



Virginija GEDMANTIENĖ

VERSLUMO PAGRINDAI

Šiauliai, 2014

Projektas „Didmeninės ir mažmeninės prekybos švietimo posričio modulinėms mokymo programoms skirtų mokymo priemonių rengimas ir modulinė mokymo programų išbandymas“, (projekto kodas Nr. VP1-2.2-ŠMM-04-V-03-016, finansuojamas pagal 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos VP1-2.2-ŠMM-04-V priemonę „Aukščiausios kokybės formaliojo ir neformaliojo mokymo paslaugų teikimas“).

Recenzantai:

dr. Renata Bilbokaitė, Šiaulių universitetas,
Mindaugas Urbelis, Goliath Footwear LTD/YDS,
Laurynas Vilimas, Lietuvos prekybos įmonių asociacija.

© Virginija Gemantienė (vyr. profesijos mokytoja), 2013

© Šiaulių profesinio rengimo centras, 2013

TURINYS

1. ĮVADAS.....	4
1.1. Verslumo samprata.....	4
1.2. Verslumo svarba šiuolaikinėje aplinkoje.....	7
2. VERSLAS IR JO SAMPRATA	11
2.1. Verslas. Verslo esmė.....	11
2.2. Verslo kūrimo paskatos.....	13
2.3. Verslininkystės samprata.....	14
2.4. Verslo sėkmės veiksniai.....	16
3. KAS YRA VERSLININKAS?	20
3.1. Verslininkai	20
3.2. Verslininko savybės ir įgūdžiai.....	22
3.3. Verslininko etika	25
4. VERSLO POREIKIAI IR MOTYVACIJA	30
4.1. Poreikių samprata	30
4.2. Motyvacija	33
5. BENDRAVIMAS IR BENDRADARBIAVIMAS VERSLE	38
5.1. Bendravimas	38
5.2. Bendradarbiavimas.....	40
6. VERSLO PROJEKTAI.....	44
6.1. Projekto samprata.....	41
6.2. Projekto struktūra	46
7. KARJEROS PLANAVIMAS.....	51
7.1. Karjera šiuolaikiniu požiūriu.....	51
7.2. Karjera ir kompetencijos.....	54
7.3. Savęs pažinimas.....	56

1. ĮVADAS Į VERSLUMĄ

Tikslas – pateikti mokiniams pagrindines verslumo sąvokas ir sampratą.

Siekiniai – išmanyti verslumo savybes, suprasti verslumo naudą sau ir visuomenei.

1.1. Verslumo samprata

„Kad ir kuo įsivaizduotumėte save ateityje, kad ir kokia didinga dabar atrodytų trokštama veikla, jūs jau dabar pradėkite veikti taip, tarytum tas žmogus, kuriuo norėtumėte tapti, būtų ne svajonė, bet jūsų tikrovė“ (Misner, 2008).

Sąvoka *verslumas* kildinama iš anglų kalbos žodžio *entrepreneurship* (Tarptautinių žodžių žodynas, 2006), kuris galėtų būti verčiamas kaip gebėjimas organizuoti (ko nors imtis) ir valdyti savo gyvenimą, verslą, mokėjimas išreikšti save ir kurti ekonominę arba socialinę vertę. ***Verslumas – tai kokybinė socialinė savybė, nusakanti žmogaus, visuomenės gebėjimus kurti ir plėtoti verslą bei inovacijas.***

Verslumą kaip reiškinį tyrinėjo žymus austrų ekonomistas Jozefas Šumpeteris (Joseph Schumpeter), padaręs išvadą, kad verslumo sąvokos turinys apima, kūrybiškai identifikuojant ir plėtojant, tokius dalykus:

- naujus produktus;
- naujus gamybos metodus;
- naujas rinkas;
- naujas organizacijų formas.

Terminas *verslumas* dabar plačiai vartojamas vadybos literatūroje – paprastai reiškia ***naujas idėjas ir kūrybinę veiklos plėtrą didelių organizacijų kontekste.***

Sąvokos *verslas, verslumas, verslininkas, verslininkystė* yra labai glaudžiai susijusios.

Aiškinamuosiuose žodynuose nurodoma, kad verslumo sąvoka reiškia gebėjimą imtis veiklos, rizikuojant savo finansiniais ištekliais. Verslumas – gamybos veiksnys, kurio turinys – žmogaus gebėjimas susieti kapitalą, darbą ir gamtinius išteklius (žemę), organizuoti verslą, įgyvendinti inovacijas, rizikuoti savo turtu ir gerove, siekiant pelno.

Verslumo pagrindai

Garsus verslo konsultantas Piteris Drakeris (Peter Drucker) sukūrė šiuolaikinį verslumo apibrėžimą: **verslumo esmė iš tikrųjų yra išnaudoti galimybes, kurios atsiranda su pokyčiais, o ne juos vykdyti.** Internetiniame puslapyje www.verslas.in pateikiamas toks verslininko apibrėžimas: „**Verslininkas – žmogus, kuris visada ieško pokyčių, reaguoja į juos ir išnaudoja kaip galimybę.**“ Pokyčių galima matyti visur: technologijoje, klientų elgesyje ir socialinėse normose.

Verslumo sąvoka apima daugiau nei vieną asmenį. *Ji apima visą savo noru veiklos procese dalyvaujančią komandą, kuri rizikuoja, kuria, skatina, įgyvendina novatoriškas idėjas ir sukuria apčiuopiamą vertę.* **Organizacijos verslumas – tai toks požiūris į vadovavimą, kai siekiama iki galo išnaudoti galimybes gauti naudos nesitenkinant esamais modeliais, struktūromis ir ištekliais.** Suprantant verslumą kaip grupės veiklą, jokių būdu neturi būti nuvertinamas kiekvieno asmens verslumas.

Kolinas Turneris (Colin Turner) pateikia 10 verslumo savybių:

VERSLUMO SAVYBĖS	Būti informuotiems, budriems.
	Išlikti aktyviems.
	Sugebėti pasinaudoti netikrumu.
	Ieškoti, ko trūksta rinkoje.
	Aistringai įgyvendinti pasirinktas galimybes.
	Taikyti, priimti, tobulinti, keisit arba perdaryti pagal reikalą.
	Sutelkti dėmesį neprarandant lankstumo.
	Pajungti visas komandos energiją.
	Tapti entuziastingais pašnekovais.
	Pripažinti, kad pažanga pasiekama per klaidas.

1 pav. Verslumo savybių schema (pagal K. Turnerį)

Remiantis K. Turnerio (K. Tuner) nuomone, verslumą galima apibūdinti kaip **savano-rišką bendrą darbą, rizikuojant, kuriant, įgyvendinant bei gebant iškelti ir sėkmingai diegti novatoriškas idėjas.**

Visi iš prigimties norime turėti daugiau – tai užkoduota mūsų genuose ir instinktyvu. Tačiau tikras žmogus yra daugiau nei jo instinktai. Jis žino, kad su kitais reikia dalintis, nes tik taip kuriamas turtas ir statomi miestai. Pradėjusiam įgyvendinti savąją viziją tenka mokytis siekti pelno iš savo savybių: tramdyti ir valdyti savo Ego, ugdyti toleranciją, dalintis sugebėjimais su panašiai mąstančiais. Tai bus lenktynės su pačiu savimi, nuolat ieškant savo naujų sugebėjimų.

Amerikiečiai teigia, kad verslumas yra įgimta žmogaus savybė ir jos išugdyti, neturint tam tikrų bruožų, beveik neįmanoma. Dalis europiečių mano, kad verslumą galima išugdyti, jeigu turima kiek nors įgimtų savybių. Vokiečiai teigia, kad, esant tinkamai personalo rengimo sistemai, verslumo ugdymo problemos kaip ir nėra.

Verslumas – tai siekimas naujų idėjų, projektų įgyvendinimo, t. y. sugebėjimas sėkmingai organizuoti ir valdyti savo gyvenimą bei verslą, pelningai gaminti prekes ar teikti paslaugas; tai – mąstymas ir veikimas (Mincienė, 2000).

Verslumas būdingas žmonėms, pasižymintiems:



2 pav. Verslumu pasižyminčių žmonių savybių schema

Augustino Rakausko, vieno turtingiausių žmonių Lietuvoje, prekybos tinklo „Senukai“ pagrindinio akcininko, nuomone, nenuilstanti energija, žinios, valia, sąžinė, net išmintis – visa tai verslininkas privalo turėti. „Gyvenimo tikslas – ne turtus turėti. Tikslas – išmokti juos materializuoti, remiantis išminties, teisingumo, tikėjimo, meilės vienybės harmonija“ (Rakauskas, 2007). Tikras verslininkas turi rūpintis ne pinigais, šlove ar pripažinimu, o pačiu verslumo procesu, *sužadinančiu visuomenę ir aplinkinius*. Jeigu džiaugiesi savo paties išradingumo sukeltu virsmu, vadinasi, eini teisingu keliu.

Verstumą galima apibūdinti ir kaip turėjimą naujų idėjų, siekimą jas įgyvendinti. Tai būdinga ne tik verslininkams, todėl verslumą reikėtų suvokti žymiai plačiau (mąstymas ir veikimas).

Įvairiuose šaltiniuose minima daug skirtingų verslumo kompetencijų. Dažniausiai kaip verslumo kompetencijos minimi tikėjimas savo sėkme ir užsibrėžtų tikslų siekimas.

Versliam žmogui būdingos tam tikros savybės. Verslus žmogus:

- siekia gerų rezultatų;
- yra energingas, pasitikintis savimi;
- yra atkaklus ir atsidavęs savo darbui;
- nori būti nepriklausomas;
- geba pats priimti sprendimus;
- moka reikšti savo nuomonę;
- geba dirbti savarankiškai;
- mėgsta netradicinius sprendimus;
- pasižymi ryžtingumu ir kūrybingumu.

Ugdant kūrybingumą, reikia stengtis sudaryti palankesnes saviraiškos sąlygas, nebijoti rizikuoti, nes tai yra gebėjimas formuluoti naujas idėjas.

Verslumas yra įgimtos ir įgytos žmogaus savybės, leidžiančios jam novatoriškai mąstyti ir aktyviai bei rizikingai veikti. Verslumo esmė – gebėjimas išvelgti galimybes ir įgyvendinti naudingas idėjas. Tai paprastai reikalauja kūrybiškumo, užsidegimo ir noro prisiimti riziką.

Siekiant pasirinktų gyvenimo tikslų, *reikia gerai pažinti save ir lavinti įgimtus bei įgytus įgūdžius. Tikslų siekimas – gyvenimo esmė, ir jų neturėti gali tik savimi nepasitikintys žmonės. Gyvenimo pilnatvė ir kokybė labai priklauso nuo darbštumo, atkaklumo, užmojų, ryžto ir tikėjimo savo sėkme, nes jau pats tikėjimas tuo, ką darai ir ko sieki, neša sėkmę.*

1.2. Verslumo svarba šiuolaikinėje aplinkoje

Verslumo ugdymas užima ypatingą vietą Lietuvos švietimo sistemoje ir yra pagrindas gyvenimo reikalavimais: mokėti daryti sprendimus, numatyti pasekmes ir prisiimti atsakomybę, taip pat nesigėdyti džiaugtis savo ir kitų sėkme.

Švietimo sistemoje verslumas akcentuojamas kaip savarankiškumas, atsakomybė, inovatyvumas bendrąja prasme. „*Verslumas apima norą kažką keisti pačiam ir sugebėjimą priimti bei palaikyti naujoves. Verslumas – tai asmens mąstymo būdas ir socialinės, vadybinės ir asmeninės kompetencijos, ne tik leidžiančios turimas žinias pritaikyti kasdieniniame gyvenime, ne tik organizuoti savo veiklą, bet ir prisiimti riziką už padarytus sprendimus*“ (Ekonominio švietimo centras, 2006).

Verslumas svarbus ne tik kiekvienam individui, bet ir kiekvienai organizacijai, nes skatina atsinaujinti, perimti naujoves, padeda keistis kartu su besikeičiančia aplinka. Labai svarbu, kad mokyklose būtų kuriama verslumą ugdanti aplinka, skatinanti mokinių iniciatyvumą, keičianti mokytojo vaidmenį iš dominuojančio į patariamąjį, diegiantį projekcinį mokymą idėjoms įgyvendinti, stiprinti ryšį tarp teorijos ir praktikos bei įgyvendinant verslo ir kitus projektus, lanksčiau organizuojant mokymą ir mokymąsi.

Verslumas geba žmogaus idėjas paversti veiksmais. Tai reiškia kūrybiškumą, naujoves ir pasirengimą rizikuoti bei gebėjimą planuoti ir valdyti projektus, siekiant iškelti tikslų. Visa tai kiekvienam žmogui praverčia kasdieniame gyvenime namuose ir visuomenėje. „*Tik per save pačius mes kiekvienas pažįstame pasaulį. Besimokydami ir dirbdami kartu, mes kuriame patys save. Sparčiai besisukantis žinių ratas, išplaukiantis iš sužinoto, pamatyto, patirto, pagimdo naujas žinias, reikalingas ir reikšmingas mums*“ (Gegieckienė ir Graikšienė, 2009).

Verslumas – žmogaus potencialas, tikėjimas savo sėkminga veikla nuolatos besikeičiančioje aplinkoje. Žmogus verslumo pažiūriu (verslininkas) yra tas, kuris turi įgimtų ir įgytų savybių, **reikalingų novatoriškai mąstyti ir aktyviai veikti, derinį:**

- tikėti savo sėkme ir siekti užsibrėžtų tikslų (optimizmas, pasitikėjimas savimi, atkaklumas);
- norėti būti nepriklausomam (savo nuomonės turėjimas, mokėjimas dirbti savarankiškai);
- būti kūrybingam (smalsumas, išradingumas, naujų idėjų formulavimas);

- apskaičiuoti riziką (gebėjimas dirbti, priimant sprendimus, kai neturima visapusiškos informacijos);
- būti veržliam ir ryžtingam (veiklumas);
- matyti tai, kas vyksta aplinkui.

Šis savybių derinys – gebėjimai, reikalingi ne tik verslininkams, bet ir „**kiekvienam, kad būtų galima sėkmingai vadovauti sau, norint įsidarbinti konkurencinėje darbo rinkoje, stengiantis išlaikyti turimą darbo vietą, susikuriant sau darbo vietą, įkuriant verslą**“ (Mincienė, 2000).

Verslumas gali būti vadinamas ir vertybėmis: saviugda, švietimas, kitų kultūrų supratimas, tolerancija, savo galimybių plėtimas. Mokytojų tikslas – ugdyti jaunuolius, juos motyvuoti, kad patys veiktų, o ugdytiniai suprastų verslumą kaip savybę, padėsiančią jiems ateityje pasiekti užsibrėžtų tikslų.

Mokant verslumo mokiniams sudaromos galimybės geriau pažinti save, labiau pasitikėti savo jėgomis, būti savarankiškesniems, ryžtingesniems. Verslumas priklauso ir nuo paties žmogaus – nuo jo sugebėjimo pritaikyti savo žinias, įgūdžius, gerai atlikti darbą, prisitaikyti prie pokyčių. **Svarbu plėtoti kūrybiškumą, mokytis bendrauti ir bendradarbiauti, planuoti ir priimti sprendimus, ugdyti lyderio savybes, mokytis spręsti problemas, dirbti komandoje, daugiau sužinoti apie verslą.** Naudinga būti versliam, nes **verslumas padeda žmonėms prisitaikyti prie sparčiai kintančio pasaulio.** Keičiantis ekonominei, politinei, technologinei aplinkai, sunkiau darosi išmokti būti versliam, todėl būtina įgyti verslumo gebėjimų, padedančių įgyvendinti savo idėjas, įsidarbinti konkurencinėje rinkoje.

Verslumas yra svarbus šiuolaikinėje aplinkoje. Verslumo ugdymo tikslas yra ugdyti mokinių įgūdžius ir sugebėjimus, reikalingus jiems ir kaip individams, ir kaip visuomenės nariams. Tai padeda geriau pasirengti suaugusiųjų gyvenimui, kad geriau galėtų pasinaudoti galimybėmis ir sugebėtų prisiimti atsakomybę, mokėtų išgyventi neužtikrintumo sąlygomis.

Verslo ekspertų teigimu, verslumo skatinimo projektai – rimtas žingsnis gerinant Lietuvos ekonominę padėtį. Projektuose dalyvaujantiems ar verslą kurti nusprendusiems jauniems žmonėms tereikia patarimų, drąsos ir gebėjimų išgyventi „mirties lygumą“ – pirmuosius metus, kai bandoma veiklą pristatyti rinkai.

„Ekonominis jaunimo ugdymas – tai nenutrūkstamas asmenybės verslumo, savimovės ir naujo mąstymo ugdymas. Jo tikslas – **sukurti šiuolaikinį žmogų, gebantį aiškiai nustatyti bei atskirti kompetencijos ir atsakomybės ribas ekonomikoje**“ (Gineitienė, 2005).

Temos apibendrinimas

Verslumo ugdymas pasiekiamas ir grindžiamas aktyvia, savarankiška veikla, skatinančia mąstyti ir veikti. Verslumas žmogaus idėjas gali paversti veiksmais.

Pagrindinė literatūra

1. Bagdonas, E., Patašinė, I., ir kt. (2003). Verslo įvadas: verslumo įgūdžių ugdymas. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla.
2. Gegieckienė, L., Graikšienė, A. (2009). Verslumas. Vilnius: UAB CIKLONAS.

3. Gineitienė, Z. (2005). Verslo kūrimas ir valdymas. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
4. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2008). Verslo ir vadybos įvadas. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
5. Mincienė, L. (2004). Verslumo pradmenys. Kaunas: Dakra.
6. Mincienė, L. (2000). Verslumo pradmenys. Vilnius: UAB „Logotipas“.
7. Rakauskas, A. (2007). Verslumo dvasia. Kaunas: UAB „Spindulys“.
8. Schultz, H. (2010). Kava su meile. Vilnius: Eugrimas.

Papildoma literatūra

1. Prieiga per internetą: <http://verslas.delfi.lt/business/>
2. Prieiga per internetą: <http://www.bznstart.lt/press>
3. Prieiga per internetą: <http://www.verslas.in/terminas/verslumas/>

Sąvokų žodynelis

Ekonomika – mokslas, tiriantis gamybos, paskirstymo bei vartojimo sąlygas ir dėsnius.

Gamtiniai ištekliai – tai gamtos elementai, naudojami gamybinėje ir negamybinėje žmonių veikloje.

Inovatyvumas – tai imlumas naujovėms, taikant naujus veiklos metodus.

Kapitalo ištekliai – tai pastatai, įrankiai, mašinos, kuriuos verslas naudoja prekėms ir paslaugoms kurti.

Kompetencija – tai žinių, gebėjimų ir nuostatų visuma, leidžianti kiekvienam asmeniui gyventi visavertį asmeninį gyvenimą, siekti užsibrėžtų tikslų, mokytis visą gyvenimą, būti aktyviu piliečiu, dalyvauti visuomenės gyvenime, susirasti tinkamą darbą.

Konkurencija – varžybos tarp vartotojų, norinčių įsigyti prekę arba paslaugą, taip pat gamintojų, siekiančių parduoti šią prekę arba paslaugą.

Motyvacija – tai savęs bei kitų skatinimas tam tikrai veiklai, siekiant individualių ar organizacijos tikslų.

Novatoriškumas – tai naujų metodų, idėjų pateikimas.

Organizacijos verslumas – tai toks požiūris į vadovavimą, kai siekiama visiškai išnaudoti galimybes, gauti naudos nesitenkinant esamais modeliais, struktūromis ir ištekliais.

Paslauga – tai prekė, kurios gamyba ir vartojimas vyksta tuo pačiu metu.

Pelnas – tai, kas lieka padengus visas verslo veiklos išlaidas; tai skirtumas tarp visų įmonės pajamų ir išlaidų.

Prekė – tai fiziškai apčiuopiami gaminiai, kuriami verslo veikloje.

Projektas – tai organizuotos pastangos padaryti kažką naudinga.

Rinka – tokia sistema, kuriai esant žmonės gali laisvai mainytis prekėmis ir paslaugomis.

Verslumas – tai siekimas naujų idėjų, projektų įgyvendinimo, t. y. sugebėjimas sėkmingai organizuoti ir valdyti savo gyvenimą bei verslą, pelningai gaminti prekes ar teikti paslaugas; tai – mąstymas ir veikimas.

Žmogiškieji ištekliai, arba darbas – visos tos fizinės ir protinės pastangos, kurias žmonės naudoja prekėms ir paslaugoms kurti.

Savikontrolės klausimai

1. Kas yra verslumas?
2. Kokius prisimenate verslumo apibrėžimus?
3. Kokias žinote verslumo savybes?
4. Kaip suprantate verslumo esmę?
5. Kodėl svarbu būti versliam?
6. Kokiomis vertybėmis gali būti vadinamas verslumas?
7. Kokia verslumo svarba šiuolaikinėje aplinkoje?

Užduotys

1. Sugalvokite sau tinkantį verslumo apibūdinimą.
2. Apibrėžkite, kokiomis įgimtomis ar įgytomis savybėmis pasižymite. Kaip galėtumėte jas tobulinti?
3. Ar esate verslus (versli)? Surašykite savo verslumo savybes.
4. Darbas grupėmis.

Verslumas priklauso nuo daugelio veiksnių:

- tautos mąstymo būdo,
- dominuojančios religijos,
- tradicijų ir papročių,
- ūkio raidos ypatybių,
- šeimos tradicijų, auklėjimo ir turinės aplinkos.

Padiskutuokite grupelėmis, kaip suprantate pateiktus veiksnius, pateikite savo variantų ir pavyzdžių.

5. Paašškinkite, kaip verslumas padeda žmogaus idėjas paversti veiksmis.

2. VERSLAS IR JO SAMPRATA

Tikslas – atskleisti verslo sampratą.

Siekiniai: išsiaiškinti verslo esmę, funkcijas, suprasti verslo kūrimo paskatas, suvokti verslo sėkmės veiksnius.

2.1. Verslas. Verslo esmė

Milijonai žmonių užsibrėžia naujų tikslų. Žmogus susikaupia ir vaizduotėje sukuria ateities vaizdą, kuris tarsi katalizatorius ragina nesustoti, judėti pirmyn.

Verslas įvairiomis formomis klesti jau labai seniai. Jo užuomazgų pastebėta beveik visose kultūrose. Verslu užsiėmė arabai, romėnai, egiptiečiai. Tuomet tokios sąvokos negalėjo būti, nes buvo tik smulkiojo verslo užuomazgų. Pagrindinis tuometinių verslininkų tikslas buvo apgauti pirkėją, gaunant kuo daugiau naudos sau.

Verslą būtų galima apibūdinti IBM bendrovės atstovo Tomo Dž. Votsono Vyresniojo poetiniu teiginiu: „***Verslas yra įdomus žaidimas, pats įdomiausias pasaulyje, jei tik moki jį žaisti.***“

Kai kurie ekonomistai teigia, kad verslas yra:

- ekonominė veikla, kuria siekiama pelno;
- užsiėmimas, darbas, smulkioji gamyba, amatas;
- ilgiau trunkanti profesinė ir neprofesinė veikla, susijusi su pareigomis ir teisėmis, siekiant uždarbio;
- gamybos, pirkimo, pardavimo ar tiekimo veikla, atliekama už pinigus;
- nuosavybė, savarankiškumas, atsakomybė visuomenės, dirbančiųjų, savo ir artimųjų gyvenimo atžvilgiu.

Verslas gali būti apibūdinamas ir kaip užsiėmimas, kai gaminant prekes ar teikiant paslaugas kitiems vartotojams yra uždirbami pinigai. „Verslas – tai ne vien veiklos forma, gyvenimo būdas, tai ir poezija, ir kūrybinis polėkis, ekonominės rizikos sritis; jis aprėpia savus rašytinius ir nerašytinius dėsnius, principus, tarpusavio bendravimo etiką, savaip kuria verslo pasaulyje pulsuojančią aukštąją matematiką ir pavergia savotiškai ele-

mentaria abécèle (Gegieckienė, Graikšienė, 2009). Kalbant apie verslą, mintys sukasi ir apie pragyvenimą.

Daugelyje sėkmės istorijų nuolat minimas atkaklumas. Žmonės, kurie iš tikrųjų pasiekia savo tikslą, dažniausiai yra tvirti ir kryptingi, jie nepaiso jokių kliūčių. Ryžtas – tai esminė sąlyga, jei siekiama didelių pergalių. Bet vien atkaklumas ar ryžtas sėkmės dar negarantuoja. Būtina turėti ir tam tikrą sistemą, planą. Reikia ne tik judėti pirmyn, kai visi kiti jau sustojo, bet ir padvigubinti energiją. **Atkaklumas turi būtinai derėti su kryptingumu.**

Ketinantis pradėti verslą žmogus turi turėti žinių apie verslą, jo prigimtį, ypatumus, turėti ir tam tikrą gebėjimų. Tik pats žmogus gali spręsti, ar jis nori įkurti savo verslą, todėl šią veiklą renkasi žmonės, nebijantys rizikuoti.

Dinamiškas, dažniausiai nedidelis ir dėl to itin lankstus verslas atlieka visuomenėje ir nacionalinėje ekonomikoje daug **svarbių funkcijų**:



3 pav. Verslo funkcijų schema

Verslas atlieka ir kitas svarbias funkcijas:

- didina nacionalines pajamas;
- verslininkai apmoko ir įdarbina daug nekvalifikuotų darbininkų;
- užtikrina individualias galimybes ir socialinį mobilumą;
- tenkina asmeninius poreikius ir siekius;
- ypač naujas verslas yra tarsi laboratorijos, kuriose galima pigiai išbandyti idėjas, produktus, paslaugas, naujas rinkas;
- verslas buvo, yra ir bus tarptautinių korporacijų lopšys.

Verslui normaliai plėtotis būtinas **kapitalas, personalas, daiktinės darbo priemonės, priimtinas visuomenei siūlomų prekių ir paslaugų rinkinys, derinys bei verslumas**. Pastarasis veiksny suvienija visus kitus ir užtikrina racionalų, efektyvų turimų išteklių –

materialių ir nematerialių, darbo ir finansinių – panaudojimą. Nuo veiklos sąlygų, nuo verslininkų iniciatyvos ir pastangų priklauso ir verslumas.

Bet kurio verslo pagrindas – aiški, pamatuota, konkurencinga ir perspektyvi sėkmingai įgyvendinta idėja. Svarbiausia yra įvertinti tai, ką mokate, ir tai, ką mėgstate, nes sėkmė dažniausiai ateina suderinus profesiją ir pomėgius. **Jeį tikslas užsibrėžtas sąmoningai ir aiškiai vizualizuojamas, jis pasiekiamas kur kas greičiau, nei gali atrodyti. Tai – pirma. Antra – būtina turėti planą, kaip tikslo link artėsime, ir stengtis.**

2.2. Verslo kūrimo paskatos

Visame pasaulyje vis daugiau žmonių – jaunų ir senų – atsisako karjeros ir ieško galimybių pradėti savo nepriklausomą verslą, nes galimybių darbo rinkoje nėra daug.

Verslą žmonės steigia dėl įvairių priežasčių. Vieniems atsibosta dirbti samdomą darbą, atsiskaitinėti vadovams, taikstytis prie nelankstaus darbo grafiko, tad galiausiai sugalvoja įsteigti savo verslą (bent jau taip jie iš pradžių mano). Kiti apie verslą svajoja nuo mažumės, nors tiksliai nežino, kokių verslu užsiims.

Jaunuoliai, lyginant su vyresnio amžiaus žmonėmis, rodo daugiau iniciatyvos kurdami verslą. Specialistai sako, kad aktyviausi yra 25–30 metų žmonės. Jaunimo, dažnai stokojančio patirties ir pernelyg drąsiai vertinančio naują veiklą, įkurtos įmonės gali turėti du scenarijus: arba pasieks stulbinančių rezultatų, arba žlugs.

Akivaizdi tendencija – jaunimas orientuotas į technologines, programines inovacijas, telefonines taikomas programas – greitai ir nesunkiai sukuriama verslą paslaugų sektoriuje. Vyresnio amžiaus atstovai kuria tradicinius, vadinamuosius „kietuosius“ verslus: gamybos, logistikos – įprastus paslaugų sektoriuje.

Dažniausiai minimos **priežastys pradėti verslą:**

- 1. Darbo apsauga.** Prieš kelias dešimtis metų verslas buvo laikomas didžiule rizika, o darbas kompanijoje ir kopimas karjeros laiptais – saugumo garantija. Šiais laikais yra atvirkščiai – dirbti kitiems tapo rizikinga. „Jeį aš dirbu kitiems, tai perduodu savo laiką mainais už pinigus, tačiau nesukuriu jokios ilgalaikės vertės ir nesukaupiu jokio asmeninio turto“, – teigia „Pareto Systems“ savininkas Dankanas Makpersonas (Duncan MacPherson).
- 2. Nepriklausomybė.** Žmonės džiaugiasi darbo sau privalumais ir mėgaujasi laisve, kurią patys ir susikuria. Kai dirbi sau, tu gali rinktis – kada, kaip ir su kuo dirbi. Jūs patys sprendžiate, kiek laiko norite būti su šeima, o kiek praleisti darbe.
- 3. Lankstumas.** Visai nesvarbu, kokiame mieste gyvenate – dideliame ar mažame. Elektroninis paštas, telekonferencijos, visa įvairovė interneto priemonių padės jums susisiekti su partneriais, tiekėjais, klientais tiesiai iš namų – ypač jei jūsų verslas internetinis.
- 4. Galimybė uždirbti daugiau.** JAV verslo žurnalo „Sorbes“ sudaromame milijardierių sąrašė iš 1,4 tūkst. jame esančių žmonių tik vienas turtus susikrovė būdamas darbuotoju – tai dabartinis „Microsoft“ vadovas Styvas Bolmeris (Steve Ballmer).

„Kai turi nuosavą verslą, rašai savo asmeninę istoriją, savo sėkmės istoriją, o svarbiausia, savo uždarbio istoriją (angl. *paycheck history*). Jūs turite galimybę kurti tai, kam jaučiate aistrą“, – teigia Džefris Gitomeras (Jeffrey Gitomer), knygų apie verslą autorius.

5. **Atsidavimas darbui.** Vienas tyrimas atskleidė, kad 84 proc. žmonių, dirbančių sau, jaučia didesnį pasitenkinimą darbu. Jie jaučia, kad jų kūriniai, produktai priklauso jiems, o tai ir skatina stengtis. Dirbdami kitiems taip nesistengiame.

Naujam verslui pradėti neužtenka idėjos. Būtina, kad žmogus gebėtų planuoti, turėtų intuicijos, ryžtųsi rizikuoti. Verslo kūrimo paskatos būna skirtingos. 1 lentelėje pateikiamos dažniausiai nurodomos verslo kūrimo paskatos.

1 lentelė. Verslo kūrimo paskatos

Verslo kūrėjai	Paskatos
Jauni žmonės (17–25 metų)	Noras įgyvendinti naujas idėjas. Siekimas įrodyti, kad galimos naujo tipo bendrijos, kuriose klesti tarpusavio supratimas, nes jauni žmonės verslo partnerius pasirenka iš draugų ar pažįstamų būrio.
Darbininkai	Siekimas būti nepriklausomiems. Troškimas pakeisti savo socialinę padėtį.
Bedarbiai	Būtinybė susikurti darbo vietą. Valstybės skiriama parama. Nepasitenkinimas turima profesija. Savarankiškumo siekimas.
Pensininkai	Per daugelį metų sukaupti finansiniai ištekliai, kuriuos norima sėkmingai investuoti.
Tarnautojai	Noras iš esmės pakeisti savo socialinę padėtį. Laisvės siekimas ir galimybė priimti savarankiškus sprendimus.

Šaltinis: Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2008). Verslo ir vadybos įvadas. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla

Atkaklios pastangos ir veiksmų sistema yra būtina gerų rezultatų, pergalių sąlyga. Laikytis sistemos – vadinasi, lavinti tarpusavyje susijusius įgūdžius ir gebėjimus, pavyzdžiui, norint žaisti futbolą, reikia mokytis pagrindinių veiksmų, lavintis fiziškai. Norint kurti ir plėtoti verslą, reikia mokėti suburti žmones, analizuoti rinką ir t. t. Jūsų rezultatai visiškai atitiks tą laiko ir energijos kiekį, kurį skyrėte savo sistemos komponentams sukurti, įvaldyti.

2.3. Verslininkystės samprata

Verslininkystės samprata kūrėsi stebint kasdienę žmonių ūkinę veiklą. XV a. verslininkais buvo pripažįstami paprasti žmonės, jų veikla nebuvo specialių mokslinių tyrimų objektas. Kintanti socialinė aplinka sudarė sąlygas kurtis verslininkų bendrijoms. Nors es-

miniai verslininkystės skirtumai jau buvo atskleisti, vis dėlto pirmieji bandymai teoriškai įprasminti šį ypatingą reiškinį vyko tik XVII a.

Verslininkystė apibūdinama kaip naujų, turinčių vertę dalykų kūrimas, jėgų ir laiko reikalaujantis, asmeninę, finansinę, moralinę ir socialinę atsakomybę numatantis procesas, kuris galų gale teikia pinigų ir pasitenkinimą pasiektais rezultatais.

Verslininkystė – nelengvas pasirinkimas. Tai procesas, kai asmuo, pasikliaudamas savo verslumu, situacijos tinkamumu, įsitikinęs savo sėkme ir prisiimdamas finansinę, moralinę ar socialinę atsakomybę, suformuoja naują pelningą ir vartotojams naudos teikiančią verslo idėją. Verslo kūrimas visų pirma siejamas su nuosavybe. Jam kurti būtinas lėšas ir gamybos priemonės verslininkas gali turėti pats, pasiskolinti, išsinuomoti.

Verslo kūrimas – tai pavojingas gyvenimas be apsaugos, o už klaidingus sprendimus baudžiama be gailėsčio. Konkurencijai paaštrėjus, ją pajunta smulkusis verslas. **Verslininkystė padeda augti** ekonomikai, didina darbo našumą ir sukuria naujų technologijų, prekių ir paslaugų, „atnaujina“ konkurenciją rinkoje, nes šių dienų ekonomikos kitimo tempai yra greiti.

Priklausomai nuo verslo pobūdžio yra skiriamos verslininkystės rūšys.

2 lentelė. Verslininkystės rūšys

Gamybinė verslininkystė	Tai pagrindinė verslo rūšis, apimanti prekių gamybą ir paslaugų tiekimą, kai perkamos žaliavos ir medžiagos, iš kurių gaminamos prekės. Verslininkas gamybininkas pasirenka gamybinės veiklos rūšį, sudaro verslo planą, kad galėtų prognozuoti rezultatą ir tinkamai organizuoti veiklą.
Komercinė verslininkystė	Būdingos prekių – pinigų, prekybos – mainų operacijos, kurių pagrindas – pirkimo ir pardavimo sandoriai.
Finansinė verslininkystė	Tai ypatinga verslininkystės rūšis, nes čia pirkimo ir pardavimo objektas yra specifinės, ypatingos prekės – pinigai, vertybiniai popieriai. Pagrindinis verslininko finansavimo pajamų šaltinis yra palūkanos, gaunamos už paskolas.

Verslininkystė vertinama ne tik pagal sukurtą turtą ir pajamas, tenkančius vienam gyventojui, arba jų kaupimosi tempus.

Verslininkystė lemia ekonomikos ir visuomenės pokyčius. Ekonomistų nuomone, ekonomikos plėtrą iš esmės lemia naujovės (inovacijos), dėl to sukuriami ne tik naujų gaminių ir paslaugų, bet ir skatinama investuoti į kuriamas bendroves ir įmones. Naujos investicijos veikia ir paklausą, ir pasiūlą. Investicijos ir naujovės nelemia verslininkystės įtakos plečiantis ekonomikai, nes inovacijos būdingos ir valstybėms, ir jau seniai veikiančioms įmonėms. Norint pagrįsti verslininkystės įtaką ekonomikai, reikia įsivaizduoti visai naujų produktų kūrimą. Kurdamas verslininkas pirmiausia materialiai įkūnija idėjas – jos patenka į rinką ir yra įgyvendinamos. Skiriamos tokios naujo produkto kūrimo stadijos: mokslo žinių pritaikymas, technologijų ir bandomųjų pavyzdžių kūrimas, gamybos planavimas ir masinė gamyba.

2.4. Verslo sėkmę lemiantys veiksniai

Sėkmė yra galimybių ir pasirengimo sankirta. Jei esate pasirengę pasinaudoti galimybe, vadinasi, rizikuojate protingai, ir tai dažniausiai lemia sėkmę.

Daug didesnė verslo sėkmės tikimybė yra tuomet, kai laisvai samdomas darbuotojas įgyja tam tikros patirties iš savo srities ir tampa čia beveik nepakeičiamas. Tokiu atveju žmonės nori jo konsultacijų ar kokių nors kitų paslaugų ir produktų.

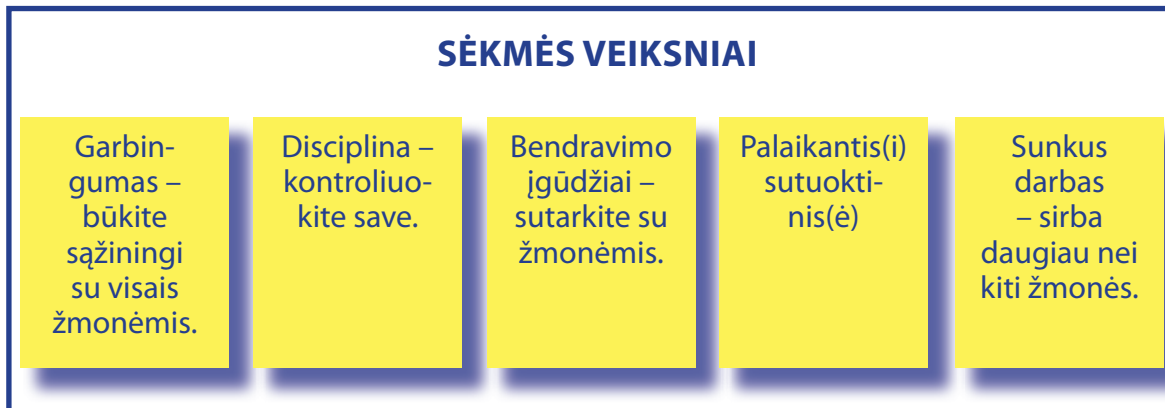
Planuotai ar neplanuotai, sąmoningai ar nesąmoningai savo įmonę įsteigęs žmogus tampa amatininku (ne verslininku). Žinoma, kartais naują verslo vienetą įsteigia jau patyrę verslininkai ar įmonių grupė, tad tokiu atveju naujasis verslo vienetas yra verslininkų kūrinys.

Vis dėlto daugeliu atvejų laisvai samdomas darbuotojas tampa amatininku, nes savo įsteigtoje įmonėje dirba vienas pats (padedant šeimos nariams ar draugams). Šis žmogus tampa ne tik specialistu (kuris kepa skanius pyragus), bet ir verslininku (kuris galvoja apie verslo ateitį). Kas nutinka toliau? Patenkintų klientų skaičius auga, pinigų srautai didėja, tad atsiranda poreikis samdyti darbuotojus, nes amatininkas nebesugeba vienas iškepti pakankamai pyragų, t. y. nesugeba patenkinti esamos paklausos. Šiuo momentu pyragų kepėjas prisiima ir trečią vaidmenį – vadovo.

Napoleonas Hillas (Napoleon Hill), remdamasis garsių asmenybių mintimis, išgrynino sėkmės filosofiją, padėjusią pakilti iš skurdo į suklestėjimą. Daugybei žmonių šio autoriaus **rekomendacijos padėjo patirti sėkmę**. N. Hillas pateikia sėkmingų veiksmų sąrašą. Štai jo septyniolika sėkmės principų:

1. Užsibrėžkite aiškų tikslą.
2. Suburkite bendraminčių kolektyvą.
3. Tapkite patrauklia asmenybe.
4. Tikėkite sėkme.
5. Nueikite mylia daugiau, negu privalote.
6. Ugdykite iniciatyvumą.
7. Susikurkite teigiamą dvasinę nuostatą.
8. Valdykite savo entuziazmą.
9. Stiprinkite savikontrolę.
10. Mąstykite nuosekliai.
11. Valdykite savo dėmesį.
12. Skatinkite komandinį darbą.
13. Mokykitės iš savo nesėkmių ir klaidų.
14. Lavinkite kūrybiškumą.
15. Saugokite sveikatą.
16. Taupykite laiką ir pinigus.
17. Veikite taip, tarsi jau būtumėte įgyvendinę savo svajonę.

Milijonieriai dažniausiai minėjo penkis veiksnius, leidusius, jų manymu, dirbti sėkmingai.



4 pav. Verslo sėkmės veiksmų schema

Ekonomikos sistemoje žmogus gali veikti dvejopai: **kaip savarankiško verslo kūrėjas bei valdytojas ir kaip samdomas darbuotojas verslo įmonėje ar kitoje organizacijoje.**

Abiem atvejais jo veikla bus sėkminga, jeigu žmogus bus pakankamai išsilavinęs, suvoks ekonomikos būklę, jos susidarymo priežastis, mokės panaudoti turimus išteklius, veikti rinkose, geriau tenkins visuomenės poreikius ir sieks užsibrėžtų tikslų. Labai svarbu gilinti savo žinias, stebėti kintančią aplinką, savarankiškai nagrinėti, vertinti, mąstyti, priimti sprendimus, rengtis savarankiškai dirbti, nes nuo smalsumo ir **veiklos sėkmės priklausys dabartis ir įdomi ateitis.**

Dažnai keliamas klausimas, kaip amata paversti sėkmingu verslu?

Pirma, turėkite viziją. Apmąstykite, kaip verslas turėtų atrodyti po penkerių metų. Tai suteiks kryptingumo, nuoseklumo, lems ir rezultatus. Kiekvienas sėkmingas verslas turi viziją. Reikia mokėti trumpam atsitraukti nuo darbų ir pamąstyti apie ateitį. Taigi, kurkite savo įmonės viziją.

Antra, standartizuokite procesus. Norėdami sukurti sėkmingą verslą (ne amata) – be standartizavimo neapseisite. Anot TOC (Theory of Constraints) apribojimų teorijos eksperto Neriaus Jasinavičiaus, „standartizavimas yra nustatyta ir apibrėžta veiksmų seka, kaip turi būti atliekamas vienas ar kitas darbas.“ Ten, kur nėra standarto, nėra tobulėjimo. Jeigu norime tam tikrą darbą atlikti produktyviau ir kokybiškiau, privalome suprasti, koks tai procesas, nuo kokių veiksmų priklauso to proceso efektyvumas. Jeigu kiekvieną kartą norėsite išrasti dviratį, tos užduoties negalėsime skirti samdomiems darbuotojams.

Kokia yra tikroji restoranų tinklo „McDonald’s“ sėkmės priežastis? Mėsainiai? Rinkodara? Klientų aptarnavimas? Ne. Daugelis žmonių gali paruošti skanesnį mėsainį, „įsukti“ geresnę rinkodarą ar maloniau aptarnauti klientus. „McDonald’s“ sėkmės priežastis yra standartizuotų procesų tikslumas – nuosekli sistema.

Trečia, ugdykite kitus darbuotojus. Daugelis amatininkų bijo prarasti geriausio darbuotojo statusą. Jie nori būti savo amato meistrai ir autoritetai. Jeigu mano paties darbuotojai dirba geriau už mane, tai koks aš amatininkas? Iš tiesų, norėdami sukurti verslą, privalote ugdyti savo darbuotojus.

Verslininkas neprivalo būti geriausias savo srities specialistas. Jis privalo efektyviai organizuoti ir plėtoti įmonės veiklą, ugdyti ir motyvuoti darbuotojus – tai pagrindinis jo

rūpestis. Teisingai sakoma, jog verslininkas dirba ne įmonėje, o su įmone.

Sėkmės siekimas – tai begalinis procesas. **Jis reikalauja, kad sutelktume dėmesį į ilgalaikius tikslus, bet drauge neišleistume iš akių visų gyvenimo smulkmenų.** Kiekviename žingsnyje turime pranokti kitus, kiekvieną kartą mūsų pasirinkimas turi būti geriausias. Taip pat privalome siekti pusiausvyros, kad nenukentėtų nei mūsų šeimos gyvenimas, nei karjera, nei kitos asmeninės būties sferos.

Temos apibendrinimas

Verslas – tai veikla, kuria užsidirbama pragyvenimui, gaminant prekes ar teikiant paslaugas, reikalingas kitiems visuomenės nariams. Verslo sėkmė priklauso nuo pasirinktos krypties, strategijos parengimo ir verslo politikos.

Pagrindinė literatūra

1. Bagdonas, E., Patašinė, I., ir kt. (2003). Verslo įvadas: verslumo įgūdžių ugdymas. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla.
2. Gegieckienė, L., Graikšienė, A. (2009). Verslumas. Vilnius: UAB CIKLONAS.
3. Gineitienė, Z. (2005). Verslo kūrimas ir valdymas. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
4. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2008). Verslo ir vadybos įvadas. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
5. Mincienė, L. (2004). Verslumo pradmenys. Kaunas: Dakra.
6. Misner, I. R., Don Morgan, M. A. (2008). Sėkmės mokytojai. Kaunas: UAB „Lucco“.

Papildoma literatūra

1. Prieiga per internetą: <http://www.bznstart.lt/press>
2. Prieiga per internetą: <http://www.verslas.in/terminas/verslumas/>
3. Prieiga per internetą: <http://www.DELFI.lt/press>

Sąvokų žodynis

Bendrovė – verslo organizacija, veikianti savarankiškai ją įkūrusių savininkų vardu ir turinti juridinio asmens statusą.

Darbas, verslas – veikla, kurią žmogus atlieka tam, kad užsidirbtų gyvenimui.

Išlaidos – verslui plėtoti ar darbui atlikti išleidžiami ar reikalingi pinigai.

Paklausa – konkrečių prekių arba paslaugų kiekiai, kuriuos vartotojai (pirkėjai) konkrečiu metu nori ir gali įsigyti įvairiomis kainomis.

Pasiūla – prekių kiekis, kurį pardavėjas gali pasiūlyti parduoti už tam tikrą kainą tam tikru metu ir tam tikroje vietoje.

Pelnas – tai, kas lieka padengus visas verslo veiklos išlaidas. Tai – skirtumas tarp visų įmonės pajamų ir visų jos išlaidų.

Verslininkas – asmuo, prisiimantis visą verslo riziką ir atsakomybę.

Savikontrolės klausimai

1. Kaip galima apibūdinti verslo sąvoką?
2. Kokios yra verlumo savybės.
3. Kas yra verslo pagrindas?
4. Kokios yra verslo kūrimo paskatos?
5. Kaip apibūdinama verslininkystė?
6. Kaip amatą paversti sėkmingu verslu?

Užduotys

1. Diskusija grupėse apie sėkmės istorijas: ką žinote apie žmones, kurie pasiekė savo tikslą – įkūrė verslą. Kokias savybes turi turėti žmogus, ketinantis užsiimti verslu?
2. Paaiškinkite, kaip dažniausiai nedideli ir dėl to itin lankstūs verslai atlieka daug svarbių funkcijų visuomenėje ir nacionalinėje ekonomikoje.
3. Išvardykite savo sugalvotus verslo sėkmės veiksnius.
4. Paaiškinkite, kokios yra pagrindinės priežastys pradėti verslą.
5. Sugalvokite savo verslo idėją ir ją pristatykite grupei.

3. KAS YRA VERSLININKAS?

Tikslas – aptarti verslininkams būdingas savybes.

Siekiniai: apibrėžti sampratą, kas yra verslininkas, apibūdinti svarbiausias verslininko savybes, suprasti verslininko etiką.

3.1. Verslininkai

Verslo istorijoje yra daug pavyzdžių, kad svarbiausios paskatos imtis verslo buvo materialusis ir moralinis nepasitenkinimas savo padėtimi.

XIX a. pab. – XX a. verslininkai dažnai buvo tapatinami su įmonių valdytojais.

Vakarų literatūroje verslininkas apibūdinamas kaip žmogus, organizuojantis įmonę ir valdantis ją, siekdamas asmeninio tikslo. Už žaliavas ir medžiagas, panaudotas gamyboje, žemę, samdomų darbuotojų darbą, panaudotą kapitalą verslininkas moka rinkos kainomis. Į verslą investuoja savo idėjas, žinias, planavimą, organizavimo ir įmonės valdymo įgūdžius, taip pat atsako už galimus nuostolius, jeigu jų atsiranda ne dėl jo kaltės, o dėl netikėtų nepalankių aplinkybių.

Tokią verslininko sampratą realiai įgyvendino vienas turtingiausių pasaulio žmonių Deilas Karnegis (Dale Carnegie). Jis pats nieko neišrado, tačiau gebėjo pastebėti naujas idėjas, jas išplėtoti ir pritaikyti gamindamas produktus ir kurdamas technologijas.

XX a. viduryje susiklostė šiuolaikinio **verslininko novatoriaus** samprata. Verslo uždavinys – reformuoti gamybos būdą, įdiegiant išradimus, o apskritai – pritaikant technologines galimybes gaminant naujas arba anksčiau parinktas prekes, tačiau naujais metodais, randant naujus žaliavų šaltinius arba naujas gatavos produkcijos realizavimo rinkas. Čia išryškintas **novatoriškumas ir naujovės kaip svarbus verslininkystės požymis**. Šiam požiūriui įgyvendinti reikia ne tik kūrybiškai mąstyti, bet ir suprasti jėgų, veikiančių susiklosčiusioje aplinkoje, išdėstymą.

J. Šumpeteris (Joseph Schumpeter) yra vienas radikaliausių ir visapusiškiausių verslininkystės teorijų autorių. **Jis verslininką apibūdina kaip novatorių, dinamiškumo agentą ir ekonomikos variklį.** Pasak J. Šumpeterio, naujos verslininko idėjos, vidinio po-

tencialo ir situacijos panaudojimas yra svarbiausi veiksniai, sukantys verslą ir ekonomiką, o **verslininkas – tai novatorius, kuriantis naujas technologijas.**

Šiuolaikiniam pasauliui reikia naujų sumanymų, naujų gamybos būdų, naujų rinkodaros taisyklių, naujų vadybos metodų, naujų produktų ir paslaugų. Toks naujovių poreikis atveria naujas erdves (nišas) tiems, kurie geba numatyti aiškius tikslus, atskleisti galimybes ir pasinaudoti jomis. *Idėjos yra vertingiausias naujos ekonomikos variklis. Turint gerą idėją, aiškų tikslą atsiranda puiki galimybė pasinaudoti šiuo pranašumu gyvenimo tikslui pasiekti.* Tačiau reikia išmanyti verslo pagrindus, teisinę bazę, įvertinti riziką ir imtis kūrybos, konkrečios veiklos. **Tik tvirtas tikėjimas savo galimybėmis ir atkaklus darbas atneša reikiamus rezultatus.**

Svarbiausia rinkos ekonomikos varomoji jėga – verslininkai. Amerikietis Paulas Kenedis (Paul Kenedy) knygoje „Didžiųjų jėgų kilimas ir žlugimas“ pateikia daugybę verslininkų reikšmės visuomenei pavyzdžių, kai dėl sąmoningo iniciatyvos ir savarankiškumo slopinimo žlugo nemažai didžiųjų valstybių, kai lojalumas valdančiam elitui nugali savarankiškumą ir iniciatyvą, kai verslininkai sistemingai apiplėšinėjami, visuomenę apima sąstingis ir prarandamas sugebėjimas priimti nuolat kintančio pasaulio iššūkius.

Verslininku reikėtų laikyti žmogų, kuris, įgyvendindamas savo idėjas, kuria įmonę savo ar pritrauktomis lėšomis ir siekia gauti pelno. Pagrindinis tikslas gali būti ir ne pelnas, bet be pelno jokia įmonė gyvuoti negali. Vykdydamas savo tiesioginę funkciją – tenkinti vartotojų poreikius – verslininkas drauge atlieka ir partnerio vaidmenį: suteikia galimybę uždirbti kitiems žmonėms. Jo noras kurti gėrybes yra teisėtas, naudingas ne vien jam pačiam, bet ir daugeliui kitų visuomenės narių.

Veiklos aplinka sukuria tam tikras verslininkų darbo sąlygas, kartais vadinamas *verslo pasauliu*. Šis pasaulis turi tam tikrų bruožų, kuriuos sąlygoja dvejopos priežastys:

- 1) *verslininkas susiduria su kitais rinkos subjektais.* Šie subjektai turi savo interesus, labai dažnai nesutampančių su verslininko interesais. Toks nesutapimas sukelia tam tikrą įtampą, varžančią verslininko veiksmus ir sprendimus laiko ir finansų atžvilgiu;
- 2) rinkos sąlygomis ekonominė padėtis nėra griežtai apibrėžta, o verslininkas, organizuojantis ir finansuojantis savo veiklą, faktiškai yra vienas pats atsakingas už jos rezultatus. *Verslo sėkmė priklauso nuo jo sprendimų teisingumo. Darbo kokybė ir tempas priklauso nuo verslininko asmeninio indėlio.* Šie dalykai įgauna dar didesnę reikšmę tuo atveju, kai verslininkas samdo darbuotojus – prisideda atsakomybė ir už darbuotojų ateitį.

Samprata verslininkas gali būti interpretuojama įvairiai:

3 lentelė

Verslininkas	nepriklausomas asmuo, valdantis kapitalą ir siekiantis jį padidinti, ieškantis naujų pelningų veiklos krypčių, pasitelkiantis dalykines ir žmogiškąsias savybes;
Verslininkas – ekonominiu požiūriu	asmuo, kuris, susiejęs lėšas, darbą, medžiagas ir pan., padidina jų visuminę vertę. Kartu jis inicijuoja pokyčius, plėtoja inovacijas ir radikaliai keičia iki tol vyravusią tvarką;

Verslininkas – psichologiniu požiūriu	žmogus, kurį veikti skatina tam tikri motyvai: troškimas ką nors gyvenime pasiekti, įgyti savarankiškumo;
Verslininkas – kitų verslininkų požiūriu	pavoingas varžovas arba partneris, tiekėjas, pirkėjas;
Verslininkas – makroekonominiu požiūriu	žmogus, didinantis ne vien savo, bet ir nacionalinį turtą, atskleidžiantis geresnio išteklių naudojimo, nuostolių mažinimo būdus, kuriantis naujas darbo vietas.

Galima rasti daug dalykų, bendrų visiems verslininkams. Visų pirma, ***tai – verslo iniciatyvos motyvai ir veiklos stimulai***. Kitas bendras dalykas – ***tai visiems verslininkas būdingi bruožai, kurie yra sąlygojami verslo aplinkos***.

Vakarų šalių visuomenė ir vyriausybės yra įsitikinusios, kad verslininkai – tai šalies „aukso fondas“, nes, siekdami naudoti sau, jie daug naudoti teikia ir visuomenei:

- dėl jų veiklos visuomenė gali tenkinti įvairiausių savo poreikius;
- konkurencija, atsirandanti tarp verslininkų, skatina mokslo ir technikos pažangą;
- naujų verslų atsiradimas ir jau esamų plėtimas suteikia darbo jėgą ieškantiems žmonėms.

Sakoma, kad **verslininkai – rinką plėtojanti, jos gyvybingumą garantuojanti jėga**.

3.2. Verslininko savybės ir įgūdžiai

Ar kiekvienas žmogus gali būti sėkmingu verslininku? Verslininku, anot psichologo Olego Lapino, negali tapti kiekvienas žmogus. Komercija neatsiejama nuo rizikos, o rizikuoti linkę ne visi. Verslininku ne tampama, bet gimstama – tokios nuostatos linkę laikyti O. Lapinas. Jis mano, kad **verslus žmogus nuo mažens jaučia polinkį rizikuoti, supranta žmonių lygybę ir rinkos ekonomikos dėsnius**.

Versle ne mažiau svarbu gebėti kurti ambicingus tikslus, nes verslininkas, **kad atrastų savo verslo nišą, turėtų nestokoti įžvalgumo. Taip pat reikia gebėti įveikti stresą, nes versle dažnai būna daug įtampos, nenumatytų problemų**. Reikia apskritai sugebėti išsikelti tikslus ir jų siekti.

Pietų Kalifornijos universiteto tyrimas rodo, kad 87 proc. sėkmingai dirbančių verslininkų savo bendrovės įsteigė nedidelę nišoje, kurioje jau turėjo patirties. Būtent todėl kai kurie žmonės tampa verslininkais neplanuodami.

Versle ir visuomenėje vyksta daug pokyčių. Didžiulės korporacijos ir jų kapitalas versle nebevaidina lemiamo vaidmens. Nauja ekonomikos varomoji jėga – kūrybingos asmenybės ir jų komandos. Jie kuria materialinę gerovę. Versle veikia *Pareto* principas 80/20 (20 proc. pastangų 80 proc. lemia rezultata). Šiuo principu vadovaudamasis individas gali

pasiimti iš gyvenimo tai, ko seniai trokšta. Tik reikia turėti pakankamai žinių, lakią vaizduotę, būti kūrybiškam, rasti sėkmingą verslo nišą.

Verlininkas turi nuolat žvelgti toli į ateitį, žinoti savo tikslus ir atkakliai jų siekti.



5 pav. Verlininko bruožų schema

Reikia vadovautis šiais verlininko bruožais ir įteigti sau, kad niekas negali sutrukdyti siekti tikslo. Jei suklydai, bandyk dar kartą, niekada nesitenkink menkais rezultatais.

Verslo kūrėjams būtina **mokėti kūrybiškai mąstyti ir veikti, formuluoti idėjas, sudaryti sąlygas verslo partnerių kūrybiškai veiklai.** Pakankamas kūrybiškumas, išradingumas padeda įveikti iškilusias problemas. Kūrybiškumas itin reikalingas, kai norima suteikti veiklos rezultatams unikalumo, pakeisti gaminamos produkcijos pobūdį.

Kūrybiškumas – tai nuolatinis nerimas, ieškojimas ko nors nauja. Dėl modernių technologijų plitimo pasaulyje didėja informacijos mainų, inovacijų, verslo, taip pat ir gyvenimo greitis. Galima daug greičiau išsiveržti į priekį, numatyti ateities iššūkius ir jais pasinaudoti. Nuosekliai vykstant nesustabdomiems globalizacijos procesams nyksta politiniai, ekonominiai, socialiniai barjerai, atsiranda daugiau laisvės, daugiau galimybių, naujų sprendimų ir veiklos efektyvumo. **Informacija, kūrybiškumas ir idėjos yra naujo verslo sėkmės pagrindas.**

Tik rinkai reikalingi ir žiniomis paremti verslo įgūdžiai ir idėjos turi vertę.

Globali (visuotinė) ekonomika – tai vienas pasaulis, viena ekonomika, vienas laikas, tai prieiga prie viso pasaulio išteklių ir viso pasaulio klientų, nes bet kas bet kurioje pasaulio šalyje gali būti jūsų klientas, kadangi verslo nevaržo nei valstybių sienos, nei laiko juostos. Atsiranda naujų verslo procesų ir klientų aptarnavimo iššūkių. Greiti visuomeniniai pokyčiai lemia ateities nežinomumą, kuri teikia neribotų inovacijų galimybių aktyviems ir

dinamiškai mąstantiems verslo atstovams. **Gyvenimo pilnatvę sudaro pasiekti tikslai, pasitikėjimas savimi ir savo pastangomis sukurtas sąžiningas verslas.** Verslo aukštumų galima pasiekti be didelio kapitalo ir finansinės paramos:

- intelektu,
- motyvacija,
- atkakliu darbu.

Reikia turėti „auksinę“ idėją, būti lyderiu, mokėti kaupti turtą, išmintingai valdyti kapitalą ir investuoti, suprasti ir padėti nelaimingiems, turėti stiprų bendruomenės jausmą, siekti, kad toje verslo aplinkoje būtų visi laimingi. Toks mąstymas padės pasiekti verslo sėkmę.

Kiekvieno žmogaus gyvenime pasitaiko daug galimybių, reikia nepažiopsoti progos ir mokėti pasinaudoti globalios aplinkos teikiamomis galimybėmis, struktūrine parama įvairioms verslo sritims. Praktika rodo, kad žmonės įkuria savo verslą ir sėkmingai jam vadovauja ne vien dėl pajamų ir turto. Labai svarbu norėti **būti nepriklausomam, užsiimti mėgstama veikla ir išbandyti save.**

Pagrindinė verslo kūrėjo filosofija – būti laisvam, turtingam ir nepriklausomam, džiaugtis gyvenimu, už viską atsakyti ir valdyti savo likimą.

Naujoji XXI a. ekonominė revoliucija išskėlė išskirtinę grupę žmonių, kurie yra pasiekę didžiausios sėkmės versle. Tai drąsios didžiosios žvaigždės Bilas Geitsas (Bill Gates), Laris Elisonas (Larry Ellison), Styvas Jobsas (Steve Jobs), Anita Roddick (Anita Roddick) ir kiti. Jie yra kūrėjai, išradėjai, verslininkai, bet ne valdytojai.

Naujoji ekonomika atvėrė naujų galimybių verslo fenomenui, kuris siejamas su telekomunikacijų, informacinių kanalų kūrimu, elektronikos ir kitų aukštųjų technologijų, programinės įrangos verslui kūrimu. Naujosios ekonomikos iššūkiai – tai atviros laiko bei erdvės virtualumas, nuolatinis aukštojo išsilavinimo (žmogaus ir mokslo įstaigų), nenutrūkstanto tobulėjimo poreikis. **Dėl globalizacijos verslo sėkmė iš esmės priklauso nuo darbuotojų gebėjimų, lavinimosi, kūrybingumo ir aktyvaus naujovių ieškojimo.**

Sėkmingai versle dirbantiems žmonėms yra būdinga pusiausvyra tarp:

- intuicijos ir proto;
- asmeninio ir visuomeninio gyvenimo;
- veiksmų ir mąstymo.

Manoma, kad kiekvienas gali būti verslininku, bet būti geru verslininku – ne kiekvienas. **Norint būti geru verslininku, reikia išsiugdyti tam tikras verslininkui būdingas savybes, bruožus:**

sąžiningumas, kompetencija → darbštumas → naujovių siekis → žinios, išsilavinimas → pamatuota, apskaičiuota rizika → darbo kontrolė → taupymas, investavimas → atkaklus problemų sprendimas → iniciatyvumas → aiškūs tikslai, atsakomybė.

Kiekvienas iš mūsų turi sukaupęs tam tikrą intelektualinį kapitalą. Įgyvendindami idėjas, projektus, nesvarbu, ar jie susiję su konkrečiu verslu, ar su ateities vizijos įgyvendini-

mu, visada susiduriame su didesne ar mažesne rizika. Versle ir gyvenime priimami sprendimai. Visais atvejais, įgyvendinant savo tikslus, siekiama naudos, pelno.

„Optimizmas ir atkaklumas – tikriausiai dvi svarbiausios kiekvieno verslininko savybės, kurios taip pat gali būti nuosekliai ugdomos“, – teigia garsus vadybos psichologas Deividas Veimanas. Jis moko į kliūtis žiūrėti kaip į galimybes. Žinant savo stipriąsias ir silpnąsias savybes, galima padėti sau, stengiantis įgyti reikalingų savybių. Sugebėjimai įgyvendinti įvairias idėjas, projektus priklauso nuo individo išsilavinimo ir praktinės patirties. Tam reikia *verslo planavimo, organizavimo, vadovavimo ir apskaitos įgūdžių*, o tai jau įgyti gebėjimai.

3.3. Verslininko etika

Vakarų šalių verslo praktika teigia, kad etikos klaida sužlugdo karjerą greičiau negu bet kuri kita – teisinė ar apskaitos – klaida. Nors verslą patys verslininkai vertina skirtingai (vieniems – tai gyvenimas, kitiems – tik užsiėmimas), tačiau Vakaruose kiekvienas verslininkas žino, kad nieko nėra pavojingiau verslui kaip blogas vardas.

Šiuo metu verslas turi didelės įtakos visuomenės ekonominio ir socialinio gyvenimo pažangai, jos narių gerovei. Ši įtaka priklauso ir nuo to, ar visuomenė yra pažinusi civilizuoto verslo normas, kuriomis remiasi rinkos ekonomika, ir jų laikosi. *Tai žmogaus kultūros normų dalys, todėl visuomenė turi apie jas turėti žinių ir įgūdžių, kad galėtų sėkmingai veikti rinkos sąlygomis.* **Verslo normų laikymasis rodo tos visuomenės kultūros lygį.**

Verslo kultūros aktualumą sąlygoja Lietuvos narystė Europos Sąjungoje ir joje vykstantys procesai. Mūsų šalies verslininkams ir vadybininkams nuolat tenka bendrauti su kitų kultūrų atstovais. Bendradarbiaujant su žmonėmis, kurių vertybės ir įsitikinimai, nekalbant apie tradicijas, papročius ir kalbą, yra kitokie nei mūsų, galima patirti skaudžių nesusipratimų ir verslo nesėkmių. Siekiant sėkmingos veiklos, reikia domėtis kultūrų skirtumais, tada geriau bus suprasti partneriai ir vartotojai.

Verslo esmė kultūros požiūriu suprantama kaip verslininko mokėjimas derinti veiklą su aplinkos sąlygomis ir kitų žmonių interesais. **Verslo kultūros lygį parodo verslininko gebėjimai savo intelektualėmis ir fizinėmis pastangomis pasiekti, kad jį kiti pripažintų kaip asmenybę, turinčią bendrųjų žmogiškųjų vertybių.** Būsiamiems verslininkams patartina domėtis savo gebėjimais ir geriau juos atskleisti, kuo realiau įvertinti, nuolat ugdyti. Niekas geriau už verslininką negali reguliuoti veiksmų, siekiant ekonominės, moralinės ir kitokio pobūdžio harmonijos.

Kiekvienas verslininkas turi laikytis verslo etikos normų. Kas sudaro verslininko etikos kodeksą? Kokios yra tos bendrosios etinės nuostatos, kurių dera laikytis?

Pirma, *verslas neturi skaudinti kitų žmonių.* Verslas – viena žmogaus veiklos rūšių. Ši veikla pirmiausia turi padėti žmogui, užtikrinti jo gerovę.

Antra, *verslas neturi pažeisti ar naikinti žmogaus ekologinės ir ekonominės erdvės.* Šio pažeidimo pavyzdys gali būti tarši gamyba, prekyba neekologiškais produktais, kurie masiškai įvežami į silpnai kontroliuojamas šalis. Pavyzdžiui, Lietuvoje kontroliuojama tik

tam tikros dalies įvežamų maisto produktų kokybė. Taigi vartotojai tampa nesąžiningų verslininkų aukomis, nes trūksta informacijos apie įvežtą prekę. Ne tik kenkiama sveikatai, bet menkėja verslo reputacija visuomenės akyse. Verslininkas turi mokėti dorai užsidirbti pinigus.

Trečia, *verslininkas neturi pamiršti, kad rinkoje jis veikia ne vienas, todėl privalo atsižvelgti ne tik į savo, bet ir į konkurento interesus, siekti abiem pusėms naudingo susitarimo.* Rinkos ekonomika – viena visuomenės ekonominio gyvenimo organizavimo formų. Ji kuriama sąmoningai visų visuomenės narių pastangomis. Savo ruožtu ji savaip pasiekia kiekvieno žmogaus laisvės ribas. Rinkoje nėra visiškos individo laisvės, nes yra tam tikros ribos – kito žmogaus erdvė, su kuria nuolat susiduriama.

Ketvirta, *verslininkas turi sąžiningai vykdyti savo įsipareigojimus partneriams ir siekti, kad šie taip pat elgtųsi su juo.* Kiekvienas verslininkas turi vykdyti sutartyse numatytus įsipareigojimus, siekti, kad būtų pripažintos ir įgyvendintos civilizuoto verslo normos, su prastas dorovinių vertybių prioritetą, siekiant ekonominių tikslų.

Penkta, *verslininkas privalo:*

- gerbti valstybės įstatymus ir jų laikytis;
- gerbti vyresnius, žmogaus gyvybę, teises;
- gerbti privačią nuosavybę;
- turėti tikslą;
- laikytis žodžio;
- būti garbingas ir teisingas;
- teisingai paskirstyti savo lėšas.

Verslo klestėjimas lemia geresnį visuomenės gyvenimą, todėl reikia suprasti, kad **verslo etika gina pagrindinius klestėjimo, nepriklausomybės, sąžiningumo ir individualumo tikslus.**

Kiekvienas verslininkas, laikydamasis bendrųjų etikos nuostatų, užsitikrina geresnę nišą civilizuoto verslo erdvėje, vadinasi, ir geresnę partnerystę tiek su užsienyje, tiek su Lietuvoje verslu užsiimančiais žmonėmis, taip pat turi didesnę autoritetą visuomenės akyse, gali garbingai kovoti su konkurentais, išvengti rizikos, ieškodamas įprastų sprendimų.

Verslininkai turėtų būti geranoriškai nusiteikę valdininkų, partnerių, pavaldinių ir klientų atžvilgiu. Bus maloniau (abiem pusėms) bendradarbiauti, jeigu ieškos kompromiso, bus kantrūs, pakantūs.

Verslininkas, norėdamas įgyti autoritetą ir siekdamas sėkmės versle, bus geriau supratas ir priimtas aplinkinių, jeigu:

- pirmas pasveikins pašnekovą, nesvarbu, kokia pastarojo padėtis visuomenėje (ar jis pavaldinys, ar verslo partneris);
- kreipsis į bendradarbius vardu;
- gamybinėje aplinkoje kreipsis į pavaldinius „jūs“;
- nepriekaištaus žemesnio rango vadovui darbuotojų aplinkoje;
- su visais darbuotojais elgsis vienodai, be asmeninių simpatijų ar antipatijų;
- nustatys aiškią darbo tvarką, pašalins galimybę priimti nešališkus sprendimus;
- nustatys darbo tvarką, kad kiekvienas darbuotojas, reikalui esant, galėtų su juo bendrauti ir aptarti darbo klausimus;
- su visais darbuotojais elgsis vienodai, nė vieno neišskirdamas;

Verslumo pagrindai

- mokės bendrauti su žmonėmis, išklaustyti;
- mokės naudotis nežodine informacija, t. y. suprasti pašnekovą iš jo bendravimo stiliaus, manierų, aprangos, gestų, mimikos;
- mokės atsargiai vartoti žodį „aš“;
- kalbės trumpai ir aiškiai;
- vengs asmeniškumo;
- visada bus nepriekaištingai apsirengęs;
- visada savo pažadus įvykdys laiku.

Visa tai verslininkui labai svarbu, norint sėkmingai ir pelningai plėtoti savo verslą.

Rinkos santykių etika atspindi socialinę verslininkų atsakomybę, jų visuomeninę misiją.

Bendrosios verslininkų elgsenos taisyklės reikalauja atsakomybės, sąžiningumo, įstatymų, duoto žodžio laikymosi, puikios gaminamų prekių ir teikiamų paslaugų kokybės, darbo ir prekių saugumo, sąžiningų santykių su darbuotojais, įsipareigojimų partneriams vykdymo, visų finansinių ir gamybinių įsipareigojimų laikymosi.

Pagrindinė etiketo paskirtis – suteikti žmonėms malonumo pojūtį. Pasak Deilo Karnegio, žymaus amerikiečių rašytojo ir lektoriaus, bendravimo su kitais subtilybių išmanymas didžiaja dalimi lemia žmogaus sėkmę tvarkant finansinius reikalus. Deja, moderniaje pasaulyje netrūksta etiketo taisyklės kritikuojančių žmonių. Pasak jų, dėl sustabarėjusių dogmų, pretenzingumo, laisvės ir individualumo jausmo varžymo šiuolaikinio žmogaus etiketas laikomas savotiška atgyvena.

Tik vienoje gyvenimo sričių etiketo svarba, bėgant laikui, nepasikeitė. Tai verslas. Verslo pasaulis vadovaujasi griežtu etiketo kodeksu, kurį pravartu išmanyti kiekvienam pradedančiam verslininkui. Nuo šio etiketo išmanymo priklauso ne tik mūsų, kaip verslininkų, karjera, bet ir apskritai plėtojamos veiklos sėkmė. ***Gebėjimas gerai perprasti verslo etiketą, verslo pasaulyje pripažintų normų ir nerašytų taisyklių paisymas – visa tai užtikrina kiekvieno verslininko kelią į sėkmę. Jeigu verslininkas ras laiko ir energijos pagrindinėms etiketo dogmoms suvokti, gyvenimas labai greitai ims keistis.*** Bus lengviau bendrauti su žmonėmis ir sulaukti daugiau jų dėmesio asmeniniu ir profesiniu aspektais. Tad norėdami pakeisti pasaulį keiskimės patys!

Temos apibendrinimas

Verslininkas – tai nepriklausomas asmuo, turintis kapitalo, organizuojantis veiklą, savarankiškai priimančias sprendimus, įgyvendinantis projektus, siekiantis tikslo ir pelno, optimaliai siejantis gamybos veiksmus ir prisiimančias su verslu susijusią riziką. Kiekvienas verslininkas, laikydamasis bendrųjų etikos nuostatų, užsitikrina geresnę nišą civilizuoto verslo erdvėje.

Pagrindinė literatūra

1. Gegieckienė, L., Graikšienė, A. (2009). Verslumas. Vilnius: UAB CIKLONAS.
2. Gineitienė, Z. (2005). Verslo kūrimas ir valdymas. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
3. Jasinavičius, R. (2006). Verslumas ir lyderystė. Kaunas: KTU.
4. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2008). Verslo ir vadybos įvadas. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
5. Karnegis, D. (1991). Kaip įsigyti draugų ir daryti įtaką žmonėms. Vilnius: Credo.
6. Mincienė, L. (2004). Verslumo pradmenys. Kaunas: Dakra.
7. Misner, I. R., Don Morgan, M. A. (2008). Sėkmės mokytojai. Kaunas: UAB „Lucco“.

Papildoma literatūra

1. Prieiga per internetą: <http://www.bznstart.lt/press>
2. Prieiga per internetą: <http://www.verslas.in/terminas/verslumas/>
3. Prieiga per internetą: <http://www.DELFI.lt/press>

Sąvokų žodynis

Dinamiškumas – tai galimybių įžvelgimas ir lankstūs, į sprendimus orientuoti veiksmai.

Fenomenas – nepaprastas reiškinys, įvykis, faktas.

Globalizacija – tai laisvas kapitalo, prekių, paslaugų ir darbo jėgos judėjimas.

Lojalumas – tai ištikimybė ir atsidavimas asmeniui, bendrai veiklai, institucijai (organizacijai), šaliai.

Pareto principas – tai išteklių (žmonės, prekės, laikas, sugebėjimai) išsidėstymas taip, kad sumažintų darbą tam, jog maždaug 20–30 proc. bet kokių išteklių sudarytų 70–80 proc. veiklos, susijusios su šiais ištekliais.

Pelnas – tai skirtumas tarp visų įmonės pajamų ir visų jos išlaidų.

Verslininkas – tai kūrybingas novatorius, kuris, veikdamas savo paties iniciatyva, ieško galimybių, kiek galėdamas jas išnaudoja, prisiima būtina riziką ir energingai siekia prasmingo rezultato.

Savikontrolės klausimai

1. Kas yra verslas?
2. Išvardykite verslininkams būdingas savybes.
3. Kaip apibūdintumėte verslininką?
4. Ką svarbu mokėti ir žinoti verslo kūrėjams?
5. Kokius žinote verslo sėkmės principus?
6. Norint būti geru verslininku, kokias reikia išsiugdyti savybes?
7. Kokios yra verslo kūrimo paskatos?
8. Nurodykite verslininko teises ir pareigas.
9. Apibūdinkite verslininko etiką.

Užduotys

1. Diskusija grupelėmis: išsakykite savo nuomonę, ar kiekvienas gali būti verslininku. Aptarkite verslininko sąvoką. Padiskutuokite, kodėl verslininkai – rinką plėtojanti, jos gyvybingumą lemianti jėga.
2. Dirbdami grupelėje, sukurkite verslininko įvaizdį. Darbą pristatykite grupėje. Palyginkite verslininkui ir ne verslininkui būdingas savybes.
3. Užrašykite po keletą verslo etikos normų, kurių verslininkas turi laikytis. Palyginkite, padiskutuokite.
4. Sukurkite ir parašykite verslininkų elgesio taisykles. Padiskutuokite, kokių konfliktų, nesilaikant bendrųjų etikos nuostatų, gali kilti įmonėje.

4. VERSLO POREIKIAI IR MOTYVACIJA

Tikslas – apibūdinti poreikių ir motyvacijos sampratą.

Siekiniai: suprasti A. Maslow poreikių ypatybes, žinoti A. Maslow poreikių lygius, žinoti motyvavimo priemones.

4.1. Poreikių samprata

Žmonės veikdami vadovaujasi **poreikiais**, kurie daugiau ar mažiau sąmoningi ir yra lemiami vertybių, nuostatų, vertinimų bei įvertinimų.

Poreikiai – tai žmonių biologinės ir socialinės prigimties sąlygotos reikmės, vartojant darbu sukurtus daiktus ir paslaugas. Jų ypatybė yra ta, kad užtikrinant nuolatinį vienos poreikių dalies (gyvybinių poreikių) tenkinimą, atsiranda naujų, sudėtingesnių (sveikatos apsaugos, išsimokslinimo, kultūros, poilsio, sveikos gyvenimo aplinkos ir pan.) poreikių, bendra poreikių apimtis didėja.

Žmonės nuolat išgyvena daugelį nepatenkintų poreikių, nes, galimybės augant, auga ir poreikiai. Siekdami patenkinti savo poreikius, žmonės gamina maistą, perka mašinas, bendrauja su kitais žmonėmis, kuria ir džiaugiasi išradimais. Vieni poreikiai yra svarbesni už kitus. **Poreikiai – beribiai, jie kinta ir turi tendenciją didėti.** *Tiems verslininkams verslas sekasi geriau, kurie sugeba atspėti mūsų poreikius ir juos patenkinti.*

Nei šiuolaikinė, nei įžvelgiamos ateities gamyba negali patenkinti kiekvieno žmogaus atskirai ar šeimos bei visuomenės visų poreikių, todėl nuo pat civilizuotos visuomenės ar apskritai žmogaus atsiradimo egzistuoja noras gerinti gyvenimą, tenkinti vis daugiau poreikių, o norint tai įgyvendinti, reikia nuolat didinti produktų, o vėliau – prekių gamybos ir paslaugų teikimą.

Teoriškai esama daugybės modelių, siekiančių paaiškinti žmonių poreikių struktūras. Labiausiai žinoma yra humanistinės psichologijos pradininko **Abrahamo Maslow (1970) poreikių hierarchija.**



6 pav. A. Maslow poreikių hierarchija (piramidė)

Šaltinis: <http://employability.e-mentoring.eu/test1s/description/Lt>

A. Maslow teigė, kad poreikiai sudaro hierarchiją (piramidę). Tai reiškia, kad pirmiausia žmogus turi patenkinti pirminius poreikius, ir tik po to jo veiklą motyvuoja aukštesnio lygio poreikiai. Iš Maslow teorijos galima daryti išvadą, kad, patenkinę žemesniojo lygmens poreikius, atkreipiame dėmesį į kito lygmens poreikius. Maslow teigia, kad bandydami „išreikšti save“ mes visi pereiname nuo vieno hierarchijos lygmens prie kito.

A. Maslow poreikius suskirstė į 5 lygius:

- **fiziologiniai poreikiai** – tai yra pagrindiniai normaliam organizmo egzistavimui reikalingi poreikiai (deguonis, vanduo, maistas). Tai stipriausia poreikių grupė. Kol šios grupės poreikiai bent iš dalies nėra patenkinti, į kitas grupes dėmesys nekreipiamas;
- **saugumo poreikiai** – apima saugumo jausmą, būstą, apsaugą nuo pavojų. Jie susiję su kiekvieno žmogaus noru jaustis saugiai, nepatirti fizinio skausmo, nepatekti į nenumatytas nepalankias situacijas. Tai skatina vartotojus dalį lėšų taupyti, skirti jas draudimui, sveikatos apsaugai;

- **socialiniai (priklausomumo) poreikiai** – tai priklausymo tam tikrai žmonių grupei poreikis (šeima, draugai, grupė). Šie poreikiai apima siekimą būti pripažintam, mylimam šeimoje ir kitose žmonių grupėse;
- **pagarbos poreikiai** – tai poreikis būti įvertintam, gerbiamam (prestizas, pripažinimas, savigarba);
- **savęs aktualizavimas (saviraiškos ir kūrybos poreikis)** – tai aukščiausias poreikių lygis, kuris pasiekiamas, kai yra patenkinti visi kiti poreikiai. A. Maslow teigia, kad tai tikslas, kurio mes siekiame visą gyvenimą. Kiekvienas žmogus siekia atskleisti savo galimybes ir talentus, užsiimti didžiausią malonumą teikiančia veikla.

A. Maslow teoriją priartinus prie realių gyvenimo situacijų, galima pateikti ir kiek kitaip.

4 lentelė. Maslow poreikių lygiai

Maslow poreikių lygiai	Poreikiai	Komentaras
1 lygis	Fiziologiniai	Būtinai išgyvenimui. Organizacijose jie gali būti patenkunami adekvačiu atlyginimu, geromis darbo sąlygomis.
2 lygis	Saugumo	Saugios darbo sąlygos, tikėjimas tuo, kad fiziologiniai poreikiai ateityje taip pat bus patenkinti. Tai gali garantuoti draudimo, pašalpų sistema, atitinkamų sąlygų numatymas, darbo sutartys.
3 lygis	Socialiniai (priklausomumo)	Apima meilės, prisirišimo poreikį, poreikį būti priimtam, priklausyti kokiam nors socialinei grupei. Šie poreikiai patenkunami šeimoje, per įvairius bendruomeninius ryšius, draugystę, bendravimą darbe.
4 lygis	Pagarbos	Apima dvi poreikių grupes: 1) savigarbos poreikiai ir poreikis suformuoti savo teigiamą įvaizdį; 2) kitų pagarbos ir pripažinimo poreikis.
5 lygis	Savęs aktualizavimo (saviraiškos ir kūrybos poreikis)	Noras išreikšti savo potencialą, augti ir tobulėti kaip asmeniui.

Skirtingi žmonės pagal savo stiprybes gali save išreikšti labai skirtingais būdais – tapti verslininkais, menininkais, daktarais – tačiau, anot Maslow (1970), jeigu žmogus nori būti laimingas, saviraiška yra būtina. A. Maslow teigia: „Tobulų žmonių nėra. Todėl visa tai nereiškia, kad save realizuojantys asmenys, net pasiekę aukščiausią lygį, nepatiria įvairių silpnumo akimirų. Taip pat net ir menkų gebėjimų asmenys kartais rodo požymius, būdingus save realizuojantiems.“

Žmonių poreikiai yra užsakymas verslininkams. Tik gerai žinodami poreikius ir juos patenkinti, verslininkai gali tikėtis pelno, kuris yra visų verslų pagrindas. **Verlininkai sprendžia problemą, kaip sužinoti, ko žmonėms labiausiai reikia ir kaip jiems tai pateikti.**

4.2. Motyvacija

Žmogaus elgesį lemiančių veiksnių visuma dažniausiai psichologijoje vadinama motyvacija. Kai kalbame apie motyvaciją dirbti ir dirbti gerai, kalbame apie gausą veiksnių, skatinančių darbuotis. Tai ir darbo užmokestis, savęs įtvirtinimas, pagarba, savęs, kaip tam tikros organizacijos ar komandos nario, suvokimas, karjera, kūrybinė atmosfera, premijos ir vadovybės pasitikėjimas. Motyvuojantys veiksniai nevienodai motyvuoja skirtingus žmones. Tai, kas yra be galo svarbu vadovui, nebūtinai taip pat svarbu jo pavaldiniui. Norėdamas pasiekti tikslą, žmogus turi būti pasirengęs pasinaudoti visomis galimybėmis. O gerų galimybių visada atsiras, jei stengsis uoliai dirbti ir tobulėti. Nuo senų laikų yra žinoma, kad apgalvotai paveikus žmones, galima pasiekti savo tikslų. Tai daro vadovai, savo sprendimams įgyvendinti panaudodami motyvavimo principus. *Veiklos priežastys, susijusios su subjektyvių poreikių patenkinimu, vadinamos motyvais.* Motyvu gali būti interesai, įsitikinimai, vertybės, gyvenimo tikslai.

Motyvacija – tai vidinė jėga, kuri skatina mus veikti, susitvarkyti su iškilusiomis kliūtimis bei problemomis ir judėti užsibrėžto tikslo link. Motyvuotas žmogus geba ne tik geriau sutelkti energiją tikslui siekti, bet ir jaučia didesnę pasitenkinimą veikla, kuria užsiima.

Motyvacija – kas tai? *Motyvacija yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių sėkmę arba nesėkmę.* Motyvacija priklauso nuo tokių veiksnių kaip asmeniniai tikslai ir lūkesčiai, prisiimti įsipareigojimai, charakterio savybės (pavyzdžiui, užsispyrimas, atkaklumas ir kt.), auklėjimas, kuris lemia drausmingumą, situacijos vertinimą. Sąvoka *motyvavimas* yra kilusi iš lotynų kalbos žodžio *movere* (judėti, versti). **Motyvavimas suprantamas kaip judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina veikti, daryti.**

Motyvavimas – valdymo proceso dalis, reiškianti poveikį žmonių elgesiui.

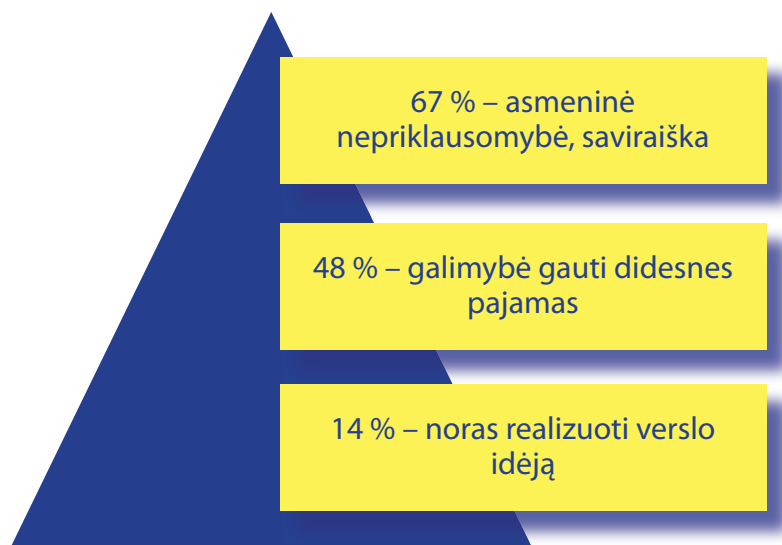
Motyvai gali būti konkretūs ir sąmoningi. Žinomos išorinės bendradarbio veiklos priežastys (geras uždarbis, pripažinimas, geri santykiai su kolegomis, pasitenkinimas darbu), tačiau tikrosios veiklos priežastys gali būti nuslėptos, kartais jos sąmoningai neskelbiamos.

Motyvavimas – tai darbuotojų skatinimas įvairiais galimais vadovui būdais. Tai gali būti pagyrimai už gerą darbą, atlyginimo pakėlimas, premijos ir kiti materialūs bei nematerialūs paskatinimai.

Motyvai ne visada pasireiškia tiesiogiai. Tik iš parodyto aktyvumo, elgsenos galima spręsti apie darbuotojų motyvus, poreikius, interesus, lūkesčius.

Maiklas Boldukas, knygos „Motyvacijos galia“ autorius ir ilgametis organizacijų plėtros konsultantas, rašė, kad motyvacija – tai procesai, kurie skatina ir nukreipia elgesį. Tai gali būti noras išbandyti savo galimybes, įveikti iššūkius, atskleisti gebėjimus ir kontroliuoti situacijas.

Tačiau noras dar nereiškia veiksmo: norėti galima daug ko. Noro įgyvendinimą lemia motyvacija, t. y. priežastys, kodėl mes imamės tam tikrų veiksmų. Kas motyvuoja žmones tapti „darbuotojais sau“?



7 pav. Motyvacija dirbti sau

Daugiau nei pusė Europos Sąjungos šalių piliečių tampa „darbuotojais sau“ dėl trijų priežasčių: asmeninės nepriklausomybės, saviraiškos ir galimybės siekti asmeninių interesų. Kaip rado *Eurobarometer* statistika Lietuvoje 67 proc. respondentų pasisakė, kad pagrindinis motyvas „dirbti sau“ yra asmeninė nepriklausomybė ir saviraiška, antras pagal svarbą (48 proc.) motyvas yra galimybė gauti didesnes pajamas. Ir tik 14 proc. lietuvių patvirtino, kad dirbtų sau, nes nori įgyvendinti verslo idėją.

Teigiama, kad vidinė motyvacija ir savikontrolė slypi tikro verslo kūrėjo genuose. Sunku įsivaizduoti verslininką, kurį motyvuoja, kontroliuoja ir skatina kiti. Priešingai, žinome, kad verslo kūrėjai neskaičiuoja valandų, netaupo jėgų, dirbdami praranda laiko jausmą ir yra pasiruošę laukti atpildo gana ilgai. Dėl tokios elgsenos jie dažnai lieka kitų nesuprasti, ypač tose kultūrose, kur verslumas neturi didesnių tradicijų, nėra vertinamas visuomenės.

Pradedantiesiems verslininkams svarbu suprasti savo motyvaciją, nes ji lemia verslo sėkmę. Tinkamos motyvacijos formos yra:

- savo verslo idėjos įgyvendinimas;
- savo unikalių žinių, patirties ar tyrimų rezultatų pritaikymas;
- „savojo aš“ įgyvendinimas, kai verslumas yra vienintelis tinkamas gyvenimo būdas;
- noras pakeisti vartotojų gyvenimą ir patirtį;
- noras sukurti gerovę sau ir kitiems;
- noras kontroliuoti ir būti nepriklausomam.

Plačiąja prasme motyvacija siejama su tuo, kodėl elgiamasi būtent taip. Kiekvieną kartą, kai kažką darome, paprastai tai lemia tikslas (motyvas). Psichologai sutaria dėl dviejų pačių svarbiausių veiksnių, susijusių su motyvacija – ji suteikia energijos ir nukreipia. Motyvacija leidžia rinktis tam tikrą elgesį, tokiu būdu pasiekiami atitinkamų tikslų. Kai žmogus alkanas, jis ieško maisto, kai ištroškęs – vandens ir t. t.

Nors psichologai sutaria dėl to, kaip motyvacija veikia, tačiau nesutinka dėl to, kas motyvacija yra, t. y. skiriasi nuomonės dėl to, kas lemia elgesio priežastis. Esama nemažai motyvacijos teorinių požiūrių, pabrėžiančių skirtingus motyvacijos sąvokos aspektus.

Verlumo pagrindai

Mokantis, dirbant ar sportuojant reiškiasi dvi pasiekimų motyvacijos rūšys. Vidinė motyvacija – tai noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos. Išorinė motyvacija – tai išorinio atlygio siekis arba noras išvengti baimės. Išstudijavę studentų, mokslininkų, lakūnų ir sportininkų motyvaciją bei laimėjimus, Dž. T. Spence (Janet Tvylot Spence) ir R. Helmreichas (Robert Helmreich) (1983) padarė išvadą, kad vidinė motyvacija lemia didelius laimėjimus, o išorinė motyvacija didelių laimėjimų nelemia. Šie mokslininkai išskyrė ir **įvertino tris vidinės motyvacijos apraiškas: meistriško siekį, norą dirbti ir rungtyniavimą**. Būdami panašių gebėjimų, paprastai daugiau laimi siekiantys meistriško ir mėgstantys sunkų darbą žmonės.

Vidinė motyvacija padeda siekti laimėjimų, ypač tuomet, kai dirbama savarankiškai. Tyrimų rezultatai parodė, kad, norint skatinti šią motyvaciją, reikia: pirma, pateikti užduočių, kurios yra pakankamai sudėtingos ir žadina smalsumą ir, antra, perdėtu atlygiu nesužlugdyti žmogaus laisvo apsisprendimo jausmo.

Išorinį atlygį galima taikyti dviem atvejais: kontroliuojant žmogų arba informuojant jį apie sėkmę. Mėginimas kontroliuoti žmonių elgesį atlygiu ir priežiūra gali būti sėkmingas tol, kol trunka kontrolė. Tačiau nebetontroliuojant domėjimasis veikla dažnai nutrūksta. Kita vertus, atlygis, kuris rodo žmogaus veiklos kokybę, gali stiprinti jo kompetencijos jausmą, vidinę motyvaciją.

Mus visus motyvuoja skirtingi dalykai, bet yra ir kai kurių **bendrų veiksmų**:



8 pav. Motyvacijos veiksniai

Žmonės iš prigimties yra aktyvūs, mėgstantys iššūkius, jiems patinka tyrinėti naujas galimybes, išbandyti savo pačių kompetenciją, siekti stimulų įvairovės. Viso to negaudami jie arba darosi bejėgiai, arba praranda susidomėjimą ir tampa nemotyvuoti.

Negalima motyvuoti savęs pagal tai, kaip atrodysime kitiems, kaip mūsų rezultatus vertins kiti – tai lems gerus rezultatus dabar, bet prastus ateityje. Užtuot tai darius, verta save motyvuoti pačiu procesu, mokymosi džiaugsmu.

Sakoma, kad laimingas ir motyvuotas žmogus – produktyvus darbuotojas, o produktyvus darbuotojas – laimingas ir motyvuotas žmogus.

Temos apibendrinimas

Žmogaus veiklą sąlygoja jo norai, o jo veiklos motyvus nulemia jo poreikių ir interesų sistema.

Pagrindinė literatūra

1. Carnegie, D. (2009). Kaip įsigyti draugų ir daryti įtaką žmonėms. Vilnius: Eugrimas.
2. Gegieckienė, L., Graikšienė, A. (2009). Verslumas. Vilnius: UAB CIKLONAS.
3. Jasinavičius, R. (2006). Verslumas ir lyderystė. Kaunas. KTU.
4. Maslow, A. H. (2009). Motyvacija ir asmenybė. Vilnius: Apostrofa.
5. Mincienė, L. (2004). Verslumo pradmenys. Kaunas: Dakra.
6. Misner, I. R., Don Morgan, M. A. (2008). Sėkmės mokytojai. Kaunas: UAB „Lucco“.

Papildoma literatūra

1. Prieiga per internetą: <http://www.bznstart.lt/press>
2. Prieiga per internetą: <http://www.verslas.in/terminas/verslumas/>
3. Prieiga per internetą: <http://www.DELFI.lt/press>
4. Prieiga per internetą: <http://lyderis.eu> - Verslo naujienos

Sąvokų žodynis

Motyvacija – tai savęs ir kitų skatinimas tam tikrai veiklai, siekiant individualių ar organizacijos tikslų.

Motyvavimas – valdymo proceso dalis, reiškianti poveikio žmonių elgesiui darymą.

Poreikiai – tai žmonių biologinės ir socialinės prigimties sąlygotos reikmės, vartojant darbu sukurtus daiktus ir paslaugas.

Savikontrolės klausimai

1. Kaip suprantate sąvoką *poreikiai*?
2. Kaip skirstomi poreikiai?
3. Kokia yra poreikių ypatybė?
4. Kas yra motyvavimas?

5. Kas motyvuoja žmones tapti „darbuotojais sau“?
6. Kokias žinote motyvacijos formas?
7. Mus visus motyvuoja skirtingi dalykai, bet yra ir kai kurių bendrų veiksmų. Kokie jie?

Užduotys

Dirbdami grupelėmis, įsivertinkite savo motyvaciją įsidarbinant. Padiskutuokite, kaip suprantate poreikius ir motyvaciją.

Tema: mano motyvacija dirbti, atsižvelgiant į savo poreikius.

1. Pagal Maslow poreikių hierarchiją atlikite užduotį tam, kad nustatytumėte, kas šiuo metu motyvuoja jus dirbti ir kurioje poreikių piramidės vietoje esate. Atkreipkite dėmesį, kad skirtingais gyvenimo etapais galite siekti patenkinti skirtingus poreikius.
2. Kaip tai yra susiję su jūsų motyvacija dirbti? Maslow poreikių hierarchija gali padėti nusistatyti, iš kur kyla jūsų motyvacija dirbti. Jums svarbu žinoti, kurioje hierarchijos vietoje esate šiandien todėl, kad nepatenkinti poreikiai veikia kaip motyvuojanti jėga. Pavyzdžiui, jeigu šiuo metu stengiatės susimokėti už būstą, jums pirmiausia reikia pasirūpinti patenkinti fiziologinius poreikius, o tada tenkinti poreikius, esančius piramidėje aukščiau. Tai reiškia, kad galite ieškoti bet kokio jums tinkamo apmokamo darbo, o ne siekti puikios vadovo pozicijos.

5. BENDRAVIMAS IR BENDRADARBIAVIMAS VERSLE

Tikslas – apibrėžti bendravimo ir bendradarbiavimo versle svarbą.

Siekiniai: aptarti bendradarbiavimo reikšmę, žinoti veiksnius, veikiančius bendravimą.

5.1. Bendravimas

Efektyvios komunikacijos neįmanoma įvaldyti, neturint reikiamo supratimo apie bendravimo procesą, jo svarbą verslininko veiklai. Norint išugdyti bendravimo kultūros pagrindus, reikia išsiaiškinti ir suprasti, kas yra **bendradarbiavimas**. Ši visuomeniškumo forma glaudžiai siejama su bendravimu. Abi formos viena kitą lemia ir papildo.

Bendravimo gebėjimai – tai žmonių santykių sritis, apimanti argumentuoto kalbėjimo, klausymosi, kito žmogaus pažinimo, konfliktų sprendimo, derėjimosi (dalykinio ginčo) ir kitus įgūdžius. Bendravimas natūraliai vyksta bet kurioje žmonių grupėje, todėl, atrodytų, bendravimo gebėjimų specialiai ugdyti nereikia.

Bendravimas – žmonių psichologinės tarpusavio sąveikos forma, kurios metu yra perduodama informacija, patenkinami įvairūs poreikiai: saugumas, dominavimas, saviraiška ir kt. Bendraudami žmonės buriasi į bendros veiklos mažąsias grupes ir, bendrai veikdami, turi galimybę keistis informacija. Be bendravimo negalima įsivaizduoti organizuoto darbo. **Bendravimas padeda geriau pažinti save, suprasti tai, kas esame iš tikrųjų.**

Bendravimo tikslas – gauti ir perduoti informaciją. Sugebėti bendrauti ir bendradarbiauti yra svarbi vadovo savybė. Bendrauti privalo ne tik vadovai, bet ir visi organizacijos nariai. Veiklos praktika rodo, kad nuo bendravimo veiksmingumo labai priklauso organizacijos veiklos rezultatai. *Visiems verslininkams mokėjimas bendrauti yra svarbiausia profesinė sėkmė.*

Pasikeitimas informacija tarp dviejų ar daugiau žmonių yra bendravimo procesas. Bendravimo procesas yra labai skirtingas, todėl jį galima vertinti skirtingais aspektais ir išskirti tokius aspektus:

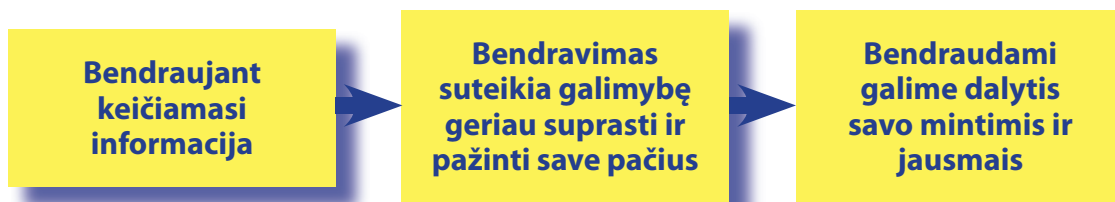
Ver slumo pagrindai



9 pav. Bendravimo proceso aspektai

Sėkmingas bendravimas yra svarbi visaverčio gyvenimo dalis, teigiamų emocijų šaltinis. Gebėjimas bendrauti žymia dalimi lemia daugelio profesinės veiklos sričių sėkmę. Bendraudamas su kitais žmogus stengiasi perduoti jiems savo idėjas, nuomonę. Toks bendravimas susieja žmones. Paprastai vieno darbo kolektyvo narių nuomonė būna skirtinga. Nors jie bendrauja (keičiasi idėjomis ir aptaria jas), tačiau negali dirbti kaip vieninga visuma. Kiekvienas eina į tikslą savo keliu, be abejo, atsižvelgdamas į kitų įtaką, patarimus. Būtent vadybininkas turi užtikrinti bendravimo proceso sėkmę. **Vadovui svarbu mokėti efektyviai bendrauti su personalu, nusimanyti apie esamą padėtį, esant reikalui, daryti įtaką kolegų bendravimui, žinoti, pavyzdžiui, ką jie kalba apie darbo organizavimą ir patį darbą.** Dažnai bendravimas ne mažiau vertinamas nei dalykinės žinios ir profesiniai įgūdžiai. Daugumos profesijų atstovų bendravimas yra tarsi „darbo įrankis“, kurį naudodami jie įgyja klientų pasitikėjimą ir kt. Daugelis veiklos sričių mūsų dienomis yra labai specializuotos, todėl gerų darbo rezultatų paprastai pasiekia komandos, sudarytos iš skirtingus dalykus išmanančių specialistų. **Komandos darbo sėkmė taip pat priklauso nuo jos narių tarpusavio bendravimo.**

Žmonės bendrauja dėl įvairių priežasčių:



10 pav. Bendravimo poreikiai

Vadinasi, bendrauti mus skatina ir vadinamieji socialiniai poreikiai. Poreikis bendrauti yra įvairių žmogaus socialinių poreikių išraiška.

Galima išskirti **šiuos sėkmingo bendravimo rodiklius:**

1. Informacijos pateikimo tikslumas – neteisingai suprastas žodis, gestas gali lemti tarpusavio santykių atšalimą ar net nutrūkimą.

2. Bendravimas, leidžiantis pasiekti tam tikrus tikslus.
3. Socialinių poreikių tenkinimas.

Bendraujame sėkmingai tada, kai jaučiamės esą vertinami, turį savo vietą visuomenėje, kai gebame paveikti kitų nuomonę ir daryti įtaką jų elgesiui. Teigiamas požiūris į save yra gerų santykių su kitais pagrindas. Taigi **sėkmingas bendravimas ir bendradarbiavimas yra toks, kuris visiems jame dalyvaujantiems asmenims leidžia kiek įmanoma geriau patenkinti savo poreikius ir pasiekti konkrečius tikslus.**

5.2. Bendradarbiavimas

Materialines gėrybes ir kultūrinės vertybes, kurios reikalingos saviraiškai, galima įgyvendinti tik veikiant drauge. *Tai žmonių socialinė sąsaja su kitais, atsirandanti dirbant kartu.* **Bendradarbiavimas (kooperacija) – kai žmonės bendradarbiauja, siekdami bendro tikslo.**

Bendradarbiavimas neatsiejamas nuo žmogaus aktyvumo, jo gebėjimo mokytis, pritaikyti savo patirtį. Norint išugdyti bendravimo kultūros pagrindus, reikia išsiaiškinti, kas yra bendradarbiavimas. **Bendradarbiavimo pagrindas yra bendravimas. Šios abi formos viena kitą lemia ir papildo.** Bendradarbiavimas yra daug daugiau, negu fizinis buvimas kartu su kitais, pokalbiai, pagalba kitiems, dalijimasis medžiaga, nors visa tai taip pat svarbu. Bendradarbiauti ir dirbti tik būtent vienoje grupėje – skirtingi dalykai, nes asmenys, dirbdami vienoje grupelėje, gali dirbti ir atskirai, siekdami to paties tikslo, o bendradarbiavimas reiškia, kad dirbama išvien taip, kad grupės laimėjimas būtų svarbesnis už pavienį rezultatą. *Kad būtų sėkmingai dirbama, reikia sukurti tam tikrą socialinį klimatą, skatinantį bendravimą, taip pat savo pavyzdžiu parodyti, ko tikimasi iš grupės ir jos narių.*

Bendradarbiavimo gebėjimai – tai tikslingai veikiant grupėje (ir komandoje) būtini gebėjimai, kurie gali būti įvardyti kaip komandų kūrimo, komandinio darbo, įvairių vaidmenų atlikimo, tarpgrupinio bendradarbiavimo įgūdžiai. Bendradarbiavimo gebėjimai ugdomi, kai:

- teikiama žinių apie bendradarbiavimą ir komandinį darbą;
- mokymosi veikla organizuojama mažose grupelėse;
- atliekama projektinė veikla;
- skatinamas bendradarbiavimas grupėmis;
- vertinamas grupės darbo rezultatas ir kiekvieno asmens individualus indėlis.

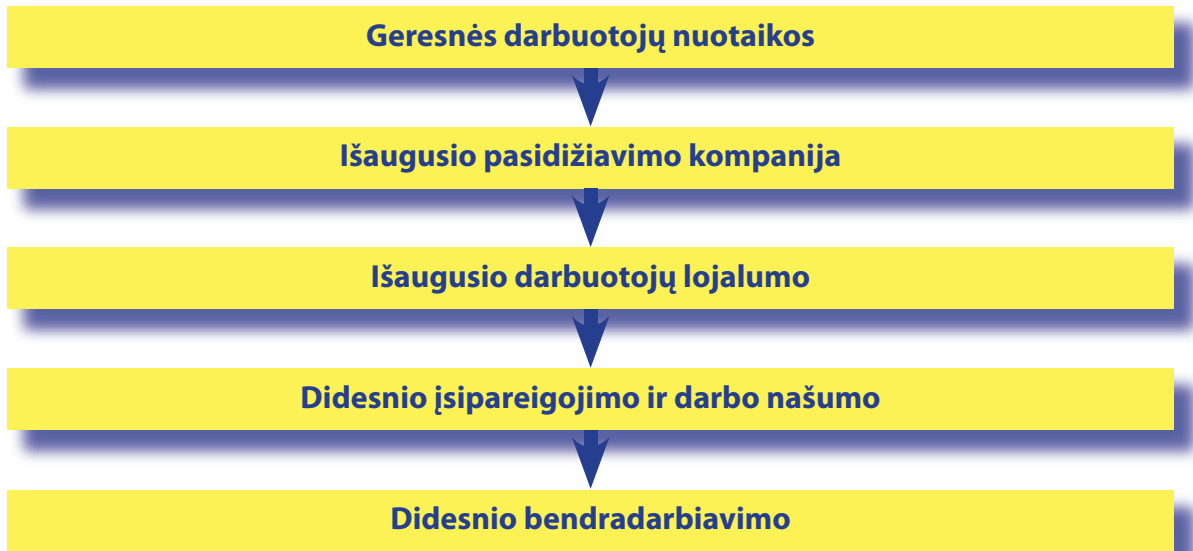
Beveik kiekvienoje įmonėje žmonės dirba ne po vieną, o grupėje, komandoje. Įmonėje dažnai galima išgirsti vadovų ar darbuotojų kalbų apie komandos formavimą, komandinį darbą.

Komandinis darbas įmonėje yra jos vidinės kultūros dalis, skatinanti bendradarbiavimą. Į komandinį darbą orientuotoje aplinkoje kiekvienas darbuotojas tiki, kad mąstymas ir kūrimas, planavimas ir sprendimų priėmimas bei užduočių atlikimas yra geriau atliekami bendradarbiaujant.

Tokioje aplinkoje žmonės jaučia, kad prisideda prie organizacijos sėkmės. Įtraukti žmonės jausis atsakingi už kasdienio darbo procesus.

Yra keletas efektyvaus bendravimo ir bendradarbiavimo su darbuotojais būdų.

Tinkamą kompanijos pasirinkimą lemia darbuotojų skaičius ir turimi resursai (patirties, laiko, lėšų, infrastruktūros ir kt.). Teikiant darbuotojams tinkamą ir svarbią informaciją apie vykdomą atsakingą verslininkystę, galima juos įtraukti į uždarą veiklos ciklą: supažindinti su kompanijos veikla, leisti tapti komandos nariais, skatinti juos veikti ir ugdyti pasitikėjimą savimi. **Kai darbuotojai žino, kas vyksta kompanijoje, galima tikėtis:**



Bendravimas ir bendradarbiavimas su darbuotojais yra esminis **sėkmingo verslo** veiksnys:

- jeigu darbuotojai yra gerai informuoti apie kompanijos gaminamus produktus, *jie perduoda šią informaciją klientams, taip suteikdami šiai kompanijai konkurencinį pranašumą;*
- jeigu siūlomos naujos arba geresnės darbo sąlygos savo darbuotojams, informuojant juos apie tai, *išlaikoma jų motyvacija ir darbo našumas;*
- jeigu darbuotojai suvokia kompanijos įsipareigojimą imtis atsakingos verslininkystės, jie *pateikia vertingų pasiūlymų, labiau vertina savo darbovietę ir, kaip tikri kompanijos atstovai, perduoda šią informaciją kitiems.*

Bendravimas ir bendradarbiavimas galėtų būti nuoširdūs, jeigu mokėtume elgtis su kitais taip, kaip norėtume, kad jie elgtųsi su mumis. Tai visai įmanoma, kol nesusiduriame su abejingumu, priešinga nuomone, nesame kritikuojami, nepajuntame priešiško savo atžvilgiu. Tada, nepriklausomai nuo temperamento ir asmeninių savybių, vienaip ar kitaip reaguojame: nutraukiame bendravimą, konfliktuojame, ieškome kompromiso, nusileidžiame ar garbingai ir diplomatiškai giname savo nuomonę. **Visais atvejais nėra taip paprasta, kadangi gyvename tarp žmonių ir neišvengiamai esame priversti bendrauti ir bendradarbiauti.** Tačiau tai turime daryti profesionaliai. Sėkmę lemia ne tik sukauptos žinios, bet ir gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti bei sutarti su kitais.

Temos apibendrinimas

Bendradarbiavimo pagrindas yra bendravimas. Sėkmingas bendravimas ir bendradarbiavimas yra toks, kuris visiems jo dalyviams leidžia kiek įmanoma geriau patenkinti savo poreikius ir pasiekti konkrečių tikslų.

Pagrindinė literatūra

1. Almonaitienė, J., Antinienė, D. (2006). Bendravimo psichologija. Kaunas: Technologija.
2. Canfield, J. (2006). Sėkmės principai. Kaunas: Alma littera.
3. Kazuo, I. (2006). Gyvenimo filosofija. Vilnius: Versus aureus.
4. Maslow, A. H. (2006). Motyvacija ir asmenybė. Vilnius: Apostrofa.
5. Mincienė, L. (2004). Verslumo pradmenys. Kaunas: Dakra.
6. Misner, I. R., Don Morgan, M. A. (2008). Sėkmės mokytojai. Kaunas: UAB „Lucco“.

Papildoma literatūra

1. Prieiga per internetą: <http://verslas.delfi.lt/business/>
2. Prieiga per internetą: <http://www.bznstart.lt/press>
3. Prieiga per internetą: <http://www.verslas.in/terminas/verslumas/>

Sąvokų žodynis

Bendravimas – tai dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio sąveika, kurios metu yra perduodama informacija, patenkinami įvairūs poreikiai: saugumas, saviraiška ir kt.

Bendravimo tikslas – gauti ir perduoti informaciją ir pasiekti, kad ta informacija būtų teisingai suprasta.

Komunikacija – tai keitimasis sukurta, sutvarkyta informacija tarp dviejų ir daugiau žmonių, siekiant supratimo.

Savikontrolės klausimai

1. Kaip apibūdintumėte bendravimo procesą?
2. Kokius žinote bendravimo tikslus?
3. Kokia yra bendravimo sėkmės paslaptis?
4. Dėl kokių priežasčių svarbus bendravimas ir bendradarbiavimas?
5. Kokius žinote efektyvius bendravimo ir bendradarbiavimo būdus.

Užduotys

1. Sugalvokite ir užrašykite bendravimo ir bendradarbiavimo apibrėžimus.
2. Darbas grupelėmis:
 - Grupelėje išsirinkite pokalbio vedėją, likusieji – klausytojai.
 - Pokalbio vedėjas kalba apie žmogaus elgesį, o ne apie jo asmenybę.
 - Klausytojai leidžia jam šnekėti (klausosi, nepertraukinėja, stebi pašnekovo nuotaiką), išklauso pašnekovą iki galo ir nepasiduoda pagundai pertraukti.
3. Baigus bendrauti, diskutuojama:
 - 1) kas veiksminga ir kas neveiksminga bendraujant;
 - 2) kaip galima kritikuoti;
 - 3) pagrįskite, kuo svarbus bendravimas ir bendradarbiavimas, kam jis reikalingas, kaip bendrauti, kas gali kliudyti bendrauti.

6. VERSLO PROJEKTAI

Tikslas – susipažinti su projektų klasifikacija, struktūra, rengimo etapais.

Siekiniai: suprasti projektų kūrimo naudą, apžvelgti projekto rengimo etapus.

6.1. Projekto samprata

Lietuvoje vykstantys socialinio gyvenimo pokyčiai skatina ieškoti įvairių naujų veiklos būdų, kurie padėtų operatyviai ir kokybiškai spręsti iškylančius klausimus. Tam tinka projektinė veikla.

Verslo projektus rengti ir valdyti yra sudėtinga: būtinos ne tik tam tikros žmogaus asmeninės savybės (aktyvumas, iniciatyvumas, kūrybingumas, atsakomybės prisiėmimas, organizuotumas ir kt.), bet ir dalykinė kompetencija, t. y. specialus pa(si)rengimas. Projektų kūrimas skatina kūrybiškumą, aktyvumą, savarankišką mąstymą ir veiklą. Jaunimas geba įvertinti savo galimybes ir planuoti veiklą, optimaliai sąveikauti su aplinka ir valdyti konfliktines situacijas.

Projektinė veikla mokymosi metu gerina ugdytojų ir ugdytinių sąveiką, bendravimą, bendradarbiavimą ir santykius. Projektinio darbo privalumas – į procesą, aktyvią veiklą nukreipta individuali ar kolegiali grupės darbo, mokymosi forma. Šio metodo taikymas – tai galimybė ugdyti būsimų specialistų gebėjimus pažinti, kurti ir valdyti realius projektus, skatinti teigiamus pokyčius ugdymo aplinkoje. Tai leidžia didinti jaunų specialistų konkurencingumą, siekti karjeros.

Projekto sąvoka anksčiau buvo vartota inžinerijos, technikos specialistų profesinėje veikloje ir reiškė dokumentų, brėžinių, skaičiavimo konkrečiam objektui sukurti, pastatyti visumą. Šiandien projektai kuriami sprendžiant verslo, mokslo, technikos, socialinius ir kitus uždavinius. Pasikeitė ir projekto sąvokos samprata.

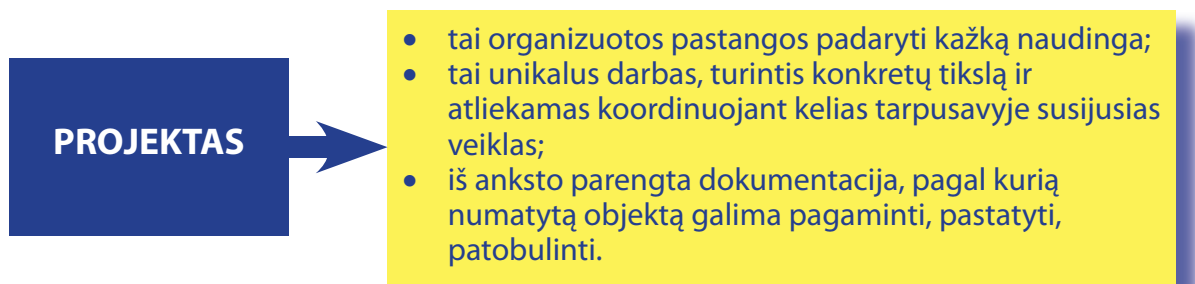
Paprastai projektas apibūdinamas kaip parengtas planas arba sumanymas konkrečiam tikslui įgyvendinti. Pagrindiniam projekto tikslui pasiekti keliami įvairūs tikslai ir uždaviniai, o jiems įgyvendinti atliekami tam tikri darbai.

Verslumo pagrindai

Projektai skiriasi nuo įprastinių organizacijos darbų. Pagrindiniai projektų požymiai yra šie:

- vykdomos veiklos ar gauto rezultato unikalumas;
- apibrėžtas tikslas, kuris įgyvendinamas per apibrėžtą laiką;
- tikslui įgyvendinti naudojami nurodyti ištekliai;
- veikla vykdoma arba norimas rezultatas pasiekiamas keliais etapais, kurių visuma sudaro projekto gyvavimo ciklą.

Projektai vykdomi visose gyvenimo srityse, ir jie būna įvairūs. Projekto samprata dažniausiai priklauso nuo analizuojamos srities. *Paprastai projektas suprantamas kaip tam tikros žmonių veiklos ar darbų visuma konkrečiam tikslui pasiekti.*



11 pav. Projekto sąvokos apibūdinimas

Projektas visada turi tam tikrų apribojimų, pavyzdžiui, jo baigimo laikas ir turimi ištekliai, kuriuos galima skirti projektui vykdyti.

Apibendrinus įvairių autorių vartojamas sąvokas, galima pateikti tokį projekto apibrėžimą: **projektas yra numatytiems tikslams įgyvendinti ribotą laiką vykdoma veikla, kurioje naudojami tam tikri ištekliai (finansiniai, materialieji, žmonių, informacijos ir pan.).** Projekto rezultatai turi atitikti užsakovo ir kitų projekto dalyvių tikslus, tenkinti trukmės, kainos ir kokybės reikalavimus. Trukmę, kainą ir kokybę galima apibrėžti kaip projekto vykdymo procesą konkretinančius veiksnius, o užsakovo ar kitų dalyvių tikslų įgyvendinimas ir pasitenkinimas yra projekto sėkmės matas.

Socialinio gyvenimo pokyčiai sudaro sąlygas naujiems produktams ir paslaugoms, kurie geriau tenkintų žmonių reikmes, atsirasti.

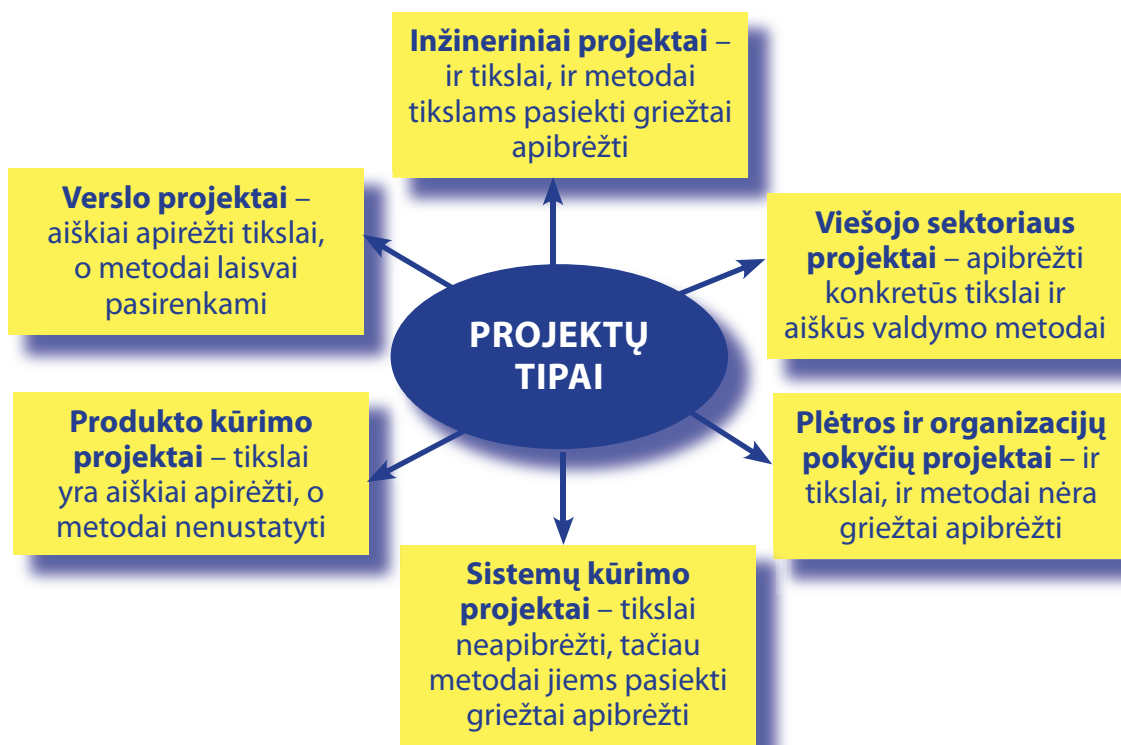
Projektai yra klasifikuojami pagal tai, kokias tipiškas problemas jais numatoma spręsti, kaip aiškiai yra apibrėžti jų tikslai ir nustatyti konkretūs metodai šiems tikslams pasiekti.

Projektai gali būti skirstomi pagal:

- pagrindinės veiklos sritį;
- projekto sudėtį ir struktūrą;
- projekto dydį, dalyvių skaičių ir įtaką aplinkai;
- projekto trukmę;
- projekto sudėtingumą;
- veiklos pobūdį.

Tačiau ne kiekviena idėja ir tikslingas procesas gali būti laikomas projektu.

Pagal projekto veiklos pobūdį ir tikslus galima išskirti šias projektų grupes:



12 pav. Projektų klasifikavimas

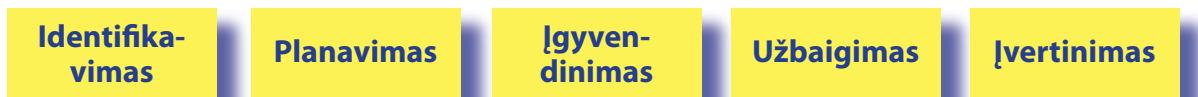
Projektai yra klasifikuojami pagal tai, kokias tipiškas problemas jais numatoma spręsti, kaip aiškiai yra apibrėžti jų tikslai ir nustatyti konkretūs metodai šiems tikslams pasiekti.

6.2. Projekto struktūra

Projekto sudėtingumas priklauso nuo darbų apimtys ir taikomų technologijų. Projekto trukmė yra griežtai apibrėžta, todėl vartojama sąvoka **projekto gyvavimo ciklas – tai laikotarpis nuo projekto idėjos gimimo momento iki jo užbaigimo.**

Kiekvienas projektas yra nuoseklus, sudarytas iš tam tikrų etapų. Etapai vadinami projekto ciklais. Atsižvelgiant į projektų rengimo tikslus (socialiniai ir ekonominiai, ekologiniai, investiciniai) ir į autorių pozicijas, projekto ciklo, etapų skaičius gali skirtis.

Projekto cikle išskiriami šie pagrindiniai projekto darbų planavimo ir finansavimo etapai:



13 pav. Projekto ciklo modelis (Martin, 2002)

1. **Identifikavimas.** Nustatoma reikmė, analizuojama situacija. Tuomet išryškėja joms tenkinti būtino produkto vizija ir jam sukurti būtinos veiklos strategija. Identifikavimo etapas yra baigtas, kai projekto gairės parengiamos ir suderinamos su suinteresuotais asmenimis. Gairėse apibrėžiama projekto tema, pateikiamas pagrindimas, nurodomas tikslas ir uždaviniai, jų vykdymo ir kokybės kriterijai, svarbios projekto veiklos sritys, planuojamų išlaidų sąmata ir kt.
2. **Planavimas** apima visus elementus, kurie sudaro projekto planą.
3. **Įgyvendinimo** etape visi projekto uždaviniai ir jų įgyvendinimui numatyti darbai tampa realybe.
4. **Užbaigimas.** Atėjus nustatytam terminui, visi uždaviniai, numatyti darbai turi būti jau baigti. Su projekto rezultatais supažindinami suinteresuoti partneriai.
5. **Įvertinimas.** Projektas vertinamas ir jo įgyvendinimo metu, ir pabaigoje. Projekto vykdytojai nurodo keletą projekto trūkumų, problemų, pateikia informaciją, kaip problemas sekėsi įveikti.

Projektas gali būti apibrėžiamas kaip vykdytojui patikėta veiksmų seka su tikslu tvarkaraščiu ir biudžetu. Projektas turi turėti šiuos pagrindinius rodiklius: trukmę, išteklius ir apimtį:

- **trukmė** – tai projektas, turintis pradžios ir pabaigos terminus arba ribotą laiką, per kurį turi būti įgyvendinta projekto veikla ir pasiekti projekto rezultatai;
- **ištekliai** – tai ir žmogiškieji, ir materialieji projekto ištekliai, įvertinami pinigais ir sudarantys projekto biudžetą;
- **projekto apimtis** – visuma projekto veiklų, kurias reikia įgyvendinti, kad būtų pasiekti projekto rezultatai ir išspręsti uždaviniai.

Nors projekto ciklo schema gana aiški, kyla klausimas, ką laikyti projekto pradžia ir pabaiga. Versle projekto pradžia labiau susijusi su jo įgyvendinimo pradžia ir lėšų jam vykdyti įdėjimu. Tačiau kartais pradžia gali būti idėjos atsiradimas, jeigu į tai buvo dedama daug pastangų. Projekto pabaiga dažniausiai laikomas jo įgyvendinimo darbų užbaigimas, bet pastaraisiais metais požiūris pakito, dabar projekto pabaiga kartais tęsiasi net iki jo objektų eksploatavimo pabaigos. Iš esmės projekto pabaiga siejama su pasiektais jo įgyvendinimo rezultatais. **Projektas gali būti apibrėžiamas kaip vykdytojui patikėta veiksmų seka.**

Pagal organizavimo formą išskiriami trys projektų tipai:

1. **Individualūs** projektiniai darbai, kai užduotis atliekama individualiai.
2. **Poromis** atliekami projektiniai darbai, kai užduotis atliekama poromis.
3. **Grupiniai** projektiniai darbai, kai užduočiai atlikti sudaroma grupė.

Projektų turinį sudaro:

1. **Įvadinė dalis**, kurioje pristatoma pagrindinė projekto idėja ir jos pagrindimas. Įvadinėje dalyje turi būti pristatomi projekto tikslai ir uždaviniai, pasirinkta darbo rengimo metodika.

II. Projekto pristatymas. Šioje dalyje pateikiamas visas projektas ir visos pagrindinės jo dalys, kuriose turi būti atskleistas siūlomos problemos sprendimo ar metodo taikymo būdas.

III. Išvados gali būti daromos iš projekto rengimo proceso. Jose gali būti pristatoma, ką projektuotojas ar komanda suprato ir ko išmoko projekto rengimo metu. Darbe parodoma, ar kelti uždaviniai išspręsti, demonstruojama projekto rengimo metu pasiekta nauja samprata.

Literatūros sąrašė pristatoma literatūra, kuria remiantis buvo rengiamas projektas ir kuri yra nurodoma įvado ir projekto pristatymo tekste.

Prieduose pateikiamos didesnės schemas, detaliai pristatomos naudotos priemonės ir kita informacija, kuri padeda suvokti darbo turinį. Priedai numeruojami.

Projektą sudaro šie projektavimo etapai:



14 pav. Projektavimo etapai

Projekto temos formulavimas – tai problemos išdėstymas. Reikia atsakyti į klausimus:

1. Kas skatina sukurti šį projektą?
2. Kodėl ši problema svarbi?

Projektų temų sritys:

1. Kasdienis gyvenimas (socialinės aplinkos aktualijos).
2. Profesinė sritis (naujų technologijų, informacinių ir verslo technologijų panaudojimas).
3. Regioniniai ypatumai (geografija, istorija).
4. Kultūrinis palikimas (dailė, muzika, literatūra).
5. Aktualūs politikos, ekonomikos ir ekologijos aspektai.

Tikslas ir uždaviniai

Tikslas – tai projekto įgyvendinimo rezultatai arba pasekmės. Uždaviniai – konkretūs, pamatuojami, nusakantys problemos sprendimą.

Projekto planavimas:

- projekto trukmės nustatymas (konkreto laiko numatymas);
- veiksmų plano sudarymas pagal projekto įgyvendinimo eigą;
- projektų išlaidų sąmatos sudarymas, numatant išlaidas medžiagoms, t. y. išsamiai ir detalai pateikiant visas projekto išlaidas.

Projekto įgyvendinimas

Projekto įgyvendinimas vyksta savarankiškai dirbant visiems į projektą įtrauktiems asmenims. Jų pareigos ir įsipareigojimai aiškiai apibrėžti. Darbo grupių veikla turi būti koordinuojama, organizuojant bendrus pasitarimus, išklausant darbo grupių ataskaitas, priimant bendrus sprendimus.

Vertinimas

Visi projekto dalyviai turėtų vertinti pagal vertinimo formas (klausimynai, anketos, testai ir t. t.). Vertinimo procesas apima visus projekto etapus. Vertinimas – tai projekto rengimo ir įgyvendinimo procesas, gauti rezultatai.

Įgyvendinant projektus būtina reikiai apmąstyti projekto realumą: ar su turimais resursais per konkretų laiką pavyks jį įgyvendinti.

Temos apibendrinimas

Projektas yra numatytiems tikslams įgyvendinti konkretų laiką vykdoma veikla, kurioje naudojami tam tikri išteklių (finansiniai, materialieji, žmonių, informacijos ir pan.). Projekto cikle išskiriami pagrindiniai projekto darbų planavimo ir finansavimo etapai.

Pagrindinė literatūra

1. Gegieckienė, L., Graikšienė, A. (2009). Verslumas. Vilnius: UAB CIKLONAS.
2. Gineitienė, Z. (2005). Verslo kūrimas ir valdymas. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
3. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2008). Verslo ir vadybos įvadas. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
4. Mincienė, L. (2004). Verslumo pradmenys. Kaunas: Dakra.
5. Misner, I. R., Don Morgan, M. A. (2008). Sėkmės mokytojai. Kaunas: UAB „Lucco“.
6. Neverauskas, B., Stankevičius, V. (2003). Projektų valdymas. Kaunas: Technologija.
7. Projektinių darbų rengimo metodologija (2006). Vytauto Didžiojo universitetas: Profesinio rengimo centras.

Papildoma literatūra

1. Prieiga per internetą: <http://www.bznstart.lt/press>
2. Prieiga per internetą: <http://www.verslas.in/terminas/verslumas/>
3. Prieiga per internetą: <http://www.DELFI.lt/press>

Sąvokų žodynelis

Identifikavimas – tai projekto poreikių išaiškinimas.

Išlaidų sąmata (projekto) – tai ilgalaikio materialiojo turto įsigijimo išlaidos.

Paslauga – nematerialinė gėrybė; nemateriali veikla, padedanti tenkinti žmonių reikmes.

Produktas – tai gaminys, daiktas, medžiaga, paslauga, gaunama kaip gamybos proceso ar kitokio žmogaus darbo rezultatas.

Projektas – tai iš anksto parengta dokumentacija, pagal kurią numatytą objektą galima pagaminti, pastatyti, patobulinti, suremontuoti.

Projekto biudžetas – tai visų projekto veiklos sričių išlaidų planas, kurio tikslas – planuoti ir kontroliuoti išlaidas projekto įgyvendinimo metu.

Projekto gyvavimo ciklas – tai laikotarpis nuo projekto idėjos gimimo momento iki projekto baigimo.

Savikontrolės klausimai

1. Projektas – kas tai?
2. Kokie požymiai būdingi projektui?
3. Kokias žinote projekto gyvavimo fazes?
4. Pagal kokius kriterijus klasifikuojami projektai?
5. Kokie projekto cikle išskiriami darbų planavimo ir finansavimo etapai?
6. Kokie yra projektavimo etapai?
7. Kam reikalingas galutinis projekto įvertinimas?

Užduotis

I.

Dirbdami grupelėse:

- sugalvokite projekto apibrėžimą;
- įvertinkite projektų gyvavimo ciklo skirstymą.

II.

Dirbdami grupelėse:

- pasirinkite aktualią temą, iškelkite idėją ir parenkite veiklos ar praktinį veiklos projektą;
- projektą pristatykite viešai, aptarkite, įvertinkite.

7. KARJEROS PLANAVIMAS

Tikslas – atskleisti karjeros kompetencijų svarbą konkurencingoje darbo rinkoje.

Siekiniai: žinoti šiuolaikinės ir biurokratinės karjeros sampratos skirtumus, įgyti asmeninius, socialinius, mokymosi ir profesinius karjeros gebėjimus.

7.1. Karjera šiuolaikiniu požiūriu

Šiuolaikinė darbo aplinka kelia iš esmės naujus reikalavimus žmogui jo karjeros kelyje. Jam būtina karjeros kompetencija, kurią lemia savęs pažinimo, prisistatymo, bendravimo, bendradarbiavimo ir veikimo socialinėje aplinkoje, nuolatinio mokymosi, darbo pasaulio pažinimo, sprendimų priėmimo, veiklos planavimo ir kiti gebėjimai.

Sąvoka *karjera* vartojama labai dažnai ir pačiuose įvairiausiuose kontekstuose (spaudoje pristatomos žymių žmonių karjeros, populiariuose žurnaluose ir internete pateikiama patarimų, kaip siekti karjeros, ir t. t.), todėl pats žodis nėra naujiena. Karjera – tai įvairių socialiai reikšmingų žmogaus vaidmenų seka, kylanti iš darbo, mokymosi, saviraiškos bei laisvalaikio veiklų ir apimanti asmens profesinį gyvenimą, darbo vietas, pareigas ir pasiekimus. Vadinasi, kiekvienas asmuo, kuris atlieka socialiai reikšmingas veiklas (ne tik tas, kuris pasiekė ypatingų savo veiklos srities laimėjimų), siekia savo karjeros.

Karjeros samprata kildinama iš lotyniško žodžio *carraria*, reiškiančio žmogaus gyvenimo kelią, bėgimą, arba iš prancūziško *carriere*, įvardijančio veikimo dirvą, sritį ir profesiją. Abudu sąvokos aiškinimai rodo, kad galimos skirtingos karjeros interpretacijos:

- viena yra susijusi su konkrečia veikla,
- kita – su gyvenimo kelio planavimu ir šio plano įgyvendinimu.

Dažnai karjera prilyginama profesijai ar aukštoms pareigoms organizacijoje. Nors šie požiūriai iš esmės nėra klaidingi, čia karjera suprantama plačiau: **karjera – tai žmogaus vaidmenų ir darbinių veiklų seka per visą jo gyvenimą. Taip pat karjerą galima apibūdinti kaip individualų tobulėjimą sėkmingai pasirinktos veiklos kryptimi ir pozityvų jos vertinimą tiek asmeniniu, tiek visuomeniniu požiūriu.** Tai kiekvieno žmogaus prigimtinis siekis, seka jo nuostatų ir veiklų, susijusių su žmogaus patirtimi per visą jo gyvenimą.

Svarbu suprasti, kad karjera yra daugiau nei visuma apmokamų darbų, asmens turėtų per jo gyvenimą. Tai taip pat yra ir rengimasis savarankiškai veiklai, ir tikslų siekimas, ambicijų tenkinimas, atliekant įvairius socialinius vaidmenis. Platesne prasme karjera yra ir nemokamas darbas, pavyzdžiui, namų ruoša ar savanoriška veikla bendruomenėje.

Šiuolaikinė karjera netapatintina su profesija. Profesija yra kontekstas, kuriame klostosi individo karjera. „Nuolat kintančiame šiandienos darbo pasaulyje žmogus savo karjeros kelyje retai apsiriboja viena profesija. Jų šiuolaikinio žmogaus gyvenime yra ne viena, o dvi ar kelios, geriausiai atitinkančios konkretaus jo gyvenimo etapo interesus ir galimybes“ (Stanišauskienė, 2005).

Ugdymas karjerai ir karjeros planavimas šiuolaikinėje žinių visuomenėje ypač aktualus dėl spartėjančios darbo rinkos poreikių kaitos. Darbo rinkos kaitą sąlygoja technologijų pažanga. **Žmogui svarbu karjera – tai visą gyvenimą trunkantis procesas ne tik rasti darbą, kad galėtų pragyventi, bet būti konkurencingam darbo rinkoje. Dėl to karjeros planavimas turi būti visą žmogaus gyvenimą besitęsiantis procesas.**

Žmogus kokybiškai gali dirbti tik tuomet, kai jaučia malonumą, o pasitenkinimas labiausiai priklauso nuo sugebėjimo pasirinkti tokį darbą, kuris atitinka asmenybės poreikius ir interesus.

Pagrindinis reikalavimas šiuolaikinės karjeros plėtotės kelyje yra žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, sąlygotas žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių ir vertybių – tai **karjeros kompetencija**.

Karjera plėtojama organizacijose ar kitose visuomeninėse struktūrose. Pastarųjų pertvarkymo iš biurokratinių į alternatyvias (šiuolaikines, lanksčias) tendencija leidžia vakarykštę karjeros sampratą įvardyti kaip **biurokratinę**, o naująją pavadinti **šiuolaikine**.

5 lentelė. Biurokratinės ir šiuolaikinės karjeros sampratos skirtumai

Karjeros sampratos analizės kriterijai	Biurokratinė karjeros samprata	Šiuolaikinė karjeros samprata
Karjeros modelis	vientisa hierarchinė struktūra, įtvirtinta organizacijoje; „karjeros laiptai“	lanksti nevientisa struktūra, neįtvirtinta organizacijoje
Karjeros sėkmės matas	individualūs pasiekimai (statusas, atlyginimas ir kt.) lyginami su kitų tokio pat amžiaus žmonių pasiekimais	saviraiškos, asmens laisvės, individualaus požiūrio į sėkmę tenkinimas
Karjeros ateitis	numatoma, aiški, susijusi su organizacija	sunkiai nuspėjama, susijusi su žmogaus kompetencija pasirinktų tikslų atžvilgiu
Socialinis (materialusis) saugumas	stabilus aiškios ateities vizijos kontekste	reliatyvus, priklauso nuo daugelio esminių socialinių veiksnių
Žmogui keliami reikalavimai	paklusnumas, sugebėjimas gerai atlikti įprastą užduotį; būtini specifiniai profesiniai įgūdžiai	novatoriškumas, iniciatyvumas, kūrybiškumas neapibrėžtoje darbo aplinkoje; būtinas karjeros „portfelis“ (karjeros kompetencija, kai derinami specifiniai ir universalūs įgūdžiai)

Šaltinis: Stanišauskienė, V. (2012). Ugdymas karjerai. Kaunas: VšĮ Tyrimų ir mokymų centras)

Tai dvi iš esmės skirtingos karjeros sampratos, bet nė viena iš jų nėra gera ar bloga. Kiekvieno žmogaus individualų karjeros supratimą lemia ir vertybės, ir pasaulėžiūra. Galimas ir „tarpinis“ požiūris į karjerą, kai pagal vienus kriterijus ją įvardytume kaip šiuolaikinę, o pagal kitus – kaip biurokratinę.

Kuo skiriasi biurokratinės ir šiuolaikinės karjeros modelis? **Biurokratinės karjeros modelis pasižymi dviem ypatumais:**

1. Hierarchinė struktūra. Karjera apibrėžiama kaip darbai, išrikiuoti hierarchiškai pagal prestižą, o darbuotojo karjera kyla tvarkinga, numatyta seka.
2. Karjeros progresijos modelis yra įtvirtinamas organizacijoje.

Šie du ypatumai yra susiję, nes kilimas hierarchinėje struktūroje lengviausiai įgyvendinamas toje pačioje organizacijoje. Biurokratinės karjeros modelį labai tiksliai apibūdina paplitęs posakis „karjeros laiptai“.

Šiuolaikinės karjeros modelis neturi stabilios struktūros ir nėra įtvirtinamas organizacijoje. Dėl darbo nepastovumo ir įsidarbinimo patirčių įvairovės žmonių karjera tampa vis lankstesnė. Rinkos sąlygomis žmogus patiria nedarbo periodus, kartais jam pačiam tenka susikurti darbo vietą, dalyvauti rizikingame verslo starto etape, todėl šiuo atveju sunku tikėtis linijinio judėjimo ar organizacinio pastovumo.

Karjeros kaip elementų sekos supratimas reiškia, kad karjeros procesą galima planuoti ir valdyti, o tai sąlygoja **karjeros ateitį**. Šios biurokratinės ir šiuolaikinės galimybės karjeros atveju skiriasi.

Biurokratinės karjeros ateitis yra aiški ir toli bei tiksliai planuojama. Tai užtikrina organizacijų stabilumas ir jų hierarchinė struktūra. „Lipimas karjeros laiptais“ iš žmogaus reikalauja pastangų ir tobulėjimo, tačiau „nuopelnų karjeros progresija“ žmogui leidžia numatyti, kokio „lauptelio“ jis gali tikėtis po dešimties ar penkiolikos metų. Žmogaus karjeros ateitis biurokratinėje organizacijoje priklauso nuo žmogaus savybių, bet labiausiai – nuo tos organizacijos ateities.

Šiuolaikinės karjeros ateitį dėl sparčios ir nenuspėjamos darbo pasaulio dinamikos, organizacijų kaitos ir neįtvirtinto karjeros modelio toli planuoti yra sudėtinga. Tai nereiškia, kad šiuolaikinė karjera išvis neplanuotina. Atvirkščiai, kiekvienas šiuolaikinės karjeros žingsnis turėtų būti itin sąmoningas (tikslingas, planuotas ir reflektuojamas), kad žmogus sėkmingai veiktų apibrėžtumo ir stabilumo stokojančiame šiuolaikiniame darbo pasaulyje. Kita vertus, tolimos ateities planavimas užkirstų kelią lankstumui ir rizikos tolerancijai, kurie yra būtina šiuolaikinės karjeros dalis.

Žmogaus **materialusis saugumas** yra susijęs su karjeros ateities apibrėžtumu. Biurokratinės karjeros hierarchinė struktūra teikia darbuotojams materialųjį saugumą ir galimybę planuoti savo gyvenimą. Šiuolaikinės karjeros teikiamas saugumas yra santykinis, sąlygojamas pokyčių darbo rinkoje, žmogaus socialinės raidos, gebėjimo tenkinti šiuolaikinio darbo pasaulio keliamus reikalavimus.

Šiuolaikinės karjeros lankstus, nelinijinis modelis leidžia prognozuoti materialiojo saugumo nestabilumą. Verslo pradžios, darbo vietos sau kūrimo ir kitais rizikingais karjeros etapais žmogaus materialusis saugumas gali būti minimalus. Kitais karjeros etapais jis gali būti pakankamas, bet ne pastovus.

Esminių skirtumų pastebima lyginant biurokratinės ir **šiuolaikinės karjeros sėkmės** sampratas. Biurokratinės karjeros sėkmė suprantama taip: turėti gerai apmokamą darbą, aukštą profesinį statusą bei judėti didesnės atsakomybės, didesnio užmokesčio, įtakingumo ir prestižo link. Organizacijoje retai atsižvelgiama į individo poreikius ir interesus, jo įtaka savosios karjeros vyksmui labai ribota.

Biurokratinės karjeros sėkmė matuojama individualius pasiekimus (atlyginimą, statusą ir organizacijoje užimamas pareigas) lyginant su kitų tokio pat amžiaus žmonių atitinkamais pasiekimais.

Šiuolaikiniu požiūriu karjera gali būti sėkminga ir be kilimo aukštyn, jos sėkmės matas yra ne tik darbo užmokestis ir statusas, bet ir saviraiška bei gyvenimo tikslų pasiekimas. **Svarbi šiuolaikinės karjeros sėkmės sąlyga yra darbo, šeimos, asmeninio tobulėjimo ir laisvalaikio dermė.**

Karjeros sėkmė gali būti suprantama labai individualiai. Ją tradiciškai galima tapatinti su pinigais, pažanga, prestižu, tačiau ji gali būti siejama ir su saviraiška, savigarba, draugystės ryšiais ar pasitenkinimu savo veikla.

7.2. Karjeros kompetencija

Šiuolaikiniame darbo pasaulyje karjeros siekiantis žmogus turi daug ką gebėti, pasižymėti tam tikromis asmeninėmis savybėmis. Ypač akcentuojamas užsienio kalbų mokėjimas, kompiuterinis raštingumas, komunikabilumas, gebėjimas dirbti komandoje, nuolatinis tobulėjimas ir t. t. Gebėjimai ir asmeninės savybės, padedantys žmogui spręsti karjeros kelyje kylančius uždavinius, gali būti įvardyti kaip garantuojantys karjeros kompetenciją (Stanišauskienė, 2012).

Karjeros kompetencija yra grupė šiuolaikiniame darbo pasaulyje žmogui būtinų asmeninių savybių ir gebėjimų, kuriuos jis gali sėkmingai taikyti praktinėje veikloje.

Karjeros sprendimo priėmimas – labai atsakingas etapas žmogaus gyvenime.

Norint teisingai pasirinkti karjeros kelią, žmogus turi:

- 1) aiškiai suprasti savo siekius, galimybes, interesus, ambicijas, motyvus ir turimus išteklius;
- 2) išmanyti apie įsidarbinimą, galimybes ir perspektyvas skirtingose darbų srityse;
- 3) gebėti suderinti šių dviejų grupių faktus.

Labai svarbūs trys elementai – **savęs pažinimas, darbo pasaulio pažinimas ir gebėjimas suderinti abu elementus**. Norint, kad sėkmingai būtų suderinti faktai apie save ir apie darbo pasaulį, reikia tam tikro šių faktų stabilumo. Asmenybė keičiasi, bet pagrindiniai jos bruožai paprastai išlieka per visą gyvenimą. Jei žmogus gerai įsivaizduoja, kokios norėtų karjeros, jis yra pasirengęs priimti karjeros sprendimą. Darbo pasaulio kaita yra labai sparti, o tai sunkina darbo pasaulio pažinimą ir žmogaus profesinį apsisprendimą. Labai svarbūs yra žmogaus gebėjimai.

Įsigilinus į būtinų gebėjimų įvairovę, išryškėja keturios sritys, kurioms gali būti priskirti karjeros gebėjimai. Tam tikrai sričiai priskirtini gebėjimai garantuoja atitinkamą kompetenciją, kuri yra integralios (vientisos) karjeros kompetencijos dalis.



15 pav. Karjeros kompetencijos modelis

Šaltinis: Stanišauskienė, V. (2012). Ugdymas karjerai. Kaunas: VšĮ Tyrimų ir mokymų centras.

Integralią šiuolaikinės karjeros kompetenciją sudaro keturių kompetencijų – asmeninės, socialinės, mokymosi ir profesinės – sistema.

Asmeninės kompetencijos sritis sudaro žmogaus **savęs pažinimo** gebėjimai. Asmeninė kompetencija būtina planuojant savąją karjerą, renkantis mokymosi įstaigą ir profesiją. Kuo geriau žmogus pažįsta savo prigimtį, savo troškimus ir norus, tuo aiškesnis karjeros kelio pasirinkimas. Asmeninė kompetencija taip pat yra reikalinga kitoms – socialinei, mokymosi, profesinei – kompetencijoms ugdytis.

Socialinės kompetencijos sričiai priskirtini žmogaus **santykį su kitais žmonėmis ir socialine aplinka harmonizuojantys** gebėjimai ir savybės.

Mokymosi kompetencijos sritis – gebėjimai, skatinantys žmogaus **saviugdą**, savarankišką mokymąsi.

Profesinę kompetenciją sudaro **specifiniai profesiniai** gebėjimai bei gebėjimai ir savybės, susiję su žmogaus **darbine veikla**.

Detaliai aprašant kiekvieną kompetenciją, svarbu pabrėžti, kad ją lemiantys gebėjimai yra sistemiskai susiję, ir pastarųjų skaičius, įvertinant darbo pasaulio dinamiką, negali būti baigtinis.

Asmeninę kompetenciją lemiantys gebėjimai sąlygiškai skirstomi į dvi grupes: **savęs pažinimo** ir **savęs pristatymo**. **Pirmoji grupė** apima į save nukreiptus gebėjimus: savianalizės, refleksijos, pozityvaus realiojo savęs priėmimo ir kt. Tai gebėjimai, susiję su žiniomis apie asmenybę, tų žinių taikymu siekiant save pažinti ir tobulinti.

Antrąją – savęs pristatymo – gebėjimų grupę sudaro į aplinką nukreipti gebėjimai: prisistatyti, atskleidžiant savo, kaip asmenybės, ypatumus (šis gebėjimas labai svarbus įsidarbinant, dirbant projektų grupėse ir kt.), pristatyti savo veiklos procesą ir rezultatą.

Verlininko kelią pasirenkantys žmonės turi nebijoti svajoti ir rizikuoti. Karjeros planavimo etape labai svarbu įsivertinti, t. y. žinoti, kokios yra asmeninės savybės.



16 pav. Asmeninių savybių tipai

7.3. Savęs pažinimo kompetencija

Šiuolaikinės karjeros sėkmė netapatinama su kilimu į organizacijos viršūnę, labiau atsižvelgiama į individo galimybes, interesus ir prioritetus. Vertinant šiuolaikiniu požiūriu, karjera gali būti sėkminga ir be kilimo aukštyn, sėkmės matas yra ne tik darbo užmokestis ir statusas, bet ir saviraiška, gyvenimo tikslų pasiekimas. **Svarbi šiuolaikinės karjeros sėkmės sąlyga yra darbo, šeimos, asmeninio tobulėjimo ir laisvalaikio dermė.**

Karjeros sėkmė gali būti suprantama labai individualiai. Ją tradiciškai galima tapatinti su pinigais, pažanga, prestižu, tačiau ji gali būti siejama ir su saviraiška, savigarba, draugystės ryšiais ar pasitenkinimu savo veikla.

Ugdymo karjerai turinį formuoja karjeros kompetencijų struktūra ir jų tarpusavio ryšiai.

Karjeros kompetencijos apima keturias kompetencijų sritis:

- 1) savęs pažinimo;
- 2) karjeros galimybių pažinimo;
- 3) karjeros planavimo;
- 4) karjeros įgyvendinimo.

Detaliai aprašant kiekvieną kompetencijų sritį svarbu pastebėti, kad visos karjeros kompetencijos yra sistemiškai susijusios: pavyzdžiui, be savęs pažinimo kompetencijos neįmanoma kompetencija sudaryti karjeros planą ir pan.

Savęs pažinimo kompetencijų srityje skiriamos dvi kompetencijos: pažinti karjerai svarbias asmenybės ypatybes, pažinti socialinę aplinką ir socialinius vaidmenis.

Kompetencijų pažinti karjerai svarbias asmenybės ypatybes lemia žinios ir supratimas, kaip asmenybės savybės, gabumai, asmeninės ir darbo vertybės, karjeros interesai ir kompetencijos veikia karjeros sprendimus. Šios kompetencijos pagrindas – gebėjimas taikyti objektyvaus įsivertinimo priemones, technikas, įrankius, įvardyti ir pavyzdžiais pagrįsti savo asmenybės stipriąsias ir tobulintinas savybes, numatyti tobulėjimo gaires, integruoti įvairius savęs pažinimo aspektus, sudarant ir atnaujinant karjeros planą. Šios kompetencijos požymis – siekis pažinti ir kritiškai vertinti savo asmenybės ypatybių kaitą ir jų įtaką karjerai.

Kompetencijų pažinti socialinę aplinką ir socialinius vaidmenis lemia žinios ir supratimas apie socialinių ryšių įvairovę ir dinamiką, socialinės aplinkos įtaką karjerai, bendradarbiavimo svarbą mokymosi ir darbinės veiklos sėkmei, skirtingais žmogaus gyvenimo etapais išryškėjančių socialinių vaidmenų įtaką karjerai. Būtina kompetencijos dalis – gebėjimas analizuoti savo socialinę aplinką, įvertinti socialinių ryšių pobūdį, bendradarbiauti mokymosi grupėje ir tarp grupių, nagrinėti savo esamus ir numatyti būsimus socialinius vaidmenis bei su jais susijusius įsipareigojimus, analizuoti, kaip esami ir būsimi socialiniai vaidmenys riboja ir (arba) praplečia karjeros galimybes. Šiai kompetencijai svarbi nuostata kritiškai vertinti socialinės aplinkos ir socialinių vaidmenų poveikį karjerai.

Karjeros galimybių pažinimo srityje skiriamos trys kompetencijos: rasti ir efektyviai naudoti karjeros informaciją, pažinti galimybes mokytis visą gyvenimą, pažinti kintantį darbo pasaulį.

Kompetenciją **rasti ir efektyviai naudoti karjeros informaciją** lemia žinios ir supratimas, kur ir kaip ieškoti informacijos apie profesijas, studijų sritis ir kryptis, profesines, aukštąsias mokyklas ir įsidarbinimo galimybes, kaip aktualią informaciją panaudoti siekiant karjeros. Šios kompetencijos pagrindas – gebėjimas naudojantis įvairiais informacijos rinkimo būdais rasti, analizuoti, sisteminti, kritiškai vertinti ir nuolat atnaujinti sau aktualią informaciją apie profesijas, studijų sritis ir kryptis, profesines ir aukštąsias mokyklas, įsidarbinimo galimybes, pasinaudoti reikiama karjeros informacija įgyvendinant savo karjeros planą. Svarbus šios kompetencijos požymis – nuostata domėtis aktualia karjeros informacija ir tikslingai ją panaudoti siekiant karjeros tikslų.

Kompetenciją **pažinti galimybes mokytis visą gyvenimą** lemia žinios apie mokymosi visą gyvenimą būdus ir metodus, padedančius išsaugoti asmeninį konkurencingumą, mokymosi galimybių įvairovės supratimas. Kompetencijos pagrindas – gebėjimas atsirinkti asmeniškai tinkamas mokymosi galimybes, taikyti sau tinkamus mokymosi būdus ir metodus, padėsiančius išsaugoti asmeninį konkurencingumą, analizuoti savo mokymosi stilių ir projektuoti jo taikymo galimybes tolesniais karjeros etapais. Svarbus kompetencijos pažinti galimybes mokytis visą gyvenimą požymis – nuostata pripažinti mokymąsi kaip visą gyvenimą trunkantį procesą.

Kompetenciją **pažinti kintantį darbo pasaulį** lemia žinios ir supratimas apie galimą darbo pasaulio kaitos tendencijų poveikį žmogaus karjerai, darbo formų įvairovę, darbo ir jo fizinės, psichologinės, socialinės aplinkos ypatumus. Šios kompetencijos pagrindas – gebėjimas analizuoti konkrečius karjeros atvejus, atpažįstant darbo pasaulio kaitos poveikį karjeros pokyčiams, įvertinti galimą darbo pasaulio kaitos įtaką pasirinktai asmeninei karjerai, kritiškai vertinti darbo formų įvairovę, siejant ją su savo karjeros įgy-

vendinimu. Taip pat svarbu išsiugdyti nuostatą tyrinėti įvairias darbo galimybes ir darbo pasaulio pokyčius.

Siekiant savo pasirinktų gyvenimo tikslų, reikia gerai pažinti save ir lavinti savo įgimtus bei įgytus įgūdžius. Sėkmė priklauso nuo daug ko, bet svarbiausia – ji priklauso nuo pačių žmonių, kurie užsibrėžto tikslo siekia tvirtai žinodami, ko nori. **Tikslų siekimas – gyvenimo esmė, ir jų neturėti gali tik savimi nepasitikintys žmonės.** Gyvenimo pilnatvė ir kokybė labai priklauso nuo darbštumo, atkaklumo, užmojų, ryžto ir tikėjimo savo sėkme, nes jau pats tikėjimas tuo, ką darai ir ko sieki, neša sėkmę. Sėkmė – tai galutinis gerai apgalvoto projekto produktas. Ir, žinoma, įgyvendintos galimybės.

Temos apibendrinimas

Kiekvieno žmogaus individualų karjeros supratimą lemia jo vertybės ir pasaulėžiūra. Kiekvienas šiuolaikinio žmogaus karjeros žingsnis turėtų būti itin sąmoningas (tikslingas, planuotas ir reflektuojamas), kad asmuo sėkmingai veiktų apibrėžtumo ir stabilumo stokojančiame šiuolaikiniame darbo pasaulyje.

Pagrindinė literatūra

1. Gegieckienė, L., Graikšienė, A. (2009). Verslumas. Vilnius: UAB CIKLONAS.
2. Gineitienė, Z. (2005). Verslo kūrimas ir valdymas. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
3. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2008). Verslo ir vadybos įvadas. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
4. Mincienė, L. (2004). Verslumo pradmenys. Kaunas: Dakra.
5. Misner, I. R., Don Morgan, M. A. (2008). Sėkmės mokytojai. Kaunas: UAB „Lucco“.
6. Stanišauskienė, V., Naseckaitė, A., (2012). Ugdymas karjerai. Kaunas: VšĮ „Tyrimų ir mokymų centras“.

Papildoma literatūra

1. Prieiga per internetą: <http://verslas.delfi.lt/business/>
2. Prieiga per internetą: <http://www.bznstart.lt/press>
3. Prieiga per internetą: <http://www.verslas.in/terminas/verslumas/>

Sąvokų žodynelis

Karjera – tai žmogaus vaidmenų ir darbinių veiklų seka per visą jo gyvenimą.

Karjeros kompetencija – grupė šiuolaikiniame darbo pasaulyje žmogui būtinų gebėjimų ir asmeninių savybių, kurias jis gali sėkmingai taikyti praktinėje veikloje.

Kompetencija – tai gebėjimai atlikti konkretų veiksmą, operaciją ar funkciją.

Kvalifikacija – tai gebėjimų, reikalingų tam tikrai profesijai, visuma.

Profesinė kvalifikacija – tai mokėjimai, įgūdžiai, žinių rezultatai, kurie yra įvertinami studijų rezultatus apibūdinančiu dokumentu – kvalifikaciniu pažymėjimu.

Ugdymas karjerai – integralių individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, nuostatų apie save ir darbo pasaulį bei elgseną jame įgijimo sistema.

Savikontrolės klausimai

1. Kaip suprantate karjeros sąvoką?
2. Kaip suprantate biurokratinę ir šiuolaikinę karjerą?
3. Kaip matuojama biurokratinės karjeros sėkmė?
4. Kokia šiuolaikinės karjeros kompetencijos sistema? Kas ją sudaro?
5. Kodėl karjeros planavimo etape labai svarbu įsivertinti save?
6. Kokius prisimenate asmeninių savybių tipus?
7. Paaškindite karjeros sėkmės svarbą.
8. Kodėl svarbu suprasti kompetenciją – pažinti kintantį darbo pasaulį?

Užduotys

1. Sugalvokite karjeros sąvokos apibūdinimą.
2. Prie karjeros surašykite kuo daugiau žmogaus gebėjimų ir savybių. Pagalvokite ir pa-
braukite tas, kurias manote turintys. Padiskutuokite, kaip galėtumėte jas tobulinti ar
įgyti.
3. Nustatykite savo polinkius ir savo asmenybės veiklos kryptingumą. Užrašykite.
4. Darbas grupelėmis:
 - aptarkite profesinio pašaukimo svarbą;
 - padiskutuokite apie profesijų pažinimo svarbą.

Renkantis karjeros kelią ypač svarbu suprasti ir įvardyti savąsias vertybes kaip svarbiausią karjeros stimulą ar variklį. Tai galima atlikti taikant **VERTYBIŲ** testą.

TESTAS „Vertybės“

Įvertinkite kiekvieną iš lentelėje išvardytų vertybių 10 balų sistema (1 – visai nesvarbi, 10 – ypač svarbi).

ASMENINĖS VERTYBĖS	SVARBUMAS
Pasiekimas (meistriškumo, sklandumo pojūtis)	
Pažanga (paaukštinimas, judėjimas pirmyn)	
Nuotyčiai (nauja patirtis ir iššūkiai)	
Prisirišimas (meilė, rūpestis)	
Konkurencija (pergalės, rizika)	
Bendradarbiavimas (darbas su kitais, komandinė veikla)	
Kūryba (inovacijos, vaizduotė)	
Ekonominis saugumas (pastovumas, pakankamos pajamos)	
Garbė (būti garsiam, gerai žinomam)	
Šeimyninė laimė	
Laisvė (nepriklausomybė, autonomija)	
Draugystė (artimi santykiai su kitais)	
Sveikata	
Naudingumas (pagalba kitiems, visuomenės tobulinimas)	
Vidinė harmonija (sutarti su pačiu savimi)	
Dora (tyrumas, nuoširdumas)	
Dalyvavimas (priklausymas grupei, įsitraukimas į bendrą veiklą)	
Lojalumas (pareiga, pagarba, nuolankumas)	
Tvarka (ramybė, stabilumas)	
Asmeninis tobulėjimas (savojo potencialo naudojimas)	
Malonumai (džiaugsmas, pokštai, juokai, laisvalaikis)	
Jėga (kontrolė, autoritetas, įtaka kitiems)	
Pripažinimas (statusas, pagarba)	
Religija (stiprus tikėjimas)	
Atsakomybė	
Savigarba	
Turtas (pinigai, prabangūs daiktai)	
Išmintis (suprasti gyvenimą, atrasti žinių)	

Kokios vertybės svarbiausios? Pagalvokite, kaip jos gali paveikti jūsų karjeros kelią.

Parengta pagal: Smith, St. (1997). *Be Your Best! Readymade Tools for Personal Development*. London: Kogan Page.

Virginija GEDMANTIENĖ

VERSLUMO PAGRINDAI

Redagavo Ona Laima Gudzinevičiūtė

SL 843. 2013-10-02. 6 leidyb. apsk. I. Užsakymas 57.

Išleido ir spausdino VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, P. Višinskio g. 25, LT-76351 Šiauliai.

El. p. leidykla@cr.su.lt, tel. (8 41) 59 57 90, faks. (8 41) 52 09 80.

Interneto svetainė <http://leidykla.su.lt/>