

## DARBUOTOJŲ VERSLUMĄ ĮGALINANTI APLINKA: TEORINĖS ĮŽVALGOS

*Diana Lipinskienė<sup>a</sup>, Laurynas Siudikas<sup>b</sup>*

<sup>a</sup> *Panevėžio kolegija, Lietuva*

<sup>b</sup> *Kauno technologijos universitetas, Lietuva*

---

**Anotacija.** Straipsnio tikslas – teoriškai pagrįsti darbuotojų verslumą įgalinančios aplinkos bruožus. Mokslinės literatūros analizė leido apibendrinti penkis tokios aplinkos bruožus: pirma, organizacijos aplinkoje aiškiai išreikštos tokios vertybės kaip kūrybiškumas, komandinio darbo kultūra, gebėjimas spręsti problemas bei veikti nuolatinių pokyčių sąlygomis; antra, vadovui būdingas transformacinis lyderystės stilius; trečia, organizacijoje darbuotojams atlyginama už verslios elgsenos demonstravimą; ketvirta, kuriamas kūrybiškumą, iniciatyvumą, proaktyvumą ir komandinį darbą skatinantis klimatas; penkta, kuriamos pasitikėjimą savimi, savo jėgomis bei vidinę motyvaciją didinančios kompetencinės sąlygos.

**Raktiniai žodžiai:** verslumas; antreprenerystė; įgalinanti aplinka

---

### ĮVADAS

Šiandieninėms verslo organizacijoms tenka susidurti su naujais iššūkiais, kuriuos lemia besikeičiančios verslo aplinkos tendencijos tokios kaip verslo globalizacija, hiperkonkurencija, sparti technologijų kaita, žinių, informacinės ir besimokančios visuomenės formavimasis. Šios tendencijos iš įmonių bei jose dirbančių žmonių reikalauja tam tikro elgsenos būdo, kurį apibūdina tokios savybės kaip novatoriškumas, tolerancija rizikai, proaktyvumas, gebėjimas atpažinti galimybes ir jas įgyvendinti. Šis elgsenos bei savybių rinkinys anglų kalboje apibūdinamas sąvoka *entrepreneurship*, kuri į lietuvių kalbą išvertus reiškia antreprenerystė arba verslumas.

Antreprenerystė, arba verslumas, tampa svarbiu reiškiniumi įmonėse, siekiančiose laimėti konkurencinę kovą globaliose rinkose. Remiantis Stripeikiu (2008) galima teigti, kad verslus elgsenos sąlygoja bet kokio dydžio įmonių konkurencinius pranašumus. Beveik visos įmonės, pradėdamos startuoliais ir baigiant globaliais aljansais ir korporacijomis, siekiančios išnaudoti visas rinkoje atsirandančias galimybes, privalo tapti inovatyviomis ir proaktyviomis, t.y. versliomis, organizacijomis. Daugelio mokslininkų (Dess ir kiti, 1999; Russell, 1999; Antonic ir Hisrich, 2001; Ireland, Hitt ir Sirmon, 2003; Zahra, Jennings ir Kuratko, 1999; Kirby, 2000) atliktų tyrimų rezultatai leidžia teigti, kad greitai kintančioje ir kompleksinėje verslo aplinkoje įmonės, kurios vengia elgtis versliai, sumažina savo sėkmingos konkurencijos rinkoje tikimybę. Todėl jų gebėjimas elgtis antrepreneriškai šioje aplinkoje įgyja ypatingą svarbą. Dėl šios priežasties tiek praktikai, tiek mokslininkai vis didesnę dėmesį ima skirti išorinių ir vidinių veiksnių, turinčių įtakos įmonės versliai elgsenai, identifikavimui. Visgi, nors ir suvokiama, kad vienas didžiausių iššūkių, su kuriuo šiuo metu susiduria įvairios įmonės, yra siekis skatinti verslumą, kaip pažymi Miles, Munilla ir Covin (2004), nedaug organizacijų nuolat ugdo savo darbuotojų verslios elgsenos kompetencijas.

Verslumo problematiką savo darbuose nagrinėja eilė užsienio ir lietuvių autorių. Pažymėtina, kad lietuvių autoriai savo darbuose sąvokas verslumas, verslininkystė ir antreprenerystė vartoja kaip sinonimines sąvokas. Šiame straipsnyje šios sąvokos taip pat laikomos sinoniminėmis ir toliau vartojama verslumo sąvoka. Taigi, *verslumo sąvoką* analizuoja Dess (1999), EL-Annan (2013), Kirby, (2000), Lydeka (2000), Miles, Munilla ir Covin (2004), Zahra, Jennings ir Kuratko (1999); *verslumo raiškos organizacijoje bei organizacijos verslumo kaip atskiro verslininkystės tipo problematiką* tyrinėja Antonic ir Hisrich (2001), Andriuščenka (2007), Duobienė ir Pundzienė (2007), Duobienė (2014), Ireland, Hitt ir Sirmon (2003), Ireland ir Webb (2007), Jucevičius (1998), Lipinskienė ir Stanikūnienė (2010), Russell (1999); *mažų ir vidutinių įmonių verslumą* analizuoja Andriuščenka (2003), Stripeikis (2008); o Markevičius (2001), Strazdienė ir Garalis (2006), Stripeikis (2011) dėmesį skiria *verslumo veiksnių ir kliūčių analizei*. Pažymėtina, kad dauguma mokslininkų verslumo sąvoką ir veiksnius analizuoja visos organizacijos kontekste (organizacinė, strateginė verslininkystė), arba kaip reiškinį, susijusį su verslininko ar įmonės savininko verslia veikla. Tačiau mokslinėje erdvėje nepavyko aptikti darbų, kuriuose verslumas būtų

analizuojamas kaip reiškinys, susijęs su organizacijos *darbuotojų* verslia veikla, ir kuriuose būtų siekiama atsakyti į klausimą, kokios sąlygos turi būti sudarytos darbuotojų verslumui skatinti bei kokiais bruožais pasižymi darbuotojų verslumą įgalinanti aplinka. Todėl kyla **mokslinė problema**, kurią galima formuluoti klausimu: „*Kokiais bruožais pasižymi organizacijos aplinka, kuri įgalina darbuotojų verslumą?*“

**Straipsnio tikslas** – teoriškai pagrįsti darbuotojų verslumą įgalinančios aplinkos bruožus.

Tikslui pasiekti iškelti uždaviniai apsprendė tokią straipsnio struktūrą: pirmiausia atskleistos įgalinimo ir verslumo sąvokos, po to teoriškai pagrindžiami darbuotojų verslumą įgalinančios aplinkos bruožai. Uždaviniai įgyvendinti mokslinės literatūros analizės metodu.

## ĮGALINIMO SĄVOKA

Siekiant teoriškai pagrįsti darbuotojų verslumą įgalinančios aplinkos bruožus pirmiausia reikia aptarti įgalinimo sąvoką.

Jucevičienė ir kt. (2010) pažymi, kad įgalinimo sąvokoje atsispindi galios, kaip galimybės įtakoti žmones, bendruomenes, organizacijas, įvykius, procesus, sukelti pokytį, konstruktas ir, remdamosi Kreisberg demokratijos ir įgalinimo teorija, išryškina du požiūrius į galią: „galia virš“ (angl. *power over*) ir „galia su“ (angl. *power with*). Pirmasis požiūris į galią – „galia virš“ arba „virš mūsų galvų“ – galios sąvokoje pabrėžia dominavimo aspektą ir išryškina reikalingos informacijos turėjimo svarbą turimos galios (įgalinimo) stiprumui. Antrasis požiūris į galią – „galia su“ – yra priešingas pirmajam ir galios sąvokoje pabrėžia gebėjimo padaryti įtaką, dalyvauti sprendimų priėmimo, vykdyti pokyčius ir šio gebėjimo įgijimo aspektą. Šiuo atveju įgalinimo pagrindinis dalykas yra tas, kad padidėja žmogaus galimybės prieiti prie veiklai reikalingų išteklių, juos kontroliuoti, priimti sprendimus, kaip juos naudoti.

Ukil (2016) teigia, kad darbuotojų įgalinimas yra susijęs ne tik su jų aprūpinimu reikalingomis veiklai priemonėmis, bet ir jų mokymu, drąsinimu ir motyvavimu siekiant užtikrinti tvarią jų veiklą. Šie įgalinimo sąvokos elementai atsispindi Tutar, Altinoz ir Cakiroglu (2011) išskirtuose požiūriuose į darbuotojų įgalinimą: elgsenos, kognityvinis ir psichologinis. Elgsenos požiūris į įgalinimą gali būti apibūdinamas kaip darbuotojų skatinimas vystyti sprendimo priėmimo įgūdžius ir perkelti direktyvos galią (angl. *directive power*). Šis įgalinimo aspektas reiškia, kad galia yra perkeliama iš aukščiausių valdymo lygmenų į žemesnius lygmenis. Kognityvinis požiūris į įgalinimo sąvoką gali būti apibrėžiamas kaip įvairių organizacijos išteklių ir informacijos prieinamumo darbuotojams didinimas. Psichologinis požiūris į įgalinimą apima motyvacinę koncepciją ir pabrėžia darbuotojų kompetencijos vystymo svarbą.

Dee, Henkin ir Duemer (2003), atlikę kitų mokslininkų atliktų tyrimų metaanalizę, taip pat išskiria du požiūrius į įgalinimo sąvoką: struktūrinis/vadybinis požiūris ir psichologinis/kognityvinis požiūris. Struktūrinis požiūris akcentuoja pasidalijimą galia arba jos perdavimą žemesnės grandies darbuotojams. Galia šiame kontekste yra suvokiama kaip formalus organizacijos išteklių valdymo ir kontrolės turėjimas. Psichologiniu požiūriu, anot autorių, įgalinimas susijęs su vidine motyvacija ir darbuotojų tikėjimu, kad jie gali kontroliuoti darbo atlikimo sąlygas. Mokslininkai pabrėžia, kad įgalinimas yra susijęs su tokiomis darbuotojų veiklą efektyvinančiomis priemonėmis kaip autonomija (laisvė atlikti darbą), žinios (priemonės atlikti darbą), svarba (asmeninio indėlio jausmas), grįžtamasis ryšys (informacija apie tai, kaip darbuotojams sekasi).

Meyerson ir Kline (2008) analizuodami įgalinimo sąvoką taip pat skiria du požiūrius: santykinį, apimančią galios bei sprendimų delegavimą, ir motyvacinį, susijusį su darbuotojo psichologine savijauta. Pirmasis požiūris suponuoja įgalinimo supratimą kaip vadovo, kuris įgalina savo darbuotojus, elgseną, antrasis požiūris suponuoja įgalinto darbuotojo psichologinę būseną. Šis, antrasis, požiūris į įgalinimą, pasak autorių, atskleidžiamas per keturias dimensijas:

- reikšmė (angl. *meaning*) (darbo užduoties ir darbuotojo vertybių, lūkesčių, elgsenos dermė, kuri suteikia darbuotojui jausmą, kad jis daro kažką verto jo laiko ir pastangų)
- kompetencija (tikėjimas gebėjimu atlikti užduotį gerai)
- savęs nustatymas (angl. *self-determination*) (darbo atlikimo kontrolės jausmas, susijęs su laisve pasirinkti, kaip atlikti darbą, galimybe pasirinkti darbo metodus, darbo krūvį, darbo atlikimo vertinimo kriterijus)
- poveikis (angl. *impact*) (darbuotojo tikėjimas, kad jo žinios, gebėjimai, pastangos ir kt. gali veikti darbo rezultatus ir kad prie rezultatų prisideda ir pats darbuotojas)

Remiantis Meyerson ir Kline (2008) išskirtomis keturiomis dimensijomis galima teigti, kad įgalinimas gali būti suvokiamas dviem aspektais:

- 1) kaip asmuo suvokia aplinką, kurioje jis dirba

2) jo interpretacija, kaip efektyviai jis gali šioje aplinkoje veikti

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad darbuotojų verslumo įgalinimas sietinas su vadovo pastangomis suteikti jiems visas reikalingas priemones (pirminis aspektas) ir didinti jų tikėjimą, kad jie gebės efektyviai toje aplinkoje veikti (antrasis aspektas).

## VERSLUMO SĄVOKA

*Verslumo* sąvokai nusakyti anglų kalboje vartojama sąvoka *entrepreneurship*, kuri į lietuvių kalbą verčiama ir kaip *antreprenerystė*. Mokslinės literatūros analizė (Amolo ir Migiro, 2014; El-Annan, 2013; Ireland, Hitt ir Sirmon, 2003; Jakubavičius, Strazdienė, Vilys ir kt., 2014; Kaufman ir Dant, 1998; Peneder, 2009; Stripeikis, 2008 ir kt.) leidžia teigti, kad verslumo/antreprenerystės sąvoką formavo eilė ekonomistų, vadybininkų, mokslininkų, kiekvienas jų į ją įnešdamas vis kitokią aspektą. Vienas radikaliausių antreprenerystės teorijų autorius, stipriai įtakojęs šiuolaikinės antreprenerystės sampratos susiformavimą, Schumpeter sąmoningai prieštaravo, kad antrepreneris (verslus žmogus) yra verslo savininkas, sakydamas, kad verslumo pagrindas yra inovacijos, o jas kurti asmuo gali būdamas įvairiose pozicijose, o galimybių paieškai nebūtinai reikia didelio kapitalo. Autorius teigia, kad būtent inovacijos atskiria verslius žmones nuo tų asmenų, kurie tik vadovauja verslui, nekurdami naujovių.

Pažymėtina, kad verslumo sąvokai nusakyti anglų kalboje vartojama sąvoka *entrepreneurship* į lietuvių kalbą verčiama ne tik kaip verslumas ir antreprenerystė, bet ir kaip *verslininkystė*. Tačiau, kaip pažymi Stripeikis (2008), „antreprenerystės“ sąvoka yra platesnė už sąvoką „verslininkystė“, nes ji reiškiasi ne tik versle, bet ir kitose žmogaus veiklose. Jeigu „verslininkystės“ sąvoka siejama tik su verslu, t.y. verslininkas suprantamas kaip verslininkystės proceso centrinė ašis, o smulkaus ir vidutinio verslo įmonės įkūrimas ir valdymas – kaip verslininkystės proceso etapai, tai antrepreneriu (arba versliu žmogumi) gali būti bet kurios profesijos atstovas, nes antreprenerystė yra siejama su tam tikru elgsenos modeliu. Šią elgseną sąlygoja ne individo santykis su ištekliais, bet veiklos tikslai, veikimo būdai ir veiklos stilius, kuriame daug novatoriškų sprendimų. Autorius pabrėžia, kad svarbu tai, kad antrepreneriai siekia inovatyviai ir efektyviai panaudoti galimybes, net, jei tuo metu tam neturi reikiamų išteklių. Tai reiškia, kad verslus žmogus, skirtingai nuo verslininko, matydamas, kad galimybė verta stropių pastangų, į turimus išteklius kreipia antraeilį dėmesį. Neturėdamas išteklių, jis jų skolinasi, gauna iš šalies, tikėdamasis, kad gautasis pelnas atpirks šią riziką. Šių išteklių radimą jis vertina kaip vieną savo veiklos funkcijų.

Remiantis Jakubavičiaus, Strazdienės, Vilio ir kt. (2014) pateikiamu Lietuvos ekonominio raštingumo ir verslumo ugdymo strategijoje esančiu verslumo apibrėžimu galima teigti, kad antreprenerystė gali būti nusakoma kaip tam tikros asmeninės kompetencijos ir konkretūs gebėjimai, leidžiantys turimas žinias pritaikyti vykdant įvairias veiklas bei teikiantys galimybę ne tik organizuoti verslą, bet ir prisiimti riziką už priimtus sprendimus. Verslumo sąvokai apibrėžti tie patys autoriai pateikia ir Nacionalinėje jaunimo verslumo skatinimo 2008–2012 m. programoje esantį apibūdinimą, pagal kurį verslumas yra susijęs su asmens gebėjimu idėjas paversti veiksmis. Šis gebėjimas apima kūrybingumą, naujovių diegimą, pasirengimą rizikuoti, planuoti ir valdyti projektus.

Analizuojant mokslinę literatūrą (Caird, 1991; Dementjeva, 2012; El-Annan, 2013; Gartner, 1988; Jakubavičius, Strazdienė, Vilys ir kt., 2014; Kaufmann ir Dant, 1998; Koh, 1996; Timmons ir Spinelli, 2003 ir kt.) pastebėta, kad dažniausiai mokslininkų darbuose minimos šios verslaus žmogaus savybės ir gebėjimai: kūrybingumas ir inovatyvumas, intuityva, aukštas poreikis būti nepriklausomam ir kontroliuoti padėtį, polinkis į pamatuotą riziką ir jos nevengti, poreikis siekti, pasitikėjimas savimi, vidinė padėties kontrolė, proaktyvumas, lyderystė, tolerancija neaiškumui, stresui ir nežinomybei, ryžtingumas ir atkaklumas, orientacija į tikslus ir galimybes, iniciatyvos ir asmeninės atsakomybės turėjimas, teisingas įsitikinimas ir humoro jausmas, grįžtamojo ryšio ieškojimas ir naudojimas, garbingumas ir patikimumas, neatidėliojimas ir kantrumas, mokymasis iš nesėkmių, motyvacija, gebėjimas spręsti problemas, gebėjimas priimti sprendimus, mokėjimas sudaryti komandą ir gebėjimas puoselėti asmenybes. Turner (2005) teigimu, norint būti versliu žmogumi, reikia būti kūrybingu, trykštančiu energija ir turėti lakią netradicinę vaizduotę bei troškimų kupiną sielą. Be šių savybių dar būtini įžvalgumas, intuityva priimant sprendimus, kaip veikti esant pasikeitusiai situacijai, iniciatyvumas ir novatoriškumas, siekiant efektyviai išplėsti atsirandančias galimybes. Valuckienė ir kt. (2004), tirdami verslumo raišką, skiria tokias savybes: racionalus ekspresyvumas, gebėjimas lyderiauti, gebėjimas greitai ir racionaliai priimti sprendimus, orientacija į naudą ir pinigus, smalsumas, determinuotumas.

Be analizuotų savybių, verslus žmogus turi ir jam būdingų gebėjimų. Mokslinėje literatūroje dažniausiai minimi verslumą nusakantys gebėjimai yra vadybiniai gebėjimai, gebėjimai prisitaikyti prie

besikeičiančių aplinkybių ir strateginiai gebėjimai. Kai kurie autoriai teigia, kad verslumas neatsiejamas nuo komandinio darbo gebėjimų. Pastarieji apima komunikacinius, derybų, problemų sprendimo, konfliktų sprendimo gebėjimus, tikslų formulavimo, komandos narių motyvavimo, grįžtamojo ryšio teikimo, refleksijos ir kitus gebėjimus, kurie reikalingi dirbant komandoje. Šiame kontekste svarbiu tampa gebėjimas valdyti tarpusavio santykius.

Žvelgiant į aptartas verslumą nusakančias savybes ir gebėjimus abejonių nekeltai, kad juos gali turėti ne tik verslininkas, bet ir bet kurios profesijos atstovas. Todėl galima teigti, kad verslumas nebūtinai yra susijęs su verslu ar verslininkyste. Verslumas gali būti būdingas bet kurios profesinės veiklos srityje, užimant bet kurią poziciją organizacijos struktūroje. Tai reiškia, kad bet kuris organizacijos darbuotojas gali būti verslus, tik jo verslumas turi būti įgalintas. Kitoje straipsnio dalyje siekiama atsakyti į klausimą, kokia aplinka įgalina darbuotojų verslumą?

## VERSLUMĄ ĮGALINANČIOS APLINKOS BRUOŽAI

Remiantis Lipinskiene ir Stanikūniene (2010) galima teigti, kad įgalinant darbuotojų verslumą organizacijoje, turi būti sudaryta tokia aplinka, kurioje darbuotojai galėtų demonstruoti verslumą nusakančias savybes ir gebėjimus bei jaustų palaikymą ir skatinimą iš darbdavio pusės. Verslumą įgalinančią aplinką kurianti organizacija turi ne tik palaikyti darbuotojo verslumą nusakančias savybes (jo motyvaciją, pasitikėjimą savimi ir savo jėgomis, kūrybiškumą, polinkį rizikuoti, proaktyvumą), bet ir sudaryti išorines sąlygas, kurios užtikrintų jam laisvę ir atitinkamas galimybes veikti versliai.

Remiantis Lipinskiene (2007) galima teigti, kad šiame kontekste reikalinga sudaryti tris sąlygų grupes:

1) Kompetencinės sąlygos, apimančios ne tik darbuotojo kompetenciją atlikti užduotis, bet ir vadovo kompetenciją užtikrinti adekvatų darbo krūvį, įvertinimą, gebėjimą formuluoti aiškias užduotis, teikti grįžtamąjį ryšį, jo sprendimo priėmimo gebėjimus ir pan.

2) Materialinės sąlygos: darbo vieta turi būti patogi ir tenkinti poreikius, užtikrinti priėjimą prie efektyviam darbui reikalingų išteklių. Nepakankamas įvairių priemonių ir informacijos kiekis sąlygoja nekompetentingumą, bejėgiškumą, atliekant užduotis, jausmą.

3) Psichologinės sąlygos, apimančios pozityvų klimatą, grįstą paritetiniais vadovo ir darbuotojo tarpusavio santykiais ir bendradarbiavimu bei komandiniu darbu. (Lipinskiene, 2007).

Stripeikis (2011) pažymi, kad tokių bruožų kaip inovatyvumas, siekis nuolat stebėti aplinką ir pažinti galimybes, būti proaktyviais ir valdyti pokyčius raiška yra įmanoma tik antreprenerišką organizacijos kultūrą turinčioje įmonėje. Pastarąją formuoja tokios vertybės kaip kūrybiškumas, komandinio darbo kultūra ir gebėjimas spręsti problemas bei veikti nuolatinių pokyčių sąlygomis. Pasak autoriaus, siekiant įmonėje formuoti antreprenerišką kultūrą, turi būti išskiriamos keturios pagrindinės veiklos kryptys organizacijoje: 1) antrepreneriškos komandos formavimas, 2) antrepreneriškos kultūros diegimas įmonėje, 3) išorinės verslo aplinkos stebėjimas ir galimybių atpažinimas, 4) įmonės strategijos priderinimas prie verslo aplinkos.

Komandinio darbo kultūros formavimo įgalinant darbuotojų verslumą pabrėžia ir Turner (2005), teigdamas, kad verslumas apima daugiau negu vieną asmenį. Jis apima visą savo noru veiklos procese dalyvaujančią komandą, kuri rizikuoja, kuria, skatina, įgyvendina ir iki galo įvykdo novatoriškas idėjas bei sukuria apčiuopiamą vertę. Vadinasi verslumo įgalinimas tampa susijęs su komandinio darbo skatinimu, o kalbant apie vieną iš anksčiau minėtų įgalinančios aplinkos sąlygų grupę – kompetencines sąlygas – dera pabrėžti, kad svarbiais tampa darbuotojų komandinio darbo gebėjimai (kompetencijos) idant jie veiktų kaip antreprenieriai.

Remiantis Turner (2005) galima teigti, kad antreprenerišką komandą ir kultūrą turinčios organizacijos vadovai turi sudaryti tokias sąlygas:

- Skatinti pavaldinius veikti neapsiribojant instrukcijomis.
- Skiepyti pasitikėjimą imtis iniciatyvos.
- Asmeniniu pavyzdžiu skatinti kitų verslumą.
- Skatinti kūrybiškumą.
- Skatinti naujoves.
- Suteikti galimybę veikti savarankiškai.
- Akcentuoti rizikos toleranciją, skiepyti pasitikėjimą veikti savo iniciatyva.
- Propaguoti komandinį darbą ir tarpusavio glaudų bendradarbiavimą.

Kaip buvo minėta, kūrybiškumas yra viena svarbiausių verslumo savybių. Pasak Yang ir Choi (2009), kūrybiškumas susijęs su laisve būti kūrybišku atliekant darbą. Viena iš svarbiausių kūrybiškumą

įgalinančių sąlygų, autorių teigimu, yra darbuotojų tikėjimo, kad jie nebus nubausti už nesėkmingus bandymus atlikti darbą kitaip, kūrybiškai, bet atvirākščiai – už tokius bandymus jiems bus atlyginama, stiprinimas. Taigi įgalinančioje aplinkoje atsiranda laisvė išsireikšti, būti kūrybiškam ir iniciatyviam be baimės būti nubaustam už klaidas, t.y. veikti versliai.

Lipinskienė ir Stanikūnienė (2010), analizuodamos verslumo ugdymo organizacijoje problemą, pateikia šiuos bruožus, kuriais pasižymi įgalinanti aplinka:

- Darbuotojui suteikiamas savarankiškumas ir autonomija. Autonomija kaip įgalinančios aplinkos bruožas pasireiškia tuomet, kai panaikinami įvairūs barjerai laisvei pasirinkti. Autonomija – individo laisvė dirbant, planuojant užduotis, apibrėžiant procedūras ir jas vykdančias. Organizacijoje sukūrus sąlygas autonomijai ir atsakomybei skatinamas individo pasitikėjimas pačiu savimi ir savo gebėjimais. Kaip buvo minėta pasitikėjimas savimi yra viena iš verslumą apibūdinančių savybių.

- Darbuotojai įtraukiami į organizacijos veiklą, skatinami joje dalyvauti ir atsakomybė perleidžiama į žemesnius organizacinius valdymo lygius. Darbuotojų įtraukimas ir jų dalyvavimo skatinimas skatina bendradarbiavimą tarp organizacijos narių, dalijimąsi žiniomis, refleksiją, turi įtakos mokymosi gebėjimams ir, žinoma, darbuotojų motyvacijai bei norui mokytis, įsitraukti į mokymosi procesą.

- Kuriamas atlygio sistema, kuri orientuota į rizikos, iniciatyvumo, inovatyvumo ir kitų verslaus žmogaus savybių ir gebėjimų pripažinimą ir atlyginimą.

- Konstruktyvus grįžtamasis ryšys, nurodantis, kokį progresą (ar regresą) darbuotojas daro. Informacija apie tai, kurlink einama, koks daromas progresas (ar regresas) kelia tikėjimą sėkme. Neaiškumas, neapibrėžtumas, nežinomybė slopina tokias verslumo savybes kaip tikėjimas sėkme, pasitikėjimas savimi ir savo jėgomis, motyvacija, iniciatyvumas ir proaktyvumas.

- Lyderiai yra įgalinantys. Pagrindiniai įgalinančių lyderių veiklos bruožai – individams suteikiama autonomija ir atsakomybė; jie lieka nuošalyje, kai individai imasi spręsti su jų veikla susijusias problemas, bei rodo pasitikėjimą jų galimybėmis. Be to, tokie lyderiai motyvuoja darbuotoją mokytis, palaiko bendradarbiavimo kultūrą, suteikdamas grįžtamąjį ryšį, darbuotojams sudaro galimybę refleksuoti savo patirtį ir ją skatina.

Kai kurių mokslininkų tyrimai leidžia teigti, kad įgalinant darbuotojų verslumą svarbus vadovo taikomas vadovavimo (lyderystės) stilius. Edwards, Green ir Lyons (2002) pastebi, kad darbuotojai jaučiasi labiau įgalinti tuomet, kai jų vadovai taiko viziją paremtą ir į tarpusavio santykius ir bendradarbiavimą orientuotą vadovavimo stilių. Tyrimų rezultatai įrodo, kad darbuotojų įgalinimas tampriai susijęs su vadovų elgsena, kuomet jie kuria kolegialius tarpusavio santykius, skiria laiko darbui su jais, užtikrina atvirą komunikaciją, demonstruoja tikėjimą ir pasitikėjimą jais, įtraukia juos į sprendimų priėmimo procesą.

Dodgson (2011) nustatė penkių vadovavimo stilių ir darbuotojų verslios elgsenos trijų dimensijų – vizija, inovacijos ir proaktyvumas – sąsają. Analizuodamas ir lygindamas transakcinės ir transformacinės lyderystės poveikį verslumo raiškai autorius nustatė, kad būtent transformacinė lyderystė užtikrina geresnes sąlygas verslumo savybių raiškai, kadangi šis lyderystės tipas yra susijęs su darbuotojų įkvėpimu organizacijos interesus iškelti virš savųjų. Šis lyderystės stilius didina tiek darbuotojų motyvaciją, tiek pasitikėjimą savimi ir savo jėgomis bei kompetencija, todėl darbuotojai dažniausiai padaro daugiau, nei iš jų buvo tikėtasi. Vadinasi, kuriant darbuotojų verslumą įgalinančią aplinką svarbu, kad vadovas taikytų transformacinės lyderystės stilių.

Apibendrinant straipsnyje atliktą mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad darbuotojų verslumą įgalina aplinka, pasižyminti šiais bruožais:

- 1) Organizacijos aplinkoje aiškiai išreikštos antreprenerišką organizacijos kultūrą nusakančios vertybės – kūrybiškumas, komandinio darbo kultūra, gebėjimas spręsti problemas bei veikti nuolatinių pokyčių sąlygomis.

- 2) Vadovo lyderystės stilius – transformacinis, motyvuojantis darbuotojus iškelti organizacijos interesus aukščiau savo interesų bei didinantis darbuotojų tikėjimą savo jėgomis. Šis stilius turi pozityvų įtaką trims svarbiausioms verslumo dimensijoms – vizijai, inovacijoms ir proaktyvumui.

- 3) Verslią elgseną (kūrybiškumą, iniciatyvumą, proaktyvumą, inovatyvumą, komandinį darbą) skatinanti ir atlyginanti atlygio sistema, apimanti tiek materialius, tiek nematerialius atlygius.

- 4) Pozityvus, kūrybiškumą, iniciatyvumą, proaktyvumą ir komandinį darbą bei bendradarbiavimą skatinantis klimatas, kuriame toleruojamos klaidos, nėra baimės suklysti, vyrauja paritetiniai santykiai ir bendradarbiavimas, teikiamas konstruktyvus grįžtamasis ryšys bei suteikiama autonomija ir atsakomybė.

5) Pasitikėjimą savimi ir savo jėgomis bei vidinę motyvaciją didinančios kompetencinės sąlygos, kurios susijusios su srities žinių turėjimu bei priėjimu prie reikalingos informacijos, galimybe pasirinkti darbo metodus, krūvį ir gautų rezultatų vertinimo metodus.

## IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė leido išryškinti dvi įgalinimo sąvokos perspektyvas: pirmoji perspektyva įgalinimo sąvokoje akcentuoja įgalintojo vaidmenį ir įgalinimą aiškina kaip galių, kontrolės, savarankiškumo, autonomijos ir atsakomybės suteikimą kitiems asmenims. Ši įgalinimo perspektyva vadinama *galia virš*. Antroji perspektyva įgalinimo sąvokoje akcentuoja įgalinto asmens vaidmenį ir įgalinimą aiškina kaip psichologinę įgalinto žmogaus būseną, pasireiškiančią sustiprėjusiu pasitikėjimu savimi ir aplinka jausmu, vidine motyvacija, tikėjimu sėkminga ir reikšminga veikla. Ši įgalinimo perspektyva vadinama *galia su*.

2. Išanalizavus mokslinę literatūrą galima daryti išvadą, kad verslumas yra siejamas su asmens elgsena, kuri pasižymi tokiomis savybėmis kaip kūrybiškumas, iniciatyvumas ir proaktyvumas, polinkis rizikuoti ir kontroliuoti padėtį bei lyderystė, apimanti vizijos kėlimą, pasitikėjimą savimi, vidinę motyvaciją, gebėjimą burti komandą ir joje dirbti. Verslios elgsenos rezultatas yra naujos idėjos bei inovacijos.

3. Mokslinės literatūros analizė leidžia daryti išvadą, kad darbuotojų verslumą įgalinanti aplinka pasižymi šiais bruožais:

- Organizacijos aplinkoje aiškiai išreikštos antreprenerišką organizacijos kultūrą nusakančios vertybės – kūrybiškumas, komandinio darbo kultūra, gebėjimas spręsti problemas bei veikti nuolatinių pokyčių sąlygomis.

- Darbuotojų motyvavimui organizacijos interesus iškelti aukščiau savo interesų bei jų tikėjimą savo jėgomis didinimui vadovas taiko transformacinį lyderystės stilių.

- Organizacijos atlygio sistema skatina darbuotojų verslumą, atlygindama jiems už demonstruojamą kūrybiškumą, iniciatyvumą, proaktyvumą, inovatyvumą, komandinį darbą.

- Organizacijos klimatas skatina darbuotojų kūrybiškumą, iniciatyvumą, proaktyvumą, komandinį darbą ir bendradarbiavimą, jame yra toleruojamos klaidos, nėra baimės suklysti, vyrauja paritetiniai santykiai, teikiamas konstruktyvus grįžtamasis ryšys bei suteikiama autonomija ir atsakomybė.

- Sudarytos pasitikėjimą savimi ir savo jėgomis bei vidinę motyvaciją stiprinančios kompetencinės sąlygos, kurios susijusios su srities žinių turėjimu bei priėjimu prie reikalingos informacijos, galimybe pasirinkti darbo metodus, krūvį ir gautų rezultatų vertinimo metodus.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

Amolo, J., & Migiro S. (2014). Entrepreneurship complexity: Salient features of entrepreneurship // *African Journal of Business Management*, 8(19), 832-841.

Andriuščenka, J. (2003). Strategic Entrepreneurship: Conceptual Attitude in Management Paradigm // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: mokslo darbai*, 26, 7–25.

Antonic, B., & Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: Constructive refinement and cross-cultural validation // *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.

Caird, S. (1991). The enterprising tendency of occupational groups // *International Small Business Journal*, 9(4), 75–81.

Dee, J. R., Henkin, A. B., & Duemer, L. (2003). Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment // *Journal of Educational Administration*, 41(3), 257-277.

Dementjeva, E. (2012). Kūrybos proceso valdymo organizacijose modelis // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4(28), 197-205.

Dess, G., Lumpkin, G., & McGee J. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions // *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 85-102.

Dodgson, M. (2011). Exploring new combinations in innovation and entrepreneurship: social networks, Schumpeter, and the case of Josiah Wedgwood (1730-1795) // *Industrial & Corporate Change*, 20(4), 1119-1151.

[http://www.academia.edu/2958386/Exploring\\_new\\_combinations\\_in\\_innovation\\_and\\_entrepreneurship\\_social\\_networks\\_Schumpeter\\_and\\_the\\_case\\_of\\_Josiah\\_Wedgwood\\_1730\\_1795](http://www.academia.edu/2958386/Exploring_new_combinations_in_innovation_and_entrepreneurship_social_networks_Schumpeter_and_the_case_of_Josiah_Wedgwood_1730_1795)

- Duobienė, J., & Pundzienė A. (2007). Development of entrepreneurial organizational culture. *Economics and Management*, 5(3), 507-515.
- Duobienė, J. (2014). Organizacinės verslininkystės vertinimo instrumentas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure*, 36(1), 45-55.
- Edwards, J. L., Green, K. E., & Lyons, Ch., A. (2002). Personal empowerment, efficacy, and environmental characteristics // *Journal of Educational Administration*, 40(1), 67-86.
- EL-Annan, S. H. (2013). Innovation, Proactive, and Vision are Three Integrated Dimensions Between Leadership and Entrepreneurship // *European Journal of Business and Social Sciences*, 1(12), 148-163.
- Gartner, W. B. (1988). Who is entrepreneur? Is the wrong question // *American Journal of Small Business*, 12(4), 11–32.
- Ireland, R., Hitt M., & Sirmon D. (2003). A model of strategic entrepreneurship // *Journal of Management*, 29(6), 963 – 989.
- Ireland, R. D., & Webb J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: creating competitive advantage through streams of innovation // *Business Horizons*, 50(1), 49-59.
- Yang, S. B., & Choi S. O. (2009). Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity // *Team Performance Management*, 15 (5/6), 289-301.
- Jakubavičius, A., Strazdienė, G., Vilys, M., Burinskienė, A., Žemaitis, E., Pipirienė, V. (2014). Žiniomis grįsto verslumo skatinimas: metodai ir taikymo praktika. Vilnius: Technika.
- Jucevičienė, P., Gudaitytė, D., Karenauskaitė, V., Lipinskienė, D., Stanikūnienė, B., Tautkevičienė, G. (2010). Universiteto edukacinė galia: atsakas XXI amžiaus iššūkiams: mokslo monografija. Kaunas: Technologija.
- Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas: monografija. Kaunas.
- Kaufmann, P., & Dant, R. P. (1998). Franchising and the domain of entrepreneurship reseach // *Journal of Business Venturing*, 14, 5–16.
- Kirby, D. A. (2000). Entrepreneurship. Maidenhead: Mc Graw-Hill Education.
- Koh, H. C. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics // *Journal of Managerial Psychology*, 11, 12–25.
- Lipinskienė, D. (2007). Theoretical Substantiation of Empowering Environment as a Condition for Successful Competence Development // *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9 (2), 79-94.
- Lipinskienė, D., & Stanikūnienė, B. (2010). The Empowering Environment for Entrepreneurship Development in Organization // *Socialiniai mokslai*, 2(68), 7- 15
- Lydeka, Z. (2000). Verslumas ir verslininkystės sėkmė // *Ekonomika*. 52-61.
- Markevičius, P. (2001). Gamybos verslininkų verslumo išoriniai veiksniai // *Inžinerinė ekonomika*, 5(25), 38-43
- Meyerson, S. L., & Kline T. J. B. (2008). Psychological and environmental empowerment: antecedents and consequences // *Leadership and Organization Development Journal*, 29(5), 444-460.
- Miles, M. P., Munilla, L. S., & Covin, J. G. (2004). Innovation, ethics, and entrepreneurship // *Journal of Business Ethics*, 54(1), 97-101.
- Peneder, M. (2009). *The meaning of entrepreneurship: a modular concept. WIFO Working Papers*, No. 335: Austrian Institute of Economic Research (WIFO), Vienna.

- Russell, R. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach // *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 65-84. <https://www.highbeam.com/doc/1G1-56750657.html>
- Strazdienė, G., Garalis, A. (2006). Verslumas: ugdymo programos ir jų efektyvumo raiška // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 38, 153-168.
- Stripeikis, O. (2008). Antrepreneriškumo formavimas Lietuvos Smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: Mokslo darbai*, 15 (4), 1-12
- Stripeikis, O. (2011). Enterprising Business Formation in Lithuanian Small and Medium-Sized Firms // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 57, 99-113.
- Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2003). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. McGraw Hill: London.
- Turner, C. (2005). *Veskite į sėkmę. Kaip sukurti verslias organizacijas*. Vilnius: Baltos lankos.
- Tutar, H., Altinoz, M., & Cakiroglu, D. (2011). The effects of employee empowerment on achievement motivation and the contextual performance of employees // *African Journal of Business Management*, 5(15), 6318 – 6329.
- Ukil, M. I. (2016). The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality // *Business: Theory and Practice*, 17(2), 178-189.
- Valuckienė, J., Ruškus, J., Balčiūnas, S. (2004). Verslumo, kaip asmenybės savybės, identifikacija moksleivių populiacijoje // *Socialiniai tyrimai*, 4(1), 103–112.
- Zahra, S., Jennings, D., & Kuratko D. (1999). The antecedents and consequences of firm – level entrepreneurship: The state of the field // *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (2), 45-65.

### Summary

#### Environment that Empowers Employee Entrepreneurship: Theoretical Insights

The aim of the article is to substantiate theoretically the features of the environment, which empowers employee entrepreneurship. In the first part of the article, the concept of empowerment is analysed. The second part of the article is devoted to the analysis of the concept of entrepreneurship. Third part is main part in which the features of the environment that empowers employees' entrepreneurship are highlighted.

According to many authors, empowerment appears to reinforce a range of requisites for effective employee functioning, including autonomy (freedom to do the work), knowledge (tools to do the work), importance (a sense of personal impact) and feedback (information about how people are doing) (Dee, Henkin, Duemer, 2003). There are two forms of exerting power: “power-with” and “power-over”. From the perspective of employee entrepreneurship empowerment the “power-with” is emphasized. Many authors suggest two frames of empowerment: a structural/managerial frame and a psychological/cognitive frame. A structural perspective, according to Dee, Henkin, Duemer (2003), focuses on the sharing or transfer of power from higher to lower organizational echelons. Structural empowerment may be viewed as the process by which a leader or manager shares his or her power with subordinates. Power, in this context, is viewed as the possession of formal authority or control over organizational resources. The psychological approach focuses on intrinsic motivation rather than on managerial practices used to increase individuals' levels of power. Empowerment is conceptualized, here, as a mind-set that employees have about their organization, rather than as something that management does to employees. It is argued, within this framework, that empowerment involves “a subjective state of mind where an employee perceives that he or she is exercising efficacious control over meaningful work”. Empowerment, in this instance, depends on the creation of conditions appropriate for “heightening motivation for task accomplishment through the development of a strong sense of personal efficacy”. When talking about empowering environment it is important to mention that the psychological cognitions of employee empowerment include meaningfulness, competence, choice, and impact. Some scientists suggest that there are seven dimensions of employee empowerment and that included power, decision-making, information, autonomy, initiative and creativity, knowledge and skills, and responsibility. (Yang and Choi, 2008). Summing up all above we can claim that empowerment is interrelated with conditions for effective entrepreneurial performance and increasing of employees' belief in his/her competence to perform effectively.

The concept of entrepreneurship is discussed in the studies of many scientists. However, many empirical studies of entrepreneurship are concerned with business, enterprise, start-ups and new venture creation. In the article, we claim that entrepreneurship is a wider concept than just “business making” and entrepreneur is more than being a



businessman or business owner. The scientific literature analysis highlighted that the dimensions of entrepreneurship include vision, innovation, risk taking and proactive personality. The perception of an entrepreneur as an innovator is based on the paradigm which puts the entrepreneur as a person involved in the identification of opportunities and employs the innovation tool for developing successfully new activities (El-Annan, 2013). From this perspective, we believe that the individual of any profession may demonstrate entrepreneurship. Main argument for this statement is that entrepreneurial initiative depends not on “being a businessman or manager”, but on individual’s creativity, innovativeness, proactivity, ability to work in team. In addition, the individual of any profession or any position in organization can exercise these features and abilities.

The analysis of the concept of entrepreneurship and its synthesis with the concept of empowerment allowed distinguishing following features of the environment that empowers employees’ entrepreneurship: 1) organizational culture should emphasize following values: creativity, initiative, proactivity, need to take a risk, inner locus of control, leadership, self-confidence, self-motivation, teamwork competences; 2) in order to increase employees’ motivation and belief in their own capabilities manager should employ transformational leadership style; 3) the compensation system of organization should foster employees’ entrepreneurship by rewarding them for demonstrated creativity, initiative, proactivity, innovativeness, team working; 4) organisational climate fosters entrepreneurship because mistakes are tolerated, there is no fear to make a mistake, parity in relationship dominate, employees receive constructive feedback, they are provided with autonomy and responsibility; 5) competence conditions that increase self-confidence and self-motivation should be created.