

Verslumas ir verslininkystės sėkmė

Zigmas Lydeka

Profesorius socialinių mokslų habilituotas daktaras
Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos katedra
S. Daukanto g. 28 3000 Kaunas
Tel. (370 7) 32 36 44, faks. (370 7) 20 38 58
El. paštas: Zigmas_Lydeka@fc.vdu.lt

Straipsnyje nagrinėjamas aktyvusis rinkos ekonomikos dalyvis verslininkas ir jo svarbiausia dalykinė bei žmogiškoji savybė – verslumas. Autoriaus nuomone, verslumas yra įgimtos ir įgytos žmogaus savybės, leidžiančios jam novatoriškai mąstyti ir aktyviai bei rizikingai veikti. Atkreipiamas dėmesys į tai, kad rinkos ekonomikos tapimo laikotarpiu išryškėja skirtingos verslumo savybės. Straipsnyje taip pat nagrinėjamas ekonominis verslininkystės sėkmės aspektas, jos masto įvertinimo galimybės.

Rinkos ekonomikos formavimosi pokyčiai lėmė atsiradimą svarbios teorinės ir praktinės diskusijos apie aktyviusius ekonominio vystymosi dalyvius. Iš tikrųjų yra daug praktinių klausimų, į kuriuos vertėtų nuolat ieškoti teorinių atsakymų: kokia socialinė ar profesinė grupė galėtų būti ekonominių sistemų transformacijos laikotarpio naujovių įgyvendinimo šaltiniu, ūkio raidos lemiamu subjektu – politikai, mokslininkai, inžinieriai, savininkai, investuotojai ar verslininkai; kokia socialinė grupė galėtų ir turėtų būti naujų reformos projektų kūrėja ir įgyvendintoja; kaip reikėtų derinti reformų kūrėjų ir realizuotojų nuostatas, tikslus ir galimus padarinius; kas turėtų atsakyti už įgyvendinamų projektų ilgalaikius ir trumpalaikius neigiamus padarinius. Tokio pobūdžio klausimų būtų galima suformuluoti gana daug. Manychiau, vertėtų žinoti pagrindinius rinkos ekonomikos tapimo subjektus, jų savybes, atliekamas funkcijas, įgailojimus ir atsakomybę. Visa tai padėtų atcityje

išvengti nepagrįstų kaltinimų, o gal net ir klaidų.

Jeigu rinkos ekonomikos atsiradimo pradžioje ypač sparčiai daugėjo savininkų, tai vėliau dėl konkurencijos, taip pat nuosavybės persiskirstymo ir centralizavimosi jų pradėjo mažėti. Rinka sudaro sąlygas verslauti visiems šalies gyventojams, jeigu jie to nori ir sugeba. Tačiau jeigu nėra išorinio nepagrįsto kišimosi į rinkos veikimo mechanizmą (pvz., dirbtinai neremiami tam tikri ekonomikos dalyviai ar jų grupės), tai aktyviai veikiančių dalyvių lieka tiek, kiek ekonomikai jų reikia, kad būtų užtikrintas rezultatyvus pagrindinės ekonomikos problemos sprendimas, gamybos ir vartojimo mastų, išlaidų ir pajamų subalansavimas. Rinka natūraliai atsirenka tuos ekonomikos dalyvius, kurie laikosi jos veikimo principų, šalies norminių aktų, kurie orientuojasi ne į greitą ir paprastai trumpalaikį pasipelnymą, bet į stabilias ir ilgalaikes pajamas, firmos išgyvenimą ir tolesnę raidą.

Manychiau, *lemiamu rinkos ekonomikos atsi-
radimo ir tolesnės raidos subjektu vertėtų laikyti
verslininką*. Suprantama, kad rinkos ekonomi-
kos tapimo laikotarpis prasideda politine nuo-
stata grįžti į natūralų pasaulinės raidos kelią, ir
todėl valdžios institucijų vaidmuo yra aktyvus.
Tačiau aktyvumas turėtų reikštis valdžios, kaip
politinio subjekto, tapimu. Politiniu požiūriu
nesusiformavusi valdžia nepajėgi būti aktyviu
ekonomikos dalyviu ir svarbia jos ūkine nuosta-
ta turėtų būti palankių sąlygų formuoti ir veiki-
ti savaveiksmiams rinkos dalyviams sudarymas.

Verta pastebėti, kad verslas ir jį apibūdinan-
čios sąvokos nėra visapusiškai suvoktos ir pa-
aiškintos Lietuvos mokslinėje literatūroje. Tai
suprantama, nes verslo problemos teoriniu ir
praktiniu pobūdžiu yra mums dar naujos. Be to,
ir užsienio ekonominėje literatūroje galima rasti
pačių įvairiausių, kartais visiškai priešingų nuo-
monių apie vieną ar kitą verslo sąvoką. Taigi
šiam straipsnyje autorius, nepretenduodamas į
minties išbaigtumą, apibrėžia ir susieja kai ku-
rias sąvokas, tiesiogiai apibūdinančias verslinin-
ką ir jo pagrindines savybes. Dažnai girdime var-
tojant tokias sąvokas: *verslas, verslininkas, ver-
slavimas, verslininkystė, verslovė, verslumas* ir kt.
[plačiau apie tai žr. 3]. Greta lietuviškų yra var-
tojamos ir anglų kalbos kilmės sąvokos: *biznis,
biznieriūs, menedžeris, entrepreneuris, intraprene-
ris* ir kt. Čia nebus pateikta visų išvardytų sąvo-
kų samprata ir tarpusavio palyginimas, t. y. ne-
bus stengiamasi sukurti tam tikros verslo sąvo-
kos sistemos. Šio straipsnio *tyrimo objektas* –
verslus (veiklus) žmogus, jo esminės savybės ir
veiklos sėkmė. Remiantis loginės abstrakcijos
metodu koncentruotai pateikiama pagrindinė
verslininko savybė – verslumas ir jo veiklos sėk-
mingumas. Straipsnyje pamėginta atskleisti ver-
slininkystės sėkmės ekonominį turinį ir ją sąly-
gojančias prielaidas.

Konkretūs *tyrimo uždaviniai* yra šie:

- apibrėžti verslumo sampratą ir jos sąsają su kitomis verslo sąvokomis;
- nustatyti verslumo savybių pasireiškimą rin-
kos ekonomikos tapimo laikotarpiu;
- aprašyti verslininkystės sėkmę ekonominiu
požiūriu.

Verslumo samprata

Nepaisant verslininko apibrėžimų skirtumų,
juose galima rasti paminėtus *tuos pačius versli-
ninkui būtinus sugebėjimus*: kūrybinį aktyvumą;
norą būti nepriklausomam; novatoriškumą; pa-
sirengimą rizikuoti; organizuotumą; tikėjimą sa-
vo sėkme. Šie verslininko sugebėjimai (savybės)
yra konceptualūs ir toliau vadinami vienu ter-
minu *verslumas*. Iš dalies verslumas yra žmo-
gaus potencialas, tikėjimas sėkminga savo veika-
la nuolatos besikeičiančioje aplinkoje. Jį reikia
išbandyti praktiškai ir tik tuomet bus pagrįstas
teigimas, kad šis asmuo yra verslus.

Verslininko verslumo savybes (sugebėjimus)
galima skirti į dvi grupes: *įgimtas ir įgytas*. Prie
įgimtų savybių būtų galima priskirti tokias, kaip
antai: intuicija, azartiškumas, karjerizmas, avan-
tiūrizmas, reakcija, garbės troškimas, pasitikė-
jimas savimi, noras gyventi „plačiau“ ir kt. Nė
vienos savybės nevertėtų priskirti prie neigiamų:
jos gal ir nepriimtinos kai kuriems, tačiau
žmogui yra būdingos kaip prigimtinis reiškinys.
Čia svarbu, koku tikslu ir koku būdu žmogus
jomis pasinaudoja. Įgimti charakterio bruožai
yra svarbūs verslininkystėje. Išvardytąsias savy-
bes iš prigimties turi nedaugelis žmonių ir jas
būtų galima pavadinti asmenybinėmis. Kaip tik
tuo galima paaiškinti, kodėl mažuma, o ne dau-
guma žmonių yra verslininkai, įkūrę savo fir-
mas ir užtikrinę sėkmingą jų veiklą. Žinoma,
minėtus psichinius žmogaus ypatumus ir polin-

kius galima vienaip ar kitaip pavcikti, pavyzdžiui, tobulinti, treniruoti, o gal ir slopinti. Įgytomis savybėmis galima laikyti visas tas, kurias asmuo įgyja besimokydamas ar praktiškai veikdamas – tai pirmiausia žinios ir praktinė patirtis, suformuojantys universalius ir specialius įgūdžius. Pastarąsias savybes būtų galima pavadinti profesinėmis (dalykinėmis). Tiek viena, tiek ir kita savybių grupė yra svarbi, reikalinga verslininkui priimant atitinkamus sprendimus. Vienomis ekonominės veiklos situacijomis yra reikšmingesnės vienos savybės, kitomis – kitos. Taigi verslumo požiūriu verslininku galima laikyti tą asmenį, kuris turi būtiną įgimtų ir įgytų savybių derinį, reikalingą novatoriškam mąstymui ir aktyviai veikti. Žinoma, tai nepaneigia teiginio, kad verslininku tampama, nors, ko gero, toks verslininkas yra mažiau apsaugotas nuo netikėtumų, neapibrėžtumų, kai reikia priimti operatyvius ir ryžtingus sprendimus. Tokiomis unikaliomis situacijomis itin svarbios įgimtos savybės. Du verslininkai gali turėti tą patį profesinį pasirengimą, tačiau jų veiklos rezultatai bus skirtingi. Šį skirtingumą iš dalies lems įgimtos savybės.

Taigi *verslumas yra įgimtos ir įgytos žmogaus savybės, leidžiančios novatoriškai mąstyti ir aktyviai bei rizikingai veikti*. Verslumas – tai ne vien norėjimas, bet ir mokėjimas, taip pat galėjimas novatoriškai mąstyti ir aktyviai bei rizikingai veikti ūkio gyvenime. Verslumas reiškia sugebėjimą panaudoti vidinį potencialą bei situacijos palankumą naudai sukurti (turtui gausinti).

Įvertinus pateiktą verslumo sampratą, galima patikslinti ir kitas verslo sąvokas:

1. *Verslininku* galima vadinti asmenį, kuris turi tikslą ir savo verslumo dėka nori, moka, taip pat gali sėkmingai veikti, stengdamasis maksimizuoti savo naudą ir suteikti naudą kitiems. Verslininkas turi sugebėti elgtis naujoje situaci-

joje netrivialiai, keisti savo veikimo algoritmą, atsakyti į laiko mestą iššūkį, pasinaudoti gyvenimo situacijos unikalumu.

2. *Verslininkystė* galima suprasti kaip procesinį reiškinį, kada asmuo, pasikliaudamas savo verslumu, situacijos palankumu, įsitikinimu savo sėkme ir prisiimdamas finansinę, moralinę ir socialinę atsakomybę, suformuoja naują, pelningą ir vartotojams naudą teikiančią verslo idėją (strategiją), įkuria verslo organizaciją (verslovę) tai idėjai (projektui) įgyvendinti bei užtikrina tolesnę įsteigtos verslovės plėtotę. Kaip matome, verslininkystė glaudžiai susijusi su inovacija, verslui palankia situacija, verslininko valia ir rizika.

Pirmiausia reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad verslininkystė yra veiklos lygmens sąvoka, personifikuojanti verslą, kada verslo tvarkymo procesą atlieka verslininkas ir jo komanda. Čia verslu vadinama potencialios verslininkystės, verslumo pritaikymo arba tiesiog galimo užsiėmimo (verslavimo) sritis. *Verslas* – tai konkretaus ūkininkavimo sritis, konkreti verslininkystės raiškos forma.

Verslininkystės išdava yra tam tikra nauda verslininkui ir visuomenei. Naudos siekimas (savanaudiškumas) yra prigimtinis siekis, kurį sutvarko, daro nuosaikų rinkos mechanizmas. Rinka nesukelia „turtėjimo aistros“: ji tik nukreipia ją gan produktyvia linkme. Moralės vieta rinkos ekonomikoje yra taisyklių, o ne elgesio motyvų lygmens. Todėl žmonių ūkinę veiklą motyvuoja pragmatiškumo vertybės, materialinė gerovė ir turtėjimas.

3. Verslininkystė reiškia, kad verslininkas įsteigia atitinkamo tipo *verslovę*, kuri leidžia naują idėją (projektą) paversti konkrečiais rezultatais minimaliomis pastangomis (pastarosios reiškia įveikimą tų trukdymų, kurie prieštarauja kiekvienai naujovei įsitvirtinti tikrovėje). Čia

„verslovės“ samprata atitinka prof. P. Šalčiaus suteiktą prasmę [5].

Pereinamojo laikotarpio verslininkystės turinį ir formas lemia ekonomikos aplinkos pobūdis. Iš dalies aplinka yra tarsi verslininkystės medžiaga ir priemonės, kuriomis tikslingai naudojasi verslininkas, teikdamas naudą sau ir kitiems. Tarp ekonomikos aplinkos ir verslininkų priimamų sprendimų yra abipusis organinis ryšys: dabartinė ekonomikos aplinka sąlygoja tam tikrus verslininkystės sprendimus, atliekamus konkrečius ūkinius veiksmus, kurie savo ruožtu veikia ateities aplinkos formavimąsi. Esama ekonomikos aplinka išryškina tai vieną, tai kitų verslininko ar jo verslumo savybių svarbą. *Galimi tokie ekonomikos aplinkos ir verslininko savybių ryšio atvejai:*

1. Ekonominių sistemų transformacijos laikotarpiu, kada dar nesusiformavusios būtinos rinkos ekonomikos funkcionavimo prielaidos, yra akivaizdžiai įgimtų ir įgytų verslininko savybių disproporcija.

Rinkos ekonomikos tapimo pradžioje buvo vertingesnės ir dažniau naudojamos įgimos savybės – pirmiausia avantiūrizmas, sugebėjimas korumpuotis, greitas ir dažnai besąlygiškas pasipelnymas, naudos siekimas dėl ekonominės aplinkos nesusiformavimo. Pagrindiniai verslo veiklos motyvai buvo individualizmas (šeimos principas) ir pragmatiskumas. Savaimė suprantama, kodėl pereinamojo laikotarpio pradžioje labai mažai verslininkų ugdo kvalifikacinius sugebėjimus, naudojasi konsultantų – ekspertų paslaugomis. Pereinamojo laikotarpio pradžios verslininkai buvo užtikrinti (tiksliau juos aplinka vertė taip tikėti ir veikti) pirmiausia savo įgimtų sugebėjimų pranašumais ir galia.

2. Vis tvirčiau besiformuojant rinkos ekonominei sistemai, reikšmingesnėmis turėtų tapti įgytos savybės (žinios ir praktinis patyrimas, pa-

dedantys žmogui surasti unikalias prasmes unikalėmis situacijomis, priimti nepriklausomus autentiškus sprendimus).

3. Susiformavus rinkos ekonominei sistemai įgimtos ir įgytos savybės turėtų derintis tarpusavyje tam tikru santykiu, kurį nulėms naujos ekonominės sistemos funkcionavimo prielaidų formavimosi procesai.

Jeigu formavimosi procesus lems vien įgimtos verslumo savybės, kurios nėra būdingos daugumai šalies gyventojų, tai ateities ekonomikos aplinka bus palanki išimtinai tokioms šalies gyventojų savybėms. Ji toleruos ir stiprins praktinę svarbą pirmiausia įgimtų verslumo savybių. Tokiu atveju ekonominė ateitis nebus palanki daugumai šalies gyventojų. Jeigu rinkos ekonomikos funkcionavimo prielaidų formavimasis sąlygos būtinybę panaudoti įgytas verslumo savybes, taip pat jas toliau ugdyti, tuomet ateities ekonomikos aplinka nebus suvulgarinta. Ji bus priimtina ir palanki daugumai šalies gyventojų.

1998 m. autorius su grupe VDU studentų atliko Kauno smulkaus ir vidutinio verslo 350 įmonių vadovų (savininkų) anketinę apklausą, kuria buvo siekiama nustatyti verslininko dalykinį portretą. Anketavimo duomenys patvirtino rinkos ekonomikos atsiradimo laikotarpio verslininko išskirtines savybes ir jo tapimo sudėtingumą. Remiantis apklausos duomenų analize, būtų galima paminėti tokius Lietuvos verslininkų tapimo proceso ypatumus:

- didesnė dalis aktyvių verslo dalyvių yra vyrai, dažniausiai vidutinio amžiaus ir turintys aukštąjį techninį išsilavinimą;
- pagrindiniais verslavimo motyvais laikomi nepriklausomybė, aktyvus gyvenimas, nedarbas ir palankios aplinkybės. Iš anketoje pateiktų veiklos pasirinkimo 18 motyvų mažiausiai vertinami valstybinė parama, reali valdžia ir praturtėjimas;

- palankiomis išorės aplinkybėmis labiau linkę pasinaudoti jaunesni respondentai, o profesinį pasirengimą ir gyvenimo patirtį labiau vertina vyresni;
- pagrindiniais verslo srities pasirinkimo motyvais laikomas ryšys su ankstesniu darbu ir turimas patyrimas, o mažiausiai reikšmingi motyvai buvo nurodyti gaunamas didelis pelnas ir vyriausybės taikomos lengvatos;
- vyraujantys pradiniai finansavimo šaltiniai yra nuosavos lėšos, mažiausiai naudojami banko kreditais;
- verslininkų savybių analizė parodė, kad svarbiausios tos savybės, kurios tiesiogiai susijusios su konkrečia jų atliekama veikla (pvz., atsidavimas darbui, organizuotumas), mažiau svarbios tos, kurios pasireiškia santykiuose su kitais verslo dalyviais (pvz., lankstumas, komunikavimo įgūdžiai), beveik nereikšmingos tos savybės, kurios moderniose (šiurialikinėse) verslo organizacijose paprastai vaidina pagrindinį vaidmenį (pvz., inovacijų troškimas, teorinės žinios ir rizika). Taigi galima fiksuoti pesimistinio pobūdžio tendenciją – Lietuvos verslininkų verslumas dar neatitinka pasaulinėje verslininkystės praktikoje išryškėjusių ir pripažintų normų.

Nauja ekonominė sistema tikrovėje atsiranda kartu su ūkininkaujančiais subjektais dėl jų mąstymo ir veikimo. Be atitinkamos kokybės subjekto negali būti ir tos kokybės sistemos. Kitaip tariant, *galima formuluoti ekonominės sistemos ir jos subjektų kokybių atitikimo dėsnį*. Subjektas yra ekonominės sistemos reiškėjas, o sistema – subjekto gyvenimo būdas ir mechanizmas. Vieno be kito nėra ir būti negali. Antra vertus, ūkininkaujantis subjektas užima ypatingą tarpininko (ir ryšininko) vaidmenį tarp ekonominės sistemos ir jos aplinkos, tarp socio-mo ir kultūros. Būtent *ūkininkaujantys subjektai*, tuo

pačiu būdami aktyvūs ekonominės sistemos ir jos sociokultūrinės aplinkos elementai, *užtikrina sistemos ir jos aplinkos kokybės atitikimą*. Rinkos ekonomikos aplinka – tai ne vien išorinės institucijos, turinčios poveikį subjektams, bet ir žaidimo taisyklės, tam tikras elgsenos, santykių ir ryšių tipas.

Verslininkystės sėkmė ir jos atsiskleidimo prielaidos

Studijuojant mokslinę literatūrą, galima susidaryti nuomonę, kad verslininkystės sėkmės problema labiau domina psichologus, o ne ekonomistus. Pastaruosius labiau jaudina veiklos rezultato mastas, jo konstatavimas: kuo jis aukštesnis, tuo veikla sėkmingesnė, ir atvirkščiai. Ekonomistai svarbiu veiksniu, turinčiu poveikį verslininkystės sėkmei, laiko riziką. Todėl jos analizei ir skiriamas didesnis dėmesys. Tuo tarpu psichologai domisi sėkmės siekimo procesu: kokia yra žmogaus sėkmės siekimo strategija; kokios yra sėkmingai veikiančių žmonių asmeninės charakterio savybės; kaip žmogus save pažįsta ir kaip kuria savo ateitį; kokie motyvai verčia žmogų siekti didesnių veiklos rezultatų; koks yra karjeros planavimo procesas ir t. t.

Jeigu *sėkmės siekimą apibūdinsime kaip beribių norų (siekimų) ir ribotų galimybių (sugebėjimų) neatitikimo įveikimo procesą*, tai galime teigti, kad sėkmės siekimo esminės prielaidos yra šios:

1. Berbiai norai (N). Jie turėtų būti minimizuojami, t. y. suprasti, atrenkant iš jų visumos pagrįstai tenkintinus, prioritetinius. Pasirinktas siektinas tikslas turi būti originalus, naujoviškas, išsiskiriantis unikalumu iš tų tikslų, kurių siekia kiti ekonomikos dalyviai.

2. Ribotos galimybės (G). Jos turėtų būti maksimizuojamos, t. y. tinkamai įvertinamos ir išnaudojamos, taip pat išplečiamos. Taigi vertėtų

apibrėžti turimus individualius gabumus ir nustatyti jų nepanaudojimo atvejus, taip pat surasti realius būdus ugdyti asmenines ir dalykines savybes. Kadangi verslininkystėje dažniausiai naudojamos ir kitų žmonių galimybių potencialu, todėl svarbu tinkamai suformuoti siekiamiems tikslams įgyvendinti reikiama komanda, rūpin-tis verslo partnerių potencialo kuo geresniu panaudojimu ir tolesniu vystymusi.

3. *Beribių siekių ir ribotų galimybių neatitiki-mas (NNG)*. Jis turėtų būti optimizuojamas, de-rinant siekius su sugebėjimais, pasirenkant tin-kamą tikslų ir sugebėjimų variantą, jų realizavi-mo būdą iš visų galimų, situacijos padiktuotų variantų. Šiam neatitikimui įveikti reikia pastan-gų (tarp jų ir rizikos) bei aplinkos palankumo. Itin svarbu sutelkti tinkamą verslo organizaciją, leidžiančią siekti suformuluotų tikslų, visiškai panaudoti esamą asmeninių galimybių poten-cialą, gauti numatytą naudą.

Įvertinant suformuluotas sėkmės siekimo prielaidas, kurios jokiū būdu neatmeta proble-mos psichologinio aspekto, universali sėkmės (S) formuluo-tė atrodytų taip:

$$S = f(N; G; NNG)$$

Sėkmės siekimo procesas, kaip beribių norų (N) ir ribotų galimybių (G) neatitikimo įveikimo optimizavimas, galėtų būti suprastas ribiniais reiš-kiniais. Todėl bendrojo sėkmės masto didinimo kriterijais taip pat turėtų būti ribiniai dydžiai:

a) *ribinis noras (RN)* – pagrįstai pasirinktas tikslas iš gausybės siektinų tikslų;

b) *ribinės galimybės (RG)* – pagrįstai įvertin-tas turimas asmeninis – dalykinis potencialas;

c) *ribinė sėkmė (RS)*, t. y. papildomas sėkmin-gos veiklos rezultatas, siekiant suformuluoto tikslo ir pasinaudojant esamomis galimybėmis. Ribinė sėkmė yra tik kriterijus, padedantis mak-simizuoti bendrąjį sėkmės mastą, pagrįstai pa-

sirenkant veiklos tikslą ir jį suderinant su esa-momis galimybėmis. Taigi ribinės sėkmės sąvo-ka galėtų padėti atsakyti į klausimus: Ar verta dar rizikuoti, siekiant didesnės naudos? Ar bus tinkamai atlygintos papildomos pastangos?

Pastarųjų dydžių ryšį būtų galima užrašyti taip:

$$RS = RG - RN.$$

Pagal ribinių dydžių teoriją, siekiamas *sėk-mės mastas yra maksimalus, kai $RS = 0$, t. y. $RG = RN$* . Tai reikštų, kad verslus žmogus op-timaliai suderino galimybes su norais pasinau-dodamas (maksimizuodamas) visomis savo ir verslo partnerių galimybėmis, siekdamas pa-grįstai pasirinkto tikslo (minimizuodamas sa-vo norus). Jeigu $RG > RN$, tai reikštų, kad žmo-gaus galimybės nėra maksimaliai panaudotos (arba siekiamas tikslas nereikalauja pastangų) ir todėl sėkmės mastas yra mažesnis. Jeigu $RG < RN$ – žmogaus keliama siekiai neatitinka jo galimybių ir todėl sėkmės mastas yra abejo-tinas (vėlgi mažesnis). Žmogui vertėtų peržiū-rėti savo siekius juos minimizuojant, labiau pa-grindžiant (arba sutelkiant papildomas galimy-bes).

Sėkmės masto maksimizavimo formulė yra analogiška ekonomikos teorijoje žinomai pel-no maksimizavimo formulėi pagal ribinius dy-džius, t. y. $RPel$ (ribinis pelnas) = $RPaj$ (ribi-nės pajamos) – RK (ribiniai kaštai).

Mokslinėje literatūroje yra pateikiamos įvai-riuos verslininkystės sėkmę ribojančių veiksnų tipologijos.

Pavyzdžiui, M. Woodcockas ir D. Francis analizuoja 11 potencialių ribotumų, trukdančių sėkmei ir asmeniniam tobulėjimui [6]. Šie ribo-tumai leidžia įvertinti verslo dalyvio galimybes siejant jas su atliekamais darbais. Pagal autorių pateiktą sėkmingos veiklos ribotumų concep-

cija, dėmesį vertėtų sutelkti į tuos veiksmus, kurie trukdo asmeninių gabumų visapusiškai realizacijai. Taigi verslininkystės sėkmės mastą riboja nepakankamas turimų gabumų panaudojimas ir per menkas rūpinimasis jų tolesniu tobulinimu. Dabar pateiksime minėtų autorių suformuluotų sėkmės ribotumų interpretaciją, įvertinant aktyvaus verslo dalyvio turimus ir potencialius gabumus.

Galima išskirti tokius galimybių atsiskleidimo ribotumus:

1. *Nemokėjimas savęs valdyti.* Kiekvienas veiklus žmogus turėtų vertinti save kaip unikalų, vertingą ir mobilų išteklių. Tik taip vertindamas save verslo dalyvis galės palaikyti aukšto lygio darbingumą (pajėgumą veikti). Valdyti save svarbu tiems verslo dalyviams, kurių veikloje vyrauja įtampa, būtina viešai reikšti savo nuomonę, priimti nepopuliarius sprendimus, daryti apibendrinančias išvadas.

2. *Neaiškios asmeninės vertybės.* Jeigu asmeninės vertybės nėra išreikštos, suprastos, verslo dalyvis nesugebės tinkamai pagrįsti savo samprotavimų, priimamų sprendimų. Pastaruosius aplinkiniai žmonės (ir pirmiausia bendradarbiai) vertins kaip nepakankamai argumentuotus, spontaniškus, situatyvius. Neturint aiškių vertybių, nebūs suprantama žmogaus gyvenimo pozicija. Pagal E. Berne, žmonės, priimdami svarbius sprendimus, formuoja savo pagrindines gyvenimo pozicijas, turinčias esminį poveikį kiekvienai tolesnei veiklai [1].

3. *Nesuvokti asmeniniai tikslai.* Gyvenimas rinkos sąlygomis verčia turėti aiškius ir pagrįstus tikslus. Norint neatsilikti nuo socialinių ir ekonominių pokyčių tempų, išplėsti pasirinkimo galimybes, įvertinti gausybę alternatyvų ir sugebėti jomis pasinaudoti, būtina kruopščiai ir nuolat peržiūrėti savo tikslus, prireikus koreguoti juos ir net keisti. Iš tikrųjų pagrįsti tikslai

– tai vertingas kriterijus, leidžiantis spręsti apie atliekamų veiksmų sėkmę.

4. *Nutrūkęs asmeninis tobulėjimas.* Kiekvienas veiklus žmogus turi užtikrinti savianalizę, asmeninį tobulėjimą, atvirumą ir lankstumą, profesinį tobulėjimą ir augimą. Suprantamas teiginys, kad asmeninis tobulėjimas yra veikiau nenutrūkstamas procesas negu tikslas, kurį būtina pasiekti. Nė vienas žmogus neturėtų tvirtinti, kad pasiekė asmeninio tobulumo „viršūnę“. Pastovūs, nesikartojantys pokyčiai verčia nuolat rūpintis ugdymusi.

5. *Nepakanka įgūdžių spręsti problemas.* Rinkos ūkis – tai nuolat besikeičianti aplinka, prie kurios verslo dalyviai priversti adaptuotis, naujoviškai mąstyti. Visa tai kelia įvairių kliūčių, kurioms įveikti nėra analogų. Todėl suprantama, kad kiekvienas verslus žmogus turi sugebėti įžvelgti problemą, ją suvokti ir kokybiškai išspręsti. Taigi būtini vadybos įgūdžiai, metodiškas ir racionalus darbas, vedant pasitarimus, skirtus iškilusiai problemai spręsti. Jei problemos tinkamai ir laiku nesprenžiamos, jos telkiasi ir trukdo tolesniems veiksmams. Problemų sprendimo įgūdžių itin reikia tiems verslo dalyviams, kurių veikloje pasitaiko daug naujų situacijų, analizuojamas didelis kiekis informacijos, būtina sutelkti daugelio žmonių pastangas.

6. *Nepakanka kūrybiškumo.* Verslo dalyviams būtina mokėti kūrybiškai mąstyti ir veikti, formuluoti naujas idėjas, sudaryti sąlygas verslo partnerių kūrybiškai veiklai. Pakankamas kūrybiškumas, išradingumas padeda įveikti iškilusias problemas. Kūrybiškumo itin reikia, kada norima suteikti veiklos rezultatams unikalumą, pakeisti gaminamos produkcijos esamas charakteristikas, kai tolesnius veiksmus riboja pirmiau suformuotos sistemos, dabartiniai procesai.

7. *Nesugebama paveikti aplinkinių.* Verslininkystės procese dalyvauja gausybė žmonių ir todėl svarbu derinti jų veiklą, nukreipti pastangas reikiama linkme. Sugebėjimas paveikti aplinkinius itin svarbus, kai sėkmė priklauso nuo tinkamo pirmojo išpūdzio aplinkiniams, jų pasitikėjimo ir palankumo, tarpusavio supratimo. Kiekvienoje funkcionuojančioje žmonių grupėje paprastai yra nusistovėjusios specifinės elgesio taisyklės, kurias kartais būtina pakeisti. Žinoma, nemokant paveikti žmonių bendrijų, neturint autoriteto, sunku suformuluoti užduotis, o dar sunkiau – pasiekti, kad jos būtų įvykdytos.

8. *Nepakankamas vadybinio darbo ypatumų supratimas.* Vadybininkai privalo užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą: suformuluoti aiškius organizacijos tikslus; sugebėti suformuoti kolektyvą, paskirstyti individualias užduotis, suteikti reikiamus įgaliojimus; parinkti aiškią organizacinę struktūrą; užtikrinti asmeninį pavaldinių suinteresuotumą; garantuoti kontrolės mechanizmo veikimą; užtikrinti sėkmingą kolektyvinį darbą ir t. t. Vadybinio darbo sėkmė priklauso nuo sugebėjimo suvokti vadybinio darbo esmę, nustatyti grįžtamuosius ryšius, motyvuoti pavaldinius, reikiamai formuluoti užduotis, prircikus keisti vadovavimo stilių.

9. *Silpni vadovavimo įgūdžiai.* Vadovaujamos grupės nariams būdingi skirtingi sugebėjimai, moralinės nuostatos, o tai savo ruožtu lemia vadovavimo sudėtingumą. Vadovas turi pasiekti, kad pavaldinių darbo rezultatai būtų reikiamo lygio. Antraip bus paprasčiausiai išiekuojami ekonominiai ištekliai. Sugebėti vadovauti žmonėms – tai užtikrinti efektyvų kolektyvino darbo potencialo panaudojimą, sprendžiant suformuluotas užduotis ir siekiant nustatytų rezultatų. Vadovas turi mokėti kvalifikuotai deleguoti atsakomybę savo pavaldiniams, įvertindamas perdavimo riziką, suteikdamas įgaliojimus ga-

biems darbuotojams, didindamas bendro tikslo supratimą, užtikrindamas savarankiškų veiksmų rezultatyvumą, konsultuodamas pavaldinius.

10. *Neugdomi kitų žmonių sugebėjimai.* Kiekvienas vadovas turi sugebėti ne tik formuluoti savo pavaldiniams užduotis, bet ir rūpintis jų kompetencija, ugdyti veiklos įgūdžius, skatinti kūrybišką mąstymą, kuo tikslingiau panaudoti pavaldinių potencialą kaip itin svarbų ir retą išteklių. Kitų žmonių sugebėjimų ugdymas lemia didesnę rezultatyvumą, suinteresuotumo augimą, palankų darbo klimatą [4]. Kartais net juokaujama, kad vadovas turi antraeiles – mokytojo pareigas.

11. *Nesugebama formuoti kolektyvo (komandos).* Verslininkystei svarbu sugebėti suformuoti kvalifikuotą ir rezultatyviai veikiantį kolektyvą. Šie organizaciniai sugebėjimai leidžia suderinti individualius kolektyvo narių potencialus siekiant bendrų tikslų. Kolektyvinė veikla, kolektyvinė mintis, sprendimas, kolektyvinis rezultatas tapo įprastais šiulaikinės verslininkystės reiškiniais. Kolektyviškumas lemia sugebėjimą pritraukti bendradarbius spręsti iškilusias problemas, palaikyti darbingumo atmosferą, tikslinti pirmiau suformuluotus tikslus, nuolat analizuoti vykdymo eigą.

Minėtų ribotumų šalinimas, jų siejimas su pamatuotais tikslais sudarytą sąlygas optimizuoti beribių siekių ir ribotų galimybių neatitikimą, tuo pačiu maksimizuoti ir sėkmės mastą.

Aptarėme labiau vadybinius ekonomikos dalyvio galimybių ribotumus, veikiančius verslininkystės sėkmės mastą. Tačiau mokslinėje literatūroje galima rasti pateikiamus vien psichologinius charakterio bruožus, kurie riboja verslininkystės sėkmės mastą [2].

Akivaizdu, kad sėkmės masto vertinimas yra subjektyvus dalykas. Žinoma, sėkmė gali būti suprantama kaip įvykis, vertinamas vien socia-

liniu požiūriu. Visuomenė, tam tikros socialinės grupės nusprendžia, galima laikyti kai kurių ekonomikos dalyvių veiksmų rezultatus sėkmingais ar ne. Verslininkystės sėkmės išraiška gali būti tiek materializuota, tiek ir efekto pavidalu. Kiekybiniu požiūriu sėkmė – tai naudos (tikėtinų rezultatų) padidėjimo mastas. Pavyzdžiui, verslininkas savo sėkme gali laikyti gautą didelį pelną. Sėkme taip pat galima laikyti ir naudos (pasiektų rezultatų) išsaugojimą. Sėkmės mastą galima apibūdinti karjeros siekimu: sėkmės procesas – tai karjeros pasirinkimo ir siekimo procesas.

Iš tikrųjų sėkmės įvardijimas, kurį pateikia kiti (ir visuomenė), nėra vienintelis. *Sėkmės faktą pirmiausia konstatuoja pats veiksmų atlikėjas.* Toks subjektyvus sėkmės vertinimas reiškia, kad nėra bendro sėkmės masto supratimo: tas pats veiksmų rezultatas vienam verslo dalyviui gali atrodyti sėkmingas, o kitam – nesėkmingas (gal net ir nevertas dėmesio). Suprantama, kuo didesnis žmogaus norų ir jo galimybių (kurie yra skirtingi) neatitikimas, tuo didesnės sėkmės siekiama. Vadinasi, esant didesniai minėtam neatitikimui, iš žmogaus reikalaujama ir daugiau pastangų, tikslingai veikti.

Negali būti garantuotos, šimtprocentės sėkmės ir surašytų universalių jos siekimo receptų. *Remiantis sėkmingos verslininkystės pasauline patirtimi, galima išskirti tris esminius sėkmingos verslininkystės raidos etapus:*

1) verslininko, kaip turinio būtinas asmeninės ir dalykinės savybės, tapimas ir individualus sėkmingas veikimas;

2) sėkmingai veikiančio verslininko sugebėjimas pasirinkti verslį komandą ir deleguoti jo nariams įgaliojimus ir atsakomybę;

3) pradėjusio sėkmingai veikti verslininko pasiryžimas leisti komandos nariams veikti kaip savarankiškiems verslininkams. Žinoma, tai sun-

kiai priimamas sprendimas, tačiau tolesnė sėkminga verslininkystė verčia dalytis jos rezultatais ir su kitais verslo dalyviais.

Vertinant dabartinę Lietuvos verslininkystės padėtį, galima teigti, kad esame pirmajame raidos etape – vyksta verslininkų tapimo procesas, jų asmeninių – dalykinių savybių patikrinimas. Ir tik išimtiniais atvejais, kai pavieniai verslininkai tinkamai įvertina siekiamus tikslus ir juos optimaliai suderina su esamomis galimybėmis, galima manyti, jog artėjama prie antrojo sėkmingos verslininkystės raidos etapo.

Išvados

1. *Verslininkystė, verslininkas ir verslumas yra neatsieti nuo asmeninės ir visuomeninės pažangos bei raidos.* Verslininkystė yra kiekvieno verslo pradžios charakteristika, nes verslininkas, realizuodamas savo išskirtinį sugebėjimą – verslumą, sukuria naują veiklą, orientuotą į naujo tipo prekės (paslaugos) kūrimą. Verslininkas, naudodamasis pasirinktų technikų ir metodų rinkiniu, sukuria naują vartojamąją situaciją, naują vartojimo kokybę. Verslininko mąstymas ir veikimas skirti ieškoti tos rinkos, kuri suteikia naudą tiek vartotojui, tiek ir pačiam verslininkui. Verslininkystės nevertėtų grįžti (ir aiškinti) vien ekonomine nuovoka ar racionalumu. Svarbu pabrėžti ir kultūrinės – etinės sąlygas, visuomenės požiūrį į verslavimą, visuomenės ir verslininko dialogą, vertybines verslininkystės motyvacijas, dalykinio aktyvumo motyvacijas ir jo ribotumą. *Verslininkystės fenomenas – tai ypatingos asmeninės būties tipas, visuomeninio gyvenimo sritis, ūkinės veiklos tipas.* Ji skiriasi nuo vadybos, gamybos, komercijos ir serviso fenomenų kaip savarankiškų visuomeninio gyvenimo sričių. Visos išvardytos visuomeninio gyvenimo sritys funkcionuoja pagal savus dėsningumus, tarpusavyje de-

rinasi ir susipina, sudarydamos organinę ūkio sistemą.

2. Nei gamta, nei technika tiesiogiai nekuria ekonomikos tipo, jos tik tarpininkauja šiam procesui. Konkretų ekonomikos tipą tiesiogiai kuria žmogus (sociumas, t. y. žmogus ir jo sukurta kultūra). *Rinkos ekonomikos atsiradimo unikalumas yra tas, kad jo sėkmė priklauso nuo subjektų aktyvumo.* Išorinės pereinamojo laikotarpio aplinkybės buvo palankios ir paskiriems asmenims, ir socialinėms grupėms tapti aktyviais ekonominio vystymosi subjektais. Tai potenciali galimybė, pasinaudoti ja priklauso nuo kiekvieno žmogaus (ar jų grupių) sugebėjimų, norų ir pastangų. Aktyvūs subjektai, pasinaudoję pereinamojo laikotarpio aplinkos teikiama galimybe, turėtų priimti riziką ir atsakomybę už šalies raidos perspektyvą. *Ne ūkinės veiklos sąlygų (pvz., nuosavybės) turėjimas lemia ekonominį aktyvumą, o tų sąlygų panaudojimo būdų supratimas.* Tiek objektyvios, tiek ir subjektyvios priežastys lemia, kad verslininkai tampa aktyviais šalies ekonominio vystymosi subjektais.

3. *Verslininkystės sėkmės faktą ir jos siekimą lemia pagrindinės ekonomikos problemos – beribių norų ir ribotų galimybių neatitikimo išsprendimas* (arba būtinybė rinktis iš tų galimybių, kurias ekonomikos dalyviams leidžia turimi riboti ištekliai). Kiekvienas susiduria su šios problemos konkrečiomis pasireiškimo formomis

LITERATŪRA

1. Berne E. What do you say after you say hello? New York: BPI Irwin, 1992.
2. Eight Demons of Entrepreneurship // Success, March, 1986.
3. Lydeka Z. Verslininkas, verslumas ir verslininkystė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 1996, Nr. 7

ir todėl kiekvienam sėkmė buvo, yra ir bus reikšminga. Tai itin aktualu Lietuvos ekonomikos dalyviams perėjimo į rinkos ekonomiką laikotarpiu, kada būtina daryti kuo mažiau klaidų ir veikti kuo rezultatyviau.

4. Verslininkystės sėkmė priklauso nuo žmogaus asmeninių – dalykinių sugebėjimų (verslumo), pastangų intensyvumo, jo investicijų, taip pat nuo žmogaus vidinės ir išorinės motyvacijos. Siekiant sėkmės vertėtų blaiviai įvertinti ir realybę (verslo aplinką), susiklosčiusias išorines aplinkybes ir galimą jų pokytį. Žinoma, šiuos išorinius veiksnius verslus žmogus turėtų sugebėti numatyti, įvertinti ir atitinkamai į juos reaguoti. Sėkmė priklauso nuo rizikos masto ir veiklaus žmogaus sugebėjimo išnaudoti situacijos teikiamas galimybes. Nė vienas verslo dalyvis nėra apsaugotas nuo ekonomikos neapibrėžtumo (kaip objektyvaus rizikos šaltinio), taip pat nuo paties norų ir galimybių pervertinimo (kaip subjektyvaus rizikos šaltinio, kurio veikimas yra tuo juntamesnis, kuo didesnis beribių norų ir ribotų galimybių neatitikimas). Verslininkas turėtų sugebėti analizuoti, suvokti ir įveikti tuos ribotumus, kurie trukdo sėkmei ir asmeninei saviraiškai. Verslininko sėkmę lemia jo sugebėjimas įžvelgti kiekvienos situacijos palankumą ir ją pasinaudoti. Iš tikrųjų verslumas – sugebėjimas panaudoti vidinį potencialą ir situacijos palankumą naudai sukurti (turtui gausinti).

4. Rodney L. Lowman. Career Assessment: Interests, Abilities, and Personality. Washington: Polity Press, 1991.
5. Šalčius P. Teorinė ekonomika ir ekonominės minties istorija. Vilnius: Mintis, 1991.
6. Woodcock M., Francis D. The Unblocked Manager. New York: The Viking Press, 1982.

THE ENTREPRENEURIAL ABILITY AND SUCCESS FOR THE ENTREPRENEURSHIP

Zigmas Lydeka

Summary

The objective as much as subjective reasons decide that business people become the decisive subjects of the economic development. The business person, as the active subject of the economic development, surpasses the economic reality by his thought activity. The new reasoning and knowledge is oriented not as much to activity intensification as to the change of structure and means of activity. This stipulation forms a principally new attitude towards the current and future entrepreneurship in which the criteria for the evaluation of the economic activity change (in other words, the only evaluation criterion—money—is rejected). In the activity of business people, new evaluation criteria appear: intellectual, psychological, cultural, ecological, etc.

The entrepreneurial ability expresses the inner professional-personal potential of a business person. This potential is indispensable in order to start a new business. The entrepreneurial ability is the innate or acquired personal qualities that allow an individual to reason innovatively and act at risk. Entrepreneurial ability does not only involve the wish to act. It also involves the ability and skill to reason innovatively and to act at risk in diverse situations of economic life. The entrepreneurial ability means the skill of being able to use the internal potential and favour of the situation for creating profit (increase of property).

During the period of transformation, when the prerequisites necessary for functioning of the market economy are deficient, there is an obvious disproportion between the innate and acquired entrepreneurial qualities. As the economic system of the market economy becomes more developed, the innate qualities (knowledge and practical experience that helps people find unique meanings in unique situations and make independent authentic decisions) should become more important. After the economic system of market has been fully formed, the innate and acquired qualities should combine with each other at a certain ratio that will be determined by the processes of formation of prerequisites for the new economic system.

The strive for success of entrepreneurial ability can be characterised as the process of managing the discrepancy between the unlimited wishes (aspirations) and limited possibilities (abilities). The essential prerequisites for strive of success are unlimited wishes (W), limited possibilities (P), the discrepancy between the unlimited wishes and limited possibilities (DWP).

The process of strive for success, as optimization of the discrepancy between the unlimited wishes (W) and limited possibilities (P), might be understood by limit phenomena and, therefore, limit measures should serve as criteria of their managing (the general maximization of the rate of success).

Įteikta 2000 m. lapkričio mėn.