40sessionmgr110&vid=30&hid=23> [žiūrėta 2012 07 29]
69. **Stripeikis O.** Antrepreneriško formavimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S). –

- Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008. – 146 p. – URL http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20081211_105148-29395/DS.005.0.01.ETD
70. **Swedberg R. et al.** Entrepreneurship: the Social Science View. – Oxford (UK): Oxford University Press, 2000. – 416p. – ISBN 9780198294610
 71. **Teymorpor et al.** The Role of Social Entrepreneurship in Community // Journal of Applied Sciences Research, 2012, vol. 8, no. 6, p. 2856-2865.
<http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=25da490b-44e5-42ec-a321-e8e66a431386%40sessionmgr110&vid=5&hid=116> [žiūrėta 2012 07 16]
 72. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. – 626 p. – ISBN 9955563265
 73. **Turner C.** Veskite į sėkmę. Kaip sukurti verslias organizacijas. – Vilnius: Baltos lankos, 2005. – 222 p. – ISBN 978995523000
 74. **Zahra S. A. et al.** The Antecedents and Consequences of Firm-level Entrepreneurship: the State Field // Entrepreneurship: Theory & Practice, 1999, vol. 24, no. 2, p. 47-67.
<http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=834179f6-c9b8-4ab1-8fdb-0f932634675e%40sessionmgr112&vid=5&hid=4> [žiūrėta 2012 06 16]
 75. **Zahra S. A. et al.** Privatization and Entrepreneurial Transformation: Emerging Issues and a Future Research Agenda // Academy of Management Review, 2000, vol. 25, no. 3, p. 509-524.
<http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=73b5747f-016b-4491-b436-6c40bc573aa8%40sessionmgr15&vid=51&hid=117> [žiūrėta 2012 06 29]
 76. **Zakarevičius P. ir kt.** Organizacijų vystymosi paradigma. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2004. – 511 p. – ISBN 9955120274
 77. **Wang et al.** Entrepreneurial Leadership and Context in Chinese Firms: a Tale of Two Chinese Private Enterprises // Asia Pacific Business Review, 2012, vol. 18, no. 4, p. 505-530.
<http://ehis.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1815f6d1-7d32-4465-b2de-d770238db484%40sessionmgr110&vid=11&hid=2> [žiūrėta 2012 08 09]

Smilinskaitė M. Organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymas / Tarptautinės prekybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. Eglė Kazlauskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2012. – 62 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe, pagrindus organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo teorines prielaidas, parengtas organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo modelis ir empiriškai įvertinti organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožai. Pirmajame skyriuje, siekiant atskleisti teorinius antreprenerystės aspektus, išryškinama antreprenerystės koncepcija ir idėjos raida bei identifikuojami antreprenerystės bruožai organizacijoje. Antrajame skyriuje, norint atskleisti organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo ypatumus, apibrėžiamas organizacijos antrepreneriškos veiklos procesas ir sprendimų priėmimo modeliai šio proceso atžvilgiu. Remiantis atskleidžiamais organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo ypatumais, suformuojamas organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo modelis. Trečiajame skyriuje, empiriškai įvertinus organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožus, dalinai patvirtinamas modelio tinkamumas tolimesniems teoriniams ir empiriniams tyrimams.

Pagrindiniai žodžiai: antreprenerystė, organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožai, organizacijos antrepreneriškos veikla, sprendimų priėmimas organizacijos antrepreneriškoje veikloje, organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymas.

Smilinskaitė M. Development of entrepreneurial activity of an organisation / Master's thesis in International Trade. Supervisor Prof. Dr. Eglė Kazlauskienė. – Vilnius: Faculty of Economics and Financial Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 62 p.

ANOTATION

After substantiating the theoretical prerequisites for the development of entrepreneurial activity of an organisation, in this final Master thesis an organisation's entrepreneurial activity development model has been prepared and the entrepreneurial features in organisation's activity have been empirically assessed. Chapter one clarifies the concept of entrepreneurship and the development of the idea, it also identifies entrepreneurial features in an organisation, by disclosing the theoretical aspects of entrepreneurship. Chapter two defines the entrepreneurial activity process of an organisation and the models of decision-making with regard to such process, by disclosing the peculiarities of entrepreneurial activity development of an organisation and by formulating the entrepreneurial activity development model on the basis of such peculiarities. Chapter three presents an empirical assessment of entrepreneurial features in organisation's activity, by partially approving the suitability of the model for further theoretical and empirical research.

Key Words: entrepreneurship, entrepreneurial features in organisation's activity, entrepreneurial activity of an organisation, decision-making in organisation's entrepreneurial activity, development of entrepreneurial activity of an organisation.

Smilinskaitė M. Organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymas / Tarptautinės prekybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. Eglė Kazlauskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2012. – 62 p.

SANTRAUKA

Per pastarąjį dešimtmetį vadybos ir ekonomikos mokslų sandūroje antreprenerystės koncepcija vystėsi ypač intensyviai, o požiūris į šį gana naują reiškinį, neretai reikalaujantį skirtingų mąstymo ir veiklos principų, nuolat kinta: antreprenerystė tampa itin svarbia, kadangi padeda naujai suvokti organizacijų vaidmenį šiuolaikinės verslo aplinkos iššūkių kontekste.

Užsienio šalių mokslininkų teigimu, kompleksinėje ir nuolatos kintančioje verslo aplinkoje organizacijos, pasižyminčios antreprenerišku, geba atrasti naujas galimybes, o įgyvendindamos jas, gali įgyti konkurencinį pranašumą. Be kita ko, naujų galimybių išvėlgimas ir pasinaudojimas jomis yra pagrindas kurti naudą organizacijose.

Lietuvos mokslininkai vysto teorinius ir empirinius su organizacijų antreprenerišku susijusius tyrimus įvairiais aspektais, pavyzdžiui, Lietuvos smulkiosiose ir vidutinėse įmonėse, Lietuvos įmonių inovacinėje veikloje, smulkiųjų ir vidutinių įmonių inovatyvumo Lietuvoje klausimu, Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo plotmėje, įmonių konkurencingumo ir inovacijų atžvilgiu, žiniomis grįstos ekonomikos plotmėje, Lietuvos verslo aplinkos iššūkių kontekste, organizacijų strateginio valdymo lygmenyje, vadovų ir darbuotojų lygmenyje, tačiau sisteminio požiūrio į organizacijų antrepreneriškos veiklos vystymą vis dar trūksta. Todėl kol kas nėra pakankama šios temos praktinei analizei ir įvertinimui skirtų tyrimų, reprezentuojančių tai, kas vyksta tose organizacijose, kurios vysto savo veiklą antrepreneriškai. Galima teigti, kad nepakankamai ištirtas organizacijų antrepreneriškos veiklos vystymas yra aktuali mokslinių tyrimų sritis, tad antrepreneriško dimensijos formavimas organizacijos veikloje prisidėtų prie kompleksinio požiūrio į antrepreneriškos veiklos vystymo perspektyvų kūrimą teorine prasme ir šių galimybių įgyvendinimo organizacijos plotmėje praktine prasme. Todėl magistro baigiamojo darbo mokslinė problema yra nustatyti, kaip ir kuo grindžiant galima įvertinti organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožus, sąlygojančius organizacijos veiklos antrepreneriško vystymą.

Magistro baigiamojo darbo objektas yra organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymas. Darbo tikslas – grindžiant organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymą teorinėmis prielaidomis, parengti organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo modelį ir empiriškai įvertinti organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožus. Išsikeltam tikslui pasiekti, užsibrėžti šie darbo uždaviniai: 1) atskleisti teorinius antreprenerystės aspektus, išryškinant antreprenerystės koncepciją ir idėjos raidą bei identifikuojant antreprenerystės bruožus organizacijoje; 2) suformuoti organizacijos antrepreneriškos

veiklos vystymo modelį, apibrėžiant organizacijos antrepreneriškos veiklos procesą ir sprendimų priėmimo modelius šio proceso atžvilgiu; 3) empiriškai įvertinti organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožus, dalinai patikrinant modelio tinkamumą tyrimams. Darbo metodai yra mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, apibendrinimas, ekspertų anketinė apklausa ir statistinių duomenų analizės metodai.

Magistro baigiamojo darbo struktūrą sudaro įvadas, teorinė, empirinė dalys ir išvados. Pirmajame skyriuje, siekiant atskleisti teorinius antreprenerystės aspektus, išryškinama antreprenerystės koncepcija ir idėjos raida bei identifikuojami antreprenerystės bruožai organizacijoje. Antrajame skyriuje apibrėžiamas organizacijos antrepreneriškos veiklos procesas ir sprendimų priėmimo modeliai šio proceso atžvilgiu. Remiantis atskleidžiamais organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo ypatumais, suformuojamas organizacijos antrepreneriškos veiklos vystymo modelis. Trečiajame skyriuje, empiriškai įvertinus organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožus, dalinai patvirtinamas modelio tinkamumas tolimesniems teoriniams ir empiriniams tyrimams.

Magistro baigiamojo darbo tiriamoji mokslinė problema išdėstyta 62 puslapiuose, įskaitant 2 lenteles ir 10 paveikslų. Literatūros sąrašą sudaro 77 literatūros šaltiniai. Darbo pabaigoje pateikiama anotacija ir santrauka lietuvių ir anglų kalbomis bei 4 priedai.

Magistro baigiamasis darbas gali būti aktualus vadybos ir ekonomikos mokslų sritimis besidomintiems asmenims, taip pat gali būti naudingas praktikams.

Smilinskaitė M. Development of entrepreneurial activity of an organisation / Final Master thesis in International Trade. Supervisor prof. dr. Eglė Kazlauskienė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Economics and Financial Management, 2012. – 62 p.

SUMMARY

During the last decade, at the junction of management and economics the concept of entrepreneurship has been developing with particular intense, and the view towards this relatively novel occurrence, often requiring very different mentality and operational principles, is changing constantly: the importance of entrepreneurship increases helping newly conceive the role of organisations in the context of challenges faced by modern business environment.

According to foreign scientists, in the complex and constantly changing business environment entrepreneurial organisations are able to find new opportunities, and their implementation determines acquisition of competitive advantage. Among other things, discovering and implementing new opportunities forms the basis for creating benefit in organisations.

Lithuanian scientists develop theoretical and empirical research related to the entrepreneurship of organisations with regard to different aspects, e.g. in the Lithuanian small and medium-sized enterprises, with regard to innovative activity of the Lithuanian enterprises, in the field of innovative nature of small and medium-sized businesses in Lithuania, competitiveness of the Lithuanian small and medium-sized businesses, with regard to the competitiveness of enterprises and innovations, in the context of knowledge-based economy, challenges faced by the Lithuanian business environment, on the level of organisational strategic management, on the level of management and employees etc., however, systemic approach towards the development of entrepreneurial activity of organisations is still lacking. Therefore, there is no sufficient research, able to assist the practical analysis and evaluation of this subject and represent the occurrences in those organisations that develop their activities in entrepreneurial fashion. It could be stated that the insufficiently analysed development of entrepreneurial activity of organisations is a relevant field of scientific research, therefore, it is possible to say that the formation of the entrepreneurial dimension within the activity of an organisation would theoretically contribute to the emergence of a complex standpoint towards the perspectives of development of entrepreneurial activity and towards making use of such opportunities in the organisation in practical terms. Therefore, the scientific problem of this Master thesis is to identify how and on what grounds the entrepreneurial features determining the development of entrepreneurial activity within the organisation may be evaluated.

The subject-matter of this final Master thesis is the development of entrepreneurial activity of an organisation. The objective of the thesis is to prepare an entrepreneurial activity development model of

an organisation and to empirically evaluate the entrepreneurial features of an organisation, by substantiating the theoretical prerequisites for the development of entrepreneurial activity of an organisation. The thesis entails the following tasks: 1) to disclose the theoretical aspects of entrepreneurship, by clarifying the concept of entrepreneurship and the development of the idea and by identifying the entrepreneurial features in an organisation; 2) to formulate the entrepreneurial activity development model on that basis, by defining the entrepreneurial activity process of an organisation and the models of entrepreneurial decision-making with regard to such process; 3) to empirically assess the entrepreneurial features in organisation's activity, by partially verifying the suitability of the model for research. The methods of the thesis are analysis of scientific literature, comparative analysis, generalisation, expert inquiry by means of questionnaires, statistical analysis methods.

Chapter one clarifies the concept of entrepreneurship and the development of the idea, it also identifies entrepreneurial features in an organisation, by disclosing the theoretical aspects of entrepreneurship. Chapter two defines the entrepreneurial activity process of an organisation and the models of entrepreneurial decision-making with regard to such process, by disclosing the peculiarities of entrepreneurial activity development of an organisation and by formulating the entrepreneurial activity development model on the basis of such peculiarities. Chapter three presents an empirical assessment of entrepreneurial features in organisation's activity, by partially approving the suitability of the model for further theoretical and empirical research.

The structure of the final Master thesis is as follows: preface, theoretical part, empirical part and conclusions. The scientific problem under research is described in pages 62, including tables 2 and 10 pictures. The list of references comprises 77 sources of literature. A concise annotation and a summary in Lithuanian and English are presented at the end of the thesis, together with 4 annexes.

This final Master thesis may be relevant for individuals who are interested in the field of management and economics, also for practitioners.

Ekspertų anketinė apklausa apie organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožus

Gerbiamas/-a respondente,

Mykolo Romerio universiteto, Ekonomikos ir finansų valdymo fakulteto tarptautinės prekybos magistrantė atlieka empirinį tyrimą, kurio tikslas yra įvertinti įmonės antrepreneriškos veiklos bruožų svarbą ir raišką tam, kad nustatyti įmonės veiklos antrepreneriškumo potencialą, remiantis UAB „Skonis ir kvapas“ ekspertų individualia nuomone.

Jūsų dalyvavimas šiame tyrime yra anoniminis ir Jūsų išsakyta nuomonė naudojama tik šio tyrimo tikslais.

1. Jūsų pareigos UAB „Skonis ir kvapas“ (įrašykite).....

2. Kiek metų Jūs dirbate UAB „Skonis ir kvapas“? (įrašykite).....

3. Jūsų išsilavinimas (apibraukite):

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ pagrindinis ▪ vidurinis, ▪ aukštasis neuniversitetinis, | <ul style="list-style-type: none"> ▪ aukštasis universitetinis, ▪ nebaigtas aukštasis, ▪ studijuojau aukštojoje mokykloje. |
|---|---|

Jūsų nuomone, kurie antrepreneriškumo bruožai yra svarbūs ir būdingi Jūsų įmonės veikloje?

Nr.	Antrepreneriškumo bruožai įmonės veikloje	Ar šie bruožai svarbūs Jūsų įmonėje? Įvertinkite antrepreneriškumo bruožų svarbumą „+“ ženklų ties skaičiais nuo 1 iki 5, kur 1 – „visai nesvarbus“, 2 – „nesvarbus“, 3 – „nei nesvarbus, nei svarbus“, 4 – „svarbus“, 5 – „labai svarbus“ bruožas įmonės veikloje.					Ar šie bruožai būdingi Jūsų įmonėje? Įvertinkite antrepreneriškumo bruožų būdingumą „+“ ženklų ties atsakymais „taip“, jeigu būdingas, arba „ne“, jeigu nebūdingas bruožas įmonės veikloje.	
		1	2	3	4	5	Taip	Ne
1.	Inovatyvumas, arba inovacijų kūrimas							
2.	Proaktyvumas, arba galimybių atradimas ir įgyvendinimas							
3.	Siekiai, viršijantys atrandamas galimybes ir turimus išteklius							
4.	Novatoriškas išteklių valdymas							
5.	Pokyčių valdymas							
6.	Lankstumas							
7.	Sugebėjimas spręsti problemas							
8.	Rizikos tolerancija							
9.	Kūrybiškumo skatinimas							
10.	Asmeninės iniciatyvos skatinimas							
11.	Vidinė komunikacija							
12.	Tolerancija nesėkmėms ir sugebėjimas mokytis iš nesėkmių							
13.	Komandinis darbas							
14.	Organizacinės struktūros decentralizacija							
15.	Autonomija							
16.	Lyderystė							

Ačiū už bendradarbiavimą.

**Ekspertų vertinimų dėl organizacijos antrepreneriškos veiklos bruožų suderinamumo
apskaičiavimas**

Test Statistics	
N	9
Kendall's W ^a	,811
Chi-Square	109,423
df	15
Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Antrepreneriškumo bruožų pagal svarbumą įmonės veikloje įverčių vidurkių apskaičiavimas

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Inovatyvumas	9	4	5	4,67	,500
Proaktyvumas	9	4	5	4,56	,527
Siekiai, viršijantys atrandamas galimybes ir turimus išteklius	9	3	3	3,00	,000
Novatoriškas išteklių valdymas	9	5	5	5,00	,000
Pokyčių valdymas	9	4	5	4,56	,527
Lankstumas	9	4	5	4,56	,527
Sugebėjimas spręsti problemas	9	4	5	4,78	,441
Rizikos tolerancija	9	3	4	3,33	,500
Kūrybiškumo skatinimas	9	3	4	3,44	,527
Asmeninės iniciatyvos skatinimas	9	3	4	3,56	,527
Vidinė komunikacija	9	3	4	3,67	,500
Tolerancija nesėkmėms ir sugebėjimas mokytis iš nesėkmių	9	1	2	1,33	,500
Komandinis darbas	9	4	5	4,78	,441
Organizacinės struktūros decentralizacija	9	1	1	1,00	,000
Autonomija	9	1	2	1,22	,441
Lyderystė	9	3	4	3,78	,441
Valid N (listwise)	9				

Antrepreneriškumo bruožų pagal būdingumą įmonės veikloje teigiamų vertinimų apskaičiavimas

Inovatyvumas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	8	88,9	88,9	88,9
Valid Ne	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Proaktyvumas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	8	88,9	88,9	88,9
Valid Ne	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Siekiai, viršijantys atrandamas galimybes ir turimus išteklius

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	5	55,6	55,6	55,6
Valid Ne	4	44,4	44,4	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Novatoriškas išteklių valdymas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	9	100,0	100,0	100,0

Pokyčių valdymas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	9	100,0	100,0	100,0

Lankstumas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	9	100,0	100,0	100,0

Sugebėjimas spręsti problemas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	8	88,9	88,9	88,9
Valid Ne	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Rizikos tolerancija

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	6	66,7	66,7	66,7
Valid Ne	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Kūrybiškumo skatinimas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	7	77,8	77,8	77,8
Valid Ne	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Asmeninės iniciatyvos skatinimas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	6	66,7	66,7	66,7
Valid Ne	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Vidinė komunikacija

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	6	66,7	66,7	66,7
Valid Ne	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Tolerancija nesėkmėms ir sugebėjimas mokytis iš nesėkmių

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	1	11,1	11,1	11,1
Valid Ne	8	88,9	88,9	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Komandinis darbas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	9	100,0	100,0	100,0

Organizacinės struktūros decentralizacija

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Taip	1	11,1	11,1	11,1
Valid Ne	8	88,9	88,9	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Autonomija

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Taip	2	22,2	22,2	22,2
	Ne	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Lyderystė

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Taip	4	44,4	44,4	44,4
	Ne	5	55,6	55,6	100,0
	Total	9	100,0	100,0	