

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ TECHNOLOGIJŲ FAKULTETAS  
EDUKOLOGIJOS IR SOCIALINIO DARBO INSTITUTAS**

**AKVILĖ DOVYDAITYTĖ  
VERSLUMO EDUKOLOGIJOS MAGISTRANTŪROS  
NUOLATINĖS STUDIJOS**

**VERSLUMO UGDYMAS: VIEŠOJO IR PRIVATAUS  
SEKTORIAUS SĄVEIKOS GALIMYBĖS**

**Magistro baigiamasis darbas**

*Darbo vadovas: prof. dr. Rita Bieliauskienė*

Vilnius,  
2014

## TURINYS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ĮVADAS</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>1.VERSLUMO UGDYMO TEORINIAI ASPEKTAI</b> .....   | <b>6</b>  |
| 1.1. Verslumo koncepcija ir verslumą lemiantys veiksniai .....  | 6         |
| 1.2. Verslumo ugdymo reikšmė ir strategijos .....   | 18        |
| <b>2.VERSLUMO UGDYMO VIEŠAJAME IR PRIVAČIAME SEKTORIUOSE<br/>YPATUMAI</b> .....   | <b>28</b> |
| 2.1. Viešojo sektoriaus veiklos ypatumai .....  | 28        |
| 2.2. Žmogiškųjų išteklių ugdymo aspektai viešajame ir privačiame sektoriuose.....   | 31        |
| 2.3. Verslumo ugdymo dokumentai, organizacijos ir jų programos.....   | 33        |
| <b>3. VERSLUMO UGDYMO VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ SĄVEIKOJE<br/>GALIMYBIŲ TYRIMAS</b> .....   | <b>40</b> |
| 3.1. Tyrimo metodologija .....  | 40        |
| 3.2. Tyrimo duomenų analizė .....   | 45        |
| 3.2.1. Specialistų požiūrio į verslumo ugdymą bei viešojo ir privataus sektorių sąveikos<br>galimybes, ugdant darbuotojų verslumą, analizė..... | 45        |
| 3.2.2. Darbuotojų požiūrio į verslumo ugdymą bei viešojo ir privataus sektorių sąveikos<br>galimybes, ugdant darbuotojų verslumą, analizė.....  | 57        |
| <b>IŠVADOS</b> .....  | <b>80</b> |
| <b>REKOMENDACIJOS</b> .....   | <b>82</b> |
| <b>LITERATŪROS SĄRAŠAS</b> .....  | <b>83</b> |
| <b>SANTRAUKA</b> .....  | <b>89</b> |
| <b>SUMMARY</b> .....  | <b>90</b> |
| <b>PRIEDAI</b> .....  | <b>91</b> |

## IVADAS

**Problemos aktualumas.** Sparčiai kintant ekonominei, politinei, technologinei aplinkai, kinta ir socialiniai santykiai, vis labiau orientuoti į rinką. Kaip teigia P. Zakarevičius ir A. Župerka (2011), tai „visuomenės progresas iš dalies priklauso nuo verslininkų skaičiaus ir gebėjimų. Individo verslumas padeda suvokti ir įžvelgti naujas veiklos vystymo galimybes, o tai didina visuomenės gerovę“ (p. 141). Paaikškėja, jog verslumo ugdymas yra viena iš svarbiausių prielaidų, plėtojančių šalies ekonomiką, užtikrinančių ir keliančių visų žmonių gerovę. Todėl verslumo ugdymas yra svarbus visuose žmogaus gyvenimo etapuose, siekiant jo tobulėjimo bei sėkmingo prisitaikymo dinamiškoje aplinkoje ir tikslingos reakcijos į pokyčius.

**Ištirtumas.** Verslumas gana išsamiai analizuojamas tiek lietuvių, tiek užsienio autorių darbuose. Pačią verslumo sąvoką vadybiniu aspektu, remdamiesi gerosios patirties pavyzdžiais analizavo D. A. Kirby (2003), Armonas (2006), A. Fayolle ir P. Kyro (2008), J. Dudaitė ir G. Žibėnienė (2012), verslumą analizavo daugiau edukologiniu aspektu, C. Turner (2005), G. Strazdienė, A. Garalis (2006), siekdami išanalizuoti pasaulinę verslumo ugdymo patirtį, S. Shane ir S. Venkataraman (2000) verslumo galimybes pristatė kaip plačią mokslinių tyrimų sritį ir kt.

Verslumo skatinimo svarbą analizavo bei pagrindė R. Palčiauskienė ir R. Virketytė (2009), kurios verslumo skatinimą nagrinėjo kaip vieną esminių ekonomikos potencialo stiprinimo krypčių. Ž. Židonis (2012) pagrindė valstybės intervencijos jaunimo verslumo skatinime būtinumą bei sukūrė šios intervencijos modelį.

Mokytojų požiūrį į verslumo ugdymą tyrė I. Zaleskienė ir L. Žadeikienė (2008), A. Župerka (2010), V. Lukoševičius (2010), A. Jelagaitė ir V. Lukoševičius (2011) bei kt. J. Dudaitė ir G. Žibėnienė (2012) atskleidė verslumo edukologijos studijų programą įgyvendinančių dėstytojų sampratą apie verslumą, verslumo ugdymą. Verslumą ugdančių mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikį ir ypatumus Europos šalyse nagrinėjo G. Žibėnienė (2011).

Moksleivių verslumo ugdymo aspektus tyrė V. J. Žilinskas, S. Mineikienė (2008), A. Župerka (2009) nagrinėjo moksleivių verslumo ugdymo tobulinimo kryptis mūsų šalyje, o moksleivių verslumą bei su tuo susijusias problemas analizavo ir V. Lukoševičius (2011).

Verslumo ugdymo sistemos tobulinimo Lietuvos aukštosiose mokyklose aspektus tyrė J. Vijeikis, A. Jelagaitė, V. Lukoševičius (2012), o studentų verslumo ugdymo plėtrai Lietuvoje dėmesio skyrė ir A. Župerka (2011), nagrinėjęs veiksnius, turinčius įtakos studentų ketinimui kurti savo verslą, taip pat sukūręs verslumo ugdymo modelį, siekiant numatyti Lietuvos studentų verslumo ugdymo perspektyvines kryptis. A. Župerka ir E. Župerkienė (2011) vertino Lietuvoje

taikomus studentų verslumo ugdymo metodus. Taip pat verslumo ugdymą aukštajame moksle vienu ar kitu požiūriu nagrinėjo L. Sodžiūtė (2009), P. Zakarevičius ir A. Župerka (2011). Verslumo ugdymą, remdamiesi Kinijos universiteto atveju, pristatė M. Qian ir kt. (2012).

Verslumo ugdymą sąlygojančius veiksnius profesiniame mokyme nagrinėjo L. Paulionienė (2007), L. Paulionienė, B. Rakauskienė, E. Durtinevičiūtė (2011), taip pat pastarosios autorės pateikė ir mokinių požiūrį į verslumo ugdymą.

A. Jelagaitė ir J. Vijeikis (2012) analizavo Lietuvos švietimo sistemą bei pateikė nuoseklią verslumo ugdymo sistemą, pritaikytą Lietuvos švietimo sistemai.

Įdomų tyrimą atliko J. L. Vázquez – Burgete ir kt. (2012), tyrę studentų pasirengimą pradėti savo verslą, atsižvelgiant į tai, kokius mokslus jie studijuoja: humanitarinius ar socialinius.

Vienu ar kitu aspektu verslumo ugdymo strategijas bei jų taikymo ypatumus nagrinėjo S. Skunčikienė, R. Balvočiūtė, R. Čiegis (2009), A. Stonienė ir kt. (2009), G. Strazdienė, R. Geležienė (2007).

S. Estin ir kt. (2013) analizavo socialinio ir komercinio verslumo aspektus. Socialinį verslumą analizavo ir K. W. Kury (2012), analizavęs kelią į socialinius pokyčius institucijų verslumo kontekste.

Darbo naujumą pagrindžia tai, kad nėra tirta viešojo ir privataus sektorių sąveika ir jos galimybės, ugdant darbuotojų verslumą.

**Darbo tikslas – viešojo ir privataus sektorių sąveikoje atskleisti verslumo ugdymo galimybes.**

**Tyrimo objektas.** viešojo ir privataus sektoriaus įstaigų darbuotojų nuomonės vertinant verslumo ugdymo galimybes.

**Darbo tikslui pasiekti keliami tokie uždaviniai:**

- 1) pateikti verslumo ugdymo teorinius aspektus;
- 2) pristatyti verslumo ugdymo viešajame ir privačiame sektoriuose ypatumus;
- 3) iširti verslumo ugdymo viešojo ir privataus sektorių sąveikoje galimybes.

**Darbo metodai:**

- 1) mokslinės literatūros analizė ir sintezė;
- 2) dokumentų analizė;
- 3) kokybinis tyrimas (interviu);
- 4) kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa);
- 5) palyginimas;

6) koreliacinė analizė.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro trys pagrindinės dalys.

Pirmojoje – teorinėje – darbo dalyje analizuojama verslumo koncepcija, taip pat verslumą sąlygojančių veiksnių grupės. Toliau šioje darbo dalyje pateikiama verslumo ugdymo definicija, verslumo ugdymo svarba ir pagrindžiamas verslumo ugdymo poreikis, aptariamos verslumo ugdymo strategijos bei jų taikymo galimybės. Pirmoji darbo dalis parengta remiantis lietuvių bei užsienio autorių įžvalgomis, dokumentais.

Antrojoje darbo dalyje, remiantis dokumentais bei mokslinės literatūros šaltiniais, pateikiami viešojo sektoriaus ypatumai, kadangi šis sektorius, priešingai nei privatus, bei jo veikla yra ribojama ir reglamentuota, todėl tikslinga aptarti tam tikrus ypatumus ir skirtumus palyginti su privačiu sektoriumi. Kitame šios darbo dalies poskyryje analizuojami tarnautojų bei privataus sektoriaus darbuotojų ugdymo ypatumai. Paskutiniame šios darbo dalies poskyryje analizuojamos verslumo skatinimo programos.

Trečiojoje – tiriamojoje – darbo dalyje pirmiausia pateikiama tyrimo metodologija. Pristatoma tyrimo programa: tyrimo tikslas, tyrimo uždaviniai, pagrindžiamas tyrimo instrumentarijus, tiriamųjų imtis. Antrame šios dalies poskyryje pateikiama specialistų kokybinės apklausos duomenų analizė ir tiriamųjų organizacijų bei institucijų darbuotojų kiekybinės apklausos duomenų analizė, lyginant bei interpretuojant rezultatus.

# 1.VERSLUMO UGDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šioje magistrinio darbo dalyje nagrinėjami verslumo ugdymo teoriniai aspektai. Pirmiausia analizuojama verslumo koncepcija bei trumpai apžvelgiamos verslumą sąlygojančių veiksmų grupės, taip pat išsamiai analizuojamas verslumo ugdymo poreikis, samprata, strategijos. Aptariamos įvairiuose šaltiniuose pateikiamos verslaus žmogaus savybės.

## 1.1. Verslumo koncepcija ir verslumą lemiantys veiksniai

Verslumo ir ekonomikos samplaika yra pripažinta jau gana seniai. Kaip teigia D. F. Kuratko (2012), verslumo sampratos atėjo būtent iš ekonomistų. Autorius mini tokius ekonomistus, prisidėjusius prie verslumo definicijos, prancūzas Jean Baptiste Say, taip pat Joseph Schumpeter. Ekonomistai rašė apie verslumą bei jo įtaką ekonominei plėtrai.

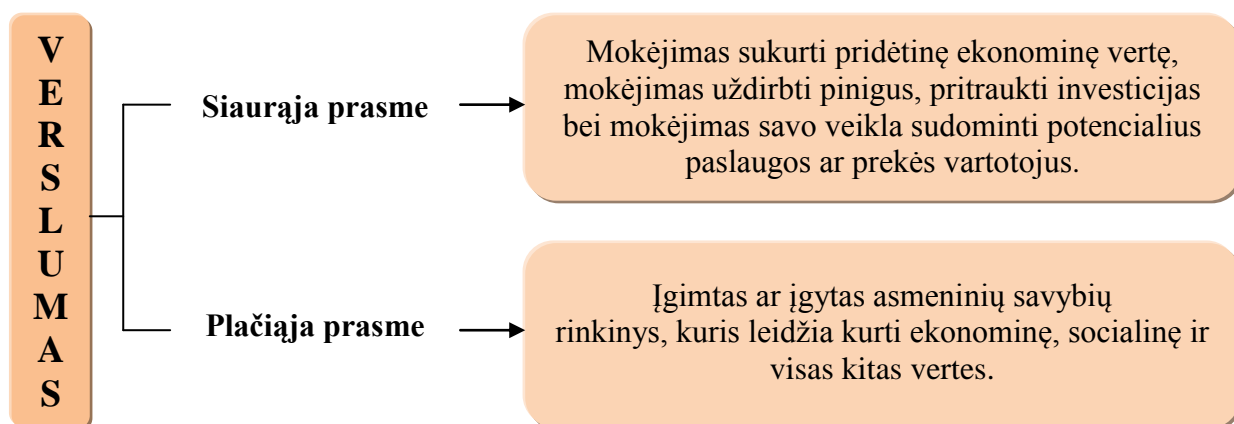
Pasak J. Dudaitės ir G. Žibėnienės (2012), dėmesys verslumui suintensyvėjo įgyvendinant Lisabonos strategiją, tačiau autorės pateikia ir kitų mokslininkų (Stačiokas (1995)) pozicijas, jog verslumui dėmesys buvo skiriamas ir gerokai anksčiau. I. Zaleskienė bei L. Žadeikienė (2008) akcentuoja, jog nuo 2005 metų Europos Bendrijų komisijos siūlymu verslumas yra įvardijamas prioritetine edukacinės veiklos kryptimi.

V. Stokaitė (2012) verslumo svarbą pagrindžia remdamasi Europos Sąjungos (toliau darbe - ES) prioritetais bei valstybėms narėms keliamais tikslais – didinti užimtumą, našumą bei socialinę įtrauktį, skatinant aukštojo mokslo ir verslo sektoriaus bendradarbiavimą bei sinergiją. Anot autorės, „verslumo gebėjimo pasireiškiančio idėjų realizavimu, kūrybiškumu, iniciatyvumu, motyvacija, naujovėmis, pasirengimu rizikuoti, planuoti ir siekti asmeninių ir bendrų tikslų ugdymas aukštojo mokslo institucijose esminis <...>“<sup>1</sup>, nes žinių visuomenė yra svarbiausias įrankis konkurencinėje kovoje bei visuomenės ekonominio ir socialinio stabilumo sąlyga. Panašios pozicijos laikosi ir J. L. Vazquez – Burgete ir kt. (2012), teigiantys, jog verslumo ugdymas yra pripažintas vienu perspektyviausių būdų, padedančių gerinti jaunų žmonių įsitraukimą į darbo rinką bei skatinančių tiek atskirų šalių, tiek ir visos ES ekonominės bei socialinės gerovės augimą. Teiginiui, kad verslininkystė kuria socialinę gerovę, pritaria ir S. Estrin, T. Mickiewicz, U. Stephan (2013). D. Stokes ir kt. (2010) taip pat laikosi pozicijos, jog verslumas yra itin svarbi šiuolaikinio ekonominio bei socialinio gyvenimo dalis, o verslininkai savo ruožtu vaidina svarbų vaidmenį visuomenėje.

---

<sup>1</sup> Stokaitė V. Verslumo skatinimas aukštajame moksle. „Socialinių transformacijų raiška“: konferencijos santrauka knyga, 2012, p. 30.

R. Palčiauskienė, R. Virketytė (2009), G. Simoneit (2009), E. Ulvidienė, R. Bučienė (2009) ir kt. akcentuoja du požiūrius į verslumą: verslumas siaurąja prasme bei verslumas plačiąja prasme (žr. 1 pav.).



**1 pav. Verslumo suvokimas plačiąja ir siaurąja prasmėmis**

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis literatūros (Palčiauskienė, Virketytė (2009), Ulvidienė, Bučienė (2009), Simoneit (2009)) analize.

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, verslumas plačiąja prasme siejamas su asmens įgimtomis bei įgytomis savybėmis, kurios suteikia galimybes jam kurti ekonominę bei socialinę vertę, tuo tarpu verslumas siaurąja prasme autorių siejamas su mokėjimu kurti pridėtinę vertę, uždirbti pinigus, pritraukti investicijas ir pan. Gebėjimas tai atlikti tarsi visų savybių akcentas.

R. Palčiauskienė, R. Virketytė (2009) pastebi ir tai, jog ne mažiau svarbu yra ir aplinka, išoriniai verslumą skatinantys veiksniai. Darbo autorės nuomone, turint didelių siekių, vien gebėjimų, turimų savybių gali nepakakti, kadangi verslas veikia tam tikroje aplinkoje, kurioje galioja vienokie ar kitokie reglamentavimo ypatumai, reikalavimai, standartai ir pan. Anot R. Palčiauskienės ir R. Virketytės (2009), visuomenė taip pat yra esminis elementas, darantis poveikį verslui, nes būtent visuomenės sprendimas pirkti, lėšų kiekis, reakcija į vieną ar kitą dalyką lemia verslo sėkmę. Tuo remdamosi pastarosios autorės skiria dvi verslumą sąlygojančias veiksmų grupes: vidiniai ir išoriniai veiksniai, kurie plačiau aptariami toliau darbe.

Svarbu ir tai, jog aktyvumas, planavimas, gebėjimas priimti sprendimus nėra būdinga išimtinai tik versliems asmenims. Pasak A. Maldeikienės (2010), šios kompetencijos būdingos kiekvienam žmogui ir taikomos darbe, tačiau esminiai verslumo aspektai yra gebėjimas prisiimti riziką, jos vertinimas, atsakomybė bei suvokimas. Matyti, jog pastaroji autorė verslumą daugiausia sieja su rizikos faktoriumi, t. y. gebėjimą rizikuoti, prisiimti riziką bei atsakomybę už ją.

Literatūros analizė leidžia teigti, jog vis dar nėra priimta vieningo verslumo apibrėžimo, o tai lemia skirtingas autorių žvilgsnis į verslumą, vieni jų verslumą sieja su savybių bei kompetencijų rinkiniu, kiti – su naujų įmonių, gaminių diegimu, dar kiti – su verslininkų veikla. Todėl literatūroje skiriamos trys pagrindinės verslumo kryptys<sup>2</sup>:

- 1) verslumas siejamas su versliam asmeniui būdingomis savybėmis (pavyzdžiui, kūrybiškumas, iniciatyvumas, motyvacija, kritinis mąstymas ir pan.);
- 2) verslumas siejamas su naujų įmonių kūrimu, naujų gaminių diegimu ir įvedimu į rinką;
- 3) verslumas siejamas su verslininko veikla.

Lietuvių autorių darbuose bei dokumentuose pateikiamų verslumo definicijų įvairovė - 1 lentelėje.

1 lentelė. Verslumo definicijos lietuvių autorių darbuose bei dokumentuose

| <b>Autorius, metai</b>                                    | <b>Definicija</b>   |
|---|---|
| Lydeka Z., 1996; 2000                                     | Verslumas - yra įgimtos ir įgytos žmogaus savybės, leidžiančios jam novatoriškai mąstyti ir aktyviai bei rizikingai veikti.   |
| Ekonominio raštingumo ir verslumo ugdymo strategija, 2004 | Verslumas – tai asmens mąstymo būdas ir asmeninės socialinės, vadybinės bei asmeninės kompetencijos, leidžiančios turimas žinias pritaikyti savo kasdieniam gyvenimui, t.y. konkretūs gebėjimai, teikiantys galimybę ne tik organizuoti savo verslą, bet ir prisiimti riziką už padarytus sprendimus. |
| Mincienė L., 2004   | Verslumas - siekimas naujų idėjų, projektų įgyvendinimo, t.y. sugebėjimas organizuoti ir valdyti savo gyvenimo verslą, pelningai gaminti prekes ir teikti paslaugas.  |
| Europos Bendrijų komisijos pasiūlymas, 2005               | Verslumas reiškia žmogaus sugebėjimą idėjas paversti veiksmis. Jis reiškia kūrybiškumą, naujoves ir pasirengimą rizikuoti bei gebėjimą planuoti ir valdyti projektus, siekiant iškeltų tikslų.  |
| Lietuvos inovacijų 2010-2020 metų strategija, 2010        | Verslumas – tai asmens mąstymo būdas ir socialinė, vadybinė ir kitokia kompetencija, leidžianti turimas žinias pritaikyti kasdieniam savo gyvenimui.  |
| M. Sharma, 2011   | Verslumas – asmens sugebėjimas idėjas paversti veiksmis.  |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis literatūros šaltinių analize.

<sup>2</sup> Kaufmann, P., Dant, R. P. Franchising and the domain of entrepreneurship reseach // Journal of Business venturing. - 1998, Nr.14, p. 7.



Verslumo definicijų lentelė patvirtina, jog lietuvių literatūroje gausu skirtingų autorių pateikiamų verslumo apibrėžimų, akcentuojančių skirtingus dalykus. Z. Lydeka (1996, 2000) savo pateikiamoje verslumo sąvokoje akcentuoja būtent įgimtų bei įgytų savybių svarbą, kurios ir sudaro žmogui galimybes mąstyti novatoriškai, veikti aktyviai ir nebijoti rizikuoti.

Vienas svarbiausių dokumentų, reglamentuojančių verslumo ugdymą, yra Ekonominio raštingumo ir verslumo ugdymo strategija (2004), kurioje pateikiamas, darbo autorės nuomone, vienas išsamiausių verslumo apibrėžimų. Šiame dokumente, apibūdinant verslumo sąvoką, teigiama, kad tai yra mąstymo būdas ir drauge trejopos – asmeninės, vadybinės bei socialinės – žmogaus kompetencijos. Šių aspektų dėmė būtent ir padeda asmeniui turimas žinias pritaikyti kasdieniame gyvenime.

Matyti, jog L. Mincienės (2004) pateikiamas verslumo apibrėžimas orientuotas į naujoves, konkrečiau – naujų idėjų, projektų įgyvendinimą. Autorės teigimu, verslumas taip pat yra sugebėjimas organizuoti bei valdyti savo verslą, dirbti pelningai. Panašus ir Europos Bendrijų komisijos pasiūlyme (2005) pateiktas apibrėžimas, pagal kurį verslumas yra gebėjimas idėjas paversti veiksmais bei reiškiantis jau anksčiau minėtų autorių akcentuotas savybes bei gebėjimus: kūrybiškumą, palankų požiūrį į inovacijas, pasirengimą rizikuoti, taip pat, kaip teigiama ir L. Mincienės sąvokoje, gebėjimą planuoti bei valdyti savo verslą. M. Sharma (2011) verslumą taip pat apibūdina kaip gebėjimą idėjas paversti veiksmais.

Esminę problemą, kuri, darbo autorės nuomone ir sąlygoja tokią sąvokų gausą bei skirtumus, kelia verslumo sąvokos kilmė, tiksliau – neteisingas jos vertimas. Verslumo sąvoka kildinama iš anglų kalbos žodžio „entrepreneurship“, kuris yra siejamas su gebėjimu atrasti naujas galimybes, realizuoti save, taip pat kurti ekonominę bei socialinę vertę, o pastarasis terminas savo ruožtu kildinamas iš prancūzų kalbos žodžio „entrepreneur“, reiškiančio „tarpininkas“.

Svarbu tai, jog angliškas žodis „entrepreneurship“ yra neteisingai išverstas į lietuvių kalbą ir neteisingai vartojamas. Jo reikšmė yra ne verslumas, o verslininkystė, ką ir atskleidžia toliau darbe analizuojamos užsienio autorių definicijos. O. Stripeikis (2008) taip pat pastebi, jog „lietuviškas terminas „verslininkystė“ atitinka tarptautinį ekonominį terminą „entrepreneurship“ <...>“<sup>3</sup>. Taigi, matyti, kad ne verslumas, o verslininkystė yra „entrepreneurship“ vertimas. Verslumą šis autorius įvardija kaip verslininkui būdingų savybių rinkinį, kas labai skiriasi nuo užsienio autorių „entrepreneurship“ apibrėžimų.

---

<sup>3</sup> Stripeikis O. Antrepreneriško formavimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse: daktaro disertacija. Kaunas, 2008, p. 17.

Darbo autorės nuomone, tikslinga pateikti užsienio autorių darbuose bei žodynuose pateikiamas termino „entrepreneurship“ definicijas (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Termino „entrepreneurship“ definicijos užsienio mokslininkų šaltiniuose

| <b>Autorius, metai / šaltinis</b> | <b>Definicija</b>   |
|-----------------------------------|---|
| Hjorth D., Bjerke B., 2006        | Naujos veiklos kūrimas, leidžiant patiems piliečiams veikti ir keisti savo gyvenimo sąlygas.  |
| R. S. Sobel                       | Verslininkystė – tai atrasti naujus būdus, kaip versle derinti įvairius išteklius.  |
| D. F. Kuratko (2012)              | Tai dinamiškas procesas, kuomet numatoma, keičiama, kuriama. Procesas reikalauja energijos, kūrybiškumo, įgyvendinant naujas idėjas ir kūrybinius sprendimus. |
| S. Stokes ir kt. (2010)           | Tai reiškiny, susijęs su verslo veikla.   |
| R. A. Baron (2012)                | Veikla, susijusi su žmogaus kūrybiškumu, išradingumu, žinių, įgūdžių bei energijos taikymu, siekiant sukurti kažką naujo ir naudingo.                         |
| R. A. Baron, S. A. Shane (2007)   | Tai galimybių, sukurti kažką naujo, atradimas.  |
| J. Bessant, J. Tidd (2011)        | Tai mišinys savybių ir veiksmų, tokių kaip aistra, vizija, energija, entuziazmas, įžvalga, kurie padeda geras idėjas paversti realybe.                        |
| Cambridge Dictionaries Online     | Įgūdžiai, pradedant naują verslą, naujų galimybių matymas.  |
| Business Dictionary               | Tai gebėjimas bei noras kurti, organizuoti ir valdyti verslo įmonę, rizikuojant bei siekiant gauti pelno.   |
| Free Dictionary                   | Tai verslo organizavimas, verslo įmonės valdymas, kur svarbus aspektas – rizika.  |
| Investor Words                    | Tai rizika ir atsakomybė, kuriant bei įgyvendinant verslo strategiją arba pradedant naują verslą.   |
| Your Dictionary                   | Verslininkystė apibrėžiama kaip savo verslo kūrimas, valdymas ir noras dirbti sau.  |

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis užsienio literatūros šaltinių analize.

Neretai, aiškinant verslumo sąvoką, esminiu akcentu laikomos žmogaus savybės (pavyzdžiui, iniciatyvumas, kūrybiškumas, inovatyvumas ir pan.), o tiksliau praktinis šių savybių pritaikymas, drauge pasitelkiant atitinkamus įgūdžius, kurių reikia sėkmei pasiekti tam tikroje aplinkoje. Tačiau esmine verslumo apibrėžimo ašimi taip pat laikomos tam tikros žmogaus savybės bei gebėjimai. Sampratą, orientuotą į žmogaus savybes bei gebėjimus, pateikia ir M. Qian, Ch. A. Lai (2012), akcentuojantys taip pat jau daugelio autorių minėtas esmines savybes: kūrybingumą, rizikos valdymą, iniciatyvumą, novatoriškumą. „Entrepreneurship“ kaip įgūdžiai traktuojama ir Cambridge Dictionaries Online, tačiau taip pat akcentuojamas ir naujo verslo pradėjimas bei naujų galimybių numatymas.

J. Bessant bei J. Tidd (2011) teigimu, „entrepreneurship“ galima apibūdinti kaip tam tikrų savybių bei įgūdžių, taip pat veiksmų mišinį. Autoriai pateikia konkretų „mišinį“, kur: struktūra sumišusi su aistra; planavimas su vizija; įrankiai arba išteklių su išmintimi, kaip juos panaudoti tikslingai; strategija su polinkiu ją įgyvendinti; sprendimų priėmimas su polinkiu rizikuoti. Apskritai pastarieji autoriai glaudžiai sieja inovacijas su verslininkyste, teigdami, jog verslininkystė yra inovacijų varomoji jėga. O E. E. Lehmann ir kt. (2006) verslininkystę glaudžiai sieja su ekonomika, remdamiesi dar Schumpeter teorija, jog pradedančiųjų verslininkų naujos veiklos yra ekonomikos variklis. Anot E. E. Lehmann ir kt. (2006), verslininkystė taip pat tarnauja kaip žinių sklaidos kanalas, užtikrina teigiamą poveikį ekonomikos augimui, tarsi komercializuoja naujas žinias bei idėjas. Tai pat pastarieji autoriai pateikia pastebėjimą, jog dauguma termino „entrepreneurship“ apibrėžimų verslininkystę pateikia kaip homogenišką veiklą, tačiau knygos autoriai šiai pozicijai prieštarauja, argumentuodami tuo, jog verslininkystė apima itin platų spektrą organizacijų bei veiklos rūšių.

Kitos lentelėje pateikiamos verslininkystės definicijos yra orientuotos į verslininkų veiklą, naujos veiklos kūrimą, idėjų įgyvendinimą, organizavimą, riziką bei atsakomybę ir pan. R. S. Sobel verslininkystę aiškina kaip naujų būdų, skirtų efektyviam išteklių derinimui, atradimą. Šis apibrėžimas yra orientuotas tik į verslo išteklius bei jų panaudojimo efektyvumą. O H. H. Stevenson, J. C. Jarillo (1990), kalbėdami apie verslininkystę išskiria tris esmines dimensijas:

- tai, kas vyksta, kai verslininkai veikia;
- kodėl verslininkai veikia;
- kaip verslininkai veikia.

Verslininkystė, kaip teigia nemažai autorių (D. F. Kuratko (2012), H. H. Stevenson, J. C. Jarillo (1990). R. A. Baron (2012) ir kt.), yra kur kas daugiau nei tik sukurti verslą. D. F. Kuratko (2012) priduria, jog tai labai svarbu, tačiau toli gražu neatspindi viso vaizdo. Kalbėdamas apie verslininkystę, šis autorius pažymi tokius aspektus kaip:

- galimybių ieškojimas;

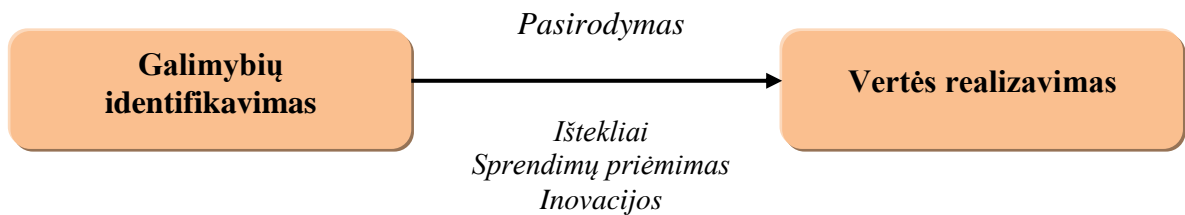
- atsižvelgimas į riziką;
- atkaklumas idėją paversti realybe.

Pasak D. F. Kuratko (2012), sukurti integruotą verslininkystės apibrėžimą, inspiravo suvokimas, kokia didelė verslininkystės svarba dvidešimt pirmajame amžiuje. Autorius verslininkystę traktuoja kaip dinamišką procesą, kurio metu atliekami tokie veiksmai kaip kūrimas, keitimas, galimybių numatymas, apskaičiuota rizika. Šiam procesui reikalinga energija bei kūrybiškumas, siekiant sėkmingai įgyvendinti naujas idėjas bei sprendimus. Matyti, kad pastarasis apibrėžimas taip pat orientuotas į kelias žmogaus savybes, tačiau jos neapibūdina paties „entrepreneurship“ termino, o tik yra kaip papildoma sąlyga sėkmingam verslininkystės procesui. Panašią poziciją išsako ir R. A. Baron (2012), kurio teigimu, verslininkystė yra tokia veikla, kuria siekiama sukurti kažką naujo bei naudingo, o pati veikla susijusi su asmens kūrybiškumu, išradingumu, žinių bei įgūdžių ir energijos taikymu. Šio autoriaus nuomone, verslininkyste siekiama sukurti vertę: ekonominę, socialinę arba ir ekonominę, ir socialinę. Ši vertė kuriama žmogaus kūrybiškumą, išradingumą, žinias bei įgūdžius ir energiją taikant kažko naujo bei naudingo kūrimo procese. Taip pat R. A. Baron (2012) pateikia ir Shane bei Venkataraman (2000) verslininkystės sampratą, kurią laiko gana tikslia. Cituojami autoriai verslininkystę apibūdina kaip galimybių sukurti kažką naujo (pavyzdžiui, naujas rinkas, naujus produktus ar paslaugas, naujus gamybos procesus, naujas darbo organizavimo technologijas ir pan.) atradimą, o tas galimybes atranda konkretūs asmenys. Pastarieji apibrėžimai verslininkystę traktuoja kaip idėjų materializavimą, pavertimą kažkuo nauju.

Verslininkystę kaip svarbų aspektą šiuolaikiniame ekonominiame bei socialiniame gyvenime vertina S. Stokes ir kt. (2010), o aiškindami verslininkystės terminą, pateikia tris vieną su kita tiesiogiai susijusias sąvokas, kurios tarsi „išplaukia“ viena iš kitos:

- *Verslininkai* yra tie asmenys, kurie siekia kurti pridėjamąją vertę, kurti arba plėsti ekonominę veiklą ir naudą, gamindami naujus produktus, taikydami naujus procesus;
- *Verslo veikla* yra iniciatyvaus žmogaus veikla, vertės kūrimas, kuriant arba plečiant ekonomiką ir ekonominę bei socialinę naudą, taikant naujus produktus bei procesus;
- *Verslininkystė* yra reiškiny, susijęs su verslo veikla.

Pastarieji autoriai pateikia sąrašą elementų, besikartojančių daugelyje verslininkystės apibrėžimų, pavyzdžiui: aplinka, kurioje vykdomas verslas; žmonės, užsiimantys verslu; organizacijų, įmonių kūrimas; galimybių identifikavimas bei panaudojimas; inovacijos; rizika tiek asmeniniu, tiek organizacijos ar net visos visuomenės lygmeniu; pridėtinės vertės kūrimas. Šių autorių pateikiamas verslininkystės procesas vaizduojamas 2 paveiksle.



**2 pav.** Verslumo procesas

**Šaltinis:** D. Stokes ir kt., 2010, p. 20.

Kaip matyti iš verslininkystės proceso schemos, pradinis taškas – galimybių identifikavimas. Atradus naujas galimybes jos realizuojamos pasitelkiant tam tikrus išteklius, sprendimus bei inovacijas, proceso finale – vertės realizavimas.

Pastebėta, jog D. F. Kuratko (2012) apibrėžimas remiasi R. C. Ronstadt (1984) pateiktu verslininkystės apibrėžimu, kur verslininkystė traktuojama kaip dinamiškas procesas, kurio metu sukuriama tam tikras turtas. Tas turtas yra sukuriama asmens, prisiimančio didelę riziką, įsipareigojimus, kuriant produktus ar paslaugas. Patys produktai bei paslaugos, R. C. Ronstadt (1984) nuomone, savaime patys negali būti nauji ar unikalūs, tačiau tai sukuria verslininkas, tinkamai paskirstydamas reikiamus įgūdžius bei išteklius.

R. A. Baron ir S. A. Shane (2007) verslininkystę aiškina gana lakoniškai - tai yra naujų galimybių, siekiant sukurti kažką naujo, atradimas (žr. 3 pav.). Verslumą su naujomis galimybėmis sieja ir T. R. Eisenmann (2013), kurio teigimu šios galimybės padeda kurti ateities naujovišką produktą; sukurti naują verslo modelį; sukurti geresnį arba pigesnės versijos produktą; turimus produktus panaudoti naujiems klientams pritraukti.



**3 pav.** Verslininkystė: kas atsitinka, kai iniciatyvūs asmenys atranda naujų galimybių

**Šaltinis:** R. A. Baron bei S. A. Shane, 2007, p. 19.

Pateiktas paveikslas atskleidžia, jog tuomet, kai asmenys, kurie pasiryžę prisiimti riziką, atranda naujas verslo galimybes, jie imasi veiksmų joms įgyvendinti. Būtent tai paveikslo autoriai ir vadina verslininkyste.

Minėtieji autoriai R. A. Baron bei S. A. Shane (2007), „entrepreneurship“ definiciją aiškina dvejopai:

- kaip veiklos, studijų verslo srityje, gyvenimo būdas;
- kaip procesas, veikiamas įvairių veiksnių: pačių verslininkų; jų santykių su kitais žmonėmis (partneriais, klientais, tiekėjais ir pan.), kai kurių visuotinių veiksnių (pavyzdžiui, vyriausybės reglamentų, politikos, rinkos sąlygų ir pan.).

R. A. Baron bei S. A. Shane (2007) teigia, kad verslininkystės apibrėžimų yra daug ir siūlo prisiminti jų pateiktą, jog verslininkystė yra naujų galimybių sukurti kažką naujo atradimas. Taip pat autoriai priduria, jog tai nebūtinai turi būti naujas gaminys ar paslauga, tai gali būti ir nauja rinka, naujos žaliavos panaudojimas, naujos darbo priemonės ir pan. Autorių teigimu, siekiant suvokti verslininkystės procesą bei tai, kaip jis veikia, svarbu įvertinti šiuos aspektus:

- 1) ekonomines, technologines, socialines sąlygas, iš kurių kyla potencialios galimybės;
- 2) žmones, kurie tas galimybes atranda, t. y. verslininkus;
- 3) verslo būdus, teisinę struktūrą;
- 4) ekonominius bei socialinius padarinius.

Pastarieji keturi elementai, R. A. Baron bei S. A. Shane (2007) teigimu, vaidina labai svarbų vaidmenį verslininkystės procese.

Business Dictionary „entrepreneurship“ terminą traktuoja kaip asmens gebėjimą bei norą kurti, organizuoti, valdyti verslo įmonę, siekiant gauti pelno bei rizikuojant. Ši sąvoka, kaip matyti, apima kelias vadybos funkcijas, tačiau jų įgyvendinimas remiasi žmogaus gebėjimais bei norais. Taip pat šiame apibrėžime matyti ir daugelio autorių įvardijamas nuo verslininkystės neatsiejamas elementas – rizika. Panaši definicija pateikiama ir Free Dictionary bei Your Dictionary, kur verslininkystė traktuojama kaip verslo organizavimas, valdymas, kur itin svarbiu aspektu yra rizika. Investor Words „entrepreneurship“ terminą aiškina kaip riziką bei atsakomybę, tiek kuriant naują verslą, tiek vystant jau turimo verslo strategiją. Darbo autorė pastebi, jog atsakomybę kaip vieną esminių verslininkystės aspektų, nurodo labai mažai autorių.

Išanalizavę literatūroje pateikiamas skirtingas verslumo definicijas, skiriame du pagrindinius požiūrius į verslumą:

- 1) verslumas – įgimtos ir įgytos savybės, leidžiančios veikti aktyviai, mąstyti kūrybiškai ir novatoriškai, rizikuoti, siekiant asmeninės naudos bei naudos kitiems (Z. Lydeka (1996, 2000), *Ekonominio raštingumo ir verslumo ugdymo*

*strategija (2004), Lietuvos inovacijų 2010-2020 metų strategija (2010), A. M. Bruin, A. Dupuis (2003), M. Henrekson (2005), M. Sharma (2011) ir kt.);*

- 2) verslumas – verslininkystė procesas ir paties verslininko veikla kaip kompetencijų rinkinys (*W. B. Gartner (2001), A. Dinis (2006), S. Stokes ir kt. (2010), R. A. Baron (2012), R. A. Baron, S. A. Shane (2007), D. Ribeiro ir S. Roig (2007), D. F. Kuratko (2012), D. Hjorth, B. Bjerke (2006), Jasinavičius (2006), L. Mincienė (2004) ir kt.*).

Galima teigti, jog pirmasis požiūris daugiau būdingas lietuvių autoriams, o antrasis – užsienio autoriams. Todėl, darbo autorės nuomone, galima daryti prielaidą apie netikslų sąvokos „entrepreneurship“ vertimą į lietuvių kalbą - verslumas, reiškiantį tam tikrų savybių bei įgūdžių rinkinį. Tai pagrindžia ir pastebėjimas, jog daugelis užsienio autorių, pateikia „entrepreneurship“ procesus, t. y. verslininkystės procesus, o kadangi verslumas, savybių rinkiniai, kaip verčiama į lietuvių kalbą, negali būti traktuojama kaip procesas.

Laikomės užsienio autorių pozicijos, kad „entrepreneurship“ vertimas yra artimesnis mūsų vartojamai sąvokai „verslininkystė“ ir traktuojamas kaip verslo veiklos, verslininkystės procesas bei paties verslininko veikla, reikalaujanti rizikos prisiėmimo, naujų galimybių paieškos, inovatyvumo bei kūrybiškumo.

Tačiau, analizuodami literatūros šaltinius, pastebėjome, kad kai kurie lietuvių autoriai (J. Bagdanavičiūtė (2012), A. Barzdaitė ir R. Navickienė (2013), Ž. Židonis (2008), O. Stripeikis (2008) ir kt.), terminą „entrepreneurship“ pradeda versti antrepreneryste. Pastarąją definiciją J. Bagdanavičiūtė (2012) apibūdina kaip „organizacijos lygmens procesas, pasižymintis tokiais bruožais kaip: inovatyvumu, proaktyvumu, polinkiu rizikuoti, sugebėjimu mokytis, sugebėjimu spręsti problemines situacijas, lankstumu“<sup>4</sup>. Taip pat ši autorė, remdamasi D. A. Kirby (2007) akcentuoja, kad negalima tapatinti „verslininkystės“ su „antrepreneryste“, kadangi pastaroji nėra siejama tik su verslo kūrimu, greičiau tai tam tikras elgsenos modelis. A. Barzdaitė ir R. Navickienė (2013) taip pat į antreprenerystės apibrėžtį sudeda tokius aspektus kaip inovacijų kūrimas, lyderystės prisiėmimas, rizikos siekis, rizikos valdymas. Tačiau darbo autorė pastebi, jog pateiktos antreprenerystės traktuotės yra artimos užsienio autorių verslininkystės sampratoms.

O. Stripeikis (2008) savo disertacijoje taip pat pažymi, jog antreprenerystė yra suprantama kaip individo ar visos organizacijos atsakas į sparčiai kintančios aplinkos iššūkius, tai tarsi veiklos būdas, kuris pasižymi tokiomis savybėmis: galimybių pastebėjimas, proaktyvumas, inovatyvumas. Darbo autorė pastebi, jog minėtosios savybės yra minimos užsienio autorių

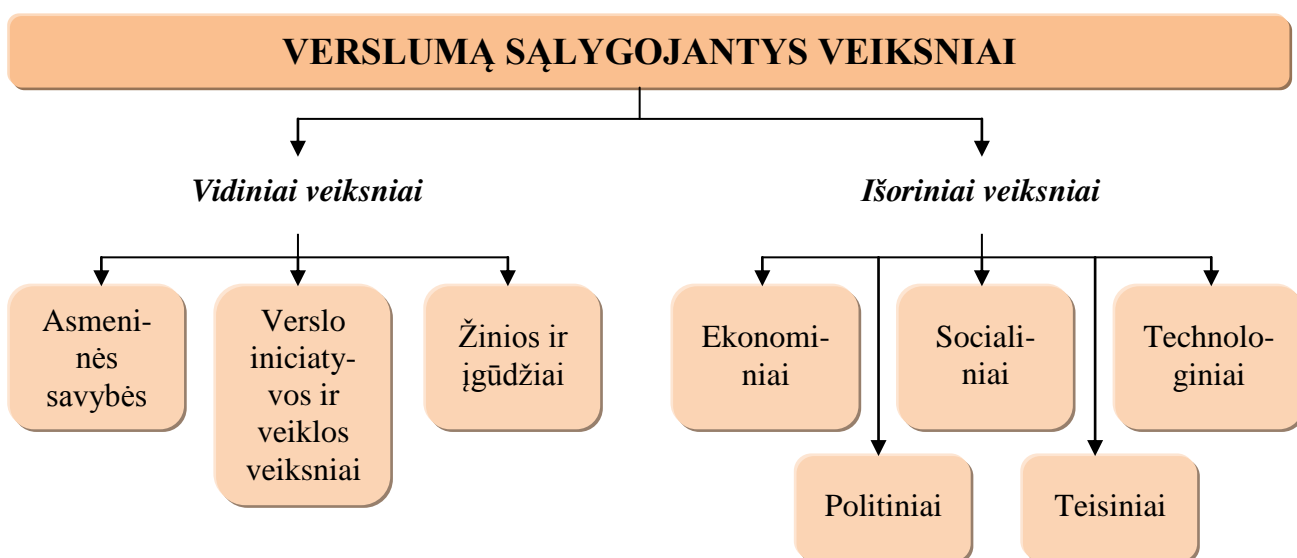
---

<sup>4</sup> Bagdanavičiūtė J. Antreprenerystės įtaka šiuolaikiniam verslui // Profesinės studijos: teorija ir praktika, 2012, Nr. 9, p. 27.

definicijos „entrepreneurship“ aiškinimuose, todėl galima dar kartą patvirtinti, kad šio termino vertimas į lietuvių kalbą kaip „verslumo“ yra neteisingas, kadangi autoriai, rašantys apie antreprenerystę akcentuoja, kad tai nėra verslumo sinonimas.

Analizuojant verslumo koncepciją, tikslinga aptarti ir verslumą sąlygojančius veiksniai, kuriuos dauguma autorių (Palčiauskienė, Virketytė (2009), Markevičius (2007), Adamonienė, Šilingienė (2008), Navasaitienė, Subačiūtė (2012), Župerka (2010) ir kt.) skiria į:

- ✓ vidinius;
- ✓ išorinius (žr. 4 pav.).



4 pav. Verslumą sąlygojantys veiksniai

Šaltinis: S. Navasaitienė, V. Subačiūtė, 2012, p. 109.

*Vidiniai.* Šie verslumą sąlygojantys veiksniai yra susiję su asmeninėmis savybėmis, motyvacija imtis verslo, taip pat su asmens turimomis žiniomis bei gebėjimais. P. Markevičiaus (2007) teigimu, kiekvieno verslininko sėkmę, be galimybių verslauti bei gebėjimų, lemia ir tokie veiksniai kaip išsilavinimas, amžius, lytis, darbo stažas ir pan. Darbo autorės nuomone, S. Navasaitienė bei V. Subačiūtė (2012) pateikia itin reikšmingą pastebėjimą, jog „vidiniai verslumo veiksniai, priešingai nei išoriniai veiksniai, apibūdina verslumo varomąsias jėgas arba kliūtis, tiesiogiai priklausančias nuo atskiro verslininko veiklos“<sup>5</sup>. Taip pat autorės, remdamosi kitų autorių pozicijomis, teigia, kad vidiniai veiksniai apibūdina asmens įgimtas bei įgytas savybes. O įgimtomis laikoma intucija, karjerizmas, avantiūrizmas, pasitikėjimas savimi,

<sup>5</sup> Navasaitienė S., Subačiūtė V. Žemės ūkio gamintojų verslumas ir jo skatinimo priemonės: Marijampolės regiono atvejis // Management theory and studies for rural business and infrastructure Development, 2012, Nr. 3 (32), p. 109.



azartiškumas ir pan., tuo tarpu įgytomis savybėmis laikomos tos, kurios įgyjamos mokantis ar veikiant praktiškai.

Apibendrinus autorių skiriamus vidinius veiksnius, teigiama, jog verslumą skatinantiems vidiniams veiksniams priskiriama<sup>6</sup>:

- ✓ tikėjimas savo sėkme bei išsikeltų tikslų siekimas (*optimizmas, siekis įvykdyti užduotis, atkaklumas, lojalumas darbui, energija, pasitikėjimas savimi ir pan.*);
- ✓ noras būti nepriklausomu (*savo nuomonės turėjimas, gebėjimas priimti sprendimus, savarankiškumas ir pan.*);
- ✓ kūrybingumas (*išradingumas, smalsumas, naujų idėjų generavimas, naujovių, permainų troškimas ir pan.*);
- ✓ apskaičiuota rizika (*savo galimybių įvertinimas, gebėjimas dirbti bei priimti sprendimus*);
- ✓ veržlumas bei ryžtingumas (*gebėjimas pasinaudoti duotomis galimybėmis ir pan.*).

*Išoriniai.* Ši verslumą sąlygojančių veiksnių grupė yra susijusi su tam tikra aplinka: politine, socialine – kultūrine, teisine, ekonomine, technologine, o pastaruoju metu skiriama ir gamtinė aplinka. Pastarosios aplinkos veikia verslą, inicijuoja pokyčius jame. Taip pat vyksta ir atvirkštiniai procesai, kuomet ir verslo subjektai veikia tas aplinkas bei sąlygoja jų pokyčius. P. Markevičius (2007) akcentuoja tai, jog asmuo negali pakeisti išorinės aplinkos, tačiau gali prie jos prisiderinti. Išoriniai veiksniai slypi pačioje rinkoje, o pastarosios pokyčiai tarsi duoda akstiną kūrybiškumui. Kaip teigia M. Sharma (2011), kiekviename žmoguje slypi kūrybiškumas, talentas, kurie atsiskleidžia tuomet, kai tam sukuriama palanki aplinka.

Literatūros analizė atskleidė, jog verslumui dėmesys buvo skiriamas jau seniai, o verslumo sampratos atėjo iš ekonomistų. Labiausiai suintensyvėjo įgyvendinant Lisabonos strategiją, o nuo 2005 metų Europos Bendrijų komisijos siūlymu verslumas yra skiriamas prioritetine edukacinės veiklos kryptimi.

**Apibendrinant galima teigti,** kad verslumas yra vienas svarbiausių šiuolaikinio ekonominio bei socialinio gyvenimo aspektų. Literatūroje verslumas traktuojamas siaurąja bei plačiąja prasmėmis. Paaiškėjo, kad, nepaisant to, jog verslumas itin plačiai nagrinėjamas tiek lietuvių, tiek užsienio autorių, vieningo apibrėžimo nėra, o definicijų gausa bei įvairovė būdinga lietuvių autorių darbuose. Pastarieji į šį aspektą žvelgia per skirtingas prizmes: vieni jų akcentuoja žmogaus gebėjimus bei įgimtas ar/ir įgytas savybes, kiti - naujų produktų diegimą,

---

<sup>6</sup> Autorių kolektyvas. Mokymo programos „Verslumo įgūdžių ugdymas kaime“ parengimo poreikio tyrimo ir verslumo įgūdžių skatinimo metodinis informacinis leidinys. Kėdainiai, 2011, p. 8.

naujų įmonių steigimą ir pan., dar kiti – paties verslininko veiklą. Tuo tarpu užsienio autoriai yra ženkliai vieningesni šiuo klausimu ir daugelis jų terminą „entrepreneurship“ apibrėžia kaip tam tikrą procesą bei paties verslininko veiklą, reikalaujančią rizikos prisiėmimo, naujų galimybių paieškos, inovatyvumo bei kūrybiškumo.

Literatūros analizė leido sąvokų gausą sugrupuoti į dvi pagrindines grupes, atsižvelgiant į plačiąją bei siaurąją verslumo prasmes: sąvokos, išryškinančios verslininkui būdingus bruožus bei savybes; sąvokos, išryškinančios verslininko veiklą ir verslininkystės proceso ypatumus bei rezultatus. Taigi, išryškėjo esminė problema ir galima daryti išvadą, jog angliškasis žodis „entrepreneurship“ yra neteisingai išverstas į lietuvių kalbą ir neteisingai vartojamas. Jo reikšmė yra ne verslumas, o verslininkystė, ką ir atskleidžia toliau darbe analizuojamos užsienio autorių definicijos. Taip pat išryškėjo nauja tendencija, kad lietuvių autoriai terminą „entrepreneurship“ pradeda versti antrepreneryste.

Paaikškėjo, kad autoriai verslumą sąlygojančius veiksnius skirsto į dvi grupes: vidiniai bei išoriniai. Vidiniais veiksniais yra žmogaus asmens savybės, taip pat bruožai, kurie lemia jo polinkį į verslumą, vidiniams veiksniams priskiriama ir motyvacija, asmens žinios, gebėjimai. Tuo tarpu išoriniai veiksniai siejami su aplinka, kurioje veikia verslas, kuri veikia verslą. Pagrindiniai išorinės aplinkos veiksniai yra ekonominiai, socialiniai, kultūriniai, teisiniai, politiniai bei technologiniai. Visi vaidina svarbų vaidmenį, į juos reikia atsižvelgti tiek verslo kūrimo procese, tiek jau ir vykdamą veiklą.

## **1.2. Verslumo ugdymo reikšmė ir strategijos**

Remiantis R. Palčiauskiene ir R. Virketyte (2009), verslumo ugdymas yra viena svarbiausių prielaidų šalies ūkio plėtrai bei gyventojų gerovei, todėl verslumo ugdymas itin didelę reikšmę įgauna ekonominių, socialinių, technologinių transformacijų sąlygomis, atsiradus poreikiui vystyti verslą naujomis kryptimis.

Kaip teigia A. Stonienė ir kt. (2009), verslumo ugdymas padeda formuoti vertybių sistemą, savarankiškumą, priimant sprendimus, padeda suprasti verslo esmę. Darbo autorė norėtų papildyti, kad verslumo ugdymas padeda įgyti ženkliai daugiau tam tikrų žinių bei reikalingų įgūdžių, pavyzdžiui, išmokstama kritinio mąstymo, konstruktyvaus problemų sprendimo, ugdomas asmens kūrybiškumas, gebėjimas efektyviai rizikuoti, objektyviai žvelgti į verslo idėjas, bendrauti, dalyvauti socialiniame gyvenime, vadovauti ir pan. Kadangi verslumo ugdymu yra siekiama, jog ugdytinis sėkmingai įsilietų į darbo rinką ir lanksčiai prisitaikytų prie inovacijų bei pažangos, tai pats verslumo ugdymo procesas turi būti nuolat tobulinamas, atsižvelgiant į šiuolaikinius reikalavimus.

Verslininkystės svarba akcentuojama jau kuris laikas, o pirmieji dokumentai buvo priimti Europos Komisijos. Europos mažųjų įmonių chartijoje (2004) verslumas traktuojamas kaip visose gyvenimo srityse praverčiantis įgūdis, kuris svarbus, norint stiprinti naujovių bei verslumo dvasią. Šioje Chartijoje akcentuojama verslininkų švietimo bei jų mokymo svarba.

Lietuvos inovacijų 2012-2020 metų strategijoje (2010) nurodomas toks strategijos tikslas: „kurti kūrybingą visuomenę, sudaryti sąlygas plėtoti verslumą ir inovacijas“ (22 punktą). Matyti, jog verslumas yra nurodomas kaip vienas esminių veiksmų, lemiančių inovacijas. Svarbu paminėti tai, jog šioje strategijoje pateiktoje SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analizėje kaip viena iš grėsmių nurodoma verslumo stoka tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose. Tai atskleidžia verslumo ugdymo poreikį ne tik švietimo įstaigose, kas daugiausia analizuojama moksliniuose darbuose, tačiau ir įsiliejus į darbo rinką.

G. Strazdienė (2009), remdamasi Garavan ir O'Connore (1994), pateikia tokius **verslumo ugdymo tikslus**:

- įgyti žinių, reikalingų verslininkui;
- įgyti gebėjimų pasinaudoti technologijomis, verslo situacijos analizei bei sudaryti veiklos planus;
- identifikuoti bei skatinti verslumo talentą ir gebėjimus;
- išmokti nugalėti rizikos faktorius, pasinaudojant analitinėmis technikomis;
- ugdyti empatiją bei paramą visiems unikaliems verslumo atvejams;
- plėtoti požiūrį į pokyčius;
- padrašinti nesisteigiančias įmones ir kitas verslo bendroves.

De Faoite ir kt. (2003), taip pat G. Strazdienė (2009), remdamasi Jamieson (1984), verslumo ugdymą skirsto į tris kategorijas:

- 1) mokymas apie įmonę (tikslas – mokyti įmonės kūrimo bei vadovavimo jai ypatumų, remiantis teorinėmis žiniomis);
- 2) mokymas įmonei (asmenų, ketinančių tapti verslininkais, parengimas kurti smulkųjį verslą bei jam vadovauti);
- 3) mokymas įmonėje (ši kategorija yra susijusi su vadybos mokymais dirbantiems verslininkams bei nukreipta į tolesnę verslo plėtrą).

Vienas pagrindinių dokumentų, reglamentuojančių verslumo ugdymą Lietuvoje, yra Ekonominio raštingumo ir verslumo ugdymo strategija (2004) (toliau – Ekonominio raštingumo strategija), kurioje išskiriami du pagrindiniai elementai, kuriuos apima verslumo mokymas:

- 1) „plačią verslumo nuostatų ir įgūdžių mokymo koncepciją, kuri sujungia tam tikrų asmeninių savybių ugdymą ir nėra tiesiogiai susijusi su savo verslo kūrimu;

2) ir labiau tiksliniu mokymu, kaip pradėti savo verslą.“ (p. 15).

Pastarajame dokumente teigiama, jog verslumo ugdymas apima šias dimensijas:

- žinios;
- įgūdžių mokymas;
- nuostatos;
- asmeninės savybės.

Anot S. Heilbrunn (2010), tai verslumas yra išugdomas ir būtinas visuose švietimo lygmenyse, kadangi verslumo ugdymas prisideda prie asmens verslumo gebėjimų bei kompetencijų gilinimo, verslumo ugdymas padeda suvokti verslumą kaip perspektyvią karjeros galimybę. Atsižvelgiant į pastarąjį aspektą, darbo autorės nuomone, neretai ir jau dirbantieji pajunta poreikį ugdyti verslumą. Ypatingai tai aktualu vyresnio amžiaus žmonėms, kuriems besimokant ar studijuojant verslumas dar nebuvo integruojamas į mokomąsias disciplinas ir apskritai jam nebuvo teikiama dėmesio.

Pastebėta, jog užsienio autoriams (O. C. Henry ir kt. (2005), Fiet (2001), Jack, Anderson (1998)) būdinga verslumo ugdymo procesą skirstyti į meno ir mokslo sritis, kur: mokslo dalis apima funkcinius vadovavimo gebėjimus ir jų galima mokytis bei išmokyti, o meno dalis jungia kūrybiškumą bei inovatyvumą, kurių, autorių teigimu, išmokyti neįmanoma.

Remiantis G. Strazdienės ir A. Garalio (2006) pozicija, tai verslumo ugdymas reikalauja, jog ugdytiniai įgytų pagrindinių praktinių įgūdžių ir būtų pasirengę darbu verslo sektoriuje. Straipsnio autorių teigimu, tam būtina ugdyti tokias kompetencijas kaip komunikavimas, sprendimų priėmimas, problemų sprendimas, kritinis mąstymas ir pan. Siekiant įgyti praktinės patirties, kuri ugdant verslumą yra svarbiausia, G. Strazdienė su A. Garaliu (2009) siūlo keturias pagrindines **verslumo ugdymo strategijas**:

- 1) savo verslas arba dalyvavimas kitų versluose;
- 2) praktika įmonėse;
- 3) verslo žaidimų žaidimas;
- 4) imitacinių verslo įmonių kūrimas (verslo praktinio mokymo firmos).

A. Stonienė ir kt. (2009) analizuoja verslo praktinio mokymo firmų veiklą verslumo ugdymo kontekste, taip pat tiria studentų kompetencijų tobulinimo aspektus šiose firmose. Straipsnio autoriai verslo praktinio mokymo firmas (toliau - VPMF) traktuoja kaip vieną iš svarbių priemonių, skirtų verslumui ugdyti bei įvairaus amžiaus, lyties bei socialinės grupės asmenų integracijai į darbo rinką. Šiose įmonėse verslumas yra ugdomas per praktiką, drauge suteikiant ugdytiniams ir reikalingų teorinių žinių. Šios verslumo ugdymo strategijos reikšmę autoriai pagrindžia taip: „toku būdu VPM firmos dėka jos darbuotojas išmoksta pagrindinių verslumo principų, būtinų dirbti realioje įmonėje, susipažįsta su naujausiomis technologijomis,

verslo įmonėse naudojama programine įranga, tobulina gebėjimus bendrauti užsienio kalbomis, vysto socialinius gebėjimus - <...><sup>7</sup>.

Imitacinių verslo įmonių reikšmę analizavo G. Strazdienė ir R. Geležinienė (2007). Anot autorių, verslo ugdymo programų esti įvairių, jos skiriasi savo trukme, turiniu, tačiau praktinio mokymo turinys dažniausiai yra orientuotas į tris sritis:

- 1) techniniai gebėjimai;
- 2) verslo vadybos gebėjimai;
- 3) asmeniniai verslumo gebėjimai.

Kaip teigia G. Strazdienė ir R. Geležinienė (2007), esminis verslumo ugdymo uždavinys – parengti ugdytinius taip, kad jie turėtų praktinius įgūdžius bei pasirengtų darbui verslo pasaulyje.

G. Strazdienė ir R. Geležinienė (2007) pažymi, jog imitacinės įmonės Lietuvoje vadinamos praktinio mokymo firmomis. VPM firmose, šių autorių teigimu, ugdomi besimokančiųjų verslumo įgūdžiai, panaudojant „pažangiausias informacines technologijas, vadybos priemones, marketingo, užsienio kalbos, apskaitos, finansų ir kitų dalykų teorines žinias“<sup>8</sup>. Imitacinei įmonei būdingi metodai, paremti žinių panaudojimu, inovacinių idėjų skatinimu, taip pat naujų informacinių bei komunikacinių sistemų kūrimu. G. Strazdienė ir R. Geležinienė (2007) nurodo tris imitacinėje įmonėje taikomus metodus:

- 1) *veiklos mokymosi* (šis metodas remiasi filosofija, kad mokymasis yra ne tik žinių bei gebėjimų įgijimas, klausantis ar skaitant informaciją, tačiau darant kažką kitaip, elgiantis kitaip, o tam jau pritaikant žinias bei gebėjimus);
- 2) *mokymosi iš patirties* (šiuo terminu apibūdinami naujausi mokymosi metodai, pavyzdžiui, aktyvus mokymasis, mokymasis per veiklą, holistinis mokymasis ir pan. A. Fayollis (2010) mokymąsi iš patirties laiko vienu geriausių, vedančių link tobulėjimo bei sėkmės);
- 3) *mokymosi bendradarbiaujant* (taikant šį metodą siekiama, jog kiekvienas besimokantysis aktyviai bendraudamas ir bendradarbiaudamas su kitais bei kartu atlikdamas užduotis, geriau išmoktų tam tikrų dalykų).

Taip pat G. Strazdienė ir R. Geležinienė (2007) analizavo dėstytojų, vadovaujančių ar ketinančių vadovauti imitacinėms verslo įmonėms, poziciją dėl verslumo ugdymui taikomų modelių. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dėstytojai, kurie dar tik ketina vadovauti imitacinei verslo įmonei, labiausiai vertina veiklos mokymo(si) modelį, kuris, kaip paaiškėjo, yra veiksmingiausias, įgyjant naujų verslumo žinių bei įgūdžių, taip pat juos tobulinant. O dėstytojai,

---

<sup>7</sup> Stonienė A. ir kt. Studentų kompetencijų tobulinimas verslo praktinio mokymo firmose // Journal of Management, 2009, Vol. 14, Nr. 2, p. 91.

<sup>8</sup> Strazdienė G., Geležinienė R. Mokymosi modelių taikymo prioritetai imitacinėje verslo įmonėje // Profesinio rengimo tyrimai, 2007, p. 105.

kurie jau vadovauja imitacinėms įmonėms, palankiausiai vertina mokymo(si) iš patirties ir mokymo(si) bendradarbiaujant modelius.

A. Stonienės ir kt. (2009) atliktas tyrimas atskleidė studentų poziciją dėl verslumo gebėjimų ugdymo VPM firmoje. Tyrimo duomenys atskleidė, kad VPMF:

- smarkiai didina kompetenciją planuoti verslo operacijas;
- leidžia pažinti save kaip vadovą;
- suteikia daugiau pasitikėjimo savimi;
- skatina rodyti iniciatyvą, naujų idėjų atsiradimą;
- teigiamai veikia tarpusavio santykius;
- plečia rašytinius užsienio kalbos gebėjimus.

Taip pat paaiškėjo, kad VPM firmose stokojama mokymo dirbti buhalterinės apskaitos programomis, kitomis kompiuterinėmis programomis ir beveik neplėtojami kalbiniai užsienio kalbų gebėjimai. Taip pat A. Stonienės ir kt. (2009) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad visi studentai įžvelgia VPM firmos efektyvumą.

Daugelis autorių (Fiet (2001), A. Jelagaitė ir V. Lukoševičius (2011), A. Župerka (2009), A. Galkienė ir kt. (2008) ir kt.) verslumo ugdymui rekomenduoja naudoti aktyvius mokymo(si) metodus, pavyzdžiui:

- 1) verslo žaidimai („sniego gniūžtė“, „kietas riešutas“, „bankų konkurencija“ ir kt.);
- 2) verslo įmonių imitavimas;
- 3) komandinis darbas;
- 4) projektai;
- 5) atvejo analizė;
- 6) patyrimo pratimai;
- 7) diskusijos;
- 8) reflektyvus mokymas ir pan.

Šių autorių poziciją, jog tikslinga, ugdant verslumą, taikyti aktyvius mokymo(si) metodus, patvirtina ir A. Župerkos (2009) atliktas tyrimas apie dažniausiai naudojamus mokymo metodus verslumui ugdyti. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog dažniausiai naudojami yra būtent aktyvūs ugdymo(si) metodai tokie kaip „smegenų šturmas“, diskusijos, komandinis darbas, mokymasis bendradarbiaujant ir pan.

Tuo tarpu Spinter tyrimo (2005) ataskaitoje nurodoma, jog pagrindiniu verslumo ugdymo metodu yra bendravimas bei bendradarbiavimas tarp šeimos, švietimo sistemos, verslo bei neformalaus ugdymo įstaigų. Taip pat ugdant verslumą turėtų būti naudojami neformaliojo ugdymo metodai:

- projektinė veikla;
- konkursai;
- verslo planų rašymas;
- simuliaciniai mokymai;
- diskusijos ir pan.

G. Strazdienė su A. Garaliu (2006), siekdami ištirti verslumo ugdymo programų raišką aukštosiose neuniversitetinėse studijose bei nustatyti programų vykdymo efektyvumą, apklausė daugiau kaip 400 studentų. Tyrimo duomenys atskleidė, kad beveik pusė respondentų teigė, jog jiems trūksta praktinio pasirengimo. Paaiškėjo, kad dažniausiai mokant verslumo yra taikomi šie metodai: verslo plano rašymas, praktika VPMF, praktika realioje įmonėje, verslo plano kūrimas, taip pat dalykiniai žaidimai. Tyrimu nustatyta, jog studentams labiausiai trūksta tokių praktinių gebėjimų: kaip įkurti savo įmonę, kaip parengti finansines ataskaitas, kaip gauti paskolą iš banko, kokius mokesčius bei kada reikia sumokėti, kaip naudotis verslo valdymo bei buhalterinėmis programomis.

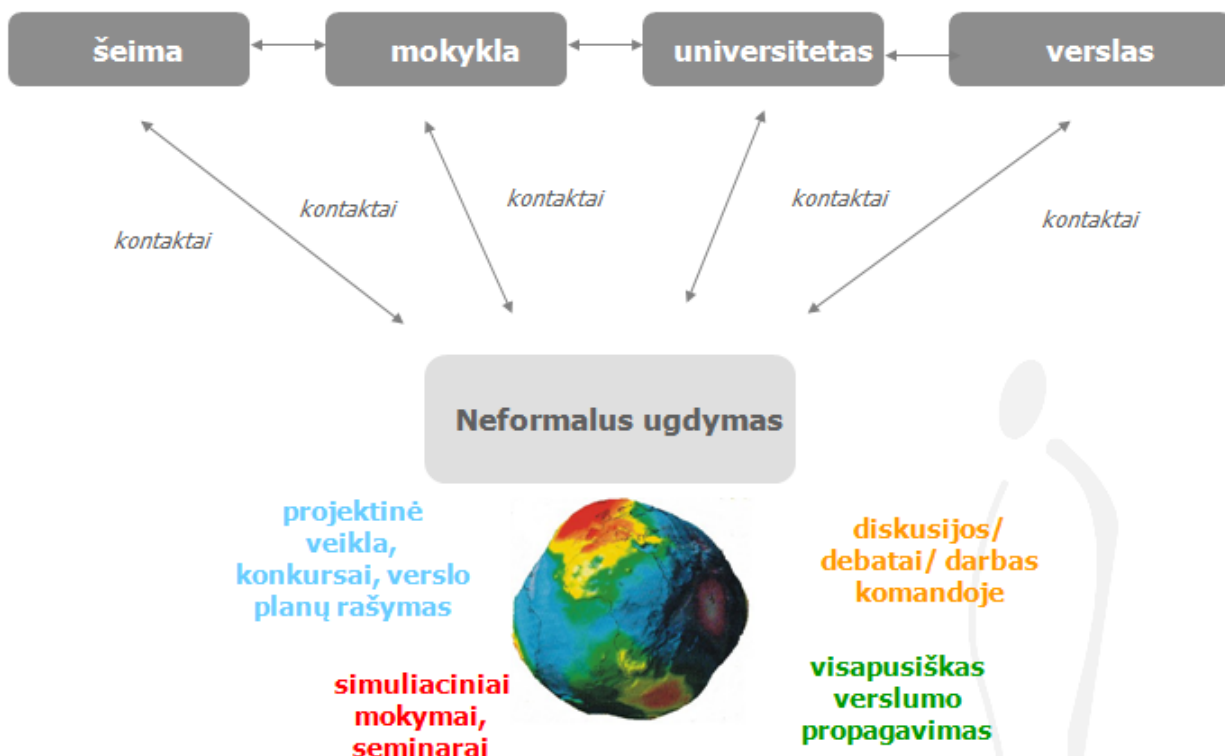
Renkantis, kokius verslumo ugdymo metodus taikyti, G. Strazdienė (2009) siūlo atsižvelgti į tai, kokia strategija taikoma: **didaktinė, gebėjimų formavimo ar induktyvinė:**

- taikant didaktinę strategiją, tiks vaizdo pristatymai bei žodiniai mokymo(si) metodai;
- taikant gebėjimų formavimo strategiją, tiks vaidmenų žaidimai, atvejo analizė, imitavimas, darbas komandose ir pan.;
- taikant induktyvinę strategiją, tiks mentorystė, diskusija, idėjų generavimas, instruktavimas, bendradarbiavimas ir pan.

L. Gegieckienė ir A. Graikštienė (2009) pastebi, jog verslumas turėtų būti ugdomas mokantis visą gyvenimą. Valstybinės jaunimo reikalų tarnybos užsakytas Spinter tyrimas „Nuostatų dėl pilietiškumo, verslumo ugdymo ir skatinimo bei organizacijų stiprinimo įvertinimo kokybinis tyrimas“ (2005) (toliau – Spinter tyrimas) atskleidžia, jog pagrindiniai verslumo skatinimo metodai yra šeimos, švietimo sistemos, verslo atstovų bendravimas bei bendradarbiavimas, kontaktuojant su neformaliojo ugdymu (žr. 5 pav.).

Šeima yra pagrindinė mokinio, studento vieta, kurioje turėtų nuo mažų dienų būti ugdomas vaiko verslumas, kad jis gebėtų prisitaikyti socialinėje aplinkoje, prisiimtų atsakomybę ir gebėtų veikti aplinkoje, grįstoje ekonomikos sąlygomis. Mokymo programos „Verslumo įgūdžių ugdymas kaime“ parengimo poreikio tyrimo ir verslumo įgūdžių skatinimo metodiniame informaciniame leidinyje (2011) teigiama, jog po 2010 metų Lietuvoje organizuotos pasaulinės Tarptautinės verslumo savaitės baigiamosios konferencijos paaiškėjo, kad mūsų šalies mokyklos daugiau vykdo standartizuotą verslumo ugdymą, tačiau jis nesiremia kūrybiškumo skatinimu.

Tai atskleidžia neformalaus ugdymo svarbą bei poreikį bendradarbiauti su verslo atstovais, kurie galėtų jau mokyklose pradėti dalintis su mokiniais patirtimi.



5 pav. Verslumo ugdymo keliai

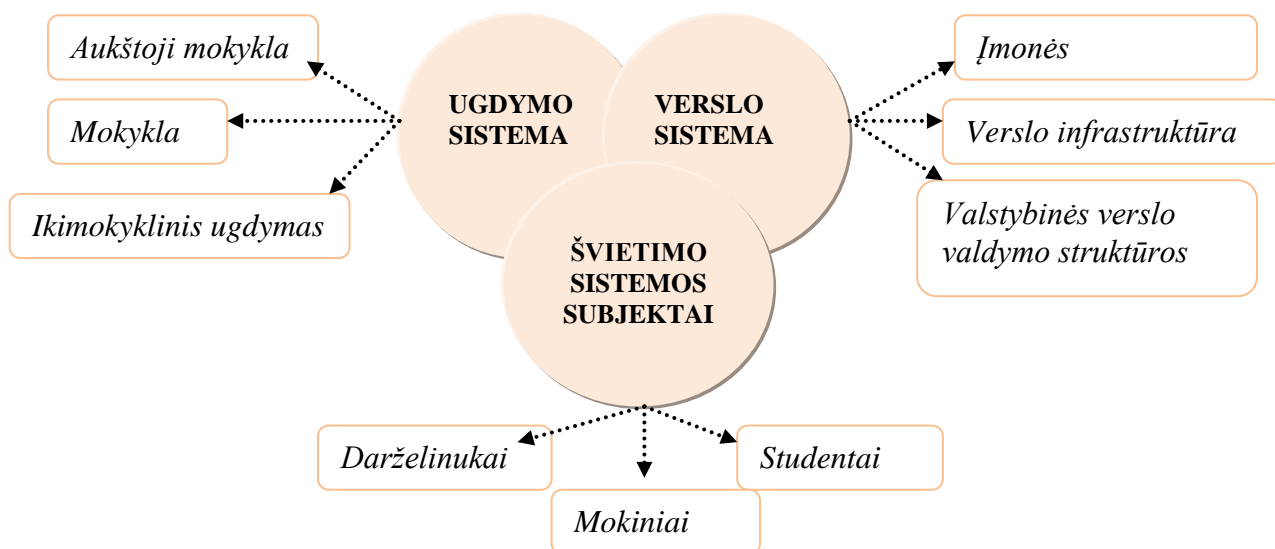
Šaltinis: Spinter (2005).

Spinter tyrimo (2005) ataskaitoje nurodoma, kad verslumo ugdymui itin svarbi aplinka, o kuriant ją palankią, būtini:

- radikalūs švietimo sistemos pokyčiai (reikia jaunos žmones ugdyti taip, kad jie ne tik gebėtų prisitaikyti prie aplinkos, tačiau ir gebėtų daryti įtaką aplinkai);
- verslo atstovų dalyvavimas (kviesti verslo atstovus dalintis savo patirtimi, sėkmėmis bei nesėkmėmis, pavyzdžiais ir pan.);
- patraukli informacija ir jos sklaida;
- popamokinis ugdymas (dalis popamokinio ugdymo galėtų būti skiriama verslumo ugdymui, jaunųjų verslininkų būreliams ir pan.);
- valstybinių bei privačių institucijų finansiniai instrumentai;
- kūrybiškumo skatinimas.



A. Jelagaitės ir J. Vijeikio (2012) nuomone, verslumo ugdymas švietimo sistemoje turėtų būti vertinamas kaip sistema, kurią sudaro trys sudedamosios dalys: ugdymo sistemos, verslo sistemos, švietimo sistemos subjektai (žr. 6 pav.).



**6 pav. Verslumo ugdymo sistemos sąveikos elementai**

Šaltinis: A. Jelagaitė, J. Vijeikis, 2012, p. 42.

Iš pateiktos schemos matyti, kad verslumo ugdymo sistemoje sąveikauja ir vieni kitiems įtaką daro trys pagrindiniai sistemos elementai: ugdymo sistemos darbuotojai (ikimokyklinio, pradinio, pagrindinio, vidurinio bei aukštojo mokslo), švietimo sistemos subjektai – ugdytiniai (darželinukai, mokiniai, studentai) ir verslo sistemos subjektai.

Darbo autorė sutinka su A. Jelagaitės ir J. Vijeikio (2012) bei kitų autorių pozicija, kad verslumo mokytis reikia jau ikimokykliniame amžiuje ir sistemingai tai plėtoti tolesnėse klasėse, vėliau – studijuojant ir pan. Darbo autorė mano, jog taip į darbo rinką įsiliejantys darbuotojai jau turėtų tam tikrą žinių ir įgūdžių bagažą. Tačiau ne mažiau svarbu ir tolesnis verslumo ugdymas, kurio reikšmės atskleidimo literatūros šaltiniuose pasigendama.

**Apibendrinant galima teigti**, kad verslumo ugdymo reikšmė atsiskleidžia visos šalies ekonominės, ūkio plėtros bei gyventojų gerovės kontekste. Verslumo ugdymas padeda formuoti ugdytinio vertybių sistemą, savarankiškumą sprendimų priėmimo, padeda suprasti paties verslo esmę, taip pat suteikia reikiamų žinių bei įgūdžių verslui pradėti, plėtoti, ugdomas asmens kūrybiškumas, kritinis mąstymas, objektyvus požiūris į riziką ir pan. Tačiau dėl verslumo

ugdymo svarbos ir teikiamos naudos, pačiam procesui taip pat keliami reikalavimai – jis turi būti nuolat tobulinamas bei atitikti šiuolaikinius reikalavimus.

Pirmieji dokumentai, kuriuose akcentuojama verslininkystės svarba, buvo priimti Europos Komisijos, o Lietuvoje pagrindinis dokumentas, reglamentuojantis verslumo ugdymą, yra Ekonominio raštingumo ir verslumo ugdymo strategija.

Literatūros analizė atskleidė, kad verslumo ugdymas skirstomas į mokymą apie įmonę, mokymą įmonei ir mokymą įmonėje. Atskleista, kad užsienio autoriai linkę verslumo ugdymą traktuoti kaip dviejų sričių – mokslo ir meno – procesą, kur mokslo dalis apima funkcinius vadovavimo gebėjimus, o meno dalis jungia kūrybiškumą ir inovatyvumą.

Skiriamos keturios pagrindinės verslumo ugdymo strategijos: savas verslas, praktika įmonėse, verslo žaidimai ir imitacinių verslo įmonių kūrimas. Paaiškėjo, kad daugelyje Lietuvos aukštųjų neuniversitetinių mokyklų veikia verslo praktinio mokymo firmos, kuriose verslumas yra ugdomas per praktiką, drauge suteikiant ugdytiniams ir reikalingų teorinių žinių. Šiose įmonėse ugdymo turinys yra orientuotas į techninius gebėjimus, verslo vadybos gebėjimus bei asmeninius verslumo gebėjimus. Taip pat daugelyje aukštųjų mokyklų studentai atlieka praktiką realiose įmonėse, kur taip pat yra supažindinami su veikiančių įmonių funkcionavimu, vykstančiais procesais bei patys turi galimybę pasipraktikuoti ir įgyti daugiausia praktinių gebėjimų. Atsižvelgiant į tai, kad verslumo turėtų būti mokoma ne tik mokykloje ar universite, tačiau ir tolesniuose žmogaus gyvenimo etapuose, t. y. dirbant, šiuo atveju bene geriausia verslumo ugdymo strategija yra verslo žaidimai, kurių populiariausi, kaip atskleidė literatūros šaltinių analizė, yra „sniego gniūžtė“, „kietas riešutas“, „bankų konkurencija“, diskusijos, komandinis darbas, projektai ir pan.

Galime konstatuoti, kad vienas esminių verslumo skatinimo metodų yra šeimos, švietimo sistemos, verslo atstovų bendravimas bei bendradarbiavimas, kontaktuojant su neformaliojo ugdymu. Tyrimai atskleidžia neformalaus ugdymo svarbą bei poreikį bendradarbiauti su verslo atstovais, kurie galėtų jau mokyklose pradėti dalintis patirtimi su mokiniais.

Apibendrinant pirmąją darbo dalį galima teigti, jog autoriai į verslumą žvelgia per skirtingas prizmes: vieni jų akcentuoja žmogaus gebėjimus bei įgimtas ar/ir įgytas savybes, kiti - naujų produktų diegimą, naujų įmonių steigimą ir pan., dar kiti – paties verslininko veiklą. Tuo tarpu užsienio autoriai yra ženkliai vieningesni šiuo klausimu ir daugelis jų terminą „entrepreneurship“ apibrėžia kaip tam tikrą procesą bei paties verslininko veiklą, reikalaujančią rizikos prisiėmimo, naujų galimybių paieškos, inovatyvumo bei kūrybiškumo. Išryškėjo esminė problema ir galima daryti išvadą, jog angliškas žodis „entrepreneurship“ yra neteisingai išverstas į lietuvių kalbą ir neteisingai vartojamas. Jo reikšmė yra ne verslumas, o verslininkystė, ką ir

atskleidžia toliau darbe analizuojamos užsienio autorių definicijos. Tuo tarpu visi verslumą sąlygojantys veiksniai autorių skirstomi į vidinius ir išorinius.

Išanalizavus autorių pozicijas dėl verslumo ugdymo, paaiškėjo, jog verslumo ugdymas padeda formuoti ugdytinio vertybių sistemą, savarankiškumą sprendimų priėmime, padeda suprasti paties verslo esmę, taip pat suteikia reikiamų žinių bei įgūdžių verslui pradėti, plėtoti, ugdomas asmens kūrybiškumas, kritinis mąstymas, objektyvus požiūris į riziką ir pan. Literatūros analizė atskleidė, kad verslumo ugdymas skirstomas į mokymą apie įmonę, mokymą įmonei ir mokymą įmonėje. Skiriamos keturios pagrindinės verslumo ugdymo strategijos: savas verslas, praktika įmonėse, verslo žaidimai ir imitacinių verslo įmonių kūrimas. Nustatyta, jog ugdant ne mokinių, o jau dirbančiųjų verslumą, geriausia verslumo ugdymo strategija yra verslo žaidimai, kurių populiariausi, kaip atskleidė literatūros šaltinių analizė, yra „sniego gniūžtė“, „kietas riešutas“, „bankų konkurencija“, diskusijos, komandinis darbas, projektai ir pan.

## **2. VERSLUMO UGDYMO VIEŠAJAME IR PRIVAČIAME SEKTORIUOSE YPATUMAI**

Šioje darbo dalyje, pirmiausia, aptariami viešojo sektoriaus ypatumai, kadangi šis sektorius, priešingai nei privatus, bei jo veikla yra ribojama ir reglamentuota, todėl tikslinga aptarti tam tikrus ypatumus ir skirtumus palyginti su privačiu sektoriumi. Kitame šios darbo dalies poskyryje analizuojami tarnautojų bei privataus sektoriaus darbuotojų ugdymo ypatumai. Paskutiniame šios darbo dalies poskyryje įvertinamos verslumo ugdymo programos.

### **2.1. Viešojo sektoriaus veiklos ypatumai**

Viešasis sektorius yra institucijų, išlaikomų iš valstybės bei savivaldybių biudžetų, visuma. Remiantis LR viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymu (2007), viešojo sektoriaus subjektai yra<sup>9</sup>:

- 1) valstybė;
- 2) savivaldybės;
- 3) biudžetinės įstaigos;
- 4) valstybės, savivaldybių ir biudžetinių įstaigų kontroliuojamos sveikatos priežiūros viešosios įstaigos;
- 5) valstybės, savivaldybių ir biudžetinių įstaigų kontroliuojamos aukštosios mokyklos ir mokslinių tyrimų institutai, kurių teisinė forma yra viešoji įstaiga;
- 6) valstybės, savivaldybių ir biudžetinių įstaigų kontroliuojamos bendrojo ugdymo mokyklos, profesinio mokymo įstaigos, kurių teisinė forma yra viešoji įstaiga;
- 7) valstybės, savivaldybių ir biudžetinių įstaigų kontroliuojamos socialinės globos ir (arba) socialinių paslaugų įstaigos, kurių teisinė forma yra viešoji įstaiga;
- 8) šios dalies 4–7 punktuose išvardytų subjektų kontroliuojamos sveikatos priežiūros viešosios įstaigos, aukštosios mokyklos ir mokslinių tyrimų institutai, bendrojo ugdymo mokyklos, profesinio mokymo įstaigos, socialinės globos ir (arba) socialinių paslaugų įstaigos, kurių teisinė forma yra viešoji įstaiga;
- 9) viešojo sektoriaus subjektų kontroliuojamos programų ir projektų, finansuojamų iš valstybės biudžeto, įskaitant Europos Sąjungos finansinės

---

<sup>9</sup> LR viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas. 2007 m. birželio 26 d. Nr. X-1212, Vilnius.

paramos, tarptautinės finansinės paramos ir kitas lėšas, administravimo funkcijas atliekančios įstaigos, kurioms galimybė šias lėšas gauti numatyta jų veiklos sritį reglamentuojančiuose įstatymuose ir kituose teisės aktuose ir kurių teisinė forma yra viešoji įstaiga;

- 10) viešoji įstaiga Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija;
- 11) išteklių fondai;
- 12) mokesčių fondai.

Kaip pažymi L. Lobanova ir E. Chlivickas (2009), tai paslaugų teikimas gyventojams yra pagrindinis viešojo sektoriaus prioritetas, o būtent šiuo aspektu viešasis sektorius ir yra artimas paslaugų verslo sektoriui. „Valstybės institucijos turi organizuoti darbą ir jo vertinimą taip, kad kuo veiksmingiau tenkintų piliečių poreikius bei teiktų jiems reikalingas paslaugas“<sup>10</sup>.

Teikiant paslaugas gyventojams, viešajame sektoriuje svarbu:

- greita reakcija į socialinės, ekonominės bei kultūrinės aplinkos pokyčius;
- greita reakcija į tam tikrus politinius veiksnius, kurie turi tiesioginės įtakos piliečių poreikiams.

L. Lobanova su E. Chlivicku (2009) pažymi, kad kiekviena valstybės institucija savo veiklą organizuoja vadovaudamasi strateginiais planais. „Strateginis institucijų veiklos planavimas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo vadovaudamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau naudoja savo išteklius“<sup>11</sup>.

Literatūros analizė atskleidė, kad dauguma autorių (Ž. Tunčikienė ir I. Skačkauskienė (2012), M. Kaselis ir G. Gritėnaitė (2011), Ž. Tunčikienė (2008, 2009) ir kt.) strateginį planavimą įvardija kaip vieną iš viešojo sektoriaus institucijų efektyvaus valdymo įrankių. „Viešajame sektoriuje strateginis planavimas yra teisiškai reglamentuotas ir formalizuotas procesas, kurį sudaro sudėtinga grandinė tarpusavyje susietų komponentų, pradedant strategine analize ir baigiant veiksmų plano įgyvendinimo monitoringu“<sup>12</sup>.

E. Chlivickas ir kt. (2009) strateginį planavimą apibūdina kaip priemonę, išreiškiančią institucijos ketinimus ir padedančią išplėtoti bei įgyvendinti efektyvią strategiją. Matyti, kad autorių apibrėžime akcentuojamas žodis *institucija*, kas paryškina, jog strateginis planavimas orientuotas yra į viešąsias institucijas.

Anot A. A. Thompson ir A. J. Strickland (1996), strateginis planavimas yra nuoseklių žingsnių sekos procesas, kurio metu numatomi tikslai, sudaromas veiksmų planas, kuris padeda

<sup>10</sup> Lobanova L., Chlivickas E. Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje // Žmogiškieji ištekliai, socialinė raida ir valstybės tarnyba, 2009, p. 64.

<sup>11</sup> Lobanova L., Chlivickas E. Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje // Žmogiškieji ištekliai, socialinė raida ir valstybės tarnyba, 2009, p. 64.

<sup>12</sup> Tunčikienė Ž., Skačkauskienė I. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklės ir jos gerinimo prielaidos // Socialinių mokslų studijos, 2012, Nr. 4 (1), p. 98.

pasirengti galimiems pokyčiams, taip pat prisitaikyti prie aplinkos ir taip įgalinantis pasiekti strateginius įmonės tikslus.

Ž. Tunčikienė ir I. Skačkauskienė (2012) pateikia tokius efektyvaus institucinio strateginio planavimo modelio komponentus:

- 1) institucinė strateginė analizė (skirta: identifikuoti veiksnius, kurie lemia institucijos prisitaikymą prie ją supančios aplinkos; nustatyti institucijos prisitaikymo galimybes prie tos aplinkos; atskleisti institucijos veiklos plėtros ypatumus);
- 2) institucijos tikslinės orientacijos nustatymas (skirta: įprasminti institucijos veiklą; nustatyti institucijos bei jos aplinkos galimai geresnės sąsajos rezultatą, o taip pat orientuoti institucijos veiklą šio rezultato link);
- 3) institucijų strateginių sprendimų rengimas ir priėmimas (skirta: grįsti institucijos perspektyvinės veiklos problemų sprendimus; parinkti geriausius sprendimus, įvertinant analizės bei vertinimo rezultatus);
- 4) institucijos strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimas (skirta: užtikrinti racionalų institucijos išteklių paskirstymą bei naudojimą, siekiant įgyvendinti institucijos perspektyvinės veiklos problemų sprendimus);
- 5) institucijos veiksmų plano įgyvendinimo monitoringas (skirta: stebėti išteklių bei aplinkos pokyčius ir fiksuoti veiklos rezultatus; nagrinėti institucijos veiklos faktinius rodiklius ir lyginti juos su planuotaisiais).

M. Vienažindienės ir R. Čiarnienės (2007) teigimu, strateginis planavimas viešosiose institucijose pradėtas įgyvendinti atsiradus poreikiui orientuotis į rinką bei būtent į privatų sektorių

Anot L. Lobanovos ir E. Chlivicko (2009), viešojo sektoriaus paslaugų teikėjai turi tiek faktiškai, tiek ir praktiškai orientuotis į vartotojų poreikių tenkinimo prioritetus. Būtent tai pagrindžia būtinybę valstybės tarnautojams gebėti laiku reaguoti į kintančią išorinę aplinką, kas suponuoja be tam tikrų specifinių kompetencijų dar ir verslumo ugdymo poreikį.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginis planavimas yra vienas esminių įrankių viešųjų institucijų valdyme. Strateginio planavimo reikšmė viešajame valdyme grindžiama tuo, jog suteikia kryptingumo, padeda racionaliai paskirstyti bei naudoti išteklius, analizuoti išorinę aplinką bei operatyviai ir tikslingai prisitaikyti prie pokyčių, sistemingai siekti tikslų ir pan.

Paašškėjo, kad strateginio valdymo svarbą rodo nuolat atnaujinama strateginio planavimo teisinė bazė, aukšti reikalavimai strateginiams planams bei dėmesys specialistų strateginio

valdymo kvalifikacijai. Paaiškėjo, kad dabar strateginis valdymas laikomas vienu esminių ir svarbiausių viešojo sektoriaus institucijų efektyvaus valdymo įrankių.

## **2.2. Žmogiškųjų išteklių ugdymo aspektai viešajame ir privačiame sektoriuose**

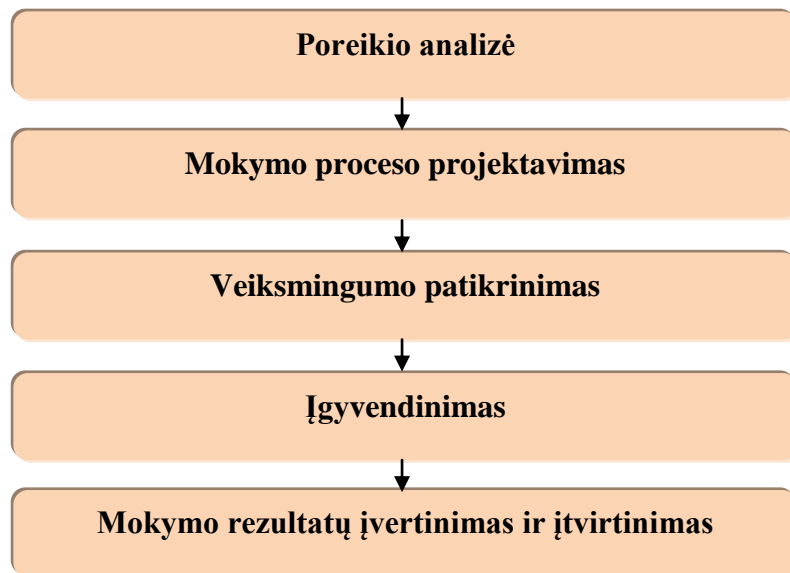
J. Jagminas ir I. Pikturnaitė (2009) teigia, kad itin sudėtinga ir dinamiška aplinka pastaraisiais metais turi įtakos tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijų veiklai. Siekdama išlikti ir veikti efektyviai tokiomis sąlygomis, kiekviena organizacija privalo geriau valdyti naudojamus išteklius. Kiekvienos organizacijos žmogiškieji ištekliai, pasak autorių, yra specifiniai bei unikalūs, todėl jų valdymas tampa itin svarbus.

Vis daugiau vadybos ir psichologijos specialistų sutinka, kad pagrindinis įrankis konkurencinėje kovoje – žmogiškieji ištekliai. Darbuotojai yra unikalūs savo žiniomis, gebėjimais, kompetencijomis, atsidavimu darbui ir pan. Viešasis sektorius – ne išimtis. Čia irgi siekiama pritraukti atitinkamos kvalifikacijos, lojalius darbuotojus, našiai dirbančius tarnautojus, juos tobulinti. Tačiau tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje susiduriama su problema – ilgainiui tenka spręsti problemą, kaip šiuos darbuotojus išlaikyti ir ką daryti, kad jie nuolat dirbtų rezultatyviai. Tam svarbi yra personalo ugdymo veikla.

Darbuotojų ugdymas arba mokymas yra tokia veikla, kurios metu naujiems darbuotojams arba jau turimiems suteikiama reikiamų žinių, įgūdžių, tobulinami jau turimi gebėjimai ir pan.

Personalo ugdymo tikslas, A. Stankevičienės ir L. Lobanovos (2006) teigimu, yra tobulinti organizacijos žmogiškuosius išteklius bei parengti juos darbui šiuolaikinėmis ekonominių santykių sąlygomis. O kai kurie autoriai (L. Rupeikienė (2010), G. Dessler (2001)) pateikia mokymo ir tobulinimo proceso etapus (žr. 7 pav.).

Poreikio analizė - nustatoma, kokie konkretūs darbo įgūdžiai reikalingi darbo kokybei bei našumui gerinti. Mokymo proceso projektavimas reiškia, kad suformuluojami mokymo tikslai bei metodai, sukomplektuojamos mokymo priemonės, nustatomas mokymo turinys bei eiliškumas. Veiksmingumo patikrinimas dažniausiai yra įgyvendinamas, organizuojant mokymus pavyzdinei auditorijai. Įgyvendinimo etape yra įgyvendinama mokymo ar tobulinimo programa, o mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas reiškia, jog mokymo programos nauda įvertinama remiantis tokiais kriterijais: reakcija, žinojimas, elgesys, rezultatai.



**7 pav.** Mokymo ir tobulinimo proceso etapai

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis G. Dessler, 2001, p. 157.

I. Bakanauskienės (2008) teigimu, darbuotojų ugdymas galimas trejopas: mokymas darbo vietoje, mokymas ne darbo vietoje ir mišrus.

Į ugdymą orientuota personalo politika visapusiškai atskleidžia darbuotojų individualius sugebėjimus ir potencialias galimybes, maksimaliai jas plėtoja, naudodama tam maksimaliai galimas investicijas (Stankevičienė, 2001).

Valstybės tarnautojų mokymo vizija „Profesionalūs, produktyvūs ir atviri naujovėms valstybės tarnautojai, kuriantys krašto gerovę“<sup>13</sup>.

Remiantis LR valstybės tarnybos įstatymu (1999), valstybės tarnautojų mokymo rūšys yra dvi<sup>14</sup>:

- 1) įvadinis mokymas – priimtų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas valstybės tarnautojų profesinių žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas. <...>;
- 2) kvalifikacijos tobulinimas – tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties valstybės tarnautojo arba valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybos einant pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų laiką. <...>.

Kaip teigia A. Raipa su A. Velička (2003), pirminiame tarnautojų mokymų organizavimo etape – mokymo poreikių nustatyme – svarbu identifikuoti mokymo poreikius. Tai atliekama šiomis priemonėmis:

<sup>13</sup> Valstybės tarnybos departamentas. <http://www.vtd.lt/index.php?75319984>

<sup>14</sup> LR valstybės tarnybos įstatymas. 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316, Vilnius.



- mokymo programų analizė;
- viešojo sektoriaus darbuotojų veiklos vertinimas;
- pareigybių kvalifikacinių reikalavimų ir pareigybių aprašymo analizė ir kita.

E. Gustas (2003) teigia, jog įgyvendinant valstybės tarnautojų mokymo sistemą, išryškėjo dvi pagrindinės problemos, ribojančios šios sistemos valstybės tarnautojų mokymo kiekybinę ir kokybinę raidą:

- 1) nepakankamas finansavimas;
- 2) nepakankama personalo tarnybų motyvacija.

Manoma, kad abi problemos yra ypač svarbios ir būtina jas išspręsti. Nepakankamas finansavimas neleidžia suteikti kokybiškų paskaitų valstybės tarnautojams, negalima įsigyti naujos literatūros, įrangos, būtinos mokymams, kvalifikacijos kėlimui. Tačiau didesnė problema yra personalo tarnybų atsainus požiūris į mokymus.

Pagal LR valstybės tarnybos įstatymą (1999), tai valstybės tarnautojų mokymas bei ugdymas organizuojamas, remiantis Vyriausybės patvirtinta valstybės tarnautojų mokymo strategija, kurioje numatyti prioritetingi valstybės tarnautojų mokymo tikslai. Už valstybės tarnautojų mokymą atsako juos pasamdę asmenys, o mokymų organizavimo tvarką nustato Vyriausybė.

### **2.3. Verslumo ugdymo dokumentai, organizacijos ir jų programos**

Kaip jau atskleidė literatūros šaltinių analizė, daugiausia dėmesio skiriama mokinių verslumo ugdymui. Siekiant sėkmingo mokinių verslumo ugdymo, Lietuvoje buvo įkurta ekonominio švietimo organizacija „*Lietuvos Junior Achievement*“ (ne pelno organizacija, jaunimo verslo ir ekonominio švietimo programų lyderė, toliau - LJA). Ši organizacija įsteigta kiek daugiau nei prieš du dešimtmečius, o jos pagrindiniai siekiai yra<sup>15</sup>:

- suteikti žinių apie ekonomiką, verslą ir rinkos procesus;
- skatinti jaunų žmonių iniciatyvą, verslumą bei lyderystę;
- remtis gerojo pavyzdžio galia bei praktinių įgūdžių mokymu.

LJA siūlo daugiau kaip dešimt įvairių verslo bei ekonomikos, verslo etikos, finansinio raštingumo ir verslumo ugdymo teorinių bei praktinių programų 9-12 klasių mokiniams. Kaip paaiškėjo anksčiau darbe, ugdant mokinių verslumą, svarbus yra verslo atstovų indėlis, jų bendradarbiavimas. Todėl reikia paminėti, jog LJA veikloje dalyvauja ir verslo atstovai, nes tai

<sup>15</sup> LJA veikla. <http://www.lja.lt/index.php/2013-06-11-10-46-46/apie-mus-veikla>

„leidžia užtikrinti, kad moksleiviai būtų supažindinami su kasdienine verslo aplinka, turėtų galimybes spręsti realias verslo situacijas bei megzti karjerai svarbius kontaktus.“<sup>16</sup>

9-10 klasių mokiniams yra skirta pagrindinės mokyklos programa, kurią sudaro šios dalys:

- 1) „Mano ekonomika“ (mokoma tvarkyti asmeninį bei šeimos biudžetus);
- 2) „Veikianti įmonė“ (analizuojama, kaip kuriamos įmonės bei kokia yra verslo socialinė atsakomybė);
- 3) „Tarptautinė rinka“ (suteikiama praktinės informacijos apie pasaulio ekonomiką bei jos poveikį mūsų gyvenimui);
- 4) Kompiuterinio modeliavimo programa „Kepurėlės“ (naudodamiesi šia programa, mokiniai tampa verslo įmonės vadovais, priima virtualios įmonės verslo sprendimus).

11-12 klasėje jau ženkliai platesnis ekonomikos ir verslo programos kursas supažindina mokinius su pagrindinėmis ekonomikos sąvokomis, ugdo mokinių verslumą, finansinį raštingumą, prisideda prie pasirengimo būsimai karjerai ir darbui. Dominuoja aktyvus mokymas, t. y. teorinis kursas derinamas su praktinėmis veiklomis. Pagrindinės vidurinės mokyklos programos dalys yra:

- 1) „Ekonomika ir verslas“ (mokiniai supažindinami su ekonomikos aspektais, aiškinama, kaip ekonomikos principai veikia plačiąją visuomenę bei verslo sprendimus, lavinami mokinių akademiniai, problemų sprendimo ir kritinio mąstymo įgūdžiai);
- 2) „Mokomosios mokinių bendrovės“ (tai galimybė mokantis mokykloje įkurti bei valdyti savo įmonę, tai leidžia įgyti verslo įgūdžių bei praktiškai pritaikyti ekonomikos žinias);
- 3) „Kelias į sėkmę“ (šios programos veiklos mokiniams padeda tobulinti asmeninius bendravimo, lyderystės įgūdžius, skatina dirbti komandoje, taip pat kritiškai mąstyti);
- 4) „Kaip tapti lyderiu“ (skatina mokinius tapti bendruomenės lyderiais);
- 5) „Jaunasis kolega“ (tai partnerystė tarp mokyklos ir įmonės);
- 6) „Kompiuteriniai modeliavimai“ (besinaudodami šiomis programomis, mokiniai tampa virtualios įmonės vadovais, mokosi efektyviai ją valdyti, priimti strateginius sprendimus įvairiose srityse, pavyzdžiui, rinkodaros, kainodaros, investicijų ir kt.);
- 7) „Bankų konkurencija“ (kompiuterinis komercinio banko valdymas);

Pažymėtina, kad pastaroji programa taikoma ir profesiniame mokyme.

---

<sup>16</sup> LJA veikla. <http://www.lja.lt/index.php/2013-06-11-10-46-46/apie-mus-veikla>

Taip pat reikia paminėti, jog viena iš LJA programų ypatybių yra ta, jog klasėse nuolat lankosi vietos verslininkai, kurie ne tik dalijasi savąja patirtimi, pavyzdžiais, tačiau ir padeda mokiniams geriau suprasti ekonomikos, verslumo svarbą.

Kaip teigiama LJA informacijoje, studentų verslumui ugdyti yra skirta studentų mokomųjų bendrovių programa, kuri suteikia galimybę studentams patirti, kaip veikia nuosavas verslas, taip pat leidžia įgyti realios verslo patirties.

Analizuojant mokinių verslumo ugdymo aspektus, išryškėja viena gana svarbi problema – žemas pačių pedagogų pasirengimo lygis mokyti verslumo bei integruoti į savo mokomuosius dalykus šią discipliną. Todėl svarbu paminėti, kad LJA dėmesio skiria ir šiam dalykui, organizuodami mokymus mokytojams, kurie nori dirbti pagal LJA programas. Mokytojus organizacija aprūpina mokomąja bei metodine medžiaga, organizuoja konferencijas bei seminarus, suteikia galimybių dalyvauti tarptautiniuose renginiuose ir pan.

Remiantis literatūra bei dokumentais, pastebima, kad itin didelis dėmesys skiriamas apskritai jaunimo, t. y. ir mokinių, ir studentų verslumo ugdymui bei skatinimui. „Jaunimo verslumas – jauno žmogaus požiūris, įgūdžiai ir žinios, kurie leidžia atpažinti galimybę kurti pridėtinę vertę (tiek socialinę, tiek ekonominę), ir veiksmai, skirti šiai galimybei panaudoti.“<sup>17</sup>

Jaunimo verslumo skatinimas bei ugdymas įgyvendinamas remiantis *Nacionaline jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo 2008-2012 metų programa* (2008) (toliau - Programa). Dokumente skiriamos trys probleminės sritys:

- „nepakankamas jaunimo ir visuomenės supratimas apie verslą, jo galimybes, žinių ir įgūdžių jį pradėti stoka;
- tinkamos pagalbos jaunimo verslo pradžiai ir plėtrai stoka;
- veiksmų, skatinančių verslumą, koordinavimo ir priežiūros nebuvimas.“<sup>18</sup>

Siekiant pagrindinio Programos tikslo – sukurti nuoseklią, efektyviai veikiančią jaunimo atsakingo verslumo ugdymo sistemą – numatomi keli uždaviniai ir jiems įgyvendinti numatytos priemonės:

- 1) Sukurti, įdiegti ir tobulinti verslumo ugdymo priemones. Šiam uždaviniui įgyvendinti numatytos šios priemonės:
  - a) parengti bei išleisti verslumo ugdymo integravimo į kitas mokomąsias disciplinas programą bei metodinę medžiagą;
  - b) steigti mokinių mokomąsias bendroves;
  - c) plėtoti Lietuvos VPMF modelį įvairių tipų mokyklose;

---

<sup>17</sup> Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Jaunimo verslumas. <http://www.jrd.lt/jaunimo-verslumas>

<sup>18</sup> Nacionalinė jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo 2008-2012 metų programa. 2008. [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=318306&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=318306&p_query=&p_tr2=)

- d) inicijuoti 10 VPMF įvairių tipų mokyklose steigimą;
  - e) organizuoti pedagogų mokymą, parengti jų verslumo ugdymo programą;
  - f) skatinti bei organizuoti verslininkų dalyvavimą verslumo ugdymo projektuose;
  - g) plėtoti neformalųjį jaunimo verslumo ugdymą;
  - h) teikti jaunimui informavimo paslaugas (apie savą verslą, jo pradžią, profesinio orientavimo konsultacijas);
  - i) parengti bei leisti kasmetinį leidinį apie sėkmingą jaunimo verslą.
- 2) Skatinti jaunimo ir jaunųjų ūkininkų verslo pradžią ir plėtrą. Šiam uždaviniui įgyvendinti numatytos šios priemonės:
- a) organizuoti viešųjų verslo informavimo, konsultavimo bei mokymo paslaugų teikimą jaunimui, pasinaudojant verslo informaciniais centrais ir verslo inkubatoriais;
  - b) sukurti bei plėtoti jaunimo verslumo informacinį ir mentorystės tinklą;
  - c) iširti, ar tikslinga parengti LR Jaunimo įmonės įstatymo projektą;
  - d) nustatčius, kad minėtasis projektas yra tikslingas, parengti jį;
  - e) apdovanoti geriausius jaunimo verslo idėjų autorius bei jaunuosius verslininkus;
  - f) organizuoti jaunimo verslo tyrimų bei mokymų, dalijimosi gerąja patirtimi projektus;
  - g) teikti paramą jaunesiems ūkininkams.
- 3) Vykdyti jaunimo verslumo situacijos ir verslumo skatinimo stebėseną, informuoti valstybės institucijas ir visuomenę apie verslumo skatinimą Lietuvoje. Šiam uždaviniui įgyvendinti numatytos šios priemonės:
- a) iširti jaunimo verslumo ir jaunimo verslo situaciją Lietuvoje;
  - b) įvertinus minėtąją situaciją, parengti rekomendacijas, kaip skatinti jaunimo verslumą savivaldybėse, bei supažindinti su jomis savivaldybių atstovus;
  - c) organizuoti renginius, kurių metu valstybės institucijos bei socialiniai partneriai dalytųsi verslumo skatinimo patirtimi, taip pat supažindinti visuomenę su programa, jos priemonėmis bei rezultatais, rengti palankią verslui jaunimo ir visuomenės nuomonę formuojančias akcijas bei renginius.

Kur kas mažiau dėmesio, kaip paaiškėjo, skiriama darbdavių bei darbuotojų verslumo ugdymui. *Profesinio orientavimo strategijoje* (2003) vienu iš profesinio orientavimo tikslų nurodoma skatinti jaunų žmonių bei suaugusiųjų verslumą bei nuolatinį žinių siekimą. O

*Nacionalinėje darbdavių ugdymo programoje (2007)* teigiama, jog verslumas yra svarbus visuose gyvenimo etapuose. Šia programa siekiama keisti gyventojų mąstyseną bei vystyti verslumo kultūrą; suformuoti verslumui palankesnę klimatą ir aplinką; gerinti šalies gyventojų verslumo įgūdžius, koreguojant visas formalias ir neformalias lavinimo formas, taip pat šiose įstaigose sukurti praktinių verslumo įgūdžių lavinimo priemones; plačiai naudoti verslo praktikų mentorinę pagalbą; remti bei skatinti verslumo ugdymą šeimose, taip pat jaunimo bei suaugusiųjų organizacijose ir kt. Skiriami tokie Nacionalinės darbdavių ugdymo programos (2007) įgyvendinimo etapai:

- 1) Verslumo ugdymas kūdikystėje (specifinės užduotys šeimai);
- 2) Verslumo ugdymas vaikystėje (iki 14 metų); (specifinės užduotys mokyklai)
- 3) Verslumo ugdymas vyresniojo paauglio bei jauno suaugusiojo amžiuje (nuo 14 metų iki brandos);
- 4) Verslumo ugdymas aukštojoje mokykloje;
- 5) Verslumo ugdymas vidutinio suaugusiojo (brandos) amžiuje;
- 6) Verslumo ugdymas pensiniame amžiuje.

Kadangi literatūroje itin išsamiai analizuojamas verslumo ugdymas bendrojo lavinimo mokyklose, kiek mažiau – aukštosiose mokyklose, todėl plačiau aptarsime du paskutinius minėtuosius etapus.

Vidutinio suaugusiojo amžiuje paprastai yra kuriamas savo verslas, vystomas toliau ir tai pereina kelis raidos etapus: verslo įkūrimas, verslo plėtra, verslo perleidimas. Minimos tokios reikalingos priemonės šiame raidos etape:

- kūrybinio mąstymo bei emocinio intelekto ir finansinės išvalgos lavinimo kursai būsimiems darbdaviams;
- verslumo praktikos kursai smulkaus verslo kūrimo kompetencijoms įgyti;
- verslo plėtros metodikų perėmimo kursai.

Nors pensiniame amžiuje daugelis asmenų pasitraukia iš darbo rinkos, tačiau nereikia pamiršti jų pasiekimų, gebėjimų, o perduoti jų žinias jaunesnei kartai. Kaip teigiama Nacionalinėje darbdavių ugdymo programoje (2007), pensinio amžiaus žmonių verslumo panaudojimo kryptys yra šios:

- pagalba diegiant efektyvias veiklos priemones bei metodus (pensinio amžiaus esami ar buvę darbdaviai gali reikštis kaip novatoriai);
- dalytis patirtimi įvairiuose verslumo ugdymo kursuose;
- pagalba formuojant palankų visuomenei atsakingo verslo įvaizdį.

Taip pat tikslinga plėsti pačių pensinio amžiaus žmonių palankų požiūrį į verslą ir jo įtaką visų mūsų gyvenimo kokybei bei gerovei.

Verslumo ugdymui bei skatinimui svarbi yra VŠĮ „Versli Lietuva“, kurios misija yra „padėti konkurencingiems verslams kurtis ir plėstis Lietuvoje, eksportuoti teikiant mokymų, konsultacijų ir verslo partnerių paieškos paslaugas, naudojant efektyvią organizacijos struktūrą ir partnerių tinklą“<sup>19</sup>.

Prie verslumo ugdymo bei skatinimo prisideda ir *verslo informacijos centrai*. Tai yra „vienos ar kelių savivaldybių teritorijoje veikianči viešojo įstaiga, kuri tos teritorijos smulkaus ir vidutinio verslo subjektams ir fiziniams asmenims, ketinantiems pradėti verslą, lengvatinėmis sąlygomis teikia verslo informaciją ir konsultavimo paslaugas; organizuoja mokymus, informacijos sklaidos renginius, įvairias verslumo skatinimo kampanijas; tarpininkauja ieškant verslo partnerių Lietuvoje ir užsienio šalyse“<sup>20</sup>. Šie centrai taip pat atlieka ir įmonių registravimo procedūras, rengia verslo planus bei kitus verslininkams reikalingus dokumentus, teikia konsultacijas ES struktūrinių fondų paramos klausimais, rengia arba padeda parengti paraiškas ES struktūrinių fondų finansinei paramai gauti, teikia ir biuro paslaugas. Visa tai, darbo autorės nuomone, labai padeda pradedantiems verslininkams, kurie neturi pakankamai finansinių išteklių samdyti specialistus ar pirkti biuro įrangą, taip pat suteikia pasitikėjimo ketinantiems pradėti verslą.

*Verslumo skatinimo renginiai*. Renginių ciklas „Verslas veža“ vyko 2013 metais, o renginį organizavo VŠĮ „Versli Lietuva“ drauge su LR Ūkio ministerija. Šiuo renginiu buvo siekiama paskatinti „visos Lietuvos jaunos, ambicingus ir atsakingai apie savo ateitį galvojančius jaunuolius, kurie brandina savyje verslumo idėjas ir nori jas įgyvendinti“<sup>21</sup>. Šių renginių programą sudarė kelios dalys, kurios buvo skirtos:

- skatinti jaunimo motyvaciją generuoti verslo idėjas;
- suteikti praktinių žinių apie verslo pradžia bei paramą verslui;
- išbandyti asmeninius verslumo gebėjimus, atliekant kūrybines užduotis.

Kasmet organizuojamas verslumą skatinančių renginių ciklas „Versli Lietuva“, kurio esminis tikslas yra užtikrinti kryptingą verslumo ugdymą ir skatinimą Lietuvoje, o taip pat paskatinti visus šalies gyventojus įgyvendinti savo idėjas bei kurti savo verslus. Renginio koncepcija buvo orientuota būtent į praktinius verslo kūrimo aspektus, pateikiami gerosios praktikos pavyzdžiai ir patarimai. O konferencijos metu buvo sukurta „Verslumo alėja“, kurioje veikė jaunimui bei verslui skirtas „Verslumo universitetas“, taip pat „Verslumo dirbtuvės“, „Verslumo ABC“, buvo ir paskirtos Poilsio ir Naujų zonos neformaliam bendravimui.

---

<sup>19</sup> Versli Lietuva. Vizija ir misija. <http://www.verslilietuva.lt/lt/apie-mus/strategija/vizija-ir-misija/>

<sup>20</sup> VŠĮ Lietuvos verslo paramos agentūra. Verslo informacijos centrai. <http://www.lvpa.lt/Puslapiai/VersloInformacijosCentrai.aspx>

<sup>21</sup> LR ūkio ministerija. Verslumo skatinimo renginiai. [http://www.ukmin.lt/web/lt/verslo\\_aplinka/smulkaus-ir-vidutinio-verslo-politika/verslumo-skatinimas/verslumo\\_skatinimo\\_renginiai](http://www.ukmin.lt/web/lt/verslo_aplinka/smulkaus-ir-vidutinio-verslo-politika/verslumo-skatinimas/verslumo_skatinimo_renginiai)

**Apibendrinant galima teigti**, kad didžiausias dėmesys skiriamas mokinių verslumo ugdymui, kiek mažiau dėmesio skiriama studentų verslumo ugdymui, o bene mažiausiai – darbdavių bei darbuotojų verslumo ugdymui.

Paaiškėjo, jog mokinių, studentų bei mokytojų verslumo ugdymui „Lietuvos Junior Achievement“ programa, siekianti suteikti žinių apie verslą, rinkos procesus bei ekonomiką, taip pat skatinti jaunas žmones imtis iniciatyvos, skatinti jų verslumą, Lietuvoje veikia efektyviausiai. Pastaroji organizacija siūlo nemažai įvairių verslo bei ekonomikos, verslo etikos, finansinio raštingumo bei verslumo ugdymo teorinių ir praktinių programų mokiniams.

Jaunimo verslumui skatinti bei ugdyti remiamasi Nacionaline jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo programa, kurioje nurodoma siekti sukurti nuoseklią bei efektyviai veikiančią jaunimo atsakingo verslumo ugdymo sistemą. Pagal šią programą, didelis dėmesys skiriamas verslumo ugdymo priemonių plėtrai, tobulinimui ir diegimui.

Dokumentų analizė atskleidė, kad Nacionalinėje darbdavių ugdymo programoje dėmesio skiriama visiems verslumo ugdymo etapams, kurie apima laikotarpius nuo kūdikystės iki pat pensinio amžiaus. Paaiškėjo, kad ugdant būsimų ar esamų darbdavių verslumą, tikslingos tokios priemonės: būsimiems darbdaviams skirti kursai, kuriuose lavinamas kūrybinis mąstymas, emocinis intelektas; praktiniai kursai verslo kūrimo kompetencijoms įgyti; verslo plėtros metodikų kursai. Taip pat paaiškėjo, jog skatintinas pensinio amžiaus buvusių ar esamų darbdavių dalyvavimas bei dalijimasis gerąja patirtimi jaunų žmonių verslumo ugdymo procesuose.

Teigiamai prie verslumo skatinimo bei ugdymo prisideda VšĮ „Versli Lietuva“, taip pat veikiantys verslo informacijos centrai, organizuojami verslumo skatinimo renginiai, kurių dauguma yra inicijuojami VšĮ „Versli Lietuva“, taip pat LR Ūkio ministerijos.

### **3. VERSLUMO UGDYMO VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ SĄVEIKOJE GALIMYBIŲ TYRIMAS**

Šioje darbo dalyje išsamiai pristatoma tyrimo metodologija: tyrimo objektas, tikslas, uždaviniai, probleminiai klausimai, tyrimo instrumentarius bei instrumentų pasirinkimo pagrindimas, tiriamųjų imtis ir duomenų apdorojimo būdai. Antrame šios dalies poskyryje pateikiama specialistų kokybinės apklausos duomenų analizė ir tiriamųjų organizacijų bei institucijų darbuotojų kiekybinės apklausos duomenų analizė, lyginant bei interpretuojant rezultatus.

#### **3.1. Tyrimo metodologija**

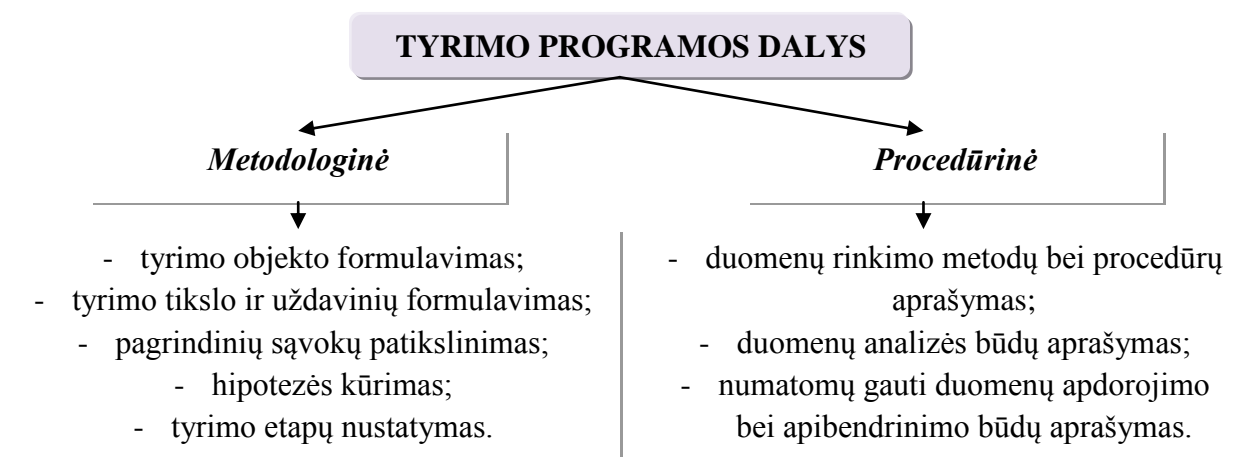
Tyrimui pasirinktos tokios įmonės ir institucijos (pasirenkant buvo atsižvelgiama, kad būtų apytiksliai vienodas darbuotojų skaičius):

- dvi Vilniuje veikiančios privataus sektoriaus organizacijos, kurios jų vadovų prašymu darbe neviešinamos, todėl koduojamos X1 ir X2;
- dvi Vilniaus miesto viešosios institucijos, kurios jų vadovų prašymu yra neviešinamos darbe ir koduojami Y1 ir Y2.

Šioje darbo dalyje išsamiai pristatoma baigiamojo darbo tyrimo metodika. Tačiau pirmiausia reikia paminėti tyrimo etikos principą, kurio svarbą tyrimuose akcentuoja K. Kardelis (2005). Taigi, atsižvelgiant į tyrimo etiką, pirmiausia su tyrimu buvo supažindinti tiriamų institucijų ir organizacijų respondentai. Jiems buvo pristatytas tyrimas, jo esmė baigiamajame darbe bei taikomoji nauda, respondentams buvo patvirtinta, kad jų atsakymai bus konfidencialūs, o tyrimo duomenys bus panaudoti tik šio baigiamojo darbo tikslais. Gavus respondentų sutikimą dalyvauti tyrime, buvo išdalintos tyrimo anketos bei atlikti interviu su specialistais.

Pirmiausia, tikslinga paminėti tyrimų metodologiją aprašančio R. Tidikio (2003) tyrimo programos skirstymą, kuriuo ir bus remiamasi (žr. 8 pav.).





**8 pav.** Tyrimo programos dalys

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis R. Tidikiu (2003).

Remiantis R. Tidikio (2003) tyrimo programos dalimis, sudaroma ir šio tyrimo programa.

**Tyrimo objektas.** Viešojo ir privataus sektoriaus įstaigų darbuotojai.

**Probleminiai klausimai:**

- 1) identifikuoti tiriamųjų požiūrį į verslumą bei jo ugdymo reikšmę bendrai;
- 2) nustatyti, kaip tiriamieji gilina savo verslumo žinias ir tobulina gebėjimus;
- 3) ištirti, kokias viešojo ir privataus sektoriaus sąveikos galimybes, ugdant darbuotojų verslumą, išvelgia tiriamieji.

**Tyrimo proceso etapai:**

- 1) tyrimo instrumentarijaus (interviu klausimai ir anketa) parengimas – 2014 metų vasario mėnuo;
- 2) apklausos ir interviu vykdymas – 2014 metų vasario - kovo mėnesiai.
- 3) tyrimo rezultatų analizė, interpretavimas bei apibendrinimas – 2014 metų balandžio mėnuo.

**Respondentai:**

- 1) X1 ir X2 organizacijų bei Y1 ir Y2 institucijų personalo ugdymo specialistai;
- 2) X1 ir X2 organizacijų bei Y1 ir Y2 institucijų darbuotojai.

**Tyrimo metodai:**

- 1) kokybinis tyrimas (interviu);
- 2) kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa);
- 3) aprašomoji statistika;
- 4) koreliacinė analizė (jei užteks laiko);
- 5) lyginamoji analizė.

### **Tyrimo metodų pasirinkimo pagrindimas.**

*Interviu kaip tyrimo metodo pasirinkimo pagrindimas.* Tiek tyrimų metodologiją nagrinėjantis K. Kardelis (2005), tiek ir R. Tidikis (2003) interviu metodą pristato kaip vieną patikimiausių bei leidžiančių gauti išsamiausias informacijos socialiniuose tyrimuose. Interviuojamuosius apklausiant interviu metodu, tyrėjas gali jam reikiama kryptimi pakreipti pokalbį, užduoti tiek klausimus, kurie yra parengti iš anksto, tiek ir išskylančius pokalbio eigoje. Dažniausiai interviu metodas taikomas specialistams apklausti.

Šiam tyrimui interviu metodas pasirinktas, siekiant apklausti X1 ir X2 organizacijų bei Y1 ir Y2 institucijų už personalo ugdymą atsakingus specialistus bei nustatyti požiūrį į dirbančiųjų verslumo ugdymo reikšmę, galimybes ir požiūrį į viešojo bei privataus sektorių sąveikos galimybes, ugdant darbuotojų verslumą. Tyrimo interviu sudaro 15 klausimų (žr. 1 priedą), kuriuos galima sugrupuoti į tokias grupes (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Interviu specialistams klausimų grupės

| <b>Klausimai</b> | <b>Ko siekiama</b>  |
|------------------|---|
| 1-2              | Siekiama ištirti respondentų požiūrį į verslumą bendrai   |
| 3-4              | Skirti nustatyti, kokią verslumo reikšmę įžvelgia specialistai ir ar tikslingas yra dirbančiųjų asmenų verslumo ugdymas   |
| 5-9              | Skirti išsiaiškinti, ar darbovietėje sudarytos sąlygos verslumo ugdymui, taip pat nustatyti specialistų santykiui su verslumu ir jo ugdymu: kaip ugdo savo verslumą, kieno iniciatyva, kur įgauna verslumo žinių bei kaip dažnai. |
| 10-11            | Siekiama nustatyti efektyvius verslumo ugdymo metodus ir identifikuoti kliūtis, trukdančias sėkmingam dirbančiųjų verslumo ugdymui.   |
| 12-13            | Skirti nustatyti viešojo ir privataus sektorių tarpusavio įtaką, ugdant darbuotojų verslumą.  |
| 14-15            | Siekiama identifikuoti viešojo bei privataus sektorių bendradarbiavimo reikšmę darbuotojų verslumo ugdymo kontekste bei nustatyti šių sektorių sąveikos galimybes, ugdant darbuotojų verslumą.                                    |

*Anketinės apklausos kaip tyrimo metodo pasirinkimo pagrindimas.* Anketavimas – tyrimo metodologiją aprašančių autorių (R. Tidikis (2003), K. Kardelis (2005), V. Rudzkienė (2005)) traktuojamas kaip vienas populiariausių tyrimo metodų sociologiniuose tyrimuose. Tokiam

populiarumui dažniausiai įtakos turi galimybė per ganėtinai trumpą laiką apklausti didelį skaičių respondentų, tačiau drauge ir gauti daug informacijos.

Šiam tyrimui anketavimo metodas pasirinktas būtent dėl to, kad per gana trumpą laiką reikia apklausti didelį skaičių respondentų. Tyrimo anketą sudaro 19 klausimų (žr. 2 priedą), kuriuos galima sugrupuoti į tam tikras grupes (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Anketos darbuotojams klausimų grupės

| <b>Klausimai</b> | <b>Ko siekiama</b>   |
|------------------|--|
| 1-3              | Skirti ištirti respondentų požiūriui į verslumą bendrai: asociacijos, verslumo komponentai, veiksniai, sąlygojantys verslumą.  |
| 4-5              | Nustatyti poziciją, ar reikšmingas dirbančiųjų verslumo ugdymas.   |
| 6-7              | Siekiama ištirti, ar darbovietėje yra sudarytos sąlygos verslumo ugdymui, taip pat identifikuoti kliūtis, kurios trukdo sėkmingam verslumo ugdymui.  |
| 8                | Skirtas nustatyti efektyviausius verslumo ugdymo metodus.  |
| 9-12             | Siekiama nustatyti, koks respondentų santykis su verslumo ugdymu, ar ugdo savo verslumą, jei taip – kokiais būdais ir kokias savybes padeda stiprinti/ugdyti verslumo ugdymas.   |
| 13-15            | Skirti nustatyti viešojo ir privataus sektorių tarpusavio įtakai, ugdant darbuotojų verslumą, taip pat identifikuoti viešojo bei privataus sektorių bendradarbiavimo reikšmę darbuotojų verslumo ugdymo kontekste bei nustatyti šių sektorių sąveikos galimybes, ugdant darbuotojų verslumą. |
| 16-19            | Skirti respondentų sociodemografiniams duomenims ištirti.  |

*Duomenų aprašomosios statistikos kaip tyrimo metodo pasirinkimo pagrindimas.* Remiantis V. Rudzkiene (2005), tikslinga nagrinėti atskirai kiekvieną kintamąjį, t. y. atlikti vienmatę statistinę analizę. Tokiai analizei darbe naudojami šie aprašomosios statistikos metodai: duomenų grupavimas; dažnių lentelės; statistinių charakteristikų skaičiavimas (naudojamas kintamiesiems, išmatuotiems intervalų skalėmis. Skaičiuojami parametrai bus: vidurkiai, modos ir standartiniai nuokrypiai); grafinis duomenų vaizdavimas.

*Koreliacinės analizės kaip tyrimo metodo pasirinkimo pagrindimas.* Anot R. Tidikio (2003), koreliacinė analizė yra koreliacinės priklausomybės tarp dviejų (ar daugiau) atsitiktinių požymių ar faktorių statistiniai metodai. Šiame tyrime pasirinkta, siekiant ištirti, ar siejasi

specialistų ir kitų darbuotojų požiūriai į viešojo ir privataus sektoriaus sąveikos galimybes, ugdant darbuotojų verslumą, su sociodemografiniais respondentų duomenimis.

*Lyginamosios analizės kaip tyrimo metodo pasirinkimo pagrindimas.* Lyginamoji analizė šiam tyrimui pasirinkta, siekiant palyginti specialistų ir darbuotojų požiūrius į verslumo ugdymą ir viešojo bei privataus sektorių sąveikos galimybes, ugdant darbuotojų verslumą.

### **Tyrimo imtis.**

*Privačių organizacijų ir viešųjų institucijų pasirinkimas.* Tyrime dalyvaujančios tyrimo institucijos pasirinktos, remiantis patogumo kriterijumi, t. y. atsižvelgiant į darbo autorės gyvenamąją vietą, ir į galimybes gauti kuo didesnę respondentų suinteresuotumą, t. y. tyrimui institucijos pasirinktos, atsižvelgiant į asmeninius ryšius su jose dirbančiais asmenimis.

*Respondentų (specialistų) imtis.* Iš kiekvienos organizacijos ir viešosios institucijos pasirinkta po du specialistus, atsakingus už personalo ugdymą arba verslumo ugdymo projektus.

*Respondentų (darbuotojų) imtis.* X1 ir X2 organizacijose dirba 64 darbuotojai, o Y1 ir Y2 institucijose – 71 tarnautojas. Atsižvelgiant į tai, kad ne visą populiaciją įmanoma pasiekti (dėl ligos, laiko stokos, nesutikimo dalyvauti tyrime ir pan.) tyrimo atlikimo laikotarpiu, skaičiuojama tyrimo imtis, kad būtų žinoma, kokia respondentų imtis yra reprezentatyvi. Imčiai apskaičiuoti taikoma Paniotto formulė, kurią pateikia K. Kardelis (2005) (1):

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

Čia:

n – imties dydis;

$\Delta$  – atrankos paklaida. Šiuo atveju atrankos paklaida sudaro 0,05;

N – populiacija.

Skaičiuojama X1 ir X2 organizacijų darbuotojų imtis. Pritaikius formulę (1), gaunamas rezultatas (2):

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{64}} = 55 \quad (2)$$

Apskaičiavus paaiškėjo, kad privataus sektoriaus organizacijose reikia apklausti 55 darbuotojus.

Skaičiuojama Y1 ir Y2 institucijų tarnautojų imtis. Pritaikius formulę (1), gaunamas rezultatas (3):

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{71}} = 60 \quad (3)$$

Apskaičiavus paaiškėjo, kad viešojo sektoriaus institucijose reikia apklausti 60 tarnautojų.

**Tyrimo duomenų analizė ir apdorojimas.** Kokybinio tyrimo duomenys analizuojami juos aptariant, lyginant, taip pat grupuojant, išskiriant kategorijas bei subkategorijas.

Kiekybinio tyrimo duomenys vaizduojami grafiškai, interpretuojami, analizuojami. Panaudota aprašomoji statistika (skaičiuoti parametrai: vidurkiai, modos, standartiniai nuokrypiai), kompiuterinis duomenų apdorojimas, naudojantis Microsoft Excel ir SPSS for Windows kompiuterinėmis programomis.

Lyginant duomenis tarp grupių bei skaičiuojant koreliacijas, statistinės išvados apie kintamųjų reikšmingumą/reikšmingas koreliacijas daromos remiantis p reikšme, kai  $p \leq \alpha$  [0,05 arba 0,01], kur  $\alpha$  – reikšmingumo lygmuo.

### 3.2. Tyrimo duomenų analizė

#### 3.2.1. Specialistų požiūrio į verslumo ugdymą bei viešojo ir privataus sektorių sąveikos galimybes, ugdant darbuotojų verslumą, analizė

Šiame darbo poskyryje pateikiama kokybinio tyrimo duomenų analizė, interpretuojamos bei lyginamos specialistų pozicijos verslumo ugdymo klausimais: bendras požiūris į verslumą, verslumo ugdymo svarbą, metodų efektyvumą, taip pat tiriamos privataus bei viešojo sektorių sąsajos bei sąveikos galimybės, ugdant darbuotojų verslumą.

Pirmiausia, siekiant iširti bendrą specialistų požiūrį į verslumą, buvo paprašyta įvardyti po penkis žodžius, su kuriais respondentams asocijuojasi verslumo terminas (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Verslumo termino asociacijos

| Respondentas | Žodžiai, su kuriais asocijuojasi verslumas            |
|--------------|---|
| <i>P1</i>    | Atsakomybė, rizika, pajamos, laisva rinka, drąsa      |
| <i>P2</i>    | Inovacijos, idėjos, technologijos, apskrumas, greitis |

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

| Respondentas | Žodžiai, su kuriais asocijuojasi verslumas                         |
|--------------|--|
| P3           | Jaunimas, startup, inovacijos, lyderystė, išskirtinumas            |
| P4           | Pasisekimas, rizika, gebėjimai, tikslas, kūryba, kritinis mąstymas |
| V1           | Iniciatyva, strategija, jaunimas, planavimas, strategija           |
| V2           | Idėja, ryžtas, darbas, antrenerystė, intuicija                     |
| V3           | Iniciatyvumas, veiklumas, atsakomybė, kūrimas, rezultatas          |
| V4           | Tikslas, strategija, priemonės, kūryba, rizika                     |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis kokybinio tyrimo duomenimis.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad respondentams verslumas daugiausia asocijuojasi su rizika, inovacijomis, idėjomis bei kūryba, iniciatyvumu. Matyti, kad respondentų įvardyti su verslumu besiasocijuojantys žodžiai sutampa su literatūroje pateikiamomis autorių pozicijomis, pavyzdžiui, J. Dudaitė ir G. Žibėnienė (2012) teigia, kad verslumas siejamas su asmeniui būdingomis savybėmis (respondentų įvardyti: *kritinis mąstymas, polinkis rizikuoti, atsakingumas, drąsa, lyderystė* ir pan.), naujų įmonių kūrimu (respondentų įvardyti: *idėja, kūryba, tikslas, kūrimas* ir pan.) bei verslininko veikla (respondentų įvardyti: *planavimas, strategija, laisva rinka, veiklumas* ir pan.).

Teorinė darbo dalis atskleidė, kad verslumas gali būti suprantamas ir kaip asmens savybių rinkinys, ir/ar kaip verslininkystės procesas, ir/ar verslininko veikla. Todėl tyrime dalyvaujančių specialistų buvo pasiteirauta, ar jie verslumą traktuoja kaip tam tikrų savybių rinkinį ar kaip verslininkystės procesą, verslininko veiklą. Paaiškėjo, kad 5 respondentai (P1, P2, P2, V1, V2) vienareikšmiškai verslumą įvardija kaip savybių rinkinį. P2 dar pridūrė, kad tai „savybių rinkinys, kurį turi ne kiekvienas verslininkas“. V1 taip pat teigia, jog verslumą labiau suvokia kaip savybių rinkinį, tačiau patikslina, jog „teisingiausia būtų sakyti, jog suvokiu kaip tam tikrų savybių turinčio asmens veiklą verslo sektoriuje“, o respondentas V2 įvardija, kad tai yra ne tik asmeninių, tačiau ir socialinių bei kt. savybių rinkinys. Paaiškėjo, kad vienas respondentas (P4) verslumą traktuoja tik kaip verslininko veiklą. Pastarojo respondento pozicija sutampa su tokių autorių kaip S. Stokes ir kt. (2010), R. A. Baron (2012), R. A. Baron, S. A. Shane (2007), D. Ribeiro ir S. Roig (2007), D. F. Kuratko (2012) ir kt. pozicijomis. Tuo tarpu dar du respondentai (V3 ir V4) verslumą suvokia ir kaip asmeninių savybių rinkinį, ir kaip verslininko veiklą („manau, tai abiejų sampratų samplaikos dalykas“). Šio klausimo analizė atskleidė, kad

daugumos respondentų pozicija sutampa su kai kurių autorių (Ekonominio raštingumo ir verslumo ugdymo strategija (2004), Lietuvos inovacijų 2010-2020 metų strategija (2010), A. M. Bruin, A. Dupuis (2003), M. Henrekson (2005), M. Sharma (2011) ir kt), verslumą traktuojančių tik kaip asmens savybių rinkinį, įžvalgomis.

Kitu klausimu respondentų buvo pasiteirauta, kokią verslumo reikšmę jie įžvelgia apskritai. Respondentų atsakymus galima sugrupuoti į dvi kategorijas: reikšmė asmeniui ir reikšmė visuomenei (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Verslumo reikšmė

| Kategorija         | Patvirtinantys teiginiai   |
|--------------------|--|
| Reikšmė asmeniui   | „savarankiškumas“, „nepriklausomybė nuo išorės“, „lengvesnė adaptacija naujose situacijose“, „operatyvus sprendimų priėmimas, „gebėjimas rizikuoti“, „gebėjimas realizuoti save“ ir kt.                                  |
| Reikšmė visuomenei | „suteikiamos darbo vietos“, „pridėtinės vertės kūrimas“, „investicijų pritraukimas“, „pokyčiai darbo rinkoje“, „socialiniai pokyčiai“, „sukuriamą pažangi, ekonomiškai stipri visuomenė“, „tobulėjanti visuomenė“ ir kt. |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis kokybinio tyrimo duomenimis.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad respondentai įžvelgia verslumo reikšmę tiek žmogui asmeniškai, tiek ir visos visuomenės gyvenimo kontekste. Remiantis vieno iš respondentų nuomone (P1), tai galima netgi vaizduoti rato principu, kur nuo asmeninės reikšmės, pereinama prie verslumo reikšmės visai visuomenei („Verslumas visų pirma yra drąsa ir gebėjimas prisiiinti atsakomybę už savo rezultatus. Atsakomybė už savo rezultatus reiškia nepriklausomybę nuo išorės, savarankiškumą. Kuriant gerovę sau, kuriama nauda ir aplinkiniams <...>. Todėl verslumas yra visuomenės gerovės pamatas“).

Verslumo reikšmė asmeniui respondentų buvo įvardijama per tai, kokią naudą žmogui teikia verslumas, kaip pagerina jo gyvenimo kokybę ir padeda prisitaikyti aplinkoje („verslus žmogus daug lengviau adaptuojasi naujose situacijose, operatyviau priima sprendimus, geba rizikuoti, yra kūrybingas“, „verslumas padeda visose gyvenimo srityse“, „verslus žmogus geba save realizuoti tiek asmeninėje veikloje, tiek dirbdamas „kitam“, „tai savybės, kurios padeda žmogui tiek gyvenime, tiek darbe“). O V3 verslumą akcentuoja kaip reikšmingą, atsižvelgiant į

šiuolaikinio pasaulio bei gyvenimo būdo ypatumus („*verslumas –vienas iš šiuolaikinio žmogaus sėkmės veiksnių*“).

Kaip paaiškėjo, verslumas yra reikšmingas visai visuomenei bendrai („*tik verslumo dėka gali būti sukurta pažangi, ekonomiškai stipri ir tobulėjanti visuomenė*“, „*tai pridėtinės vertės kūrimas, inovacijų plėtra, investicijų pritraukimas*“).

P2 neturėjo pozicijos šiuo klausimu ir į pateiktą klausimą atsakė savotiškai, teigdamas, jog tai sunkiai suvokiamas žodis („*<...> nieko nereiškiantis žodis, kuris galėtų būti sinonimas apsukrumui <...>*“).

Apibendrinant šio klausimo analizę galima teigti, kad specialistai išvelgia verslumo reikšmę tiek pačiam žmogui, tiek ir visai bendruomenei bendrai. Asmeniui verslumas padeda lengviau prisitaikyti dinamiškoje aplinkoje, suteikia gebėjimų rizikuoti, taip pat kūrybingumo, kritinio mąstymo, savęs realizavimo poreikį bei galimybes ir pan. Tuo tarpu visai visuomenei verslumas naudingas tuo, kad plėtojamos inovacijos, pritraukiama investicijų, kuriamos darbo vietos ir pan.

Teorinė darbo dalis atskleidė, kad mūsų šalyje daugiausia dėmesio skiriama verslumo ugdymui mokykliniame amžiuje, todėl toliau tyrime dalyvaujančiųjų buvo pasiteirauta, ar jų nuomone, tikslinga ugdyti jau dirbančiųjų verslumą. Tyrimo duomenys atskleidė, kad visi specialistai vienareikšmiškai sutiko, kad dirbančiųjų verslumo ugdymas yra ne mažiau svarbus. P1 pridūrė, kad „*būtina keisti mentalitetą ir iš tarnaujančiųjų tapti kuriančiais*“. Tuo tarpu V2 taip pat savo poziciją argumentavo, teigdamas, jog „*verslumas – tai įvairių savybių rinkinys, kurių ugdymas gali teikti pridėtinės vertės kiekvienos dienos darbe*“. Taigi, tyrimo duomenys leidžia teigti, kad dirbančiųjų asmenų verslumo ugdymas yra svarbus ir naudingas.

Kitu klausimu respondentų buvo paprašyta įvardyti, kokių verslumo žinių - teorinių ar praktinių – jiems trūksta. Paaiškėjo, kad daugumos respondentų (P2, P3, V3, V4) nuomone, jiems vienodai trūksta ir teorinių, ir praktinių verslumo žinių. V3, argumentuodamas savo poziciją, dar pridūrė, jog „*praverstų abiejų tipų žinios, kadangi labai gerai yra teorines žinias „sutvirtinti“ praktine veikla, t. y. pabandyti gautąsias žinias pritaikyti ar išbandyti praktikoje*“. Dar du respondentai (P4 ir V2) teigė, kad jiems trūksta tik praktinių verslumo žinių. Tuo tarpu P1 ir V1 į pateiktą klausimą atsakė kiek kitaip: P1 teigimu, jam trūksta finansavimo pritraukimo bei finansų valdymo žinių, o V1 teigimu, jam trūksta verslo plano bei strategijos kūrimo žinių.

Apibendrinant šio klausimo rezultatus galima teigti, kad labiausiai stokojama praktinių verslumo žinių bei gebėjimų įgijimo galimybių.

Toliau tyrime dalyvaujančiųjų buvo pasiteirauta, ar jų darbovietėje yra sudarytos galimybės sėkmingam verslumo ugdymui ir paprašyta savo poziciją argumentuoti. Tyrimo duomenys atskleidė, kad nė vienas respondentas nenurodė, jog darbovietėje yra sudarytos



galimybės verslumo ugdymui. Pažymėtina, jog tik du respondentai (P4 ir V4) nurodė, kad darbovietėje sudaromos dalinės galimybės (*„dalinai, nes stokojama pozityvaus darbdavių dėmesio verslumo ugdymo svarbai“*, *„dalinai, nes yra noras, siekiamybė, tačiau trūksta institucijos pasirengimo bei dėmesio tam“*). P1 nurodė, verslumo ugdymui kliūčių nėra, tačiau skatinimo taip pat ne, o tai reiškia, kad iniciatyvos tikimasi iš pačių darbuotojų.

Paaiškėjo, kad kitų specialistų nuomone, jų darbovietėse nėra sudarytų sąlygų sėkmingam verslumo ugdymui. P2 teigimu, verslumo ugdymui sudarytų sąlygų nėra, o žmogiškieji ištekliai organizacijoje tėra įrankiai (*„žmonės yra įrankiai, kurie daro keletą verslių žmonių sugalvojamus veiksmus“*). Pastarojo respondento teigimu, darant pavienes užduotis, vargu, ar įmanoma ugdyti verslumą, tačiau respondentas neatmeta galimybės, kad galima domėtis, stebėti ir mokytis iš kitų verslių asmenų. P3 taip pat kategoriškai teigia, jog sąlygų ugdyti verslumą nėra (*„nėra jokių mokymų, naujų idėjų galvojimo, pasikeitimų, procesų optimizacijų, darbuotojų skatinimo programų“*). Panašios pozicijos laikosi ir V1 su V3, teigiantys, kad nėra visiškai jokių mokymų ar projektų (*„trūksta mokymų“*, *„nėra organizuojami tokios tematikos mokymai, įgyvendinami projektai“*, *„nėra skatinamas darbuotojų kūrybiškumas“*). V2, teigiantis, kad nėra sudaryta sąlygų verslumo ugdymui, akcentuoja darbdavių suinteresuotumo stoką savo pavaldinių verslumo ugdymu (*„darbdavys nėra suinteresuotas savo darbuotojų verslumo ugdymu“*).

Apibendrinant galima teigti, kad tiek tyrime dalyvaujančiose privačiose organizacijose, tiek ir viešosiose institucijose nėra sudaromos sąlygos darbuotojų verslumo ugdymui. Daugiausia to priežastimis laikomas darbdavių nesuinteresuotumas, mokymų bei projektų organizavimo stoka, pokyčių ribojimas organizacijose ir pan.

Kitu klausimu respondentų buvo pasiteirauta, kaip jie ugdo savo verslumą ar tai inicijuoja patys. Paaiškėjo, kad septyni iš aštuonių tyrimo dalyvių patys inicijuoja savo verslumo ugdymą. Kai kurie respondentai (P2, V2) naudojami žiniasklaidos priemonių teikiamais privalumais (*„stebiu, kas darosi pasaulyje“*, *„seku naujienas“*, *„domiuosi verslo sektoriumi“*, *„žiūriu pokalbių laidas“*). Dar kita grupė respondentų (P1, V1, V2) savo verslumo ugdymui pasitelkia darbo aplinką, savo profesines funkcijas (*„rengiu skyriaus viziją ir strateginius tikslus, orientuotus į įmonės pajamų didinimą“*, *„rengiu mokymus“*, *„kuriu motyvacinę sistemą“*, *„domiuosi paramos galimybėmis“*). Dar du respondentai (V2 ir V3) verslumo ugdymui pasitelkia laisvalaikio laiką (*„dalyvauju įvairiuose renginiuose apie verslumą“*, *„rengiame projektus, kuriais užsiimame su bendraminčiais, tai tarsi popamokinė veikla“*).

Pažymėtina, jog P4 įvardijo daugiau asmeninės iniciatyvos, ugdant verslumą, tačiau teigė, kad prie to pagal galimybes prisideda ir darbovietė. Pažymėtina, kad P3 nurodė visiškai neugdantis savo verslumo.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog nepaisant to, kad darbovietės itin minimaliai prisideda prie respondentų verslumo ugdymo arba neprisideda visiškai, tyrime dalyvavusieji patys inicijuoja savo verslumo ugdymą, pasinaudodami žiniasklaidos priemonėmis, taip pat pritaikydami tam savo profesinę veiklą ir sėdamiesi patirties.

Kitu klausimu respondentų buvo paprašyta įvardyti, kur jie įgauna verslumo žinių bei gebėjimų. Pateikti respondentų atsakymai buvo sugrupuoti į kategorijas ir subkategorijas (žr. 7 lent.).

7 lentelė. Šaltiniai, kuriuose respondentai įgyja verslumo žinių bei gebėjimų

| <b>Kategorija</b>                    | <b>Subkategorija</b>         |
|--------------------------------------|------------------------------|
| <i>Žiniasklaida</i>                  | Internetas                   |
|                                      | Spauda                       |
| <i>Literatūra</i>                    | Speciali literatūra          |
| <i>Žmonės</i>                        | Kolegos                      |
|                                      | Savišvieta                   |
| <i>Mokymai, organizuojama veikla</i> | Seminarai                    |
|                                      | Kursai                       |
|                                      | Kvalifikacijos kėlimo kursai |
|                                      | Renginiai                    |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis kokybinio tyrimo duomenimis.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad respondentai verslumo žinių bei gebėjimų įgyja pasitelkdami:

- internetą, spaudą („*online* prieinami straipsniai ir knygos“, „*žiniasklaidoje* aprašytos sėkmės istorijos“, „*renku* informaciją internete“);
- specialią literatūrą (*skaitau knygas*“, „*skaitau specialią literatūrą*“);
- sėdamiesi žinių iš kitų asmenų bei užsiimdami savišvieta („*kiek spėji pasiimti iš kolegų*“, „*savarankiško mokymosi metu*“, „*savarankiškai*“, „*užsiimu savišvieta*“);
- dalyvaudami mokymuose bei kituose organizuojamuose renginiuose („*seminaruose darbo vietoje*“, „*mokymuose*“, „*daugiausia žinių suteikia renginiai, kurių metu analizuojamos įvairios situacijos, pateikiami sėkmės pavyzdžiai, suteikiama informacijos apie šios srities naujoves*“, „*kvalifikacijos kėlimo kursuose*“, „*įvairiuose tobulinimosi kursuose, seminaruose*“).

Paaiškėjo, kad dažniausiai respondentai verslumo žinių bei gebėjimų įgyja mokymuose bei kituose organizuojamuose renginiuose bei pasitelkdami žiniasklaidos priemones: internetą, spaudą, taip pat ir specialią literatūrą šia tematika.

Kitu klausimu respondentų buvo pasiteirauta, kaip dažnai jei tobulinasi verslumo srityje. Paaiškėjo, kad kasdien tobulinasi tik P1, tuo tarpu P2 teigė, kad intensyviai nesitobulina niekada, o pasyviai – kasdien. Paaiškėjo, kad gana dažnai verslumo srityje tobulinasi P4, o V4 teigė tai darantis pagal galimybes. Tyrimo duomenys atskleidė, kad V1 verslumo srityje periodiškai tobulinasi kartą per keturis mėnesius mokymuose. Panašiai tobulinasi ir V2 - 3-4 kartus per metus. Nepaisant to, jog respondentai teigė nesulaukiantys galimybių verslumo ugdymui iš darbovietės, tačiau V1 ir V2 atsakymai leidžia daryti prielaidą, kad į mokymus periodiškai yra siunčiami darbovietės. V3 teigimu, verslumo srityje tobulinasi maždaug kartą metuose, tačiau užsiima savišvieta („šioje srityje tobulinuosi retai <...>, tačiau dažniau skaitau straipsnius panašia tematika, domiuosi sėkmingų verslo iniciatyvų istorijomis“). Paaiškėjo, kad visiškai šioje srityje nesitobulina P3.

Apibendrinant galima teigti, kad beveik visi respondentai dažniau ar rečiau tobulinasi verslumo srityje. Vieni iš respondentų tuo užsiima nuolat, tačiau neprofesionaliai, o savo iniciatyva, kiti gi – periodiškai.

Teorinėje darbo dalyje buvo akcentuota, kad daugelis autorių verslumo ugdymui siūlo taikyti aktyvius ugdymo metodus. 8 lentelėje atsispindi tyrime dalyvavusių specialistų nuomonė šiuo klausimu.

8 lentelė. Efektyviausi verslumo ugdymo metodai

| Kategorija                    | Subkategorija  |
|-------------------------------|--|
| <i>Aktyvūs ugdymo metodai</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- praktika</li> <li>- bandymų/klaidų kelias</li> <li>- atvejo analizė</li> <li>- verslo žaidimai</li> <li>- darbas komandose</li> <li>- imitacinių įmonių kūrimas</li> <li>- praktinės užduotys</li> <li>- projektų rengimas bei įgyvendinimas</li> </ul> |
| <i>Pasyvūs ugdymo metodai</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- stebėjimas</li> <li>- skaitymas</li> </ul>  |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis kokybinio tyrimo duomenimis.

Tyrimo duomenys rodo, kad efektyviausiais verslumo ugdymo metodais yra laikomi aktyvūs metodai („efektyviausias – praktika arba bandymų/klaidų kelias“, efektyviausia aktyvūs metodai“, „tie, kur visas žinias galima išmėginti praktikoje“ ir pan.). Tik vienas respondentas (P1), paminėjo ir pasyvių metodų naudą, nors jų kaip efektyviausių neįvardijo („mažiau efektyvus – stebėjimas <...>, knygų skaitymas efektyvus tiek, kiek tai vėliau pritaikoma praktikoje“).

Reikia paminėti, kad P3 teigė nežinąs, kokių metodų gali būti ir į šį klausimą neatsakė.

Tačiau bendra išvada tokia, kad daugiausia efektyviais įvardyta aktyvių metodų verslumo ugdymui. Tokia respondentų pozicija sutampa su literatūroje pateikiamais autorių siūlymais (A. Jelagaitė ir V. Lukoševičius (2011)).

Toliau tyrime dalyvavusių specialistų buvo paprašyta įvardyti kliūtis, trukdančias sėkmingam dirbančiųjų verslumo ugdymui. 9 lentelėje pateikiamos įvardytos kliūtys ir tai patvirtinantys teiginiai.

9 lentelė. Dirbančiųjų verslumo ugdymui trukdančios kliūtys

| <b>Kliūtis</b>                    | <b>Patvirtinantys teiginiai</b>  |
|-----------------------------------|--|
| <i>Darbdavių pozicija</i>         | <i>„silpna verslo vadyba vadovų lygmenyje“, „darbdavių nesuvokiama verslumo nauda“, „neskatinamas darbuotojų iniciatyvumas“, „nenorėjimas išeiti iš komforto zonos“ ir kt.</i> |
| <i>Motyvacijos stoka</i>          | <i>„savo pačios maža motyvacija“, „motyvacinės sistemos nebuvimas, „motyvacijos stoka“ ir kt.</i>  |
| <i>Finansinių galimybių stoka</i> | <i>„finansavimo galimybių stoka“, „finansų stoka“.</i>   |
| <i>Dirbančiųjų pozicija</i>       | <i>„pačių darbuotojų nesuinteresuotumas“, „baimė suklysti“, „baimė būti nubaustam“ ir kt.</i>  |
| <i>Laiko stoka</i>                | <i>„laiko ir informacijos trūkumas“, „laiko stoka, nes darbdavys tam neskiria laiko“.</i>  |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis kokybinio tyrimo duomenimis.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad sėkmingam dirbančiųjų verslumo ugdymui esminėmis kliūtimis yra papildomo laiko tam nenumatymas, pačių dirbančiųjų motyvacijos stoka, taip pat finansinių galimybių nebuvimas ir neigiama darbdavių pozicija verslumo ugdymo atžvilgiu.

Kitu klausimu specialistų buvo klausiama, kokią įtaką tarnautojų verslumo ugdymui, jų nuomone, turi privatus sektorius. Remiantis respondentų pozicijomis, tai galima įtaką suskirstyti į:

- didelę (P2, P4, V3, V4);
- mažą (V2);
- sąlyginę (P1, P3).

Respondentai, teigiantys, kad privatus sektorius daro didelę įtaką viešajam sektoriui, argumentavo tuo, kad privatus sektorius yra tarsi pavyzdys, rodantis realią patirtį (*„privatus sektorius yra praktiniai pavyzdžiai, atvejai, situacijos, iš kurių turėtų būti mokomasi“*, *„privatus sektorius rodo pavyzdį, realią patirtį“*, *„privačiame sektoriuje daugiau praktikos, kurios pavyzdžiai gali tapti verslumo ugdymo dalimi viešajame sektoriuje“*, *„privatus sektorius yra pavyzdys, praktika, mokymosi dalis, nes valstybės sektoriuje daugiau galimybių mokytis teoriniu aspektu, praktinių galimybių ženkliai mažiau“* ir kt.).

Respondentas, teigęs, kad privataus sektoriaus įtaka maža, rėmėsi tuo, jog tarp privataus ir viešojo sektorių egzistuoja didelis požiūrių į verslumą atotrūkis.

Kalbant apie sąlyginę įtaką, tai P1 teigimu, privatus sektorius turės įtakos viešajam sektoriui tuo atveju, jei *„privataus sektoriaus atstovai bus kviečiami į viešąjį sektorių ir iniciatyva bus skatinama“*. P3 teigimu, įtaka bus didelė, jeigu vadovai sukurs tam sąlygas.

Gana išsamiai į pateiktą klausimą atsakė V3, teigiantis, kad *„sėkmingų privataus sektoriaus organizacijų veiklos atvejai, manau, skatina žmones patikėti visų pirma savo svarba visoje verslo - valstybės struktūroje, sėkmingi žmonės, ypač, jei jie noriai dalinasi savo patirtimi, visada įkvepia kitus“*. Šio respondento teigimu, iniciatyvumu bei veiklumu privatus sektorius tarsi įkvepia viešąjį sektorių nesustoti, o tobulėti, mokytis, kelti aukštesnius tikslus, taikyti inovacijas ir pan. O tai suponuos ir tarnautojų verslumo ugdymo poreikį.

Apibendrinant galima teigti, kad daugumos specialistų nuomone, privataus sektoriaus įtaka viešajam sektoriui verslumo ugdymo kontekste yra gana didelė. Privatus sektorius šiuo atveju yra realus pavyzdys viešajam sektoriui.

Kitu klausimu specialistų buvo klausiama, kokią įtaką privataus sektoriaus darbuotojų verslumo ugdymui, jų nuomone, turi viešasis sektorius. Remiantis respondentų pozicijomis, tai galima įtaką suskirstyti į:

- didelę (P1, V1, V2);
- mažą (P3, P4);
- sąlyginę (V3).

Respondentai, teigiantys, kad viešasis sektorius daro didelę įtaką privačiam sektoriui, argumentavo tuo, kad viešasis sektorius turi skatinti privatų sektorių per tam tikras priemones

(„viešasis sektorius gali ir turi skatinti smulkų ir vidutinį verslą, pradedančiuosius verslininkus per paskolų garantijas, mokesčių lengvatas, paskolų palūkanų kompensavimą, verslumo įgūdžių mokymus“), viešasis sektorius turi galių ir įtakos privačiam sektoriui („įtaka labai didelė, nuo teisinio reguliavimo iki konsultavimo“). V2 įvardijo didelę viešojo sektoriaus įtaką privataus sektoriaus darbuotojų verslumo ugdymui per viešąsias gėrybes („privataus sektoriaus darbuotojai gali naudotis viešomis (dažnai nemokamomis) viešojo sektoriaus teikiamomis konsultacijomis ir praktine pagalba“), tačiau drauge įvardija ir tai, kad naudojimas tokiomis paslaugomis ganėtina mažas dėl informacijos trūkumo apie verslumo renginius ir pan.

Respondentai, teigę, kad viešojo sektoriaus įtaka yra maža, ugdant privataus sektoriaus darbuotojų verslumą, rėmėsi tuo, jog viešojo sektoriaus įtaką galima traktuoti tik kaip pagalbines, o P4 teigimu, įtaka pasireiškia nebent įstatyminiu aspektu bei teisiniu reguliavimu.

V3 gana išsamiai atsakė į šį klausimą ir teigė, kad viešojo sektoriaus įtaka yra sąlyginė („priklauso nuo to, kaip šiuo atveju žiūrime į viešąjį sektorių: jeigu tai yra, pavyzdžiui, įvairios valstybinės institucijos, tai vien tinkamas ir aktyvus įvairių, būtent su verslumo ugdymu susijusių, veiklų finansavimo galimybių viešinimas jau yra labai teigiamas veiksnys ir įtaka“). Šio respondento teigimu, privataus sektoriaus darbuotojų verslumo ugdymui viešasis sektorius pasitarnauja sklandaus bendradarbiavimo vystymu, pagalba („aktyvus ir sklandus bendradarbiavimas, pagalba, o ne „pagalių kišimas į ratus“ skatina privatų sektorių (pasitelkus minėtąją viešojo sektoriaus pagalbą) stengtis ugdyti darbuotojus. Viešasis sektorius – juk tai ir mokyklos bei universitetai – gali sudaryti bendras programas su darbdaviais, vesti įvairius seminarus, dalintis turimomis žiniomis ir panašiai“).

Taigi, tyrimo duomenys atskleidė didelę viešojo sektoriaus įtaką, ugdant privačiame sektoriuje dirbančiųjų verslumą. Ši įtaka, kaip paaiškėjo, atsiskleidžia per viešąsias paslaugas, pavyzdžiui, mokymus, konsultacijas, informacijos sklaidą ir pan., taip pat ir skatinant aktyvų abiejų sektorių bendradarbiavimą.

Kitu klausimu respondentų buvo pasiteirauta, ar efektyvu verslumo ugdymui privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimas bei kaip tai efektyviausia būtų įgyvendinti. Tyrimo duomenys atskleidė, kad šeši (P1, P3, P4, V1, V3, V4) iš aštuonių respondentų laikosi pozicijos, kad viešojo bei privataus sektorių bendradarbiavimas, ugdant darbuotojų verslumą, yra būtinas. P1 teigimu, šio bendradarbiavimo kontekste, viešasis sektorius yra tarsi skatintojas, inicijuotojas („viešasis sektorius turi skatinti verslumą per švietimą ir verslo sąlygų gerinimą, dialogo skatinimą“). P3 nuomone, šių sektorių sąveika turi būti paremta aktyviu bei sklandžiu bendradarbiavimu, o P4 teigia, kad efektyvus viešojo bei privataus sektorių bendradarbiavimas gali vykti per bendrus projektus, seminarus, konferencijas, dalijimąsi patirtimi. Panašios pozicijos laikosi ir V1, teigiantis, jog bendradarbiavimas yra svarbus, efektyvus ir turėtų vykti

per bendrus mokymus, V4 teigimu, bendradarbiavimui puikiai tinka tiek ilgalaikiai, tiek trumpalaikiai bendri projektai. Kaip teigia V3, viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, ugdant darbuotojų verslumą, yra efektyvus ir reikšmingas, tačiau tam reikia šių sektorių vieningo kryptingumo (*„norint sėkmingos valstybės šie sektoriai turi eiti viena kryptimi ir padėti vienas kitam“*).

Pažymėtina, kad vienas iš respondentų (P2) neturėjo nuomonės šiuo klausimu ir į jį neatsakė. O V2 laikosi priešingos kitiems respondentams pozicijos ir teigia, kad šių sektorių bendradarbiavimas, ugdant darbuotojų verslumą, yra neefektyvus. Savo poziciją respondentas argumentuoja tuo, kad požiūrių bei supratimo apie verslumą atotrūkis tarp šių dviejų sektorių yra pernelyg didelis. Tačiau šis respondentas priduria, jog sektorių bendradarbiavimui didinti padėtų bendra veikla (*„viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimą padėtų didinti abipusių susitikimų organizavimas, informacijos pasidalijimas, situacijos (-ų) aptarimas, galbūt ir situacijų modeliavimas, abiejų pusių požiūrio suvienodinimas, kiekvienos pusės svarbiausių tikslų identifikavimas ir priemonių jiems pasiekti nustatymas“*). V2 teigimu, bendras šių sektorių darbas galimai padėtų sukurti harmoningą bendradarbiavimą bei sinergiją, siekiant ugdyti darbuotojų verslumą.

Taigi, apibendrinant šio klausimo analizę, galima teigti, jog daugumos respondentų teigimu, viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas yra itin efektyvus ir tai būtina sąlyga, siekiant tikslingo bei efektyvaus darbuotojų verslumo ugdymo. Sklandus ir rezultatyvus bendradarbiavimas galėtų būti pasiektas per bendrą veiklą, pavyzdžiui, bendri projektai, mokymai, seminarai.

Paskutiniuoju klausimu tyrimo dalyvių buvo pasiteirauta, kokias jie įvardytų viešojo bei privataus sektorių sąveikos galimybes, ugdant darbuotojų verslumą. Visi privataus sektoriaus respondentai (P1, P2, P3, P4) teigė, kad į šį klausimą jau atsakė, kalbėdami apie šių sektorių bendradarbiavimą ir bendrą veiklą.

Tuo tarpu V1 taip pat teigė, kad sąveika galima bendrų mokymų ir projektų metu, o V3 nuomone, sąveika galima per dalijimąsi patirtimi, taip pat per abipusę pagalbą ir iniciatyvą. O V2 teigė, jog sąveikos galimybės yra viešajam sektoriui remtis privataus sektoriaus pavyzdžiu (*„viešojo sektoriaus organizuojamuose renginiuose ar pateikiamoje informacijoje remtis privataus sektoriaus atstovų pavyzdžiais ir patirtimi“*).

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo bei privataus sektorių sąveikos galimybių tikrai yra įžvelgiama. Daugumos nuomone, tai yra bendra veikla, projektai, organizuojami renginiai, mokymai, seminarai ir pan. Taip pat sąveikos galimybėmis yra dalijimasis patirtimi, abipusė pagalba.

Apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad verslumas daugiausia asocijuojasi su rizika, inovacijomis, idėjomis bei kūryba, iniciatyvumu. Verslumo reikšmė įžvelgiama tiek pačiam žmogui, tiek ir visai bendruomenei bendrai. Asmeniui verslumas padeda lengviau prisitaikyti dinamiškoje aplinkoje, suteikia gebėjimų rizikuoti, taip pat kūrybingumo, kritinio mąstymo, savęs realizavimo poreikį bei galimybes ir pan. Tuo tarpu visai visuomenei verslumas naudingas tuo, kad plėtojamos inovacijos, pritraukiama investicijų, kuriamos darbo vietos ir pan.

Paaiškėjo, kad dirbančiųjų verslumo ugdymas yra labai reikšmingas, tačiau labiausiai stokojama praktinių verslumo žinių bei gebėjimų įgijimo galimybių. Taip pat galima teigti, kad tiek tyrime dalyvaujančiose privačiose organizacijose, tiek ir viešosiose institucijose nėra sudaromos sąlygos darbuotojų verslumo ugdymui. Daugiausia to priežastimis laikomas darbdavių nesuinteresuotumas, mokymų bei projektų organizavimo stoka, pokyčių ribojimas organizacijose ir pan.

Nustatyta, jog tyrime dalyvavusieji patys inicijuoja savo verslumo ugdymą, pasinaudodami žiniasklaidos priemonėmis, taip pat pritaikydami tam savo profesinę veiklą ir sėdamiesi patirties. Paaiškėjo, kad dažniausiai respondentai verslumo žinių bei gebėjimų įgyja mokymuose bei kituose organizuojamuose renginiuose bei pasitelkdami žiniasklaidos priemones: internetą, spaudą, taip pat ir specialią literatūrą šia tematika.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad sėkmingam dirbančiųjų verslumo ugdymui esminėmis kliūtimis yra papildomo laiko tam nenumatymas, pačių dirbančiųjų motyvacijos stoka, taip pat finansinių galimybių nebuvimas ir neigiama darbdavių pozicija verslumo ugdymo atžvilgiu.

Nustatyta, kad privataus sektoriaus įtaka viešajam sektoriui verslumo ugdymo kontekste yra gana didelė. Privatus sektorius šiuo atveju yra realus pavyzdys viešajam sektoriui. Taip pat atsiskleidė didelė ir viešojo sektoriaus įtaka, ugdant privačiame sektoriuje dirbančiųjų verslumą. Ši įtaka, kaip paaiškėjo, atsiskleidžia per viešąsias paslaugas, pavyzdžiui, mokymus, konsultacijas, informacijos sklaidą ir pan., taip pat ir skatinant aktyvų abiejų sektorių bendradarbiavimą. Paaiškėjo, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas yra itin efektyvus ir tai būtina sąlyga, siekiant tikslingo bei efektyvaus darbuotojų verslumo ugdymo. Sklandus ir rezultatyvus bendradarbiavimas galėtų būti pasiektas per bendrą veiklą, pavyzdžiui, bendri projektai, mokymai, seminarai.

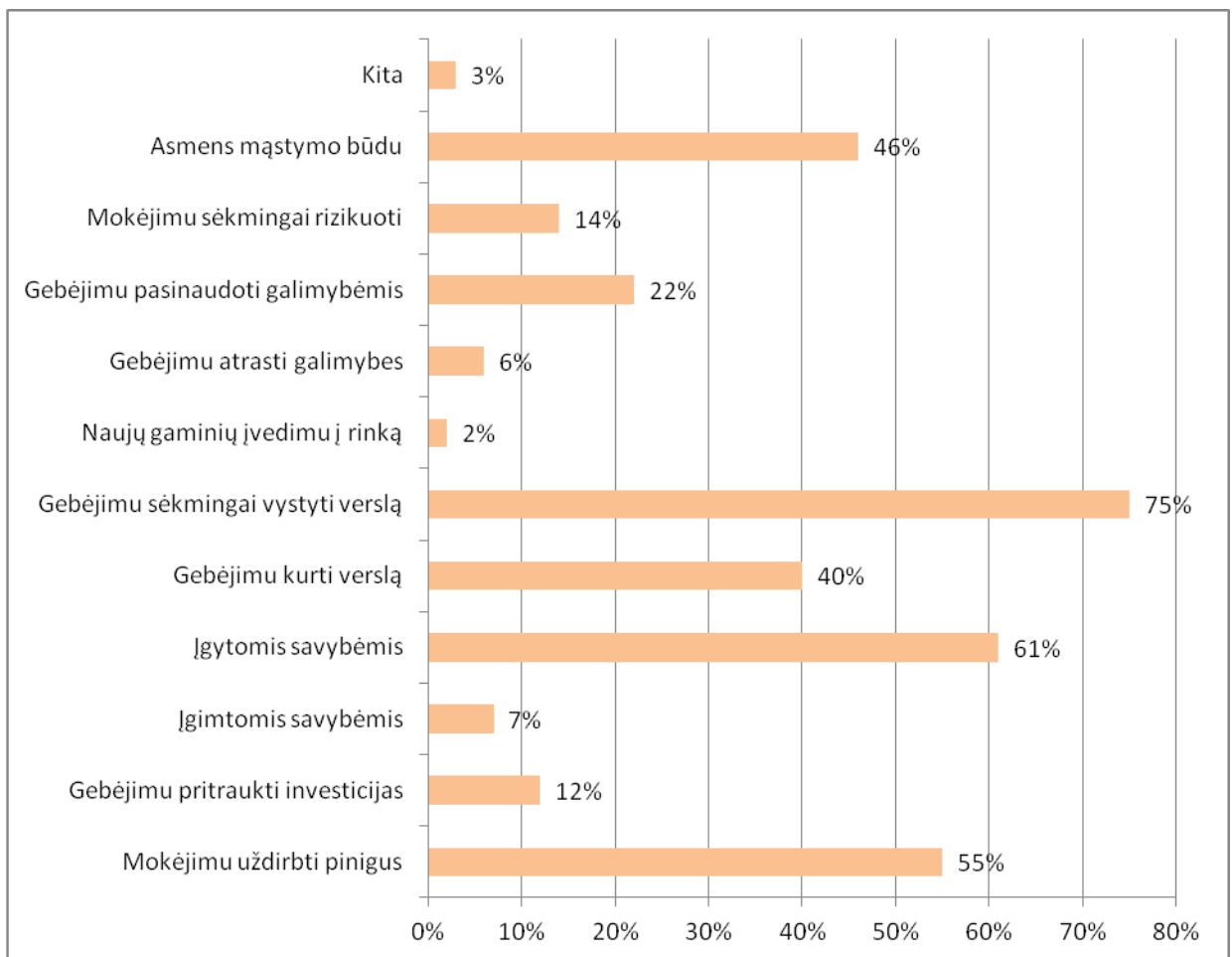
Tyrimo duomenys atskleidė viešojo bei privataus sektorių sąveikos galimybių. Daugumos nuomone, tai yra bendra veikla, projektai, organizuojami renginiai, mokymai, seminarai ir pan. Taip pat sąveikos galimybėmis yra dalijimasis patirtimi, abipusė pagalba.



### 3.2.2. Darbuotojų požiūrio į verslumo ugdymą bei viešojo ir privataus sektorių sąveikos galimybes, ugdant darbuotojų verslumą, analizė

Šiame darbo poskyryje pateikiama kiekybinio tyrimo duomenų analizė, interpretuojamos, analizuojamos ir grafiškai vaizduojamos privačių organizacijų bei viešųjų institucijų darbuotojų pozicijos verslumo ugdymo klausimais: bendras požiūris į verslumą, verslumo ugdymo svarbą, metodų efektyvumą, taip pat tiriamos privataus bei viešojo sektorių sąsajos bei sąveikos galimybės, ugdant darbuotojų verslumą.

Teorinė darbo dalis atskleidė, kad verslumas gali būti suvokiamas plačiąja bei siaurąja prasmėmis, apibūdinamas tiek orientuojantis į žmogaus savybes, tiek į gebėjimus, į veiklos aspektus ir pan. Tyrimo dalyvių buvo klausiama, su kuo jiems asocijuojasi žodis verslumas (žr. 9 pav.).



9 pav. Respondentų nuomonė dėl to, su kuo jiems asocijuojasi žodis verslumas

Tyrimo duomenys rodo, kad didžioji dauguma (75 proc.) tyrimo dalyvių nurodė, kad verslumas jiems asocijuojasi su gebėjimu sėkmingai vystyti verslą, o dar nemaža dalis (61 proc.) išsakė poziciją, kad jiems verslumas asocijuojasi su įgytomis savybėmis. Pastarųjų respondentų pozicija sutampa su kai kurių teorinėje darbo dalyje pateiktų autorių (Z. Lydeka (1996, 2000), Ekonominio raštingumo ir verslumo ugdymo strategija (2004), Lietuvos inovacijų 2010-2020 metų strategija (2010), A. M. Bruin, A. Dupuis (2003), M. Henrekson (2005), M. Sharma (2011) ir kt.) nuomonėmis. Pažymėtina, kad tik 7 proc. tyrimo dalyvių verslumą sieja su įgimtomis savybėmis. Vadinasi, galime daryti išvadą, jog verslumas išugdomas, jo yra mokomasi ir verslaus žmogaus savybės kaip ir žinios bei gebėjimai yra įgyjami. Taip pat diagramos duomenys rodo, kad dar daugiau kaip pusė (55 proc.) respondentų teigė, jog verslumas jiems asocijuojasi su mokėjimu uždirbti pinigus.

Taip pat diagramos duomenys rodo, kad nemaža dalis (46 proc.) tyrime dalyvavusiųjų nurodė, jog verslumas jiems asocijuojasi su asmens mąstymo būdu, o dar 40 proc. teigė, jog verslumas asocijuojasi su gebėjimu kurti verslą.

Matyti, kad tyrimo dalyviams verslumo definicija mažiausiai asocijuojasi su naujų gaminių įvedimu į rinką, taip pat su gebėjimu atrasti naujas galimybes.

Kaip matyti iš diagramoje pateiktų duomenų, 3 proc. tyrimo dalyvių pasirinko atsakymo variantą „kitas“ ir pateikė savo poziciją šiuo klausimu, kad verslumas jiems asocijuojasi su:

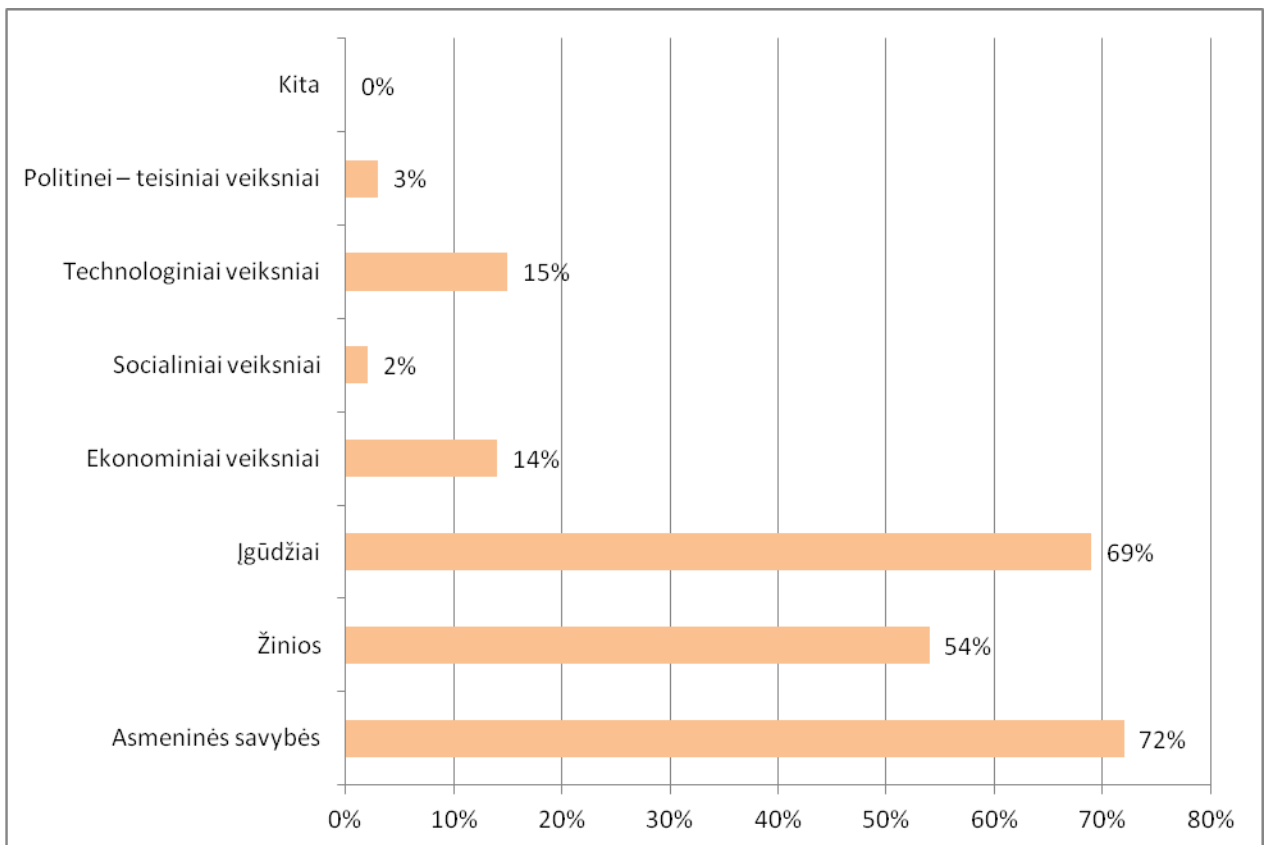
- kūrybingumu ir naujomis idėjomis;
- pažangumu ir tobulėjimu;
- iniciatyvumu;
- maksimalizmu ir nuolatiniu ieškojimu kažko naujo, tobulo, inovatyvaus.

Apibendrinant šio klausimo analizę galima teigti, kad tyrimo dalyviams verslumas daugiausia asocijuojasi su gebėjimais sėkmingai vystyti verslą, su įgytomis savybėmis bei gebėjimu uždirbti pinigus. Tuo tarpu kokybinio tyrimo duomenys parodė, kad specialistai verslumą daugiausia sieja su rizika, inovacijomis, idėjomis bei kūryba, iniciatyvumu.

Kitu klausimu respondentų buvo pasiteirauta, kokie veiksniai, jų nuomone, sąlygoja verslumą (žr. 10 pav.).

Tyrimo duomenys atskleidė tris esminius veiksnius, kurie, respondentų nuomone, sąlygoja verslumą:

- 1) asmeninės savybės (72 proc.);
- 2) įgūdžiai (69 proc.);
- 3) žinios (54 proc.).



**10 pav.** Veiksniai, sąlygojantys verslumą

Paaikškėjo, kad esminiais respondentų įvardyti yra vidiniai veiksniai, kuriuos, kaip atskleista teorinėje darbo dalyje, reikšmingiausiai išskiria ir autoriai: P. Markevičiaus (2007), S. Navasaitienė bei V. Subačiūtė (2012).

Matyti, kad mažiausiai (2 proc.) respondentų laikosi pozicijos, kad verslumą sąlygoja socialiniai veiksniai ir tik 3 proc. tiriamųjų nuomone, politiniai bei teisiniai veiksniai. Tad mažiausiai reikšmingi yra išoriniai veiksniai.

Apibendrinant šio klausimo analizę, galima teigti, kad verslumas daugiau priklausomas ne nuo išorinės aplinkos veiksnių, tačiau nuo pačio asmens ir jo savybių bei įgyjamų žinių ir gebėjimų.

Toliau respondentams buvo pateikti verslumo komponentai bei paprašyta įvertinti juos balais nuo 5 iki 1 (kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku), ar sutinka, jog atitinkamas komponentas gali būti įvardijamas kaip esminis. Atliekant tyrimo duomenų šiuo klausimu analizę, skaičiuojami vidurkiai, standartinis nuokrypis ir modas. Vidurkiai rodo respondentų pasirinkimų vidurkius, standartiniai nuokrypiai rodo atsakymų sklaidą (pažymėtina tai, kad aukštas standartinis nuokrypis (>1) rodo, kad atsakymų sklaida gana didelė ir pasirinkimai nėra susitelkę ties atsakymu, kurį rinkosi didžioji dauguma respondentų), modas rodo tą pasirinkimą, kurį nurodė didžiausias skaičius respondentų. Didelės

vidurkių reikšmės (šiuo atveju > 3,5, o moda 4 arba 5) rodo, kad atitinkamas komponentas, respondentų nuomone, yra esminis verslumui (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Esminiai verslumo komponentai (respondentų pozicija)

| <b>Komponentas</b>                                | <b>Vidurkis (M)</b> | <b>Standartinis nuokrypis (S)</b> | <b>Moda (Mo)</b> |
|---|---------------------|-----------------------------------|------------------|
| <b>Laiko planavimas, prognozavimas, numatymas</b> | <b>4,79</b>         | <b>0,407</b>                      | <b>5</b>         |
| <b>Vadybiniai įgūdžiai</b>                        | <b>4,50</b>         | <b>1,044</b>                      | <b>5</b>         |
| <b>Gebėjimas priimti sprendimus</b>               | <b>4,01</b>         | <b>0,943</b>                      | <b>4</b>         |
| <b>Pasverta rizika</b>                            | <b>3,97</b>         | <b>0,780</b>                      | <b>4</b>         |
| <b>Tiek teorinės, tiek ir praktinės žinios</b>    | <b>3,91</b>         | <b>1,192</b>                      | <b>5</b>         |
| <b>Imlumas naujovėms</b>                          | <b>3,71</b>         | <b>1,283</b>                      | <b>5</b>         |
| <b>Kritiškas požiūris</b>                         | <b>3,71</b>         | <b>1,283</b>                      | <b>5</b>         |
| <b>Savimotyvacija</b>                             | <b>3,59</b>         | <b>1,226</b>                      | <b>5</b>         |
| Pasitikėjimas savimi                              | 3,53                | 1,261                             | 4                |
| Pozityvus mąstymas                                | 3,46                | 1,17                              | 3                |
| Gebėjimas suburti žmones bendrai veiklai          | 3,19                | 1,354                             | 3                |
| Intuicija   | 2,96                | 0,859                             | 3                |
| Bendravimo menas                                  | 2,93                | 1,351                             | 3                |
| Loginis mąstymas                                  | 2,80                | 1,378                             | 2                |
| Aktyvus veikimas                                  | 2,79                | 0,875                             | 3                |
| Pilietiškumas                                     | 2,75                | 0,477                             | 3                |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

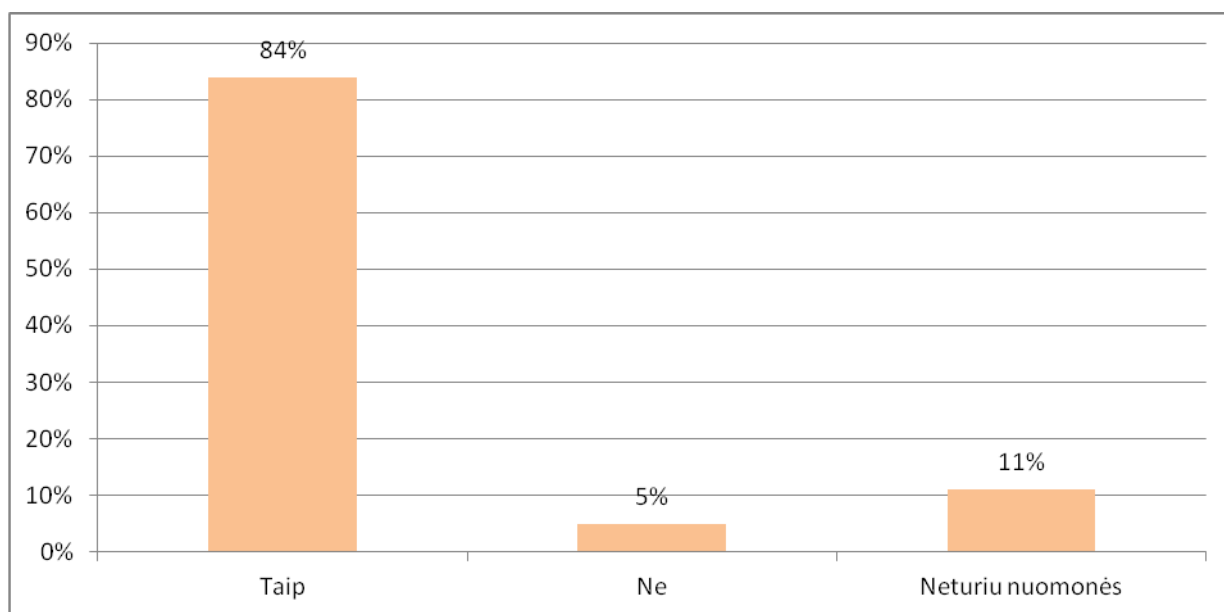
Tyrimo duomenys atskleidė, kad respondentai esminiais verslumo komponentais laiko:

- laiko planavimą, prognozavimą ir numatymą (M= 4,79; S= 0,407; Mo= 5);
- vadybinius įgūdžius (M= 4,50; S= 1,044; Mo= 5);
- gebėjimą priimti sprendimus (M= 4,01; S= 0,943; Mo= 4);
- pasvertą riziką (M= 3,97; S= 0,780; Mo= 4);
- tiek teorines, tiek praktines žinias (M= 3,91; S= 1,192; Mo= 5);
- imlumą naujovėms (M= 3,71; S= 1,283; Mo= 5);
- kritišką požiūrį (M= 3,71; S= 1,283; Mo= 5);
- savimotyvaciją (M= 3,59; S= 1,226; Mo= 5).

Paaikškėjo, kad respondentai esminiu verslumo komponentu laiko gebėjimą planuoti, kuris yra labai svarbus kryptingai veiklai, sistemingam tikslų siekimui. Matyti, kad vienu pagrindinių verslumo komponentų laikomas ir gebėjimas priimti sprendimus. Šis elementas labai svarbus tiek pradedant verslą, tiek vystant, plėtojant. Rizikos nebijojimas ir gebėjimas rizikuoti literatūroje daugelio autorių (V. Stokaitė (2012), A. Maldeikienė (2010), Z. Lydeka (1996, 2000), M. Qian, Ch. A. Lai (2012) ir kt.) nurodomas kaip vienas esminių aspektų verslume. Imlumas naujovėms ypatingai svarbus aspektas šiuolaikinėje, sparčiai kintančioje aplinkoje, siekiant sėkmingai prisitaikyti prie naujovių.

Apibendrinant galima teigti, kas esminiais verslumo komponentais yra tai, kas padeda sėkmingai pradėti, kurti, vystyti bei plėtoti verslą, pagrindiniais komponentais laikomos ir tokios savybės, kurios tampa itin reikšmingomis dinamiškoje aplinkoje, siekiant efektyviai prisitaikyti prie pokyčių ir operatyviai į juos reaguoti.

Kitu klausimu tyrime dalyvavusiųjų buvo pasiteirauta, ar jiems patiems yra reikalingos verslumo žinios (žr. 11 pav.).

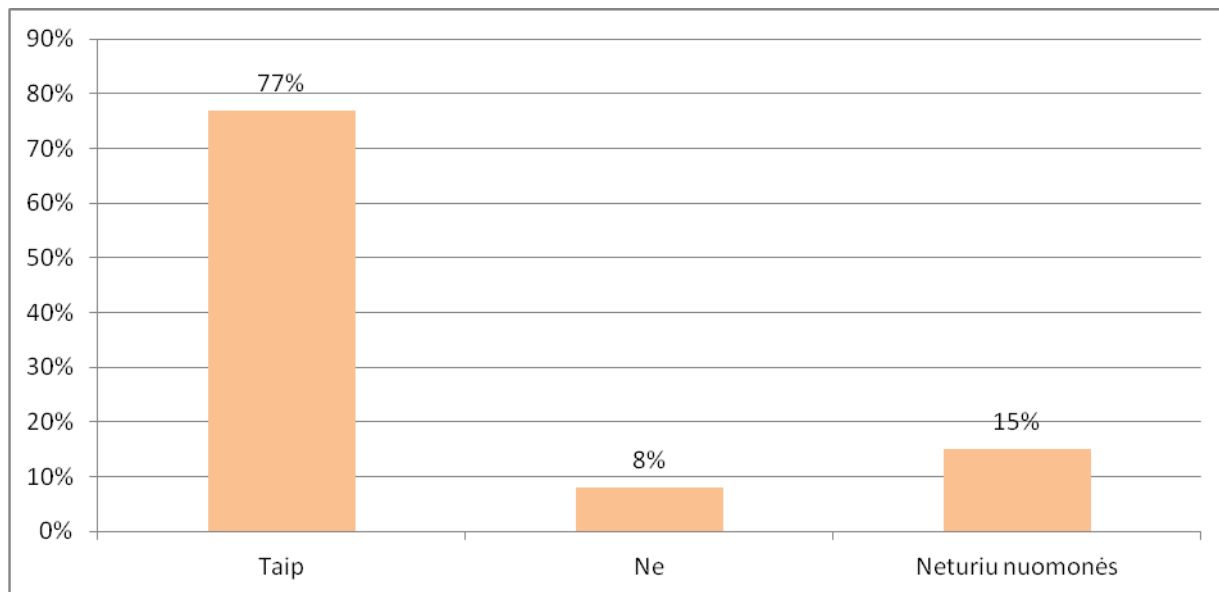


**11 pav.** Respondentų pozicija klausimu, ar jiems reikalingos verslumo žinios

Diagramos duomenys rodo, kad absoliuti dauguma (84 proc.) respondentų laikosi pozicijos, kad verslumo žinios jiems yra reikalingos, o mažiausiai (5 proc.) tyrimo dalyvių yra nusiteikę skeptiškai ir mano, kad verslumo žinios jiems nėra reikalingos. Taip pat matyti, kad yra tiriamųjų, neapsisprendusių šiuo klausimu.

Taigi, tyrimo duomenys atskleidžia dirbančiųjų poreikį verslumo žinioms ir verslumo reikšmės suvokimą.

Teorinėje darbo dalyje paaiškėjo verslumo ugdymo svarba mokykliniame amžiuje, autoriai tam skiria itin daug dėmesio, atlieka nemažai tyrimų šioje srityje. Tačiau aptinkama labai mažai informacijos, susijusios su jau dirbančiųjų verslumo ugdymu. Todėl buvo respondentų pasiteirauta, ar, jų nuomone, svarbus yra dirbančiųjų verslumo ugdymas (žr. 12 pav.).



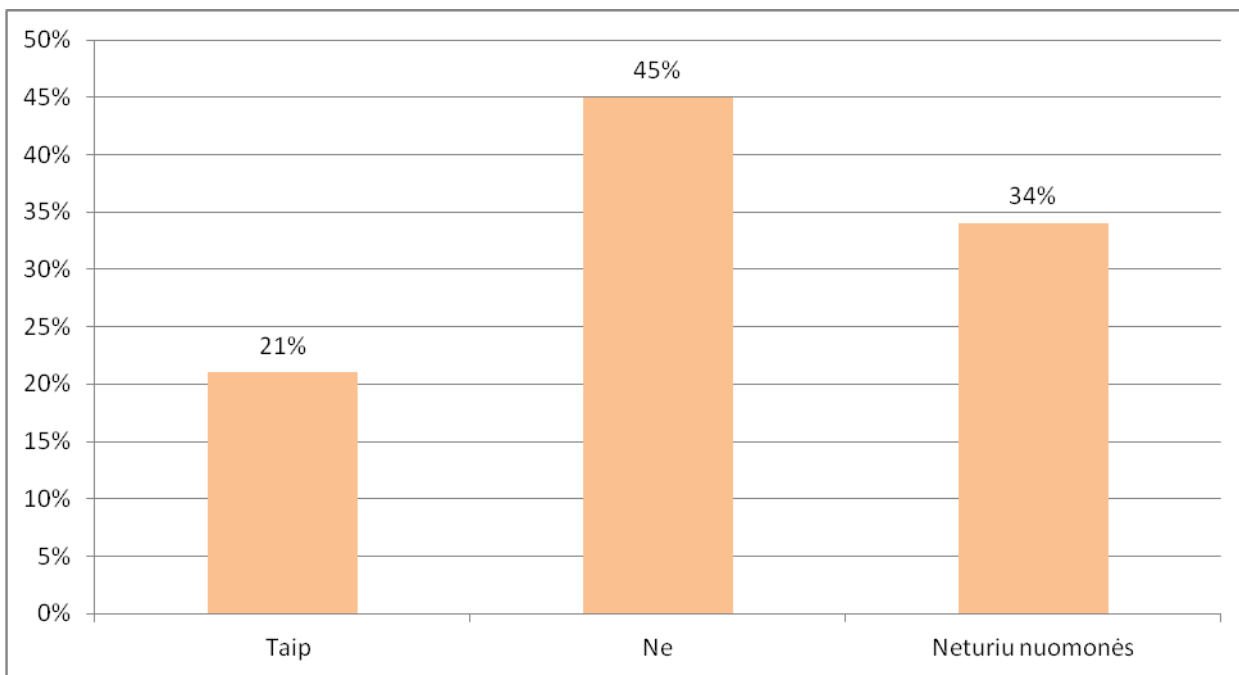
**12 pav.** Respondentų pozicija klausimu, ar svarbus yra dirbančiųjų verslumo ugdymas

Diagramos duomenys rodo, kad didžioji dauguma (77 proc.) tyrimo dalyvių tvirtina, kad dirbančiųjų asmenų verslumo ugdymas yra reikšmingas, o tuo tarpu 8 proc. respondentų laikosi priešingos pozicijos ir teigia, kad dirbančiųjų verslumo ugdymas nėra svarbus ir reikalingas. Matyti, kad 15 proc. tiriamųjų neturi nuomonės šiuo klausimu. Tuo tarpu palyginti su kokybinio tyrimo duomenimis, tai visi respondentai vienareikšmiškai sutiko, kad dirbančiųjų verslumo ugdymas yra svarbus.

Apibendrinant galima teigti, kad tikslinga gilinti dirbančiųjų verslumo žinias bei tobulinti jų verslumo gebėjimus.

Toliau respondentų buvo klausama, ar jų darbovietėje sudaromos galimybės verslumo ugdymui (žr. 13 pav.).

Tyrimo duomenys atskleidė, kad tik kiek daugiau nei penktadalis (21 proc.) tyrime dalyvavusiųjų teigė, jog jų darbovietėje yra sudaromos sąlygos verslumo ugdymui. Galime teigti, kad tai yra labai nedidelė dalis. Tačiau reikia pažymėti, kad šiuo klausimu vyrauja nesutapimas tarp specialistų ir kitų darbuotojų pozicijų, kadangi kokybinio tyrimo duomenų analizė atskleidė, jog nė vienas specialistas neteigė, kad jų darbovietėje sudaromos sąlygos verslumui ugdyti.



**13 pav.** Respondentų pozicija klausimu, ar jų darbovietėje sudaromos galimybės verslumo ugdymui

Matyti, kad daugiausia (45 proc.) respondentų nurodė, kad verslumo ugdymui sąlygos jų darbovietėje nėra sudaromos, o dar daugiau nei trečdalis (34 proc.) tiriamųjų neturėjo nuomonės šiuo klausimu.

Apibendrinant šio klausimo rezultatus, galima teigti, kad tyrime dalyvavusiose organizacijose bei institucijose vyrauja gana žemas orientavimosi į personalo verslumo ugdymą laipsnis.

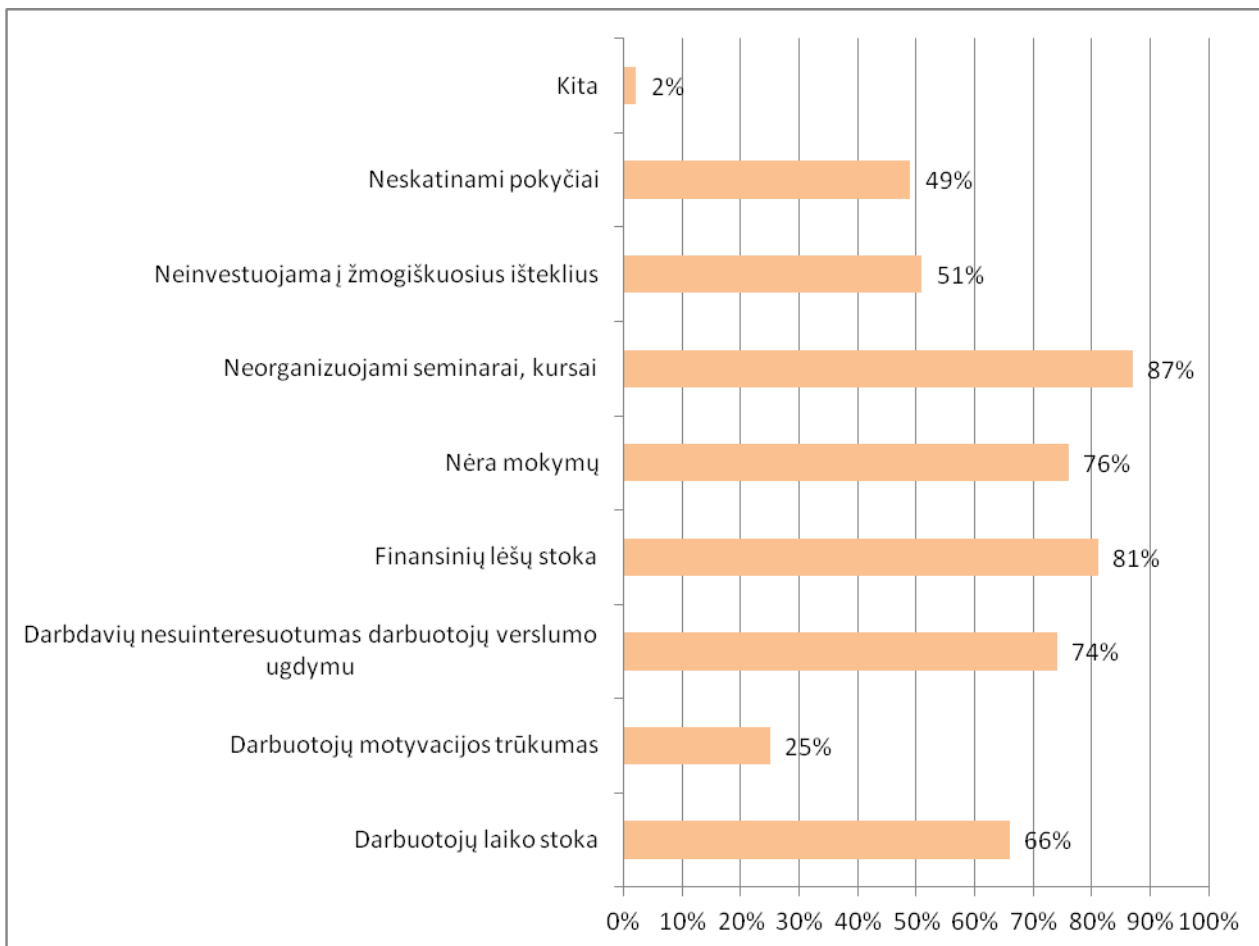
Toliau tikslinga iširti, kas sąlygoja tai, kad darbovietėse gana žemas suinteresuotumas verslumo ugdymu, ar tai daugiau darbdavių, ar daugiau pačių darbuotojų kaltė. Todėl kitu klausimu respondentų buvo pasiteirauta, kokios, jų nuomone, yra kliūtys sėkmingam verslumo ugdymui jų darbovietėje (žr. 14 pav.).

Diagramos duomenys rodo, kad respondentai nurodė nemažai kliūčių verslumo ugdymui jų darbovietėse:

- neorganizuojami seminarai, kursai (87 proc.);
- stokojama finansinių lėšų (81 proc.);
- nėra mokymų (76 proc.);
- darbdaviai nesuinteresuoti darbuotojų verslumo ugdymu (74 proc.).

Matyti, kad verslumo ugdymo stoką darbovietėse daugiausia lemia darbdavių nesuinteresuotumas, tad galime daryti prielaidą, jog tiriamųjų organizacijų darbdaviai nesureikšmina verslumo naudos ir neįžvelgia verslumo ugdymo perspektyvų. Matyti, kad

verslumo ugdymo kliūtimi yra finansinių išteklių stoka. Kitas nurodytas verslumo ugdymo kliūtis (mokymų nebuvimas, neorganizuojami kursai ir pan.), galime sieti su pirmomis dvejomis, nes tai, kad neorganizuojami mokymai, kursai ir pan. daugiausia suponuoja finansinių išteklių stoka ir /ar darbdavių suinteresuotumo nebuvimas.



**14 pav.** Kliūtys, sėkmingam verslumo ugdymui darbovietėse

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad dar nemaža dalis (66 proc.) respondentų verslumo ugdymo kliūtimi įvardijo darbuotojų laiko nebuvimą. Tai suprantamas dalykas, kadangi šiais laikais dirbantieji yra gana užimti, jie darbe gauna nemažus krūvius, todėl papildomi mokymai, kursai reikalauja dar daugiau jų laiko, kurio ir taip stokojama.

Matyti, kad 2 proc. respondentų pasirinko atsakymo variantą „kitas“ ir pateikė savo pozicijas, kad verslumo ugdymo kliūtimis darbovietėje yra:

- verslumo žinių nebūtinumas, t. y. jos nėra būtinos savo funkcijoms darbe atlikti;
- informacijos darbdaviams trūkumas.

Apibendrinant galima teigti, kas esminės dirbančiųjų verslumo ugdymo kliūtys yra piniginių lėšų stokojimas bei darbdavių nesuinteresuotumas personalo verslumo ugdymu. Šios



dvi esminės kliūtys suponuoja ir kitų kliūčių atsiradimą, pavyzdžiui, mokymų, kursų, seminarų nebuvimą, žemas investicijas į žmogiškuosius išteklius. Vertinant sėkmingo verslumo ugdymo kliūtis, respondentų pozicija sutapo su specialistų nuomonėmis, kad verslumo ugdymą daugiausia riboja darbdavių nesuinteresuotumas, mokymų bei projektų organizavimo stoka, pokyčių ribojimas organizacijose ir pan.

Teorinėje darbo dalyje buvo pateikta autorių pozicija, jog verslumo ugdymui rekomenduojama naudoti aktyvius ugdymo metodus. Respondentams anketoje buvo pateiktas ugdymo metodų sąrašas ir paprašyta įvertinti juos balais nuo 5 iki 1 (kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku), ar sutinka, jog pateiktieji verslumo ugdymo metodai yra efektyvūs. Atliekant tyrimo duomenų šiuo klausimu analizę, skaičiuojami vidurkiai, standartinis nuokrypis ir modos. Didelės vidurkių reikšmės (šiuo atveju > 3,5, o moda 4 arba 5) rodo, kad atitinkamas verslumo ugdymo metodas, respondentų nuomone, yra efektyvus (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Efektyviausi verslumo ugdymo metodai (respondentų pozicija)

| <b>Metodas</b>                     | <b>Vidurkis (M)</b> | <b>Standartinis nuokrypis (S)</b> | <b>Moda (Mo)</b> |
|------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|------------------|
| <b>Mokymasis bendradarbiaujant</b> | <b>4,54</b>         | <b>0,921</b>                      | <b>5</b>         |
| <b>Verslo žaidimai</b>             | <b>4,45</b>         | <b>0,712</b>                      | <b>5</b>         |
| <b>Komandinis darbas</b>           | <b>4,40</b>         | <b>1,149</b>                      | <b>5</b>         |
| <b>Projektų metodas</b>            | <b>3,65</b>         | <b>1,367</b>                      | <b>5</b>         |
| Reflektyvus mokymas                | 3,23                | 0,545                             | 3                |
| Problemų sprendimo metodas         | 3,12                | 1,177                             | 3                |
| Atvejo analizė                     | 3,04                | 1,174                             | 2                |
| Verslo įmonės imitavimas           | 2,44                | 1,080                             | 3                |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

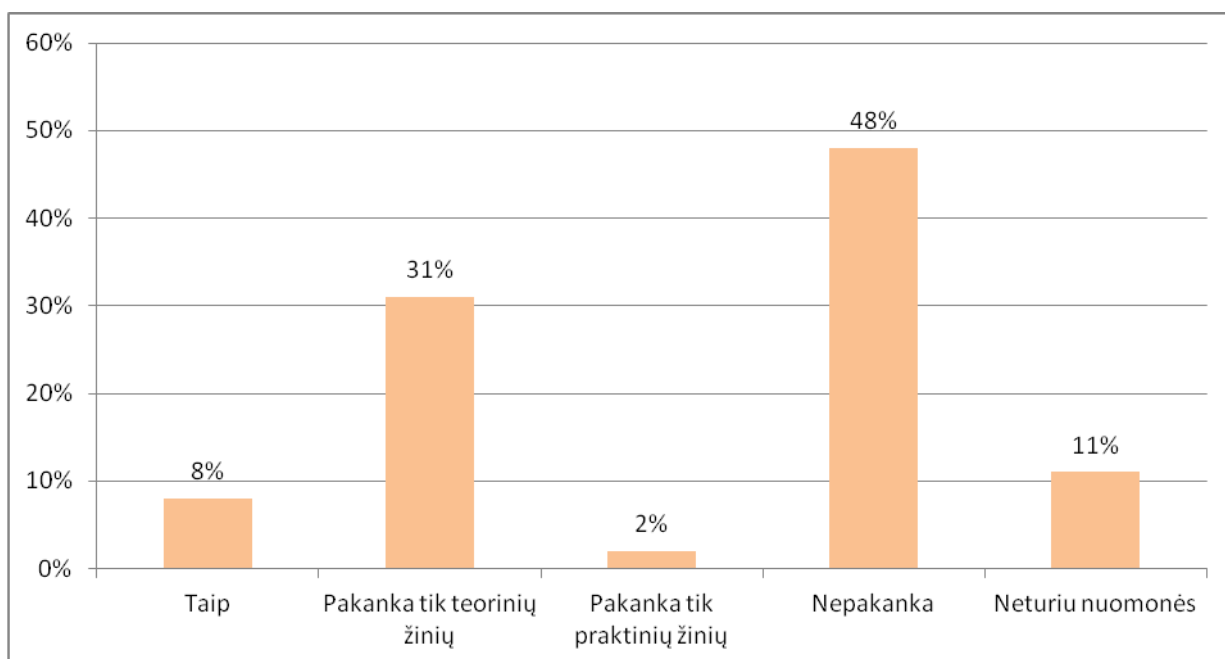
Tyrimo duomenys atskleidė, kad respondantai efektyviausiais verslumo ugdymo metodais laiko keturis:

- 1) mokymasis bendradarbiaujant (M= 4,54; S= 0,921; Mo= 5) (pažymėtina, kad apklausoje dalyvavę specialistai tokio metodo nepaminėjo);
- 2) verslo žaidimai (M= 4,45; S= 0,712; Mo= 5);
- 3) komandinis darbas (M= 4,40; S= 1,149; Mo= 5) (pažymėtina, kad apklausoje dalyvavę specialistai tokio metodo nepaminėjo);

4) projektų metodas (M= 3,65; S= 1,367; Mo= 5).

Matyti, kad net du (mokymasis bendradarbiaujant ir komandinis darbas) iš efektyviausiais nurodytų verslumo ugdymo metodų yra orientuoti į personalo bendrą darbą, bendradarbiavimą, darbą ne pavieniui, o komandose. Verslo žaidimai yra vienas efektyviausių verslumo ugdymo metodų, kuris leidžia realiausiai įsijausti į verslo valdymo procesus. Paaaiškėjo, kad visi efektyviausiai nurodyti verslumo ugdymo metodai yra aktyvūs, todėl tokia respondentų pozicija sutampa su daugelio autorių (Fiet (2001), A. Jelagaitė ir V. Lukoševičius (2011), A. Župerka (2009), A. Galkienė ir kt. (2008) ir kt.). Reikia paminėti, kad respondentai, skirtingai nei specialistai, nepaminėjo nė vieno pasyvaus verslumo ugdymo metodo kaip efektyvaus.

Kitu klausimu respondentų buvo paprašyta įvardyti, ar jiems pakanka teorinių bei praktinių verslumo žinių (žr. 15 pav.).



**15 pav.** Respondentų pozicija klausimu, ar jiems pakanka teorinių ir praktinių verslumo žinių

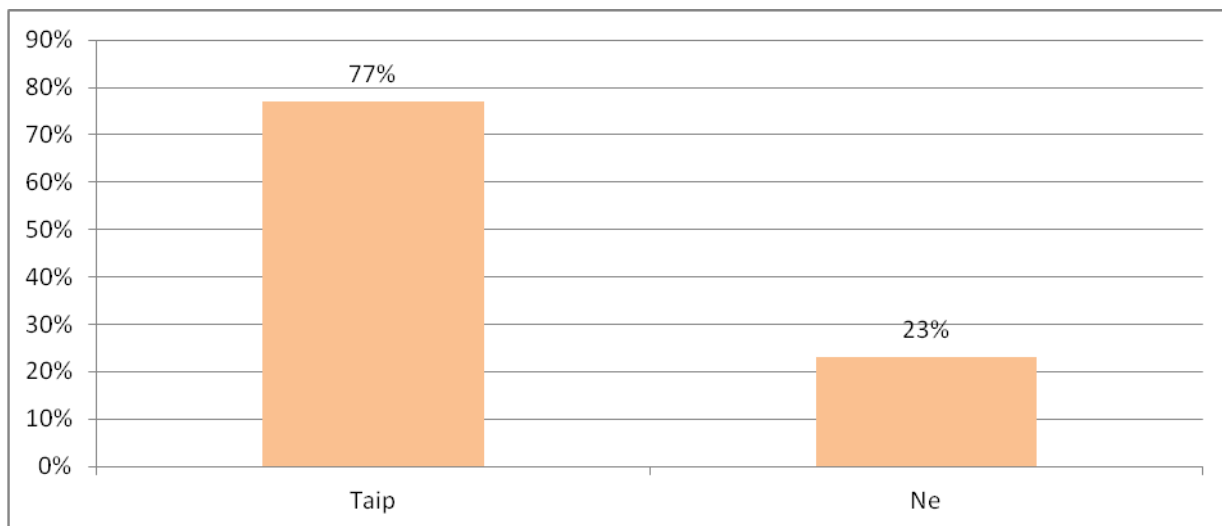
Tyrimo duomenys atskleidė, kad respondentų, teigusių, jog jiems pakanka ir teorinių, ir praktinių verslumo žinių, yra labai maža dalis – tik 8 proc. Tuo tarpu teigusių, kad jiems nepakanka nei teorinių, nei praktinių žinių, dalis yra pati didžiausia ir sudaro bene pusę visų apklaustųjų – 48 proc. Panašūs rezultatai gauti ir kokybinio tyrimo metu, kadangi lygiai pusė specialistų taip pat nurodė, jog jiems trūksta ir teorinių, ir praktinių žinių.

Taip pat tyrimo duomenys rodo, kad beveik trečdalis (31 proc.) respondentų nurodė, kad jiems pakanka tik teorinių žinių, o mažiausiai (2 proc.) teigė, kad jiems pakanka tik praktinių

žinių. Tuo tarpu, remiantis kokybinio tyrimo duomenimis, tai nėra vienas iš specialistų netvirtino, turintis pakankamai praktinių žinių.

Apibendrinant galima teigti, kad išryškėjo labai didelis tiek teorinių, tiek praktinių verslumo žinių poreikis, kur praktinių įgūdžių neturi beveik visi respondentai. Nustatyta, jog verslumo žinių ir ypač praktinių įgūdžių stokojama ir vadovų lygmenyje (kokybinio tyrimo duomenys), ir tarp visų dirbančiųjų.

Toliau tiriamųjų buvo pasiteirauta, ar jie ugdo savo verslumą (žr. 16 pav.).

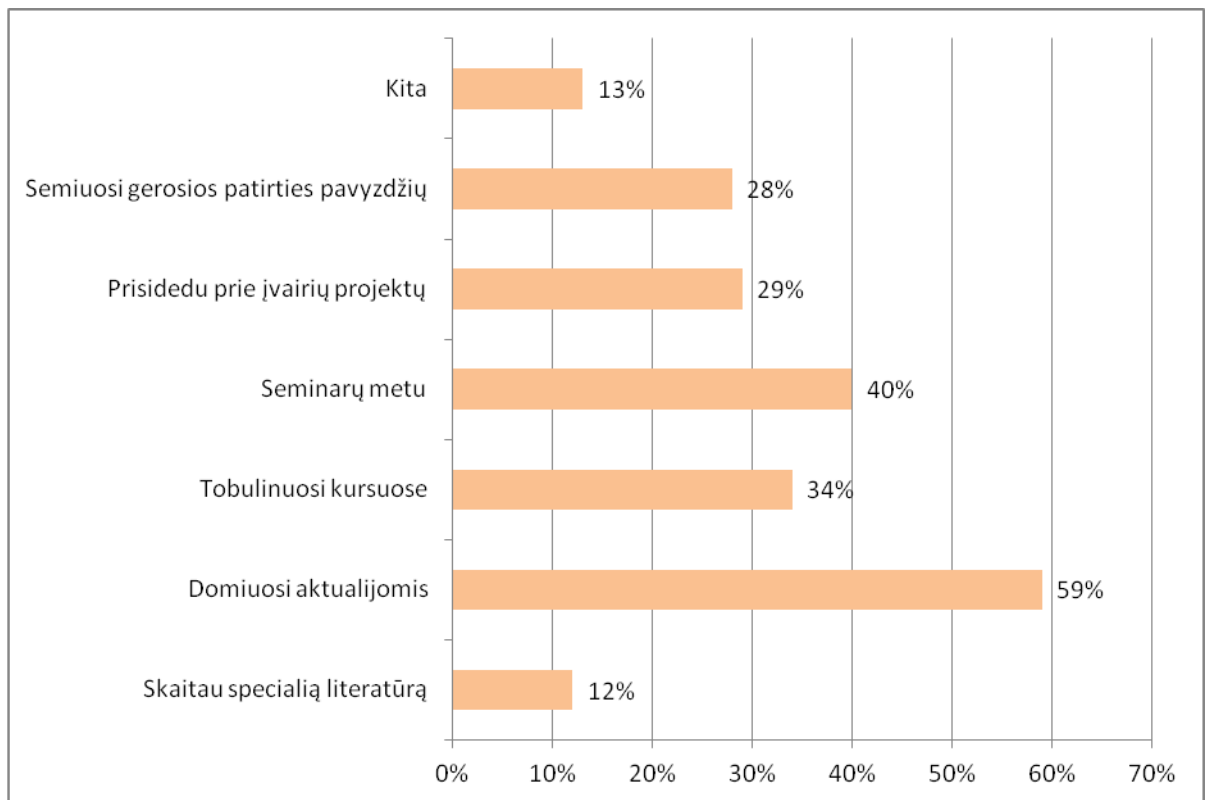


**16 pav.** Respondentų pozicija klausimu, ar jie ugdo savo verslumą

Paaikškėjo, kad savo verslumą ugdo didesnioji dalis tyrimo dalyvių (77 proc.), o beveik ketvirtadalis (23 proc.) tiriamųjų teigė, kad savo verslumo neugdo.

Toliau respondentų, teigusių, kad jie ugdo savo verslumą, buvo paprašyta nurodyti kur ar kokiais būdais jie ugdo savo verslumą (žr. 17 pav.).

Tyrimo duomenys atskleidė, kad daugiau kaip pusė (59 proc.) respondentų savo verslumą ugdo domėdamiesi aktualijomis, dar nemaža dalis (40 proc.) teigė, kad verslumą ugdo seminarų metu, o daugiau kaip trečdalis (34 proc.) nurodė, jog tobulinasi kursuose. Kokybinio tyrimo duomenys atskleidė, kad tokius verslumo ugdymo būdus naudoja ir specialistai, dalyvavę apklausoje.



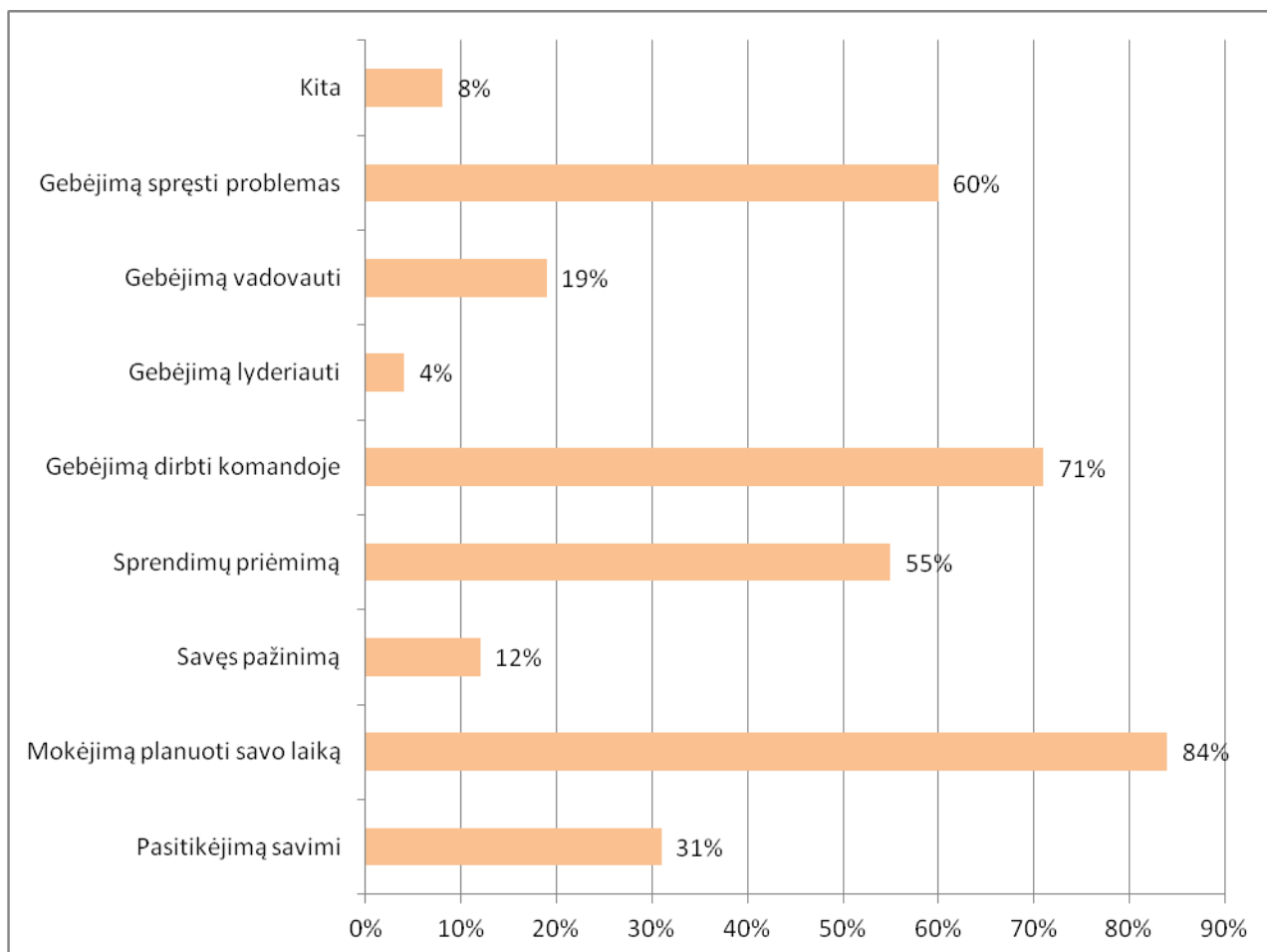
**17 pav.** Respondentų savo verslumo ugdymo būdai

Iš diagramos duomenų matyti, kad 13 proc. respondentų pasirinko atsakymo variantą „kitas“. 7 proc. iš jų savo variantų nepateikė, o 6 proc. pateikė tokias pozicijas, jog savo verslumą ugdo:

- „komandiruočių metu, nes iš užsienio kolegų galima pasisemti daug daugiau verslumo žinių ir praktinių gebėjimų negu Lietuvoje tobulinantis kursuose ar kažkokiuose seminaruose, kur daugiausia pateikiama tik sausa teorija ir nieko naudingo“;
- „domiuosi ir analizuoju didžiųjų organizacijų strategijas, jų sėkmės istorijas“;
- „labai mėgstu skaityti užsienio literatūrą (ne knygas, o verslo žurnalus, straipsnius), kur pateikiamos didžiųjų korporacijų sėkmės istorijos, strateginiai sprendimai ir pan.“;
- „organizuoju įvairius projektus darbovietėje“;
- „dirbu su verslumo skatinimo projektais, todėl kartu ir pati nemažai sužinau šioje srityje“.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrime dalyvavusieji daugiausia savo verslumą ugdo per aktualijas ir domėjimąsi tuo, kas vyksta pasaulyje, mūsų šalyje, taip pat seminarų bei kursų metu. Paaiškėjo, kad itin vertinama patirtis užsienyje, t. y. komandiruotės kitose šalyse bei užsienio šalių verslo literatūra.

Toliau tyrime dalyvaujančiųjų buvo paprašyta nurodyti, kurias jų savybes labiausiai sustiprina/ugdo verslumo ugdymas (žr. 18 pav.).



**18 pav.** Savybės, kurias respondentams sustiprina/ugdo verslumo ugdymas

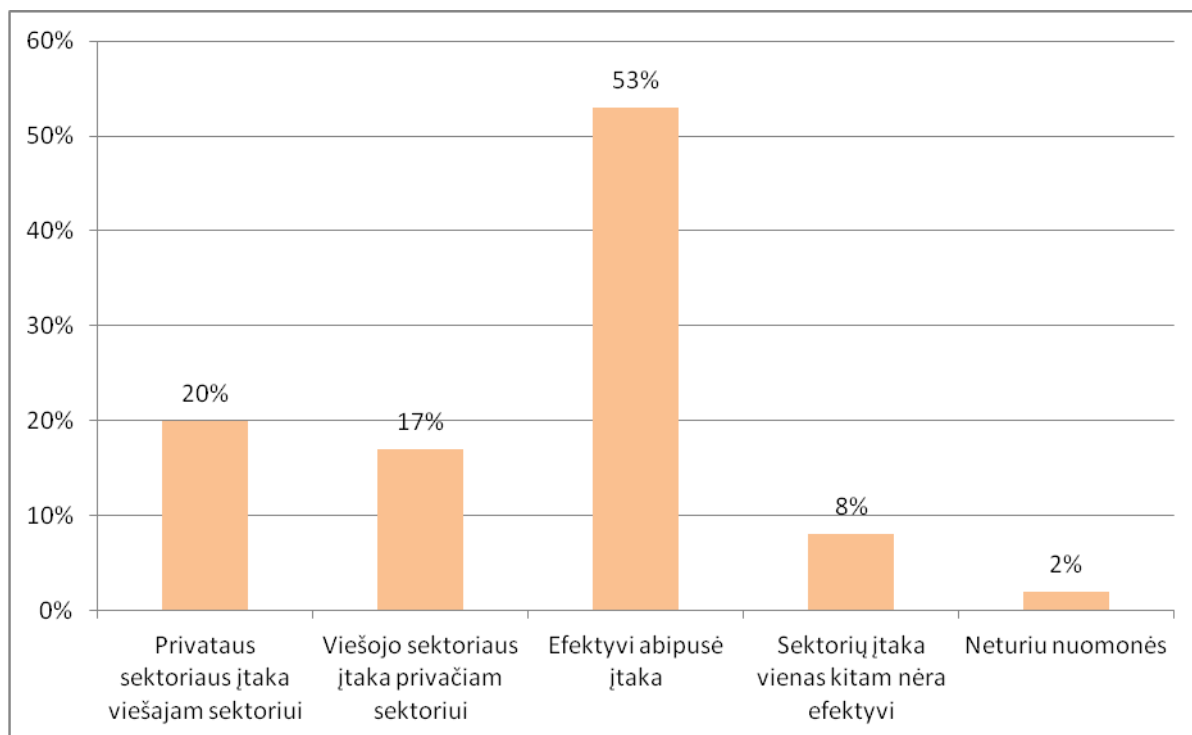
Tyrimo duomenys atskleidė, kad didžioji dauguma (84 proc.) tyrime dalyvavusiųjų nurodė, kad verslumo ugdymas labiausiai padeda ugdyti laiko planavimo gebėjimus. Pastarasis gebėjimas, galime manyti, šiuolaikiniam žmogui yra labai svarbus, kadangi itin spartus gyvenimo ritmas, sąlygoja tai, kad tik geras laiko planavimas padeda dirbti sistemingai ir pasiekti maksimalaus rezultatyvumo bei išvengti nenumatytų problemų. Diagramos duomenys rodo, kad dar nemaža dalis (71 proc.) respondentų nurodė, jog verslumo ugdymas gerina jų gebėjimus dirbti komandoje, kas šiais laikais taip pat labai vertinama. Kaip matyti iš diagramoje pateiktų duomenų, net 60 proc. tyrime dalyvavusiųjų teigė, kad verslumo ugdymas padeda jiems efektyviau spręsti problemas, o dar 55 proc. teigė, kad verslumo ugdymas teigiamai veikia jų gebėjimą priimti sprendimus. Verslumo įtaką sprendimų priėmimui akcentuoja ir A. Stonienė ir kt. (2009).

Matyti, kad 8 proc. respondentų pasirinko atsakymo variantą „kitas“ ir nurodė, kad verslumo ugdymas stiprina bei ugdo šias jų savybes:

- organizuotumą;
- orientaciją į kūrybiškumą ir nestandartinių sprendimų priėmimą;
- „verslumo ugdymas seminaruose man duoda labai mažai naudos ir juo labiau nestiprina jokių mano savybių, tačiau asmeninis domėjimasis verslumu, jo skatinimu, verslumo nauda duoda daug daugiau, pavyzdžiui, pastebiu, kad palankiau žiūriu į riziką ir nebijau rizikuoti, nors prieš tai viską apsvairstau ir numatau, taip pat verslumas labai prisideda prie kūrybiškumo ugdymo“;
- kūrybiškumą;
- „nors užimu ne vadovaujančias pareigas, tačiau domėjimasis verslumu ir savišvieta stipriai prisideda prie mano vadovavimo gebėjimų ugdymo“.

Apibendrinant galima teigti, kad verslumo ugdymas labiausiai stiprina vadybines asmenų savybes, t. y. planavimo ir vadovavimo gebėjimus, organizuotumą. Taip pat verslumo ugdymas labai sąlygoja asmenų kūrybiškumą, orientaciją į naujas idėjas, pamatuotą riziką. Paašškėjo, kad verslumo ugdymas stiprina asmenų bendradarbiavimo bei komandinio darbo įgūdžius.

Toliau, siekiant iširti, ar ugdant darbuotojų verslumą svarbi viešojo bei privataus sektorių įtaka vienas kitam, respondentų buvo pasiteirauta, kokia įtaka svarbi (žr. 19 pav.).

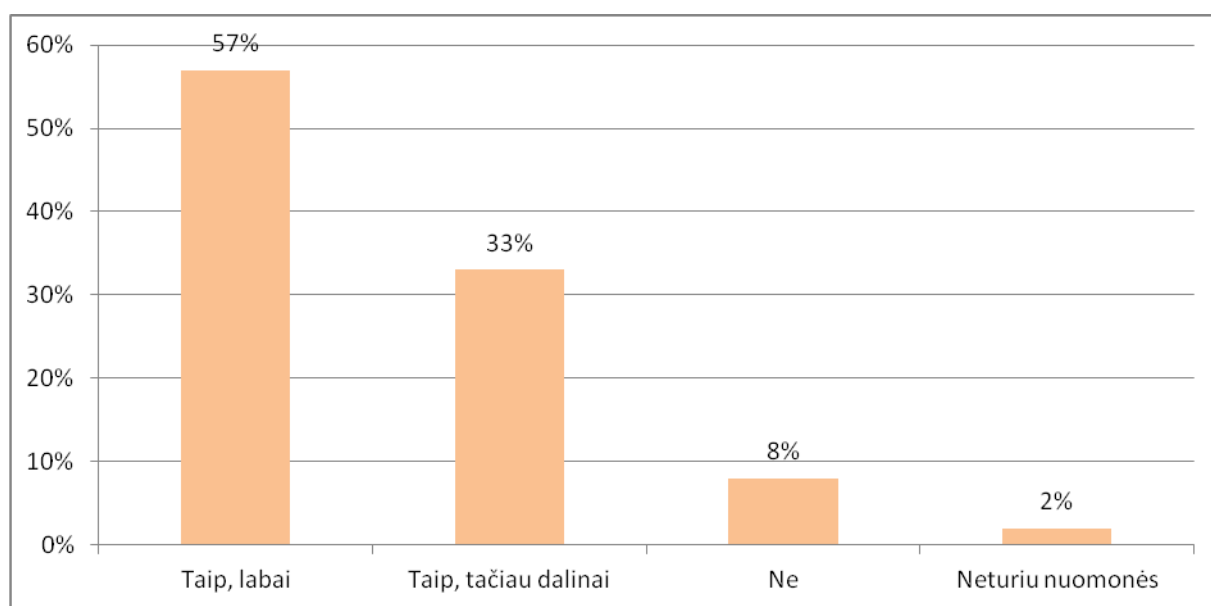


**19 pav.** Respondentų pozicija dėl viešojo ir privataus sektorių tarpusavio įtakos, ugdant darbuotojų verslumą

Tyrimo duomenys atskleidė, kad daugiau kaip pusė (53 proc.) respondentų laikosi pozicijos, jog ugdant darbuotojų verslumą, vienodai svarbi yra abipusė šių sektorių tarpusavio įtaka. Tuo tarpu lygiai penktadalis tiriamųjų mano, kad reikšminga yra tik privataus sektoriaus įtaka viešajam sektoriui.

Matyti, jog kiek mažiau, t. y. 17 proc. respondentų mano, kad ugdant darbuotojų verslumą svarbi yra tik viešojo sektoriaus įtaka privačiam sektoriui. Paaiškėjo, kad šių sektorių tarpusavio įtakos naudą neįžvelgia tik 8 proc. tyrime dalyvavusiųjų.

Kitu klausimu respondentų buvo pasiteirauta, ar tikslinga darbuotojų ugdymui yra viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas (žr. 20 pav.).



**20 pav.** Respondentų pozicija klausimu, ar tikslinga darbuotojų ugdymui yra viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas

Kaip matyti iš diagramoje pateiktų duomenų, tai didžioji dauguma (57 proc.) respondentų laikosi pozicijos, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas, ugdant darbuotojų verslumą, yra labai svarbus, tuo tarpu dar trečdalis tyrime dalyvavusiųjų sutinka, kad bendradarbiavimas yra svarbus, tačiau tik dalinai. Matyti, jog 8 proc. respondentų yra nusiteikę skeptiškai šiuo klausimu ir mano, kad bendradarbiavimas nėra svarbus.

Apibendrinant galima teigti kad, siekiant efektyvaus bei rezultatyvaus darbuotojų verslumo ugdymo, tikslinga yra skatinti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą. Reikia priminti, kad kokybinio tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad daugumos specialistų teigimu, viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas yra itin efektyvus ir tai būtina sąlyga, siekiant tikslingo bei efektyvaus darbuotojų verslumo ugdymo.

Kitu klausimu respondentams buvo pateiktos viešojo bei privataus sektorių sąveikos, ugdant darbuotojų verslumą, galimybės ir paprašyta balais nuo 5 iki 1 (kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku) įvertinti, ar sutinka, kad tai yra tinkamos viešojo ir privataus sektorių, ugdant darbuotojų verslumą, sąveikos galimybės. Atliekant tyrimo duomenų šiuo klausimu analizę, skaičiuojami vidurkiai, standartinis nuokrypis ir modos. Didelės vidurkių reikšmės (šiuo atveju > 3,5, o moda 4 arba 5) rodo, kad atitinkama galimybė yra laikoma realia ir reikšminga (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių sąveikos, ugdant darbuotojų verslumą, galimybės (respondentų pozicija)

| <b>Galimybės</b>                                 | <b>Vidurkis (M)</b> | <b>Standartinis nuokrypis (S)</b> | <b>Moda (Mo)</b> |
|--|---------------------|-----------------------------------|------------------|
| <b>Aktyvus bendradarbiavimas</b>                 | <b>4,67</b>         | <b>0,861</b>                      | <b>5</b>         |
| <b>Abipusis požiūrių suvienodinimas</b>          | <b>4,54</b>         | <b>0,853</b>                      | <b>5</b>         |
| <b>Bendri projektai</b>                          | <b>3,99</b>         | <b>1,091</b>                      | <b>5</b>         |
| <b>Savitarpio pagalba</b>                        | <b>3,92</b>         | <b>1,189</b>                      | <b>5</b>         |
| Dialogas   | 3,52                | 0,974                             | 3                |
| Bendrų tikslų iškelimas                          | 3,38                | 1,181                             | 3                |
| Abipusiai susitikimai ir dalijimasis informacija | 3,15                | 1,108                             | 3                |
| Bendrų priemonių parinkimas                      | 3,13                | 1,278                             | 4                |
| Bendri mokymai                                   | 3,02                | 1,241                             | 3                |
| Dalijimasis patirtimi                            | 3,00                | 0,980                             | 3                |
| Abipusis situacijų aptarimas                     | 2,91                | 0,789                             | 3                |
| Seminarai  | 2,91                | 1,13                              | 3                |
| Bendros konferencijos                            | 2,26                | 1,137                             | 1                |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

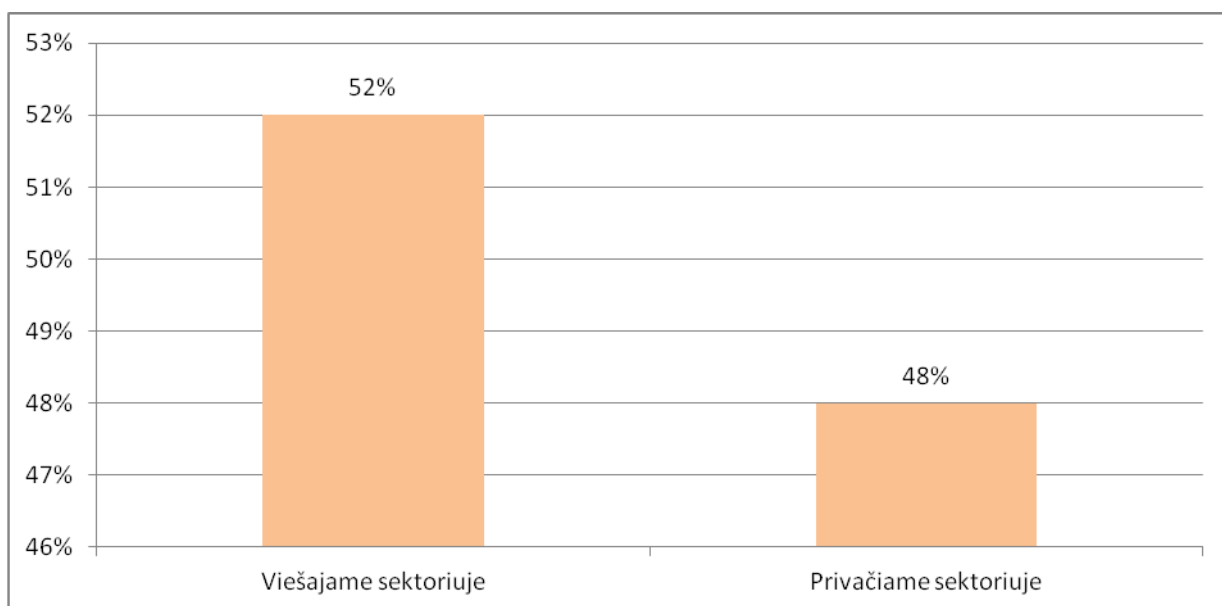
Tyrimo duomenys atskleidė, kad viešojo ir privataus sektorių sąveikos galimybės, ugdant darbuotojų verslumą, daugumos respondentų įžvelgiamos keturios:

- 1) aktyvus bendradarbiavimas (M= 4,67; S= 0,861; Mo= 5);
- 2) abipusis požiūrių suvienodinimas (M= 4,54; S= 0,853; Mo= 5);
- 3) bendri projektai (M= 3,99; S= 1,091; Mo= 5);
- 4) savitarpio pagalba (M= 3,92; S= 1,189; Mo= 5).



Matyti, kad esminėmis sąveikos galimybėmis yra laikomas aktyvus bendradarbiavimas, taip pat pagalba ir labai svarbu suvienodinti tiek privataus, tiek ir viešojo sektorių požiūrius verslumo klausimais, kad tiek atskiri veiksmai, tiek ir bendri remtųsi tais pačiais principais, siekiais, tikslais. Pastebima, kad šiuo klausimu specialistų ir kitų darbuotojų pozicijos kiek skiriasi. Didelė dalis specialistų kaip efektyvios sąveikos galimybes nurodė bendrus seminarus, mokymus, projektinę veiklą, tuo tarpu darbuotojai šių aspektų nelaiko itin efektyviomis galimybėmis. Darbuotojai, priešingai nei specialistai, labiau sureikškina aktyvų bendradarbiavimą, dalijimąsi patirtimi ir požiūrių sintezę.

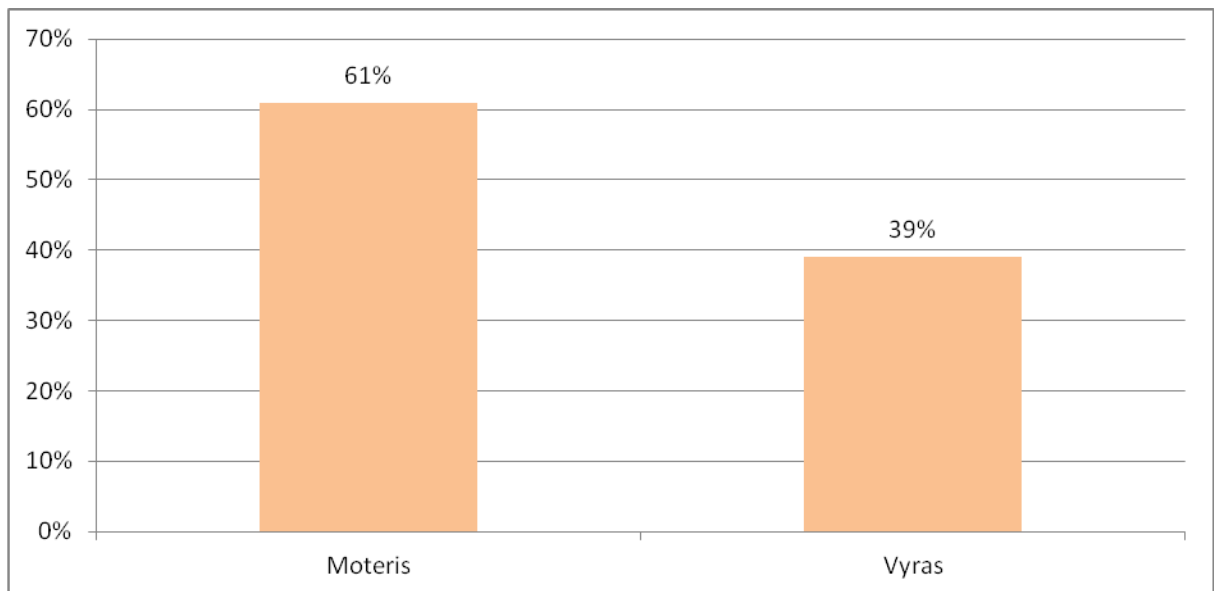
*Sociodemografiniai respondentų duomenys.* Sociodemografiniai kriterijai neretai lemia skirtingus asmenų požiūrius į tam tikrus dalykus bei reiškinius, gali lemti nevienodą suvokimą ir pan. Todėl tikslinga tirti tam tikrus respondentų sociodemografinius kriterijus, kurie šiam darbui pasirinkti tokie: sektorius, kuriame dirba (žr. 21 pav.), lytis (žr. 22 pav.), amžius (žr. 23 pav.) ir darbo stažas tiriamoje organizacijoje ar institucijoje (žr. 24 pav.).



**21 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal sektorį, kuriame dirba

Diagramos duomenys rodo, kad tyrime dalyvavo vos keliais procentais daugiau viešojo sektoriaus tarnautojų (52 proc.) nei dirbančiųjų privačiame sektoriuje (48 proc.).

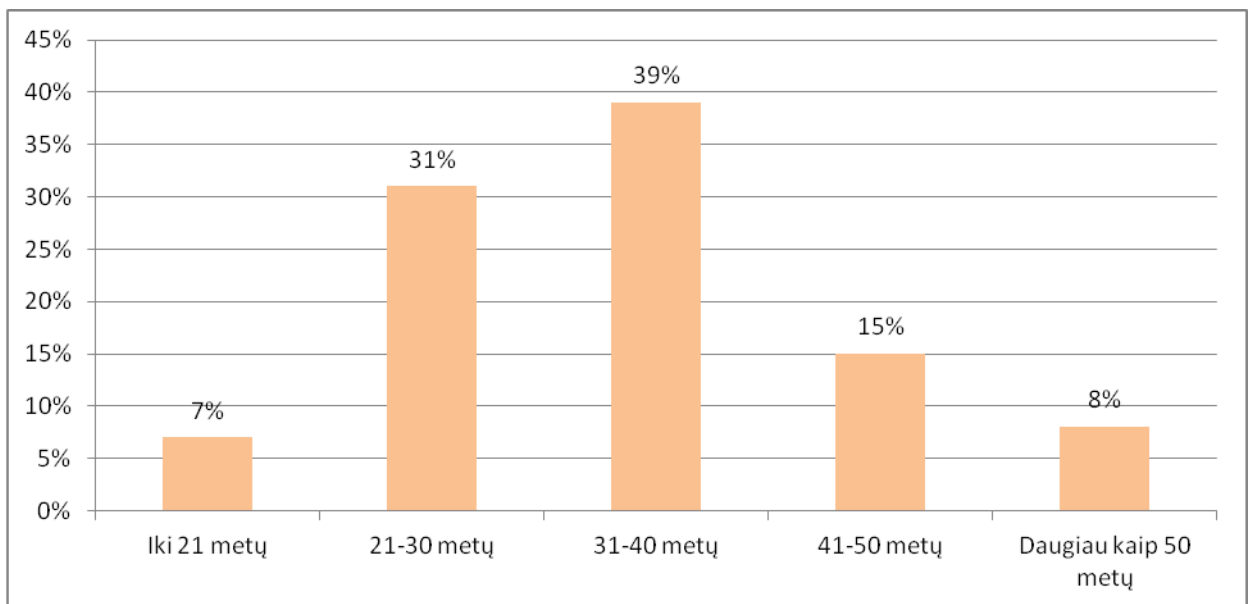
Kitoje diagramoje atsispindi respondentų pasiskirstymas pagal lytį.



**22 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Matyti, kad tyrime dalyvavo daugiau moterų (61 proc.) negu vyrų (39 proc.).

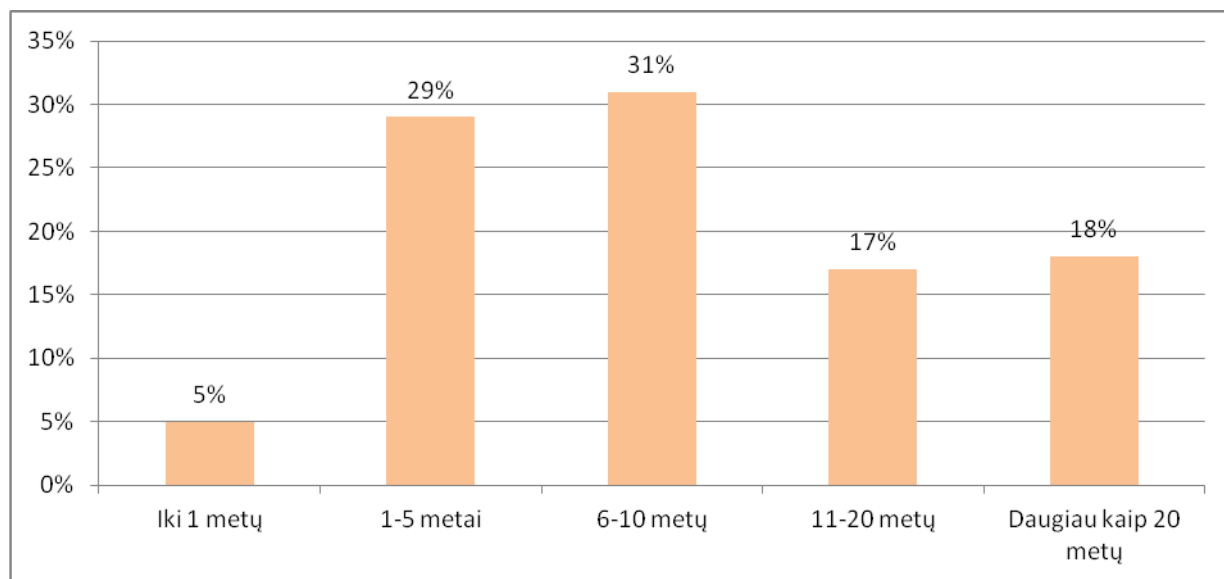
Kitoje diagramoje atsispindi respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus kriterijų.



**23 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Kaip matyti iš diagramoje pateiktų duomenų, didžioji dalis tyrime dalyvavusiųjų priklauso amžiaus grupei nuo 31 iki 40 metų. Dar nemaža dalis (31 proc.) respondentų yra 21-30 metų amžiaus. Paažiškėjo, kad jauniausių, t. y. iki 21 metų amžiaus, respondentų dalis yra mažiausia – tik 7 proc., o vyriausiųjų, t. y. vyresnių nei 50 metų – 8 proc.

Kitoje diagramoje atsispindi respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą tiriamoje organizacijoje ar institucijoje.



**24 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą tiriamoje organizacijoje/institucijoje

Diagramos duomenys rodo, kad daugiausia (31 proc.) tyrime dalyvavusiųjų turi 6-10 metų darbo stažą ir vos keliais procentais mažiau (29 proc.) tiriamųjų darbo stažas yra nuo 1 iki 5 metų. Paaiškėjo, kad mažiausią darbo stažą, t. y. iki vienerių metų, turi mažiausiai respondentų – tik 5 proc., tuo tarpu ilgiausią darbo stažą, t. y. daugiau kaip dvidešimties metų, turi palyginti nemaža dalis tyrimo dalyvių – 18 proc.

Siekiant išsamesnės tyrimo duomenų analizės, tikslinga palyginti viešojo ir privataus sektorių sąveikos galimybių suvokimą tarp viešojo sektoriaus tarnautojų ir privataus sektoriaus darbuotojų (žr. 13 lent.).

13 lentelė. Viešojo ir privataus sektorių sąveikos galimybių, ugdant darbuotojų verslumą, palyginimas tarp viešojo ir privataus sektorių darbuotojų

| Sąveikos galimybės                               | Sektorius       | N  | Vidutinis rangas | U        | p     |
|--|-----------------|----|------------------|----------|-------|
| Abipusiai susitikimai ir dalijimasis informacija | Viešasis (n=60) | 60 | 81,47            | 3013,000 | 0,002 |
|  | Privatus (n=55) | 55 | 105,86           |          |       |

13 lentelės tęsinys kitame puslapyje

| Sąveikos galimybės               | Sektorius       | N  | Vidutinis rangas | U        | p     |
|----------------------------------|-----------------|----|------------------|----------|-------|
| Abipusis požiūrių suvienodinimas | Viešasis (n=60) | 60 | 109,43           | 2603,500 | 0,013 |
|                                  | Privatus (n=55) | 55 | 87,64            |          |       |
| Abipusis situacijų aptarimas     | Viešasis (n=60) | 60 | 81,24            | 2787,000 | 0,058 |
|                                  | Privatus (n=55) | 55 | 98,01            |          |       |
| Aktyvus bendradarbiavimas        | Viešasis (n=60) | 60 | 67,81            | 2007,500 | 0,001 |
|                                  | Privatus (n=55) | 55 | 92,12            |          |       |
| Bendri mokymai                   | Viešasis (n=60) | 60 | 112,19           | 2565,500 | 0,007 |
|                                  | Privatus (n=55) | 55 | 88,09            |          |       |
| Bendri projektai                 | Viešasis (n=60) | 60 | 88,24            | 3137,000 | 0,338 |
|                                  | Privatus (n=55) | 55 | 96,77            |          |       |
| Bendros konferencijos            | Viešasis (n=60) | 60 | 94,90            | 2813,000 | 0,346 |
|                                  | Privatus (n=55) | 55 | 86,81            |          |       |
| Bendrų priemonių parinkimas      | Viešasis (n=60) | 60 | 109,86           | 2928,000 | 0,000 |
|                                  | Privatus (n=55) | 55 | 80,88            |          |       |
| Bendrų tikslų iškėlimas          | Viešasis (n=60) | 60 | 113,52           | 2630,500 | 0,000 |
|                                  | Privatus (n=55) | 55 | 78,05            |          |       |
| Dalijimasis patirtimi            | Viešasis (n=60) | 60 | 113,52           | 2630,500 | 0,000 |
|                                  | Privatus (n=55) | 55 | 78,05            |          |       |
| Dialogas                         | Viešasis (n=60) | 60 | 97,86            | 3716,000 | 0,224 |
|                                  | Privatus (n=55) | 55 | 88,56            |          |       |
| Savitarpio pagalba               | Viešasis (n=60) | 60 | 96,48            | 4173,000 | 0,662 |
|                                  | Privatus (n=55) | 55 | 93,00            |          |       |
| Seminarai                        | Viešasis (n=60) | 60 | 94,23            | 4312,000 | 0,953 |
|                                  | Privatus (n=55) | 55 | 94,70            |          |       |

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis kiekybinio tyrimo duomenimis.

Nustatyta, jog viešojo ir privataus sektorių darbuotojų verslumo ugdymo abiejuose sektoriuose sąveikos galimybių suvokimas reikšmingai skiriasi:

- privataus sektoriaus darbuotojai labiau nei viešojo sektoriaus tarnautojai suvokia abipusių susitikimų ir dalijimosi informacija, aktyvaus bendradarbiavimo galimybes;

- viešojo sektoriaus tarnautojai labiau nei privataus sektoriaus darbuotojai suvokia požiūrių suvienodinimo šiuose sektoriuose, bendrų mokymų organizavimo, bendrų tikslų ir priemonių parinkimo galimybes.

Toliau tiriamos sąsajos tarp respondentų amžiaus ir darbo stažo bei požiūrio į sąveikos galimybes (žr. 14 lent.).

14 lentelė. Sąveikos galimybių sąsajos su respondentų amžiumi ir darbo stažu

|  |                     | 15.1   | 15.2   | 15.3  | 15.4   | 15.5  | 15.6  | 15.7 | 15.8   | 15.9   | 15.10 | 15.11 | 15.12  | 15.13   |
|--|---------------------|--------|--------|-------|--------|-------|-------|------|--------|--------|-------|-------|--------|---------|
| Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje | Pearson Correlation | ,402** | ,266*  | ,133  | ,256** | -,085 | -,007 | ,117 | ,406** | ,267** | ,135  | ,021  | ,254** | ,013    |
|  | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,080  | ,001   | ,263  | ,927  | ,124 | ,000   | ,000   | ,077  | ,786  | ,001   | ,869    |
|  | N                   | 115    | 115    | 115   | 115    | 115   | 115   | 115  | 115    | 115    | 115   | 115   | 115    | 115     |
| Jūsų amžius                                | Pearson Correlation | ,361** | ,200** | -,125 | ,376** | -,073 | ,008  | ,052 | ,429** | ,263** | ,151* | -,064 | ,171*  | -,220** |
|  | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,008   | ,102  | ,000   | ,340  | ,915  | ,495 | ,000   | ,000   | ,047  | ,405  | ,025   | ,004    |
|  | N                   | 115    | 115    | 115   | 115    | 115   | 115   | 115  | 115    | 115    | 115   | 115   | 115    | 115     |

**Paaiškinimas:** 15.1 - Abipusiai susitikimai ir dalijimasis informacija. 15.2 - Abipusis požiūrių suvienodinimas. 15.3 - Abipusis situacijų aptarimas. 15.4 - Aktyvus bendradarbiavimas. 15.5 - Bendri mokymai. 15.6 - Bendri projektai. 15.7 - Bendros konferencijos. 15.8 - Bendrų priemonių parinkimas. 15.9 - Bendrų tikslų iškelimas. 15.10 - Dalijimasis patirtimi. 15.11 - Dialogas. 15.12 - Savitarpio pagalba. 15.13 - Seminarai.

Koreliacinė analizė atskleidė, kad:

- kuo didesnę darbo stažą tiriamoje organizacijoje turi respondentas, tuo labiau išvelgia tokias sąveikos galimybes: abipusiai susitikimai ir dalijimasis informacija ( $r = 0,402$ ;  $p = 0,000$ ), abipusis požiūrių suvienodinimas ( $r = 0,266$ ;  $p = 0,000$ ), aktyvaus bendradarbiavimo ( $r = 0,256$ ;  $p = 0,001$ ), bendrų priemonių ( $r = 0,406$ ;  $p = 0,000$ ) ir tikslų ( $r = 0,267$ ;  $p = 0,000$ ) parinkimas, savitarpio pagalbos ( $r = 0,254$ ;  $p = 0,001$ ) galimybės;
- kuo vyresnis respondentas, tuo labiau išvelgia tokias sąveikos galimybes: abipusiai susitikimai ir dalijimasis informacija ( $r = 0,361$ ;  $p = 0,000$ ), požiūrių suvienodinimas ( $r = 0,200$ ;  $p = 0,008$ ), aktyvus bendradarbiavimas ( $r = 0,376$ ;  $p = 0,000$ ), bendrų priemonių ( $r = 0,429$ ;  $p = 0,000$ ) ir tikslų ( $r = 0,263$ ;  $p = 0,000$ ) parinkimas, dalijimasis patirtimi ( $r = 0,151$ ;  $p = 0,047$ ).

Kiekybinio tyrimo duomenys atskleidė, kad tiriamųjų organizacijų darbuotojams verslumas daugiausia asocijuojasi su gebėjimais sėkmingai vystyti verslą, su įgytomis savybėmis bei gebėjimu uždirbti pinigus. Paaiškėjo trys labiausiai verslumą sąlygojantys veiksniai:

asmeninės savybės, įgūdžiai ir žinios. Paaiškėjo, jog verslumas daugiausiai sąlygojamas ne išorinės aplinkos veiksmų, o pačio asmens ir jo savybių bei įgyjamų žinių ir gebėjimų. Nustatyta, jog esminiais verslumo komponentais yra tai, kas padeda sėkmingai pradėti, kurti, vystyti bei plėtoti verslą, pagrindiniais komponentais laikomos ir tokios savybės, kurios tampa itin reikšmingomis dinamiškoje aplinkoje, siekiant efektyviai prisitaikyti prie pokyčių ir operatyviai į juos reaguoti.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad yra tikslinga gilinti dirbančiųjų verslumo žinias bei tobulinti jų verslumo gebėjimus. Tačiau atskleistas gana žemas orientavimosi į personalo verslumo ugdymą laipsnis tyrime dalyvavusiose organizacijose bei institucijose. Identifikuotos tokios esminės dirbančiųjų verslumo ugdymo kliūtys: piniginių lėšų stokojimas, darbdavių nesuinteresuotumas personalo verslumo ugdymu. Daroma prielaida, jog šios dvi esminės kliūtys suponuoja ir kitų kliūčių atsiradimą, pavyzdžiui, mokymų, kursų, seminarų nebuvimą, žemas investicijas į žmogiškuosius išteklius.

Ištirta, kad tyrime dalyvavusieji daugiausia savo verslumą ugdo per aktualijas ir domėjimąsi tuo, kas vyksta pasaulyje, mūsų šalyje, taip pat seminarų bei kursų metu. Paaiškėjo, kad itin vertinama patirtis užsienyje, t. y. komandiruočių kitose šalyse bei užsienio šalių verslo literatūra. Taip pat nustatyta, jog verslumo ugdymas labiausiai stiprina vadybines asmenų savybes, t. y. planavimo ir vadovavimo gebėjimus, organizuotumą. Taip pat verslumo ugdymas labai sąlygoja asmenų kūrybiškumą, orientaciją į naujas idėjas, pamatuotą riziką, gerina bendradarbiavimo bei komandinio darbo įgūdžius.

Nustatyta, kad siekiant efektyvaus bei rezultatyvaus darbuotojų verslumo ugdymo, tikslinga yra skatinti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą. Esminėmis viešojo bei privataus sektorių sąveikos galimybėmis, ugdant darbuotojų verslumą, yra laikomas aktyvus bendradarbiavimas, taip pat pagalba ir labai svarbu suvienodinti tiek privataus, tiek ir viešojo sektorių požiūrius verslumo klausimais, kad tiek atskiri veiksmai, tiek ir bendri remtųsi tais pačiais principais, siekiais, tikslais.

## **TYRIMO IŠVADOS**

1. Identifikavus tiriamųjų požiūrį į verslumą, galime daryti išvadą, kad personalo ugdymo specialistai verslumą daugiausia sieja su rizika, inovacijomis, idėjomis bei kūryba, iniciatyvumu, o kiti darbuotojai – su gebėjimais sėkmingai vystyti verslą, su įgytomis savybėmis bei gebėjimu uždirbti pinigus.
2. Įvertinus požiūrį į verslumo ugdymo reikšmę, galime daryti išvadą, kad personalo ugdymo specialistai ir kiti darbuotojai įžvelgia verslumo ugdymo reikšmę tiek

pačiam žmogui, tiek ir visai visuomenei, o ypatingai svarbiu laikomas dirbančiųjų verslumo ugdymas

3. Ištyrus, kaip tiriamieji gilina savo verslumo žinias ir tobulina gebėjimus, darome išvadą, kad specialistai dažniausiai tobulinasi mokymuose bei kituose organizuojamuose renginiuose, taip pat pasitelkdami žiniasklaidos priemones: internetą, spaudą, specialią literatūrą šia tematika. Tuo tarpu kiti darbuotojai verslumą ugdo per aktualijas ir domėjimąsi tuo, kas vyksta pasaulyje, mūsų šalyje, taip pat seminarų bei kursų metu, itin vertinama patirtis užsienyje, t. y. komandiruotės kitose šalyse bei užsienio šalių verslo literatūra.
4. Tyrimas parodė, kad viešojo ir privataus sektoriaus sąveikoje tirtieji išvelgia tokias sąveikos galimybes ugdyti darbuotojų verslumą: bendra veikla, projektai, organizuojami renginiai, mokymai, seminarai, dalijimasis patirtimi, abipusė pagalba, aktyvus bendradarbiavimas, taip pat labai svarbu suvienodinti tiek privataus, tiek ir viešojo sektorių požiūrius verslumo klausimais, principus, siekius, tikslus.

## IŠVADOS

1. Vieni mokslininkai akcentuoja žmogaus gebėjimus bei įgimtas ar/ir įgytas savybes, kiti – naujų produktų diegimą, naujų įmonių steigimą ir pan., dar kiti – paties verslininko veiklą. Išryškėjo esminė problema ir galima daryti išvadą, jog jog angliškas žodis „entrepreneurship“ yra neteisingai išverstas į lietuvių kalbą ir neteisingai vartojamas. Jo reikšmė yra ne verslumas, o verslininkystė.

Paaiškėjo, jog verslumo ugdymas padeda formuoti ugdytinio vertybių sistemą, savarankiškumą sprendimų priėmimo, padeda suprasti paties verslo esmę, taip pat suteikia reikiamų žinių bei įgūdžių verslui pradėti, plėtoti, ugdomas asmens kūrybiškumas, kritinis mąstymas, objektyvus požiūris į riziką ir pan.

2. Paaiškėjo, kad darbuotojų ugdymas arba mokymas yra tokia veikla, kurios metu naujiems darbuotojams arba jau turimiems suteikiama reikiamų žinių, įgūdžių, tobulinami jau turimi gebėjimai ir pan. Valstybės tarnautojų mokymo rūšys: įvadinis mokymas, kvalifikacijos tobulinimas.

Paaiškėjo, kad ugdant būsimų ar esamų darbdavių verslumą, tikslingos tokios priemonės: būsimiems darbdaviams skirti kursai, kuriuose lavinamas kūrybinis mąstymas, emocinis intelektas; praktiniai kursai verslo kūrimo kompetencijoms įgyti; verslo plėtros metodikų kursai.

3. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad: tyrime dalyvaujančiose privačiose organizacijose, tiek ir viešosiose institucijose nėra sudaromos sąlygos darbuotojų verslumo ugdymui; dažniausiai respondentai verslumo žinių bei gebėjimų įgyja mokymuose bei kituose organizuojamuose renginiuose bei pasitelkdami žiniasklaidos priemones: internetą, spaudą, taip pat ir specialią literatūrą šia tematika; viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas yra itin efektyvus ir tai būtina sąlyga, siekiant tikslingo bei efektyvaus darbuotojų verslumo ugdymo; viešojo bei privataus sektorių sąveikos galimybės yra bendra veikla, projektai, organizuojami renginiai, mokymai, seminarai ir pan. Taip pat sąveikos galimybėmis yra dalijimasis patirtimi, abipusė pagalba.

Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad: labiausiai verslumą sąlygojantys veiksniai yra asmeninės savybės, įgūdžiai ir žinios; tikslinga gilinti dirbančiųjų verslumo žinias bei tobulinti jų verslumo gebėjimus; gana žemas orientavimosi į personalo verslumo ugdymą laipsnis tyrime dalyvavusiose organizacijose bei institucijose; esminės dirbančiųjų verslumo



ugdymo kliūtys yra piniginių lėšų stokojimas, darbdavių nesuinteresuotumas personalo verslumo ugdymu; tyrime dalyvavusieji daugiausia savo verslumą ugdo per aktualijas ir domėjimąsi tuo, kas vyksta pasaulyje, mūsų šalyje, taip pat seminarų bei kursų metu; tikslinga yra skatinti viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimą; esminėmis viešojo bei privataus sektorių sąveikos galimybėmis, ugdant darbuotojų verslumą, yra laikomas aktyvus bendradarbiavimas, pagalba ir labai svarbu suvienodinti abiejų sektorių požiūrius verslumo klausimais, kad tiek atskiri veiksmi, tiek ir bendri remtųsi tais pačiais principais, siekiais, tikslais.

## REKOMENDACIJOS

Pateikiamos tokios rekomendacijos dėl viešojo ir privataus sektorių, ugdant darbuotojų verslumą, sąveikos galimybių:

- 1) privačiame sektoriuje investuoti į žmogiškųjų išteklių verslumo ugdymą;
- 2) skatinti viešojo bei privataus sektorių bendrą projektinę veiklą, dalijimąsi patirtimi;
- 3) darbuotojams teikti informaciją apie verslumo ugdymo galimybes;
- 4) privačiame sektoriuje ir viešajame (kiek leidžia galimybės) skatinti personalo kūrybiškumą, savarankiškumą, pateikti daugiau kūrybinių užduočių;
- 5) kviesti viešojo sektoriaus atstovus į organizacijas skleisti informacijos apie verslo finansavimo, verslo pradžios ir pan. galimybes, o privataus sektoriaus atstovus kviesti į viešąsias institucijas pasidalyti patirtimi ir sėkmės pavyzdžiais;
- 6) organizuoti bendrus susitikimus ir juose pasinaudoti aktyviaisiais ugdymo metodais.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adamonienė R., Šilingienė V. Lietuvos kaimo gyventojų verslumo ypatumai // Management theory and studies for rural business and infrastructure development, 2008, Nr. 12 (1), p. 6-11.
2. Autorių kolektyvas. Mokymo programos „Verslumo įgūdžių ugdymas kaime“ parengimo poreikio tyrimo ir verslumo įgūdžių skatinimo metodinis informacinis leidinys. Kėdainiai, 2011.
3. Bagdanavičiūtė J. Antreprenerystės įtaka šiuolaikiniam verslui // Profesinės studijos: teorija ir praktika, 2012, Nr. 9, p. 26-33.
4. Bakanauskienė I., Personalo valdymas, Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2008.
5. Baron R. A. Entrepreneurship: An Evidence – based Guide. Edward Elgar Publishing, 2012.
6. Baron R. A., Shane S. A. Entrepreneurship: A Process Perspective. Cengage Learning, 2007.
7. Barzdaitė A., Navickienė R. Antreprenerystės raiška turizmo versle // Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos, 2013, p. 26 – 36.
8. Bessant J., Tidd J. Innovation and Entrepreneurship. John Wiley & Sons, 2011.
9. Bruin A. M., Dupuis A. Entrepreneurship: New perspectives in a global age. England: Ashgate, 2003.
10. Business Dictionary. Entrepreneurship. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.businessdictionary.com/definition/entrepreneurship.html>> [žiūrėta 2013-12-03]
11. Cambridge Dictionaries Online. Entrepreneurship. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/entrepreneurship?q=entrepreneurship>
12. Chlivickas E. ir kt. Įvadas į viešąjį valdymą. Kaunas: Technologija, 2009.
13. De Faoite D., Henry C., Johnston K., Sijde P. Education and Training for entrepreneurs: a consideration of initiatives in Ireland and The Netherlands // Education + Training, 2003, Vol. 45, Nr 8, p. 430–438.
14. Dinis A. Marketing and Innovation: Useful Tools for Competitiveness in Rural and Peripheral Areas // European Planning Studies, 2006, Nr. 14(1), p. 9 – 22.

15. Dudaitė J., Žibėnienė G. Verslumo edukologijos studijų programą įgyvendinančių dėstytojų samprata apie verslumą ir verslumo ugdymą // Socialinis darbas, 2012, Nr. 11 (1), p. 165-176.
16. Eisenmann T. R. Entrepreneurship: a working definition // Harvard Business Review. – 2013, Jan10. <<http://blogs.hbr.org/hbsfaculty/2013/01/what-is-entrepreneurship.html>> [žiūrėta 2013-11-05].
17. Ekonominio raštingumo ir verslumo ugdymo strategija. 2004. Patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. ISAK – 835.
18. Estrin S., Mickiewicz T., Stephan U. Entrepreneurship, Social Capital, and Institutions: and Commercial Entrepreneurship Across Nations // Entrepreneurship: theory and practice, 2013, gegužė, p. 479 – 504.
19. Europos Bendrijų komisijos pasiūlymas Dėl bendrųjų visią gyvenimą trunkančio mokymosi gebėjimų. <<http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?mode=dbl&lang=en&ihtmlang=en&lng1=en,lt&lng2=cs,da,de,el,en,es,et,fi,fr,hu,it,lt,lv,mt,nl,pl,pt,sk,sl,sv,&val=417232:cs>> [žiūrėta 2013-12-12].
20. Europos Komisija. Europos mažųjų įmonių chartija. 2004. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/chapter/docs/chapter\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/chapter/docs/chapter_lt.pdf). [žiūrėta 2013-12-18]
21. Fayolle A. Handbook of Research in Entrepreneurship Education Edward Elgar Publishing, 2010.
22. Fiet J. O. The pedagogical side of Entrepreneurship Theory // Journal of Business Venturing, 2001, Vol. 16, Nr. 2, p. 101–117.
23. Free Dictionary. Entrepreneurship. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.freedictionary.org/?Query=entrepreneurship>> [žiūrėta 2013-12-03]
24. Galkienė A., Gevorgianienė V., Grincevičienė V. Neįgalumą turinčių mokinių rengimas profesinei karjerai. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2008.
25. Gartner W. B. Is there an elephant in entrepreneurship research? Blind assumptions in theory development // Entrepreneurship Theory and Practice, 2001, Nr. Nr. 25 (4), p. 27-39.
26. Gegieckienė, L.; Graikštienė A. Verslumas. Vilnius: Ciklonas, 2009.
27. Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas, Viešoji politika ir administravimas, Vilnius, 2003, Nr. 5, p. 65-70

28. Heilbrunn S. Advancing Entrepreneurship in An Elementary School: A Case Study. *International Education Studies*, 2010, Vol. 3, No. 2, p. 174–184. [žiūrėta 2014-01-04]. Prieiga per internetą: < <http://ccsenet.org/journal/index.php/ies/article/view/5886> >
29. Henrekson M. Entrepreneurship: a weak link in the welfare state? // *Industrial and Corporate Change*, 2005, Nr. 14 (3), p. 437-467.
30. Henry C., Hill F., Leitch C. Entrepreneurship education and training; can entrepreneurship be taught? Part I // *Education+Training*, 2005, Vol. 47, Nr. 2, p. 98-111.
31. Hjorth D., Bjerke B. Public Entrepreneurship: Moving from social/consumer to public/citizen. Iš: *Entrepreneurship as Social Change*. Edward Elgar Publishing, 2006.
32. Investor Words. Entrepreneurship. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.investorwords.com/5548/entrepreneurship.html>> [žiūrėta 2013-12-04]
33. Your Dictionary. Entrepreneurship. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.yourdictionary.com/entrepreneurship>> [žiūrėta 2013-12-03]
34. Jack S. L., Anderson A. R. Entrepreneurship Education within the condition of Entrepreneurology. *Proceedings of the Conference on Enterprise and Learning*, Aberdeen. 1998.
35. Jagminas J., Piktornaitė I. Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai // *Journal of Management*, 2009, Nr. 1.
36. Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Jaunimo verslumas. <<http://www.jrd.lt/jaunimo-verslumas>> [žiūrėta 2014-01-05]
37. Jelagaitė A., Lukoševičius V. Mokinių verslumo ugdymas bendrojo ugdymo mokykloje mokytojų požiūris // *Pedagogika*. - 2011, Nr. 104, p. 86-96.
38. Jelagaitė A., Vijeikis J. Verslumo ugdymas Lietuvos švietimo sistemoje // *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. - 2012, Nr. 3 (32), p. 40-49.
39. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucijus, 2005.
40. Kaselis M., Gritėnaitė G. Strateginio planavimo procesas Lietuvos Respublikos ministerijose // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2011, Nr. 58, p. 73-90.
41. Kaufmann, P., Dant, R. P. Franchising and the domain of entrepreneurship research // *Journal of Business venturing*. - 1998, Nr.14, p. 5-16.
42. Kuratko D. F. *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. Cengage Learning, 2012.
43. Lehmann E. E. ir kt. *Entrepreneurship and Economic Growth*. Oxford University Press, 2006.

44. Lietuvos inovacijų 2010-2020 metų strategija. Vilnius, 2010, Nr. 163.  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=365849&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=365849&p_query=&p_tr2=)  
[žiūrėta 2013-12-18]
45. Lydeka Z. Verslininkas, verslumas ir verslininkystė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 1996, Nr. 2, p. 137-147.
46. LJA veikla. <<http://www.lja.lt/index.php/2013-06-11-10-46-46/apie-mus-veikla>> [žiūrėta 2014-01-11]
47. Lobanova L., Chlivickas E. Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje // Žmogiškieji ištekliai, socialinė raida ir valstybės tarnyba, 2009, p. 63-72.
48. LR ūkio ministerija. Verslumo skatinimo renginiai.  
<[http://www.ukmin.lt/web/lt/verslo\\_aplinka/smulkaus-ir-vidutinio-verslo-politika/verslumo-skatinimas/verslumo\\_skatinimo\\_renginiai](http://www.ukmin.lt/web/lt/verslo_aplinka/smulkaus-ir-vidutinio-verslo-politika/verslumo-skatinimas/verslumo_skatinimo_renginiai)?> [žiūrėta 2014-02-07]
49. LR valstybės tarnybos įstatymas. 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316, Vilnius.
50. Maldeikienė A. Ko mokome per ekonomikos pamokas mokykloje? 2012. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.teisesforumas.lt/index.php/nuomone-apie/1262-ko-mokome-per-ekonomikos-pamokas-mokykloje.html>> [žiūrėta 2013-11-27].
51. Markevičius P. Žemės ūkio infrastruktūros verslininkų verslumo išorinės aplinkos veiksniai šiuolaikinės rinkos sąlygomis // Management theory and studies for rural business and infrastructure development, 2007, Nr. 4 (11), p. 65-71.
52. Mincienė L. Verslumo pradmenys. Kaunas: Dakra, 2004
53. Nacionalinė darbdavių ugdymo programa. Sudarė: R. Jasinavičius ir kt. Vilnius, 2007.
54. Nacionalinė jaunimo verslumo ugdymo ir skatinimo 2008-2012 metų programa. 2008.  
<[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=318306&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=318306&p_query=&p_tr2=)>
55. Navasaitienė S., Subačiūtė V. Žemės ūkio gamintojų verslumas ir jo skatinimo priemonės: Marijampolės regiono atvejis // Management theory and studies for rural business and infrastructure Development, 2012, Nr. 3 (32), p. 106-116.
56. Palčiauskienė R., Virketytė R. Verslumo skatinimas: kaip viena iš pagrindinių ekonomikos potencialo stiprinimo krypčių // Studijos besikeičiančioje aplinkoje: Respublikinės mokslinės – praktinės konferencijos medžiaga. Vilnius, 2009, p. 28-34.
57. Profesinio orientavimo strategija. Patvirtinta LR švietimo ir mokslo ir LR socialinės apsaugos ir darbo ministrų 2003 m. lapkričio 19 d. įsakymu Nr. ISAK-1635/A1-180.
58. Qian M., Lai Ch. A. Entrepreneurship education: a Chinese university case study // International Journal of Business Strategy. - 2012, Nr. 4, p. 74-83.
59. Raipa A., Velička A. Valstybės tarnautojų mokymo – lavinimo turinio ir formų pokyčiai. Viešoji politika ir administravimas. 2003, Nr. 5.

60. Ramanauskienė J., Gargasasa A. Kaimo gyventojų verslumo, kaip pasirengimo verslininkauti veiksnio, formavimas // *Management theory and studies for rural business and infrastructure Development*, 2012, Nr. 3 (32), p. 118-129.
61. Ronstadt R. C. *Entrepreneurship*. Lord Publishing, 1984.
62. Rudzikienė V. *Socialinė statistika*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005.
63. Rupeikienė L. ir kt., Žmogiškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybės versle, *Journal of Management*, Nr. 1 (17), 2010, p. 143-154.
64. Sharma M. Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonė dėl kūrybiškumo ir verslumo. Priemonės krizei įveikti // *Europos Sąjungos oficialusis leidinys*, 2011, T. 54.
65. Simoneit G. Verslumo ugdymas Klaipėdos verslo ir technologijų kolegijos technologijų fakulteto inžinerinių mokslų srityse // *Studijos besikeičiančioje aplinkoje: Respublikinės mokslinės – praktinės konferencijos medžiaga*. Vilnius, 2009, p. 45-52.
66. Sobel R. S. *Entrepreneurship*. Iš: *The concise encyclopedia of economics*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.econlib.org/library/Enc/Entrepreneurship.html>? [žiūrėta 2013-12-17]
67. Stankevičienė A. Šiuolaikiškų personalo politikos nuostatų įgyvendinimas. *Klaipėda: Tiltai* 2001, Nr. (4), p. 71 – 78.
68. Stankevičienė A., Lobanova L.. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*, Vilnius, 2006
69. Stevenson H. H., Jarillo J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management // *Strategic management journal*, 1990, Nr. 11, p. 17-27.
70. Stokaitė V. Verslumo skatinimas aukštajame moksle // „Socialinių transformacijų raiška“: konferencijos santraukų knyga, 2012.
71. Stokes D. ir kt. *Engtrepreneurship*. Cengage Learning EMEA, 2010.
72. Stonienė A. ir kt. Studentų kompetencijų tobulinimas verslo praktinio mokymo firmose // *Journal of Management*, 2009, Vol. 14, Nr. 2, p. 91-98.
73. Strazdienė G. Kolegijų studentų verslumo ugdymas taikant imitacinės verslo įmonės modelį: daktaro disertacija. Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2009.
74. Strazdienė G., Garalis A. Verslumas: ugdymo programos ir jų efektyvumo raiška // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. - 2006, Nr. 38, p. 153-168.
75. Strazdienė G., Geležinienė R. Mokymosi modelių taikymo prioritetai imitacinėje verslo įmonėje // *Profesinio rengimo tyrimai*, 2007, p. 102-115.
76. Stripeikis O *Antrepreneriško formavimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse: daktaro disertacija*. Kaunas, 2008.
77. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic management: concepts and cases*. - McGraw-HILL Education, 1996.

78. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.
79. Tunčikienė Ž. Strategic Planning Decisions and their Implementation in Public Institutions // Socialiniai tyrimai, 2008, Nr. 2 (12), p. 194-204.
80. Tunčikienė Ž. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo sprendimų paramos modelių analizė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2009, Nr. 49, p. 109-123
81. Tunčikienė Ž., Skačkauskienė I. Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo būklės ir jos gerinimo prielaidos // Socialinių mokslų studijos, 2012, Nr. 4 (1), p. 97-110.
82. Ulvidienė E., Bučienė R. Jaunimo verstybinų nuostatų ir verslumo analizė // Studijos besikeičiančioje aplinkoje: Respublikinės mokslinės – praktinės konferencijos medžiaga. Vilnius, 2009, p. 40-44.
83. Valstybės tarnybos departamentas. <http://www.vtd.lt/index.php?75319984> [žiūrėta 2014-03-08]
84. Valstybinės jaunimo reikalų tarnyba. Nuostatų dėl pilietiškumo, verslumo ugdymo ir statinimo bei organizacijų stiprinimo įvertinimo kokybinis tyrimas, Spinter, 2005.
85. Vazquez – Burgete J. L. ir kt. Entrepreneurship education in humanities and social sciences: are students qualified to start a business? // Business: theory and practice, 2012, Nr. 13 (1), p. 27-35.
86. Versli Lietuva. Vizija ir misija. <<http://www.verslilietuva.lt/lt/apie-mus/strategija/vizija-ir-misija/>> [žiūrėta 2013-12-18]
87. Vienažindienė M., Čiarnienė R. New Public Management: Theoretical and Practical Aspects // Engineering Economics, 2007, Nr. 5 (55).
88. VšĮ Lietuvos verslo paramos agentūra. Verslo informacijos centrai. <<http://www.lvpa.lt/Puslapiai/VersloInformacijosCentrai.aspx>> [žiūrėta 2013-12-18]
89. Zakarevičius P., Župerka A. Studentų verslumo ugdymas aukštosiose mokyklose // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2011, Nr. 60, p. 141-153.
90. Zaleskienė I., Žadeikaitė L. Mokytojų požiūris į verslumo ugdymo prielaidas // Pedagogika. – 2008, T. 89, p. 99-106.
91. Židonis Ž. Verslumo skatinimo politika Lietuvoje: produktyvi, neproduktyvi ir destruktvyvi antreprenerystė // Viešoji politika ir administravimas, 2008, Nr. 26, p. 9-16.
92. Župerka A. Moksleivių verslumo ugdymo tobulinimo kryptys Lietuvoje // Verslas, vadyba ir studijos. Įmonių ekonomika ir vadyba. - 2009, Nr. 1, p. 299–311.
93. Župerka A. Studentų verslumo ugdymo plėtra Lietuvoje: daktaro disertacija. Kaunas, 2010.



## SANTRAUKA

Baigiamojo darbo tema: Verslumo ugdymas: viešojo ir privataus sektoriaus sąveikos galimybės

Baigiamojo darbo tikslas - viešojo ir privataus sektorių sąveikoje atskleisti verslumo ugdymo galimybes.

Darbo tikslui pasiekti, buvo išskirti tokie uždaviniai: pateikti verslumo ugdymo teorinius aspektus; pristatyti verslumo ugdymo viešajame ir privačiame sektoriuose ypatumus; ištirti verslumo ugdymo viešojo ir privataus sektorių sąveikoje galimybes.

Darbe naudoti tokie metodai: mokslinės literatūros analizė ir sintezė, siekiant atskleisti temą teoriniu aspektu; dokumentų analizė; kokybinis tyrimas (interviu), siekiant išsamiai atskleisti verslumo ugdymo specialistų poziciją; kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa), siekiant atskleisti dirbančiųjų poziciją dėl verslumo ugdymo viešojo ir privataus sektorių sąveikoje; palyginimas, siekiant palyginti specialistų ir personalo pozicijas tiriamais klausimais; koreliacinė analizė.

Tiriamieji: tyrime dalyvaujančių organizacijų ir institucijų personalo ugdymo specialistai ir kiti darbuotojai.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas yra itin efektyvus ir tai būtina sąlyga, siekiant tikslingo bei efektyvaus darbuotojų verslumo ugdymo. Sklandus ir rezultatyvus bendradarbiavimas galėtų būti pasiektas per bendrą veiklą, pavyzdžiui, bendri projektai, mokymai, seminarai.

Tyrimo duomenys atskleidė viešojo bei privataus sektorių sąveikos galimybes. Daugumos nuomone, tai yra bendra veikla, projektai, organizuojami renginiai, mokymai, seminarai ir pan. Taip pat sąveikos galimybėmis yra dalijimasis patirtimi, abipusė pagalba, aktyvus bendradarbiavimas, taip pat pagalba ir labai svarbu suvienodinti tiek privataus, tiek ir viešojo sektorių požiūrius verslumo klausimais, kad tiek atskiri veiksmai, tiek ir bendri remtųsi tais pačiais principais, siekiais, tikslais.

Nustatyta, kad viešojo sektoriaus respondentai išvelgia daugiau pasyvias galimybes, susijusias su mokymais, o privataus sektoriaus respondentai – aktyvų bendradarbiavimą.

*Raktiniai žodžiai: verslumas, verslumo ugdymas, privatus sektorius, viešasis sektorius.*

## SUMMARY

Master thesis: Entrepreneurship education: possibilities for public and private sectors interaction

The goal of master thesis is to disclose entrepreneurship education possibilities in interaction of public and private sectors.

In order to achieve goal following objectives were raised: to provide theoretical aspects of entrepreneurship education; to introduce peculiarities of entrepreneurship education in the public and private sectors; research entrepreneurship education possibilities in interaction of public and private sectors.

Methods used in this master thesis: literature analysis and synthesis, in order to reveal a theoretical aspect of the subject; document analysis; qualitative research (interviews) to fully disclose entrepreneurship education specialist position; quantitative research (questionnaire) in order to reveal position of workers on entrepreneurship education in interaction of public and private sectors; comparison to compare professionals and staff positions on the issues under research; correlation analysis.

Researched: staff development professionals and other employees of organizations participating in the research.

The results of research revealed that the public and private sectors cooperation is very effective and is a prerequisite for a targeted and effective employees' entrepreneurship education. Smooth and effective cooperation could be achieved through joint activities such as joint projects, training and seminars.

The data of research revealed possibilities of entrepreneurship education in interaction of public and private sectors. By majority opinion, it is a common activity, projects, events, training, seminars, and the like. The possibilities of interaction also are experience sharing, mutual aid, the active cooperation, as well as support and also it is very important to unify private and public sectors approaches on entrepreneurship, so that individual actions as well as mutual would be based on the same principles, objectives, purposes.

It was found that the public sector respondents see more passive opportunities associated with the education, and the private sector respondents - active cooperation.

*Keywords: entrepreneurship, entrepreneurship education, the private sector, the public sector.*

## **PRIEDAI**

**Interviu klausimai specialistams**

**Sektorius (pabraukti):** privatus; viešasis.

- 1) Įvardykite penkis žodžius, su kuriais Jums asocijuojasi verslumo terminas.
- 2) Jūs verslumą suprantate kaip tam tikrų savybių rinkinį, ar kaip verslininkystės procesą, verslininko veiklą?
- 3) Kokią verslumo reikšmę įžvelgiate?
- 4) Kaip manote, ar tikslinga dirbantiems ugdyti savo verslumą?
- 5) Kokių verslumo žinių – teorinių ar praktinių – Jums trūksta?
- 6) Kaip manote, ar Jūsų darbovietėje sudarytos galimybės sėkmingam verslumo ugdymui? Argumentuokite.
- 7) Kaip Jūs ugdote savo verslumą? Ar tai inicijuojate patrys, ar darbovietė?
- 8) Kur įgaunate verslumo žinių bei gebėjimų?
- 9) Kaip dažnai tobulinatės šioje srityje?
- 10) Kokius verslumo ugdymo metodus laikote efektyviais?
- 11) Įvardykite kliūtis, trukdančias sėkmingam dirbančiųjų verslumo ugdymui?
- 12) Kokią įtaką tarnautojų verslumo ugdymui turi privatus sektorius?
- 13) Kokią įtaką privataus sektoriaus darbuotojų verslumo ugdymui turi viešasis sektorius?
- 14) Ar efektyvu verslumo ugdymui privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimas? Kaip tai efektyviausia būtų įgyvendinti?
- 15) Kokias įvardytumėte viešojo ir privataus sektorių sąveikos galimybes, ugdant verslumą?

Mielas respondente,

esu Mykolo Romerio universiteto magistrantė, rašau baigiamąjį magistro darbą tema „Verslumo ugdymas: viešojo ir privataus sektoriaus sąveikos galimybės“. Šis klausimynas skirtas ištirti dirbančiųjų nuomonei bendrai apie verslumą, jo reikšmę, taip pat viešojo bei privataus sektorių sąveikos galimybes, ugdant darbuotojų verslumą.

**Anketa yra anoniminė.**

*Trumpa anketos pildymo instrukcija Jums:*

- jei prie klausimo yra pateikti atsakymų variantai, savo pasirinkimą pažymėkite apveddamas atitinkamą atsakymo varianto raidę (prie kiekvieno klausimo nurodyta, kiek yra galimų atsakymų variantų: vienas ar daugiau);
- jei pasirinksite atsakymo variantą „kitas“ – įrašykite savo nuomonę;
- jei prašoma tam tikrus aspektus įvertinti balais, savo pasirinkimą pažymėkite „X“;
- jei prašoma patvirtinti arba paneigti duotus teiginius, savo pasirinkimą pažymėkite „X“.

Prašau objektyviai atsakyti į anketos klausimus.

**1) Žodis „verslumas“ Jums asocijuojasi su (galimi keli atsakymų variantai):**

- a) Mokėjimu uždirbti pinigus
- b) Gebėjimu pritraukti investicijas
- c) Įgimtomis savybėmis
- d) Įgytomis savybėmis
- e) Gebėjimu kurti verslą
- f) Gebėjimu sėkmingai vystyti verslą
- g) Naujų gaminių įvedimu į rinką
- h) Gebėjimu atrasti galimybes
- i) Gebėjimu pasinaudoti galimybėmis
- j) Mokėjimu sėkmingai rizikuoti
- k) Asmens mąstymo būdu
- l) Kita.....

2) **Veiksniai, sąlygojantys verslumą, Jūsų nuomone, yra** (galimi keli atsakymų variantai):

- a) Asmeninės savybės
- b) Žinios
- c) Įgūdžiai
- d) Ekonominiai veiksniai
- e) Socialiniai veiksniai
- f) Technologiniai veiksniai
- g) Politinei – teisiniai veiksniai
- h) Kita.....

3) **Balais nuo 5 iki 1** (kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku) **įvertinkite, ar sutinkate, kad tai yra esminiai verslumo komponentai:**

| <b>Komponentas</b>                         | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Aktyvus veikimas                           |          |          |          |          |          |
| Bendravimo menas                           |          |          |          |          |          |
| Gebėjimas suburti žmones bendrai veiklai   |          |          |          |          |          |
| Gebėjimas priimti sprendimus               |          |          |          |          |          |
| Imlumas naujovėms                          |          |          |          |          |          |
| Intuicija                                  |          |          |          |          |          |
| Kritiškas požiūris                         |          |          |          |          |          |
| Laiko planavimas, prognozavimas, numatymas |          |          |          |          |          |
| Loginis mąstymas                           |          |          |          |          |          |
| Pasitikėjimas savimi                       |          |          |          |          |          |
| Pasverta rizika                            |          |          |          |          |          |
| Pilietiškumas                              |          |          |          |          |          |
| Pozityvus mąstymas                         |          |          |          |          |          |
| Savimotyvacija                             |          |          |          |          |          |
| Tiek teorinės, tiek ir praktinės žinios    |          |          |          |          |          |
| Vadybiniai įgūdžiai                        |          |          |          |          |          |

4) **Ar Jums reikalingos verslumo žinios?** (galimas vienas pasirinkimas)

- a) Taip
- b) Ne

c) Neturiu nuomonės

**5) Ar dirbančiųjų verslumo ugdymas yra reikalingas? (galimas vienas pasirinkimas)**

a) Taip

b) Ne

c) Neturiu nuomonės

**6) Ar Jūsų darbovietėje sudaromos galimybės darbuotojų verslumo ugdymui? (galimas vienas pasirinkimas)**

a) Taip (pereiti prie 8 klausimo)

b) Ne

c) Neturiu nuomonės (pereiti prie 8 klausimo)

**7) Kokios kliūtys sėkmingam verslumo ugdymui Jūsų darbovietėje? (galimi keli atsakymų variantai)**

a) Laiko stoka

b) Darbuotojų motyvacijos trūkumas

c) Darbdavių nesuinteresuotumas darbuotojų verslumo ugdymu

d) Finansinių lėšų stoka

e) Nėra mokymų

f) Neorganizuojami seminarai, kursai

g) Neinvestuojama į žmogiškuosius išteklius

h) Neskatinami pokyčiai

i) Kita.....

**8) Balais nuo 5 iki 1 (kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku) įvertinkite, ar sutinkate, kad pateikti verslumo ugdymo metodai yra efektyvūs.**

| Metodas                     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|
| Atvejo analizė              |   |   |   |   |   |
| Komandinis darbas           |   |   |   |   |   |
| Mokymasis bendradarbiaujant |   |   |   |   |   |
| Problemų sprendimo metodas  |   |   |   |   |   |
| Projektų metodas            |   |   |   |   |   |
| Reflektyvus mokymas         |   |   |   |   |   |

|                          |  |  |  |  |  |
|--------------------------|--|--|--|--|--|
| Verslo įmonės imitavimas |  |  |  |  |  |
| Verslo žaidimai          |  |  |  |  |  |

9) **Ar Jums pakanka teorinių ir praktinių verslumo žinių?** (*galimas vienas pasirinkimas*)

- a) Taip
- b) Pakanka tik teorinių žinių
- c) Pakanka tik praktinių žinių
- d) Nepakanka
- e) Neturiu nuomonės

10) **Ar ugdote savo verslumą?** (*galimas vienas pasirinkimas*)

- a) Taip
- b) Ne

11) **Kur/kaip ugdote savo verslumą?** (*galimi keli atsakymų variantai*)

- a) Skaitau specialią literatūrą
- b) Domiuosi aktualijomis
- c) Tobuliuosi kursuose
- d) Seminarų metu
- e) Prisidedu prie įvairių projektų
- f) Semiuosi gerosios patirties pavyzdžių
- g) Kita.....

12) **Kurias iš šių savybių labiausiai stiprina verslumo ugdymas Jums?** (*galimi keli atsakymų variantai*)

- f) Pasitikėjimą savimi
- g) Mokėjimą planuoti savo laiką
- h) Savęs pažinimą
- i) Sprendimų priėmimą
- j) Gebėjimą dirbti komandoje
- k) Gebėjimą lyderiauti
- l) Gebėjimą vadovauti
- m) Gebėjimą spręsti problemas
- n) Kita.....



**13) Ugdant darbuotojų verslumą, efektyvi tokia įtaka** (*galimas vienas pasirinkimas*):

- a) Privataus sektoriaus įtaka viešajam sektoriui
- b) Viešojo sektoriaus įtaka privačiam sektoriui
- c) Efektyvi abipusė įtaka
- d) Sektorių įtaka vienas kitam nėra efektyvi
- e) Neturiu nuomonės

**14) Ar tikslinga darbuotojų ugdymui viešojo ir privataus sektorių bendradarbiavimas?**

(*galimas vienas pasirinkimas*)

- a) Taip, labai
- b) Taip, tačiau dalinai
- c) Ne
- d) Neturiu nuomonės

**15) Balais nuo 5 iki 1** (kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku) **įvertinkite, ar sutinkate, kad toliau yra pateiktos viešojo ir privataus sektorių, ugdant darbuotojų verslumą, sąveikos galimybės:**

| <b>Galimybės</b>                                 | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Abipusiai susitikimai ir dalijimasis informacija |          |          |          |          |          |
| Abipusis požiūrių suvienodinimas                 |          |          |          |          |          |
| Abipusis situacijų aptarimas                     |          |          |          |          |          |
| Aktyvus bendradarbiavimas                        |          |          |          |          |          |
| Bendri mokymai                                   |          |          |          |          |          |
| Bendri projektai                                 |          |          |          |          |          |
| Bendros konferencijos                            |          |          |          |          |          |
| Bendrų priemonių parinkimas                      |          |          |          |          |          |
| Bendrų tikslų išskėlimas                         |          |          |          |          |          |
| Dalijimasis patirtimi                            |          |          |          |          |          |
| Dialogas   |          |          |          |          |          |
| Savitarpio pagalba                               |          |          |          |          |          |
| Seminarai  |          |          |          |          |          |
| Kita (įrašykite):<br>.....<br>.....              |          |          |          |          |          |

**Duomenys apie Jus:**

**16) Jūs dirbate:**

- a) Viešajame sektoriuje
- b) Privačiame sektoriuje

**17) Jūsų lytis:**

- a) Moteris
- b) Vyras

**18) Jūsų amžius**

- a) Iki 21 metų
- b) 21-30 metų
- c) 31-40 metų
- d) 41-50 metų
- e) Daugiau kaip 50 metų

**19) Jūsų darbo stažas tiriamoje organizacijoje/institucijoje:**

- a) Iki 1 metų
- b) 1-5 metai
- c) 6-10 metų
- d) 11-20 metų
- e) Daugiau kaip 20 metų

Dėkoju už skirtą laiką!

## Interviu su specialistais

(autorės pastaba: P1, P2, P3, P4 - privataus sektoriaus specialistai, V1, V2, V3, V4 - viešojo sektoriaus specialistai).

**1) Įvardykite penkis žodžius, su kuriais Jums asocijuojasi verslumo terminas.**

P1: Atsakomybė, rizika, pajamos, laisva rinka, drąsa

P2: Inovacijos, idėjos, technologijos, apsukrumas, greitis

P3: Jaunimas, startup, inovacijos, lyderystė, išskirtinumas

P4: Pasisekimas, rizika, gebėjimai, tikslas, kūryba, kritinis mąstymas

V1: Inicijatyva, strategija, jaunimas, planavimas, strategija

V2: Idėja, ryžtas, darbas, antreprenerystė, intucija

V3: Inicijatyvumas, veiklumas, atsakomybė, kūrimas, rezultatas

V4: Tikslas, strategija, priemonės, kūryba, rizika

**2) Jūs verslumą suprantate kaip tam tikrų savybių rinkinį, ar kaip verslininkystės procesą, verslininko veiklą?**

P1: Savybių rinkinį

P2: Kaip savybių rinkinį, kurias turi ne kiekvienas verslininkas

P3: Savybių rinkinį

P4: Verslininko veiklą.

V1: Labiau kaip savybių rinkinį, bet teisingiausia būtų atsakyti, jog suvokiu kaip tam tikrų savybių turinčio asmens veiklą verslo srityje.

V2: Verslumą suprantu ir sieju su asmeninių, socialinių ir kt. savybių rinkiniu

V3: Tiek taip, tiek taip. Manau, tai yra abiejų sampratų samplaikos dalykas

V4: Visi variantai tinka

**3) Kokią verslumo reikšmę įžvelgiate?**

P1: Verslumas, visų pirma, yra drąsa ir gebėjimas prisiimti atsakomybę už savo rezultatus. Atsakomybė už savo rezultatus reiškia nepriklausomybę nuo išorės, savarankiškumą. Kuriant gerovę sau, kuriama nauda ir aplinkiniams - per paslaugą ir produktus, per suteikiamas

darbo vietas, per į valstybės biudžetą įnešamus mokesčius. Todel verslumas yra visuomenės gerovės pamatas.

P2: Kokiam kontekste? Šiaip čia gražus, nieko nereiškiantis žodis, kuris galėtų būti sinonimas apskrumui, o apskrumas jau lengviau suvokiamas žodis

P3: Verslo kūrimo skatinimas. Verslo inovacijų skatinimas.

P4: Pirmiausia, tai verslus žmogus daug lengviau adaptuojasi naujose situacijose, operatyviau priima sprendimus, geba rizikuoti, yra kūrybingas ir pan., o tai padeda visose gyvenimo srityse.

V1: Pridėtinės vertės kūrimas, inovacijų plėtra, investicijų pritraukimas, pokyčiai darbo rinkoje, socialiniai pokyčiai.

V2: Tik verslumo dėka gali būti sukurta pažangi, ekonomiškai stipri ir tobulėjanti visuomenė.

V3: Verslus žmogus sugeba prisiderinti prie šiuolaikinio pasaulio procesų, juos pasitelkti savo naudai, asmeninių idėjų įgyvendinimui. Verslus žmogus sugeba save realizuoti tiek asmeninėje veikloje, tiek dirbdamas „kitam“. Verslumas – vienas iš šiuolaikinio žmogaus sėkmės veiksnių

V4: Tai savybės, kurios padeda žmogui tiek gyvenime, tiek darbe.

#### **4) Kaip manote, ar tikslinga dirbantiems ugdyti savo verslumą?**

P1: Taip, būtina keisti mentalitetą ir iš tarnaujančių tapti kuriančiais.

P2: Taip

P3: Taip

P4: taip

V1: Taip, tikslinga

V2: Taip, nes verslumas, tai įvairių savybių rinkinys, kurių ugdymas gali teikti pridėtinės vertės kiekvienos dienos darbe

V3: Taip, neabejotinai

V4: žinoma.

#### **5) Kokių verslumo žinių – teorinių ar praktinių – Jums trūksta?**

P1: Finansavimo pritraukimo ir finansų valdymo.

P2: Praktinių ir teorinių.

P3: Teorinių ir praktinių

P4: praktinių

V1: Verslo plano, strategijos kūrimo žinių

V2: Praktinių

V3: Manau, kad praverstų abiejų tipų žinios. Labai gerai yra teorines žinias „sutvirtinti“ praktine veikla, t.y. pabandyti gautąsias žinias pritaikyti ar išbandyti praktikoje

V4: Ir teorinių, ir praktinių.

**6) Kaip manote, ar Jūsų darbovietėje sudarytos galimybės sėkmingam verslumo ugdymui? Argumentuokite.**

P1: Verslumui nėra sudaryta kliūčių, bet tai reiškia, kad iniciatyvos tikimasi iš pačių darbuotojų. Verslumas nėra skatinamas nei mokymais, nei motyvacinėm priemonem. Vyrauja orientacija į proceso efektyvų valdymą, siekiant optimizuoti išlaidas. Orientacija į naujų pajamų šaltinių suradimą nėra įmonės kultūros dalis. Darbuotojų skatinimas generuoti papildomas pajamas neatsiejamas nuo to, kad surinktomis pajamomis reikėtų pasidalinti, o tai lietuviško kapitalo įmonėse vis dar reta praktika.

P2: Ne. Žmonės yra įrankiai, kurie daro keletos verslių žmonių sugalvojamus veiksmus. Tai darydamas pavienes užduotis ten mažai pastiprinsi savo verslumą. Bet kita vertus, gali stebėti ir mokytis iš keletos verslių asmenų.

P3: Nesudarytos. Nes nėra jokių mokymų, galvojimo naujų idėjų, pasikeitimų, procesų optimizacijų, darbuotojų skatinimo programų.

P4: Dalinai, nes stokojama pozityvaus vadovų dėmesio į verslumo ugdymo svarbą, trūksta pačių vadovų rengimo šiuo klausimu.

V1: Nesudarytos, trūksta mokymų

V2: Ne, darbdavys nėra suinteresuotas savo darbuotojų verslumo ugdymu, nes už tai nemoka savo darbuotojui. Darbdavys suinteresuotas, kad darbuotojas puikiai atliktų savo tiesioginį darbą, o verslumo skatinimas jį atitrauktų nuo pagrindinių funkcijų.

V3: Deja negaliu taip teigti – nėra organizuojami tokios tematikos mokymai, įgyvendinami projektai ar ypatingai skatinamas darbuotojų kūrybiškumas visomis prasmėmis.

V4: Dalinai, yra noras, siekiamybė, tačiau trūksta pačių vadovų pasirengimo bei dėmesio tam.

**7) Kaip Jūs ugdote savo verslumą? Ar tai inicijuojate patrys, ar darbovietė?**

P1: Pats. Rengiu skyriaus viziją ir strateginius tikslus, orientuotus į įmonės pajamų didinimą. Iškelęs tokius tikslus, rengiu mokymus, kuriu motyvacinę sistemą, kuri skatintų veiklas, generuojancias pajamas ir kt.

P2: Pats – stebi kas darosi pasaulyje, seki naujienas ir galvoji, ką čia Lietuvoje padarius. Bet praktiškai tai štilius įdirbio kažkokio.

P3: Neugdau.

P4: pati, tačiau darbovietė irgi pagal galimybes.

V1: Domiuosi verslo sektoriumi, paramos galimybėmis; darbovietėje verslumo ugdymą inicijuoja darbuotojai.

V2: Dalyvauju įvairiuose renginiuose apie verslumą, pavyzdžiui, Verslios Lietuvos ar kt., žiūriu TED pokalbius ir t.t. Visa tai darau savo iniciatyva.

V3: Labiau patys. Įvairūs renginiai, projektai kuriais užsiimame su bendraminčiais. Vadinamoji popamokinė veikla.

V4: Saugiau pati.

### **8) Kur įgaunate verslumo žinių bei gebėjimų?**

P1: Pagrindė online prieinami straipsniai ir knygos, o tada visa tai išbandau praktikoje.

P2: Internetė ir darbe kiek spėji pasiimti iš kolegų.

P3: Pasyviai kasdien ir visur - žiniasklaidoje aprašytos sėkmės istorijos, užklasinės veiklos black stories organizavimas. Specialiai tuo neužsiimu.

P4: Seminaruose darbo vietoje, savarankiško mokymosi metu, domiuosi tuo, skaitau knygas, renku informaciją internete.

V1: Mokymuose, sąvarankiškai.

V2: Daugiausia žinių suteikia renginiai, kurių metu analizuojamos įvairios situacijos, pateikiami sėkmės pavyzdžiai, suteikiama informacijos apie šios srities naujoves

V3: Spauda, darbo patirtys, speciali literatūra

V4: Kvalifikacijos kėlimo kursuose, įvairiuose tobulinimosi kursuose, seminaruose, savišvieta.

### **9) Kaip dažnai tobulinatės šioje srityje?**

P1: Kasdien

P2: Intensyviai – niekad. Pasyviai - kasdien

P3: Nesitobulinu

P4: Dažnai

V1: Kartą per keturis mėnesius mokymuose

V2: 3-4 kartus per metus

V3: Specifiškai šioje srityje tobulinuosi retai, gal kartą per metus. Tačiau dažniau skaitau straipsnius panašia tematika, domiuosi sėkmingų verslo iniciatyvų istorijomis

V4: pagal galimybes

#### **10) Kokius verslumo ugdymo metodus laikote efektyviais?**

P1: Efektyviausias - praktika arba bandymų/klaidų kelias. Mažiau efektyvus - stebėjimas arba nurodymų darbe vykdymas. Knygų ir atvejo analizių skaitymas efektyvus tiek, kiek veliau tai pritaikoma praktikoje.

P2: Verslo žaidimai

P3: Kokių metodų buna?

P4: Aktyvius, kuomet dirbama komandose, galbūt kuriamos imitacinės įmonės, atliekant praktines užduotis, atvejų bei situacijų analizės.

V1: -

V2: Praktinius

V3: Grupinius užsiėmimus, įvairius įgyvendinamus projektus – ten kur visas žinias galima išmėginti praktikoje. Esu praktinės veiklos, o ne sausos teorijos gerbėjas.

V4: dirbama komandose, praktinės užduotys.

#### **11) Įvardykite kliūtis, trukdančias sėkmingam dirbančiųjų verslumo ugdymui?**

P1: Silpna verslo vadyba vadovų lygmenyje.

P2: dabar ir supratau, kad nėra aišku, kas tas verslumas. Litų ten valstybė dalina visokiems jauniems pagal visokias programas, bet ką su jais daryti? Reik gal pradėti ugdyti patį verslumą, skatinti žmones galvoti ir kurti idėjas, o tuomet ir litų atsiras.

P3: O kas sake kad jis nesėkmingas dabar? Man trukdo savo pačios maža motyvacija.

P4: darbdavių nesuvokiama verslumo nauda, finansavimo galimybių stoka, pačių darbuotojų nesuinteresuotumas.

V1: Motyvacinės sistemos nebuvimas

V2: Laiko ir informacijos trūkumas

V3: Laiko stoka (kai darbdavys tam neskiria laiko), lėšų stoka, neskatinamas iniciatyvumas, baimė suklysti, baimė būti nubaustam, nenorėjimas „išeiti iš komforto zonos“

V4: motyvacijos ir finansų stoka.

#### **12) Kokią įtaką tarnautojų verslumo ugdymui turi privatus sektorius?**

P1: Gali turėti įtaka, jei privataus sektoriaus atstovai bus kviečiami į viešąjį sektorių ir iniciatyva bus skatinama. Tam būtina politinė valia, kurią turi ne visos Lietuvos vyriausybės.

P2: didelė įtaka, nes privatus sektorius yra praktiniai pavyzdžiai, atvejai, situacijos, iš kurių turėtų būti mokomasi.

P3: Visa - jei vadovai sukuria sąlygas tai „ok“. Jei nesukuria, tai tu ir neugdai nieko.

P4: Didelę, kadangi privatus sektorius rodo pavyzdį, realią patirtį, privačiame sektoriuje daugiau praktikos, kurios pavyzdžiai gali tarpi verslumo ugdymo dalimi viešajame sektoriuje. Juk viešajame sektoriuje daugiau apribojimų, tarnautojai negali eiti praktikuotis į įmones ir pan.

V1: -

V2: Tarnautojų verslumui privatus sektorius turi mažą įtaką, nes šiuos sektorius skiria labai didelis požiūrio apie verslumą atotrūkis.

V3: Sėkmingų privataus sektoriaus organizacijų veiklos atvejai, manau, skatina žmones patikėti visų pirma savo svarba visoje verslo-valstybės struktūroje, sėkmingi žmonės, ypač, jei jie noriai dalinasi savo patirtimi, visada įkvepia kitus. O jei tas polėkis ir įkvėpimas pritaikomas kasdienėje viešojo sektoriaus tarnautojų veikloje – tai gali tapti grandinine reakcija (teigiamos reikšmės, žinoma). Apskritai, privatus sektorius savo iniciatyvumu ir veiklumu įkvepia viešąjį taip pat „nesėdėti vietoje“ ir mokytis, tobulėti, keltis aukštesnius tikslus, taikyti inovacijas ir pan. Tai automatiškai reikalauja tarnautojų verslumo įgūdžių ugdymo

V4: didelę, nes privatus sektorius yra pavyzdys, praktika, mokymosi dalis, nes valstybės sektoriuje daugiau galimybių mokytis teoriniu aspektu, praktikai galimybių mažiau.

### **13) Kokią įtaką privataus sektoriaus darbuotojų verslumo ugdymui turi viešasis sektorius?**

P1: Didelę. Viešasis sektorius gali ir turi skatinti smulkų ir vidutinį verslą, pradedančiuosius verslininkus per paskolų garantijas, mokesčių lengvatas, paskolas, palūkanų kompensavimą, verslumo įgūdžių mokymus. Tas šiuo metu Lietuvoje ir vykdoma.

P2: -

P3: Pagalbinę. Gali mokymais, finansavimu, teisės aktų išmanymu pagelbėti. Kurti verslumo skatinimui pritaikytą teisinę bazę.

P4: nebent įstatyminiu aspektu, teisinis reguliavimas ir pan.

V1: Manau, labai didelę. Nuo teisinio reguliavimo iki konsultavimo

V2: Privataus sektoriaus darbuotojai gali naudotis viešomis (dažnai nemokamomis) viešojo sektoriaus teikiamomis konsultacijomis ir praktine pagalba. Tačiau pasinaudojimas šiomis



priemonėmis ganėtinai mažas, nes trūksta informacijos apie verslumo renginius, dauguma žmonių nežino kokias paslaugas, susijusias su verslumu, teikia viešasis sektorius.

V3: Na, priklauso nuo to, kaip šiuo atveju žiūrime į viešąjį sektorių. Jeigu tai yra pvz. įvairios valstybinės institucijos, tai vien tinkamas ir aktyvus įvairių, būtent su verslumo ugdymu susijusių, veiklų finansavimo galimybių viešinimas jau yra labai teigiamas veiksnys ir įtaka. Apskritai aktyvus ir sklandus bendradarbiavimas, pagalba, o ne „pagalių kišimas į ratus“ skatina privatų sektorių (pasitelkus minėtąją viešojo sektoriaus pagalbą) stengtis ugdyti darbuotojus. Viešasis sektorius – juk tai ir mokyklos bei universitetai – gali sudaryti bendras programas su darbdaviais, vesti įvairius seminarus, dalintis turimomis žiniomis ir panašiai

V4: -

**14) Ar efektyvu verslumo ugdymui privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimas?  
Kaip tai efektyviausia būtų įgyvendinti?**

P1: Bendradarbiavimas būtinas. Viešasis sektorius turi skatinti verslumą per švietimą ir verslo sąlygų gerinimą, dialogo skatinimą.

P2: -

P3: Apskritai aktyvus ir sklandus bendradarbiavimas, pagalba, o ne „pagalių kišimas į ratus“ skatina privatų sektorių (pasitelkus minėtąją viešojo sektoriaus pagalbą) stengtis ugdyti darbuotojus. Viešasis sektorius – juk tai ir mokyklos bei universitetai – gali sudaryti bendras programas su darbdaviais, vesti įvairius seminarus, dalintis turimomis žiniomis ir panašiai.

P4: žinoma, efektyvu. Tai gali būti bendri projektai, seminarai, konferencijos, ypatingai dalijimasis patirtimi.

V1: Taip, efektyvu. Bendri mokymai

V2: Neefektyvus, nes kaip minėjau anksčiau, požiūrių ir supratimo apie verslumą atotrūkis yra didelis.

Viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimą padėtų didinti abipusių susitikimų organizavimas, informacijos pasidalijimas, situacijos (-ų) aptarimas, galbūt ir situacijų modeliavimas, abiejų pusių požiūro suvienodinimas, kiekvienos pusės svarbiausių tikslų identifikavimas ir priemonių jiems pasiekti nustatymas. Manau, tik viešojo ir privataus sektorių bendras darbas, padėtų sukurti sinergiją, kurios metu būtų galima pasiekti pačių geriausių rezultatų

V3: Žinoma, kad efektyvu. Norint sėkmingos valstybės šie sektoriai turi eiti viena kryptimi ir padėti vienas kitam. Manau, jog įvairūs projektai (ilgalaikiai, trumpalaikiai) yra pakankamai efektyvi priemonė

V4: efektyvu.

**15) Kokias įvardytumėte viešojo ir privataus sektorių sąveikos galimybes, ugdant verslumą?**

P1: Ivardinau prieš tai buvusiuose atsakymuose.

P2: Jau minėjau

P3: -

P4: atsakiau jau į tai.

V1: Bendri mokymai, bendri projektai

V2: Viešojo sektoriaus organizuojamuose renginiuose ar pateikiamoje informacijoje remtis privataus sektoriaus atstovų pavyzdžiais ir patirtimi

V3: Kaip ir minėjau anksčiau, dalinimasis patirtimi, abipusė pagalba bei iniciatyva, iš abiejų pusių

V4:-