MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

RASA CIBIENĖ

INOVACINĖ KULTŪRA IR LYDERYSTĖ INOVATYVIOS ĮMONĖS STATUSĄ TURINČIOSE ORGANIZACIJOSE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Doc. dr. Rūta Dačiulytė

VILNIUS

2022

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS…… 4
LENTELIŲ SĄRAŠAS…….. 5
PRIEDŲ SĄRAŠAS…… 6
ĮVADAS …….. 7
1. INOVACINĖS KULTŪROS IR LYDERYSTĖS ORGANIZACIJOSE TEORINĖ ANALIZĖ…… 11
1.1. Inovacijų ypatumus bei raišką lemiantys veiksniai organizacijose…… 11
1.1.1. Inovacijos samprata ……..…… 11
1.1.2. Inovacijas lemiantys veiksniai…… 16
1.1.3. Inovacijų diegimo etapai……. 23
1.2. Inovacinės kultūros aspektai organizacijoje …….. 27
1.2.1. Inovacinės kultūros sąvoka ir bruožai …… 27
1.2.2. Inovacinės kultūros ryšys su kūrybiškumu …… 28
1.2.3. Inovatyvi įmonė ……. 31
1.3. Lyderystė organizacijose ir jos sąveika su inovatyvumu bei kultūra ……..…… 34
1.3.1. Lyderystės samprata ……..……. 34
1.3.2. Lyderystės tipai ……. 37
1.3.3. Lyderystės stiliai…… 40
1.3.4. Inovatyvi lyderystė, jos stiliai bei dėmesys komunikacijai ……..……. 42
1.4. Teorinės dalies apibendrinimas……. 44
2. TYRIMO METODOLOGIJA…….. 46
2.1. Teorinis pagrindimas ……..……. 46
2.2. Apklausos instrumento pagrindimas, eiga ir organizavimas …….. 49
2.3. Tyrime dalyvavusių įmonių charakteristikos ……. 56
3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ ……..……. 62
3.1. Inovacijos ir inovacinė kultūra inovatyvios įmonės statusą turinčiose organizacijos…… 62
3.2. Lyderio savybės ir tipai, jų koreliacija su inovacine kultūra…… 68
3.3. Diskusijos…….. 76

IŠVADOS……. 81
PASIŪLYMAI……. 83
LITERATŪROS SĄRAŠAS…….. 85
SANTRAUKA …… 96
SUMMARY……. 97
PRIEDAI....……. 98

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Inovacijų sampratos blokai 15
2 pav. Inovacijų sąvokų koncepcijos 15
3 pav. Veiksniai, skatinantys inovacijas 19
4 pav. Veiksniai, stabdantys inovacijas 20
5 pav. Organizaciniai veiksniai, darantys įtaką inovacijoms 20
6 pav. Inovacijas lemiančių veiksnių grupės 22
7 pav. Inovacijų vystymosi etapai 24
8 pav. Supaprastinta inovacinio proceso linijinio modelio struktūra 25
9 pav. Inovacijų proceso etapai 26
10 pav. Inovacinės kultūros bruožai 28
11 pav. Veiksniai, formuojantys inovacijoms palankią organizacinę kultūrą 29
12 pav. Inovatyvių organizacijų bruožai 33
13 pav. Lyderystės ir inovacijų sąsajų schema 39
14 pav. Metodologinė tyrimo seka 46
15 pav. Inovacinės kultūros ir lyderystės tyrimo modelis 47
16 pav. Įmonių-respondenčių pocentinis darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas 57
17 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį procentais 58
18 pav. Tyrimo dalyvių procentinis pasiskirstymas pagal amžių 59
19 pav. Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą 59
20 pav. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal užimamas pareigas 60
21 pav. Respondentų nuomonės apie tai, kokie veiksniai, labiausiai lemia inovacijas įmonėse. . 62
22 pav. Respondentų atsakymai apie tai, kokie veiksniai, labiausiai lemia inovacinę kultūrą 64
23 pav. Tiriamųjų nuomonės pasiskirstymas apie inovacinės kultūros diegimo trukdžius 66
24 pav. Į tyrimą įtrauktų įmonių pasiskirstymas pagal inovacijų profilį 68
25 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie vadovo-lyderio savybes, lemiančias inovacinę kultūrą 69
26 pav. Darbuotojų nuomonės pasiskirstymas apie transformacinės lyderystės bruožų svarbą ... 70
27 pav. Darbuotojų nuomonės pasiskirstymas apie transakcinės lyderystės bruožų svarbą 70
28 pav. Respondentų nuomonės apie vadovo-lyderio trūkumus procentinis pasiskirstymas 72
29 pav. Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal transformacinės lyderystės pobūdį 72
30 pav. Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal transakcinės lyderystės pobūdį 73

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė **Inovacijų atsiradimo veiksniai** 17
2 lentelė **Pagrindiniai inovacijų veiksniai** 18
3 lentelė **Lyderystės stiliai** 41
4 lentelė **Transformacinės lyderystės stiliaus elementai** 43
5 lentelė **Likerto skalė** 50
6 lentelė **Klausimyno sudarymo principai** 52
7 lentelė **Organizacijų veiklos sričių pasiskirstymas** 56
8 lentelė **Įmonių teisinio statuso pasiskirstymas** 57
9 lentelė **Teritorinis įmonių–respondenčių pasiskirstymas** 58
10 lentelė **Inovacinės kultūros trukdžių reikšmų vertinimai** 66
11 lentelė **Lyderystės įtaka inovacinei kultūrai** 74
12 lentelė **Rekomendacijos, siekiant pagerinti inovacinę kultūrą** 74

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Tyrimo anketa 99
2 priedas. Inovacijas lemiantys veiksniai ir įmonės dydis 107
3 priedas. Inovacinės kultūros veiksniai ir organizacijų teritorinis pasiskirstymas 110
4 priedas. Inovacinės kultūros diegimo trukdžiai ir organizacijos statusas 112
5 priedas. Veiksniai, labiausiai lemiantys inovacijas įmonėse, pagal respondentų „sutinku“ vertinimą 115
6 priedas. 1 klausimo Cronbach alfa koeficientas 116
7 priedas. 2 klausimo Cronbach alfa koeficientas 117

ĮVADAS

Temos aktualumas. Šiandieninės dinamiškos aplinkos keliami reikalavimai globalizacijos procese suponuoja būtinybę vis dažniau vartoti tokias sąvokas kaip: *inovacijos, inovatyvumas, naujovės* ir pan. Informacijos ir žinių visuomenės kontekste šiais terminais apibūdinamos tendencijos tampa šalių ekonomikos augimo varomąja jėga, tad galima teigti, jog inovacijos visuose sektoriuose laikomos prioritetine veiklos sritimi. Neatsilikti nuo šių dienų realijų, keistis drauge su rinka ir diegti inovacijas yra esminė išlikimo sąlyga. Priešingu atveju, nesugebėjimas reaguoti į pokyčius, kurti naujų idėjų, diegti inovacijų savo veikloje, įmonę gali išstumti iš rinkos (Šimanskienė, Paužuolienė, ir Paužuolis 2015, 63). Naujovių kūrimas ir jų pritaikymas šiuolaikinei organizacijai yra konkurencingumo rinkos sąlygomis prielaida. Šiame tūkstantmetyje vykstant spartiems technologiniams pokyčiams, inovacijų sąvokos vartojimas ženkliai išsiplečia – nauja tampa tai, kad inovacijos organizacijose siejamos ne tik su technologiniais, bet ir su kultūriniais pokyčiais. Taigi, temos aktualumą lėmė vis stiprėjanti nuostata konkurencinėje organizacijų aplinkoje, jog inovacinė organizacijų kultūra veikia įmonių veiklos rezultatus.

Kultūra – tai ne tik elgesio normos. Ji susideda iš daugelio kitų pamatinių vertybių: kūrybiškumo, tradicijų, emocinės aplinkos, įsitikinimų, žinių vadybos ir pan. Šiame kontekste iškyla ypač svarbi problema – lyderių vaidmuo organizuojant efektyvius žinių vadybos bei inovacijų kūrimo procesus (Atkočiūnienė, Siudikienė, ir Girnienė 2019, 68). Lyderiams keliamas iššūkis, kaip sukurti tokią kultūrą, kuri keltų organizacijos darbo našumą, veiklos rodiklius ir skatintų inovatyvumą. Lyderystės samprata buvo analizuojama gana plačiai dar XX a. antrojoje pusėje, tačiau XXI a. pripažįstama, kad šio laikmečio organizacijoms reikalinga kiek kitokia - naujos kokybės (inovatyvi) lyderystė. Technologijoms sparčiai žengiant į priekį ir organizacijų aplinkai vis labiau dinamiškėjant, tema tampa išties svarbi. Šiame darbe bus analizuojamas inovacinės kultūros bei lyderystės konstruktas, siekiant nustatyti jų tarpusavio sąveikas ir įtaką organizacijose.

Temos mokslinis kontekstas, ištirtumas. Taigi kūrybiškumas, inovacijos ir lyderystė yra glaudžiai tarpusavyje susiję ir tampa dažnomis diskusijų temomis ne tik organizacijų aplinkoje, bet ir mokslo bendruomenėse. Esminiai diskusijų aspektai – kaip sugebėti efektyviai valdyti organizacijos žinias, jų pagrindu generuoti naujas įžvalgas bei kurti inovacijas (Atkočiūnienė, Siudikienė, ir Girnienė 2019, 69).

Mokslo pasaulyje nuolat bandant suprasti, kodėl ne visos organizacijos toleruoja inovatyvią veiklą, dėmesys krypsta į organizacinės kultūros ypatumus. Mokslinėje literatūroje plačiai pripažįstama, kad organizacinė kultūra yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių, kiek inovatyvi gali

būti įmonė. Daugelis mokslininkų sutinka, kad naujovių kūrimas ir pritaikymas tapo pagrindiniu ekonominės ir socialinės plėtros varikliu. Tačiau inovacija negimsta „iš nieko“ – ji randasi iš senų, laiko patikrintų tiesų. Inovacija – tai funkcinė, pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju. Tai sudėtingas procesas, reikalaujantis kruopštaus ir sistemingo valdymo. Norint, kad organizacijoje rastųsi inovacijos, reikalinga ir tam tikra aplinka, vyraujančios vertybės ir nuostatos, t. y. turi būti suformuota atitinkama kultūra (Stripeikis, ir Ramanauskas 2011, 224).

Inovacinei kultūrai sukurti ir palaikyti labai svarbus lyderio vaidmuo, kuris formuodamas pasitikėjimu ir atvirumu grįstą organizacinę kultūrą skatina inovacijų kūrimo procesus (Sukackaitė, ir Atkočiūnienė 2016, 38). „Lyderis – pirmiausia, kūrybiniu mąstymu išsiskiriantis asmuo, nes kūrybinės idėjos yra bet kurios inovacijos pagrindas“ (Atkočiūnienė, Siudikienė, ir Girnienė 2019, 77) .

A.Giedraitis teigia (2014, 278), kad prieš pradedant vykdyti inovacinę veiklą įmonėje, svarbu yra parinkti šiai veiklai vadovus, kurie suvoktų inovacinės veiklos prasmę, jos tikslus ir rezultatus. Vadovai inovatoriai inovacinės veiklos grupėse turi būti pasiskirstę darbais, valdžia ir atsakomybe.

Analizuojant mokslinių tyrimų erdvę, prieinama nuomonės, jog kuriant inovacijas ir jas įgyvendinant, inovacinės kultūros ir lyderystės vaidmuo itin didelis. Organizacijas veikia kintanti aplinka, kurioje ilgalaikės veiklos strategijos realizavimui kyla daug iššūkių, nes pokyčių mastas ir greitis yra itin intensyvūs ir neprognozuojami. Tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslinėse diskusijose vieningai pripažįstama, kad lyderystė yra organizacijos augimo ir efektyvių pokyčių kertinis veiksnys. Lyderis ir lyderystė tampa itin reikšmingomis sąvokomis XXI a. kontekstuose. Diskutuojama apie epochų kaitą bei 4.0 pramonės revoliuciją, kada svarbu nubrėžti naujas kryptis organizacijoms, kaip siekti pažangos ir konkurencinio pranašumo (Atkočiūnienė, Siudikienė, ir Girnienė 2019, 69-70).

Inovacinės kultūros konstruktas kaip visuma bei jo sąsaja su lyderyste nėra pakankamai plačiai ištirti mokslo atstovų. Moksliniame diskurse tyrinėjami atskiri inovacinės kultūros aspektai bei jų ryšiai su lyderyste (Analoui, 2013; Schwepker ir Good, 2013 ir kt.). E.Martins ir N.Martins (2002) atliko ir aprašė tyrimą, kuris parodė, kokio tipo organizacinė kultūra palaikytų kūrybiškumą ir inovacijas organizacijoje. E. Martins ir F.Terblanche (2003) tyrinėjo organizacijos kultūrą, kaip veiksnį, lemiantį organizacijos sėkmę. Apie inovacijų kūrimą, proaktyvumą, konkurencingumo palaikymo veiksnius ir inovacijoms palankios kultūros sukūrimą organizacijoje pasisakė J.Steele ir M.Murray (2004).

Tyrimo objektas. Inovacinė kultūra ir lyderystės raiška inovatyvios įmonės statusą turinčiose Lietuvos įmonėse.

Probleminis klausimas. Inovacinė kultūra organizacijose priklauso nuo daugelio faktorių: darbuotojų kūrybinio potencialo, iniciatyvumo, novatoriškumo, rizikos tolerancijos ir įvairių kitų

dirbančiųjų savybių bei nuostatų. Dar kiti inovacinės kultūros veiksniai yra priklausomi nuo organizacijos vadovo veiklos, t.y. jo lyderystės raiškos, vadovavimo stiliaus, organizacinių, psichologinių ir kitų procesų. Mokslinėje literatūroje dažnu atveju inovacinė kultūra, inovacijos, lyderystė yra nagrinėjamos kaip savarankiški tyrimų objektai arba įvairiais kitais diskursais, tačiau tyrinėjimų, kaip pasireiškia inovacinės kultūros ir lyderystės konstruktas kaip visuma, aptinkama labai nedaug. Todėl yra keliama šiam inovacijų laikmečiui aktuali mokslinė problema – kaip inovacinė kultūra koreliuoja su lyderyste?

Darbo tikslas. Išanalizuoti inovacinės kultūros ir lyderystės aspektus, atskleisti jų raišką bei įtaką inovatyvios įmonės statusą turinčiose Lietuvos įmonėse.

Darbo uždaviniai :

1. Identifikuoti inovacinės kultūros sąvoką, bruožus bei jos radimosi prielaidas organizacijose.

2. Išgryninti lyderystės sampratą, ypatumus bei raišką organizacijose.

3. Identifikuoti inovacijas ir inovacinę kultūrą lemiančius veiksnius bei diegimo trikdžius inovatyvios įmonės statusą turinčiose organizacijose.

4. Atskleisti lyderystės bruožus, tipus bei jų koreliacijas su inovacine kultūra inovatyvius produktus kuriančiose organizacijose.

Tyrimo strategija. Išanalizavus mokslinę literatūrą teorinėje dalyje bei įgyvendinus pirmuosius du uždavinius, metodologinėje dalyje bus atliekamas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa. Surinkti duomenys padės išgryninti, kokie inovacijų ir inovacinės kultūros elementai laikomi svarbiausiais Lietuvoje inovatyvią produkciją kuriančiose įmonėse ir kaip inovacinė kultūra koreliuoja su lyderio elgsena. Anketavimui bus panaudotas instrumentas – anketa. Elektroninės anketinės apklausos nuoroda el. paštu bus siunčiama inovatyvios įmonės statusą turinčių organizacijų atstovams ir bus išplatinta minėtų įmonių viduje. Šis būdas padės užtikrinti anonimiškumą. Duomenys bus apdoroti pasinaudojant SPSS programiniu paketu. Išsami analizė padės paruošti ir pateikti subjektyvias išvadas ir pasiūlymus.

Tyrimo metodai:

1. Pirmasis ir antrasis uždaviniai teorinėje darbo dalyje realizuoti mokslinių šaltinių analizės ir sisteminimo metodu – inovacijų, inovacinės kultūros bei lyderystės sąvokoms, jas lemiantiems veiksniams ir kitiems ypatumams, taip pat raiškai organizacijose atskleisti.

2. Trečiajam ir ketvirtajam uždaviniui įgyvendinti buvo naudotas kiekybinio tyrimo metodas – atlikta anketinė apklausa inovatyvios kultūros elementams, lyderystės tarpusavio sąveikai išgryninti. Gauti anketiniai duomenys apdoroti statistinių duomenų SPSS ir Microsoft Excel

programomis. Ryšiams tarp konkrečių kintamųjų nustatyti atlikta koreliacinė analizė Cronbach alfa koeficientu, taip pat skaičiuotas Spirmano koreliacijos koeficientas.

1. INOVACINĖS KULTŪROS IR LYDERYSTĖS ORGANIZACIJOSE TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Inovacijų ypatumus bei raišką lemiantys veiksniai organizacijose

1.1.1. Inovacijos samprata

Pasaulyje vykstant nuolatiniams globaliems pokyčiams, kintančios aplinkos kontekste bandant prisitaikyti bei išlikti, tokios sąvokos kaip *inovacijos, inovatyvumas, naujovės, novatoriškumas* yra aktyviai vartojamos beveik kiekvieno kasdienėje aplinkoje. Visi paminėti terminai, galima sakyti, tapatūs, laikomi sinonimais ir iš esmės tinka tai pačiai *naujumo* reikšmei nusakyti. Bene populiariausia minėtos reikšmės žodinė išraiška moksliniame kontekste yra *inovacija* ir *inovatyvumas.*Tad ir šiame darbe ***inovacijos*** terminas bus laikomas kertiniu, nagrinėjant pasirinktos tematikos problemą.

Tarptautinių žodžių žodyne (2013, 355) *inovacijos* [lot. *innovatio* – atnaujinimas] sąvoka apibrėžiama kaip „naujas dalykas, naujovė“ . Šis terminas yra glaudžiai susijęs su naujovės sukuriamos pridėtinės vertės sukūrimu. Sukurtas naujas, realiai pamatuotas tam tikras prekių ar paslaugų rezultatas rinkoje laikomas inovacija, jeigu juo pasitikima ir jis priimtinas vartotojams. Savo ruožtu, anksčiau sukurti dalykai ir palaipsniui praradę savo vertę arba tapę mažiau efektyviais iš plataus vartojimo natūraliai eliminuojami. Taigi, inovacijų dėka pasiekiama visuotinė pažanga. Tačiau nereikėtų manyti, kad inovacijos reiškia tik tam tikrus technologinius sprendimus. Kalbant apie žmogiškuosius išteklius, pavyzdžiui, lyderystės kontekstą, inovatyviu gali būti laikomas ir vadovas, išsiskiriantis kūrybiniu mąstymu, generuojantis unikalias idėjas, sugebantis motyvuoti ir sutelkti darbuotojus naujoviškų sprendimų įgyvendinimui.

Pasak O.Stripeikio (2011, 64), mokslinėje literatūroje visuotinio sutartinio inovacijos apibrėžimo nėra. Įvairūs autoriai šį terminą interpretuoja kiek kitaip ir pateikia vis kitokį jo apibūdinimą. Autorius teigia, jog terminas *„inovacija“* yra kildinamas iš lotynų kalbos žodžio „nova“, turinčio reikšmę „naujas“. Prancūzų kalboje *„inovacyon”* reiškia „atnaujinimą” arba „naujo pavidalo suteikimą esančiam daiktui”.

2010-2020 m. Lietuvos inovacijų strategijoje (2010, 1) pateikiama tokia inovacijos apibrėžtis „Inovacija – procesas, kai naujomis idėjomis atsiliepiama į visuomeninius ir ekonominius poreikius ir kuriami nauji produktai, paslaugos ar verslo ir organizaciniai modeliai, kurie sėkmingai pateikiami į esamas rinkas arba geba sukurti naujas rinkas“.

Įvairiose mokslinėse disciplinose autoriai inovaciją tyrinėja skirtingose perspektyvose ir interpretuoja šią sąvoką unikaliai – vieni labiau akcentuoja paties proceso reikšmę, kiti – technologinį aspektą, dar kiti inovaciją traktuoja kaip reiškinį. Šis terminas taip pat naudojamas nagrinėjant politikos, verslo, prekių, paslaugų, procesų bei sveikatos priežiūros temas. Paminėtini šie pasaulinėje literatūroje inovacijų tematiką nagrinėję autoriai: F. Gault, (2018), I.Tuomi (2002), Du M.Plessis (2007), B. Melnikas, A. Jakubavičius, R. Strazdas, E. Chlivickas, L. Lobanova, ir J. Stankevičienė (2014), K. Klein, A. Conn, J. Sorra, J. (2001), L.Morris (2011), P. Kulviecas (1991), J. Ramanauskienė (2010), A. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas (2003), R. Griffith, G. Macartney (2009), D. Hertz (1994) ir kiti.

Vienas pirmųjų, 1950 metais austrų ekonominės mokyklos atstovas J. Schumpeter teigė, jog verslo įmonės turi investuoti į naujoves, kad išliktų konkurencingomis ir didintų savo turto vertę (Kudokas ir Jakubavičius 2019, 1). Inovatoriškumą jis laikė viena iš svarbiausių verslininko savybių. „Verslininko „Kūrybiška destrukcija“ sugriauna nusistovėjusią tvarką ir veda pirmyn visą ekonominę sistemą“ (Stripeikis, ir Ramanauskas 2011, 225). Pačių inovacijos apibrėžčių sudėtingumo lygis ir turinys labai skiriasi (Dzemyda, ir Pogosian 2012, 64). Autoriai teigia, jog inovacine įmone laikoma tokia įmonė, kuri priima pokyčius, pati nuolatos vystosi, imasi naujų veiksmų, siūlo naujų produktų ar paslaugų bei atnaujina procesus, kad galėtų optimizuoti sąnaudas, padidinti produktyvumo ir kokybės rodiklius. Inovaciją galima suprasti kaip galutinį produktą arba kaip besitęsiantį procesą (Stripeikis, ir Ramanauskas 2011, 225). Remiantis autoriais, inovatyvia bus laikoma ta įmonė, kuri nuolat ieško galimybių, ką dar reikėtų atnaujinti ateityje. Pagrindiniai inovacinės įmonės skiriamieji bruožai: orientacija į pokyčius, nuolatiniai informaciniai kanalai, komandinis darbas, decentralizacija, rizika, biurokratizmo ir formalumų nepaisymas, iniciatyvumo skatinimas.

Dažniausiu atveju inovacijos apkritai siejamos su naujovėmis, tačiau, anot V. Tvaronavičius (2011, 8), tai nėra visiškai tikslu, kadangi ne visos naujovės gali būti inovatyvios, be to ir inovacijų koncepcija yra labai plati ir apima daugelį faktorių, kurie dažnai yra nežinomi.

B. Melnikas, A. Jakubavičius, R.Strazdas teigia (2000, 6), jog inovacija – tai funkcinė, pažangi naujovė, kuri orientuota į seno pakeitimą nauju. Ja gali būti laikoma idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri jį įgyvendina ar naudoja. K. Ališauskas sako, kad inovacija – tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikimas, į rinką pateikiant naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus (Ališauskas 2005, 22).

Kartais inovacija apibrėžiama kaip visiškas originalumas, t. y. absoliučiai viskas iki tol buvę nežinoma. Iš tikrųjų yra visiškai kitaip – inovacijos paprastai yra 99 procentų seniai žinomų dalykų ir tik 1 procentas naujovių (Strazdas 2008, 59). Iš esmės inovacija – tai sėkmingas naujų idėjų, metodų

ir technologijų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba patobulintus produktus ir/ar procesus (Žilinskas, ir Demetjeva 2014, 184). V. Tvaronavičius (2011, 5) savo moksliniame veikale teikia išvadą, jog, inovacijos yra traktuojamos kaip organizacijų galimybės, įgalinančios išlikti rinkoje ir įgyti konkurencinį pranašumą, įvardijamos kaip vienas pagrindinių nacionalinės ir globalios ekonomikos augimo veiksnių. Skirtingose šalyse inovatyvumo veiklos yra skirtingo išsivystymo lygio, be to, kiekviena nacionalinė inovacijų sistema turi savo ypatumų.

R. Bandzevičienės nuomone (2011, 6), inovacijos ir pokyčiai yra tampriai susiję reiškiniai, bet mokslinė jų samprata skiriasi – pokytis ir inovacija skiriasi pagal naujumo kriterijų: pokytis siejamas su santykiniu, ribotu produkto ar paslaugos, proceso ar technologijos naujumu, o inovacija – su esminiu atsinaujinimu arba naujove. Tad galima teigti, kad kiekviena inovacija yra pokytis, bet ne kiekvienas pokytis – inovacija. Inovacijos sukūrimui paprastai reikia viso komplekso tarpusavyje susijusių, subordinuotų pokyčių.

Inovacijų teoretikas Ilkka Tuomi teigia (2002,15), kad inovacija nėra vien tik naujo tam tikro objekto kūrimas – tai prasmės, susijusios su naujo objekto panaudojimu, kūrimas. Jo nuomone, inovacijos atsiradimo erdvė yra žmonių grupė, kurioje vystomas naujas socialinis įprotis ar veikla. Vadinasi, inovacija gimsta tik tada, kai atsiradus naujai technologijai ar produktui pasikeičia tam tikras socialinis įprotis, kuris ir paskatina naują inovacijos procesą.

Inovacija yra išteklių pritaikymas, sukuriant vertę vartotojui ir įmonei, tobulinant, komercializuojant naujas ir esamas prekes, procesus ir paslaugas (Terziovski 2007, 3).

Inovacijų sampratą galima apibūdinti kaip pridėtinę vertę sukuriančią naujovę tam tikros srities vartotojams, kurios tikslas išspręsti konkurencingumo problemas, pasitelkiant pažangius sprendimus ir žinių valdymo procesus. Požiūris į inovacijas siejamas su kintančia inovacijų kūrimo aplinka: inovacijos kuriamos kartu su vartotojais, remiantis globaliais informacijos šaltiniais ir bendradarbiavimo tinklais (Eriksonas ir kt. 2015, 18).

S.Valentinavičiaus nuomone (2006, 111), inovacijos sąvoka tiesiogiai siejama su veikla, kuri apibūdinama kaip tam tikros mokslinės, technologinės, projektavimo įrangos ar technologijos diegimas, naujų gamybos organizavimo metodų taikymas, sudarantis sąlygas gaminti naujus ar patobulintus produktus bei tobulinti procesus. Ši sąvoka kalba apie rezultatą, atsirandantį materializavus išradimus ir pritaikius juos visuomeniniam naudojimui.

Žinių ekonomika veda greitų pokyčių link, tad kiekvienas verslo subjektas, siekdamas geresnio prisitaikymo konkurencinėje aplinkoje, turi dažnai modernizuoti savo veiklą. Vienas iš efektyviausių būdų modernizacijai – inovacijų paieška ir plėtra. Inovacijų vaidmuo ir būtinybė yra veikiama trumpėjančio produktų gyvavimo ciklo, kuris skatina organizacijas ieškoti būdų kaip rinkai

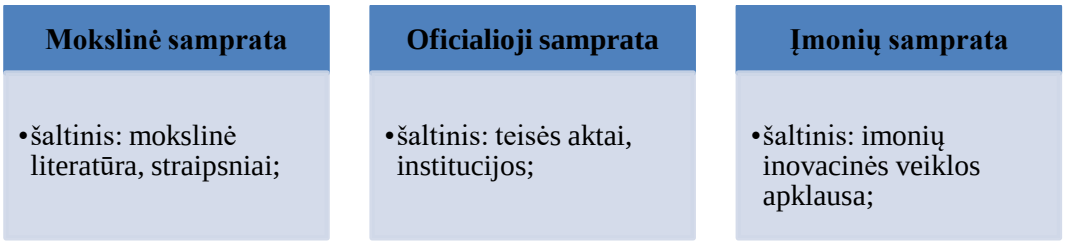
tiekiamus produktus patobulinti, atnaujinti. Kasdieninė verslo sektoriaus konkurencinė aplinka pamažu veda prie naujovių ir netgi galimas teigti, jog ji yra inovatyvumo variklis. Sveika konkurencija ir investicijos į inovacijas, skatina įmonės veiklos tobulėjimą, tuo pačiu suteikia galimybę išlikti konkurencingais rinkoje. Kaip teigia V.Kudokas ir A.Jakubavičius (2019, 1-2), inovacijos yra labai sudėtingas, daug žinių, patirties ir gebėjimų, dėmesio sutelkimo, išradingumo reikalaujantis kompleksinis reiškinys, tyrinėtas iš skirtingų perspektyvų įvairiose akademinėse disciplinose dirbančių mokslininkų. Kiekviena naujovė yra unikali, turinti unikalų tikslą, strategiją, uždavinius bei rezultatus. "Inovacijų" terminu naudojamasi aprašant politiką, technologijas, verslo idėjas, paslaugas ir produktus. Gerai veikianti ir sustyguota inovacijų veiklos sistema organizacijoje vadovams leidžia efektyviai spręsti iškilusias problemas, pasiekti išsikeltus tikslus ir išlikti verslo aplinkoje.

Pasak, I.Dzemydos ir S.Pogosian, pastangos sugeneruoti geras idėjas, paversti jas produktais ar paslaugomis, kurie būtų paklausūs vartojimo rinkoje – tai ir yra „inovacijos" suvokimas (2012, 64). Iš tiesų, kūrybiškumo paprastai nestokojama ir gerų pasiūlymų gimsta, taičiau jų įgyvendinimas dažnu atveju tampa tikru iššūkiu. Autoriai teigia, kad dažniausia inovacijos forma orgnizacijose būna pelninga inovacija, pasireiškianti per vykdomus teisingus jau egzistuojančių prekių ar paslaugų pokyčius (Dzemyda, ir Pogosian 2012, 65).

Internetinis verslo leidinys „bzn start" kartu su UAB „Eurointegracijos projektai" 2014 m. atliko žvalgomąjį tyrimą, t.y. atliko internetinę apklausą, kurioje dalyvavo 320 respondentų („Apklausa: nuo ko priklauso verslininkų inovatyvumas?" 2015). Minėtame „bzn start" portale publikuojamos apklausos dalyvių nuomonės apie inovatyvumą. Iš apklaustųjų 43 proc. verslininkų pasisakė, jog jų darbe inovatyvių sprendimų paieška tiesiog neišvengiama, nes tai yra „esminė išlikimo sąlyga". Net 68 proc. dalyvių pasisakė, kad inovatyvius sprendimus jie priima stegdamiesi reaguoti į atitinkamus rinkos pokyčius, o 62 proc. inovatyvumą apibūdino „kaip būdą įgyti tam tikrą pranašumą konkurencinėje kovoje". Verslo žurnalas teikia apibendrintą išvadą, jog „inovatyvumas, daugelio nuomone, tiesiogiai kyla iš žmogaus žinių, noro jas kaupti ir tada savaip interpretuoti inovacijų pavidalu". Vienas įdomus apklausos faktas yra respondentų nuomonė, jog „geriausias inovatyvių idėjų kūrimo variklis yra pokalbiai su kolegomis". Net 67 proc. dalyvių patvirtino, kad novatoriškos idėjos dažniausiai randasi po „minčių lietaus su kolegomis". Kitas reikšmingas apklausos faktas, tas, jog 27 proc. teigė – inovatyvūs sprendimai dažnai gimsta po apsilankymo tarptautinėse konferencijose.

Moksliniai autoriai sutinka, kad inovacijos reiškia atsinaujinimą, pasikeitimą, prisideda prie vertės kūrimo grandinės, tačiau nereikėtų pamiršti, kad jos nėra amžinos – būdingas natūralus senėjimas ir baigtis (Krušinskas, ir Benetytė 2014, 79) vadinasi, reikalingi nauji tyrimai ir išradimai.

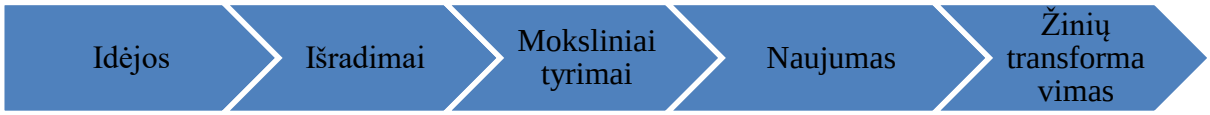
Vertinant literatūros šaltinių pateikiamas inovacijos apibrėžtis, galima išskirti šiuos pagrindinius inovacijų sampratos blokus (žr. 1 pav.) :



1 pav. Inovacijų sampratos blokai

Sudaryta darbo autorės pagal Tvaronavičių (2011, 14)

Mokslinio diskurso inovacijų sampratų įvairovė suponuoja, jog vieno vienintelio inovacijų sąvokos apibrėžimo rasti visgi neįmanoma. Darytina išvada, kad inovacijų sąvokos siejamos su tokiomis bendromis koncepcijomis (žr. 2 pav.):



2 pav. Inovacijų sąvokų koncepcijos

Sudaryta darbo autorės pagal Krušinską ir Benetytę (2014, 79)

Remiantis nagrinėta moksline literatūra, tampa aišku, jog kiekvienas inovacijos apibūdinimas atskleidžia vis naujų inovacijų bruožų ir prasmių. Dažniausiai autoriai pabrėžia dinamišką inovacijų prigimtį ir traktuoja kaip nuolatos aktualų reiškinį, dažnai išstumiantį iš rinkos tai, kas sena bei nebekuria pridedamosios vertės. Sąvokų pateikčių bendrumas yra tas, kad visi autoriai inovacijas sieja su naujumu, patobulinimu, efektyvumu, pokyčiais, veiksmingesniu problemų sprendimo būdu ir pan. Akcentuojama, jog siekiant išlaikyti aktyvų konkurencingumą rinkoje, neišvengiamai privalu reaguoti į sparčiai besikeičiančią aplinką ir imtis tam tikrų pokyčių savo vystomoje aplinkoje. Pripažįstama, kad kompleksinėje inovacijų įgyvendinimo eigoje taip pat svarbus yra suvokimas, kad inovacijos nėra amžinos – įsibėgėjus senėjimo procesui naujos idėjos, tyrimai, išradimai ir vėl yra būtini. Šie nauji pokyčiai turi būti teigiamai vertinami vartotojų – tik tuomet naujovės sėkmingai adaptuosis rinkoje ir visuotinai bus prilyginamos inovacijoms.

Be kita ko, kūrybiškumą, įkvėpimą autoriai dažnai išskiria kaip esminius inovacijų elementus, tačiau reikia pabrėžti, kad inovacijos nėra staigus genialumas – tuo pačiu tai yra ir sunki užduotis. Galima teigti, jog nepakanka vien tik turėti gerų idėjų – vystyti jas yra kur kas sudėtingesnė veikla. Tad organizacijų lyderiai susiduria su strateginiu iššūkiu – išgryninti ir kitus inovacijas

lemiančius veiksnius, suvaldyti generuojamas idėjas ir paversti jas tuo, kas atneštų sėkmę rinkos aplinkoje.

1.1.2. Inovacijas lemiantys veiksniai

Literatūriniuose šaltiniuose inovacijos gali būti grupuojamos įvairiais aspektais, pavyzdžiui, prekių, paslaugų, technologinės, komunikacinės, valdymo, rinkodaros, produkto ir verslos plėtros ir t.t. Inovacinė veikla siejama su teigiamais kokybiniais ir kiekybiniais veiklos rezultatais. Inovacijų atsiradimo veiksniai, kaip teigia L.Eriksonas ir kt. bendraautoriai (2015, 16), gali būti tiek formalūs (procesai, nuostatai, valdymo sprendimai), tiek neformalūs (skaidrumas, lankstumas, numanomos žinios).

Iš autorių mokslinėje literatūroje pakankamai išsamiai nagrinėjusių inovacijų atsiradimo priežastis bei jas lemiančius veiksnius, galima būtų paminėti O.Stripeikį (2011), J.Šimanskienę (2015), A.Baležentį (2007), R.Paliulį (2006), J.Kirstuką (2013), R.Strazdą ir kt. (2000), J.Vveinhardt ir J.Kuklytę (2016), E.Martins (2003), Heisig (2009), J. Bessant (2007) ir daugelį kitų. Aptinkami skirtingi autorių požiūriai į inovacijų atsiradimo, jų diegimo, plėtros galimybes, tačiau dauguma tyrėjų sutinka, kad inovacijas sąlygojančios priežastys gali būti tiek *vidinės*, tiek *išorinės*.

Aptariant *vidinius aplinkos veiksnius*, turinčius įtakos inovatyvumo radimuisi organizacijose, bene dažniausiu atveju literatūros šaltiniuose įvardijami šie:

- personalo įtaka: lyderystė, požiūris, tolerancija pokyčiams, kvalifikacija, motyvacinių sistemų kūrimas, kūrybiškumas, socialiniai, kultūriniai pasikeitimai, įgūdžiai ir pan. Personalo kokybinis augimas gali būti susijęs ir su bendru visuomenės išsivystymo lygiu, žinių įsisavinimu (Zakarienė 2017, 75);
- finansavimo galimybės: kokia apimtimi organizacija gali remti technologinius sprendimus, įvairius mokymus, bandymus, eksperimentus, plėtros galimybes ir pan.;
- administracinė struktūra: sugebėjimas perorientuoti vidinius procesus.

Išoriniais aplinkos veiksniais laikomi:

- technologinės priemonės, globali mokslinė pažanga, tyrimai, naujų rinkų atsivėrimas, išaugusi pakausa;
- finansinių institucijų infrastruktūra, mokestinė sistema, paramos galimybės;
- reguliacinė teisinė bazė;
- konkurencinė aplinka;
- politinė aplinka;
- bendradarbiavimas su kitomis institucijomis.

T. Mulleris-Prothmannas ir H. Rhinowas pateikia šiuos pagrindinius inovacijų **atsiradimo veiksnius** (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Inovacijų atsiradimo veiksniai:

Inovacijos kategorijos	**Inovacijos veiksniai**	**Pavyzdžiai**
Inovacijų organizavimas	**Žinių valdymo procesai**	Žinių dokumentavimas, geroji praktika, išmoktos pamokos, grįžtamasis ryšys
	Personalo vystymas	Paskatos, kūrybiškumas, koučingas
Inovacijų kultūra	**Organizacijos atvirumas**	Bendradarbiavimas su klientais, tiekėjais ir kt. partneriais
	Informacijos ir komunikacijos srautai	Dalijimasis informacija, bendradarbiavimas
	Tolerancija	Tolerancija nesėkmėms, rizikai ir konfliktams
Inovacijų strategija	**Inovacijos tikslai**	Augimo / pelno tikslai, intelektinė nuosavybė
	Inovacijos sritys	Technologijų / produktų portfelis, proceso inovacijos
	Strategija	Tyrimų ir plėtros įtraukimo strategija, strategijų sąsajos, veiksmų planai
Rinka	**Rinkos stebėjimas**	Konkurentai, klientai
	Laiko strategija	Inovacijos lyderiai, sekėjai

Sudaryta darbo autorės pagal Müller-Prothmann ir Rhinow (2009, 4)

Kaip matyti, paminėti autoriai inovacijų kategorijas suskirstė į keturias pagrindines grupes*: inovacijų organizavimą, inovacijų kutūrą, inovacijų strategiją ir rinką.* Inovacijų veiksniai ir jų charakteristikos apima platų inovacijų temų spektrą, kuris gali būti aktualus įmonei. Išryškėja netechnologinių naujovių svarba inovacijų vertės kūrimo grandinėje. Inovacija gali būti ne tik prekių ar paslaugų rinkoje ar gamyboje, bet gali būti ir administravimo ar darbo organizavimo procese.

Remiantis atliktais įvairiais empiriniais tyrimais, mokslinėje literatūroje inovacijų raiškos organizacijose prielaidos nagrinėtos skirtingais pjūviais, įvertinant vis kitokias papildomas dedamąsias. Apstu unikalių autorių nuomonių, vertinimų, palyginimų ir inovacijų šaltinių klasifikacijų. Suprantama, skirtingo tipo inovacijoms, aktualūs ne vienodi jas lemiantys veiksniai. M.Keršys (2008), remdamasis

daugelio užsienio mokslininkų inovacijų veiksnių grupavimais, sudarė apibendrintų pagrindinių inovacijų veiksnių lentelę (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Pagrindiniai inovacijų veiksniai

Veiksnių grupė	Veiksniai	Autoriai
Technologijos	Technologiniai veiksniai, veiklos sektorius	Freeman (1994)
	Technologijų įsigijimas, technologijų perdavimas	Chiesa, Coughlan, Voss (1996)
Ištekliai	Finansiniai	Unger, Zagler (2003); Cetindamar (2002); Traversey (2004)
	Rizikos kapitalas	Chesbrough (2003)
	Materialiniai ištekliai	Terziovski, Samson, Glassop (2001)
	Žinios	Terziovski, Samson, Glassop (2001)
	Idėjų šaltiniai	CCSO (2007)
	Vidiniai ištekliai	CCSO (2007)
Žmonės	Lyderystė	Chiesa, Coughlan, Voss (1996)
	Žmonės	Rogers (1996); Traversey (2004)
	Komanda, komandų koordinavimas	Tomala, Sénéchal (2004)
	Darbuotojų skaičius ir mobilumas	Chesbrough (2003)
	Verslumas	Hansen ir kt. (2000)
Organizacija, procesai	Sistemos, įrankiai, produktų vystymas,	Chiesa, Coughlan, Voss (1996)
	Technologijų mainai, žinių vadyba,	Whitley (1999)
	Vadyba ir organizavimas	Tsekouras (2006)
	Struktūros	Chiesa, Coughlan, Voss (1996); Terziovski, Samson, Glassop (2001)
	Organizacijos kultūra	Terziovski, Samson, Glassop (2001)
	Strateginė orientacija	Rothwell (1994); Chesbrough (2003)
	Ryšių vadyba	Terziovski, Samson, Glassop (2001); Fonseca (2002)
	Nuolatinis naujų produktų kūrimo procesas, "rutinos", produktų portfelis	Christiansen (2000); De Ferranti (2003); Perez (2004); Cooper, Edgett (2001), Cooper, Edgett, Kleinschmidt (2001)
	Sisteminiai inovacijų procesai	Drucker (1998)
	Sprendimų priėmimo metodai	Tomala, Sénéchal (2002a, 2002b)
Bendradarbiavimas	Didėjančios tiekėjų galimybės, atvirumas naujoms idėjoms	Chesbrough (2003)
	Bendradarbiavimas, koordinavimas	De Ferranti (2003); Goldberg ir kt. (2006); Baptista, Swann (1998); Traversy (2004)
	Bendradarbiavimas	Hagedorn, Duysters (2002); CCSO (2007)

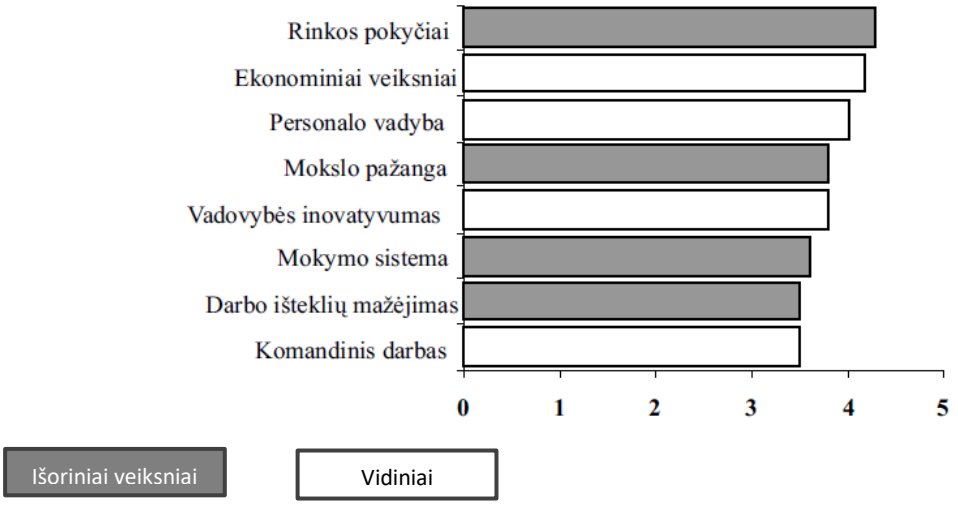
Cit.pagal Keršį (2008, 26)

Pirmoje vertikalioje 2 lentelės skiltyje išsirikuoja penkios sustambintos grupės, į kurias patenka po keletą abibendrintų smulkesnių veiksnių. Šių autorių nuomonė parodo, kad inovacijas lemiančių veiksnių bendri sąlyčio taškai visgi randami ir kad jų sėkmingas įsitvirtinimas gali priklausyti nuo daugelio faktorių. Kaip matyti, didžiausią grupę sudaro *organizacijos ir procesų* grupei priskirtini veiksniai. Vadinasi, dauguma autorių visuotinai sutinka, jog technologijų, produktų ar paslaugų sistemų

vystymas, žinių ir ryšių vadyba, organizacijos kultūra, strateginė orientacija yra kertinės dimensijos ir turi esminį poveikį inovacijų ir pokyčių atsiradimui bei vystymuisi.

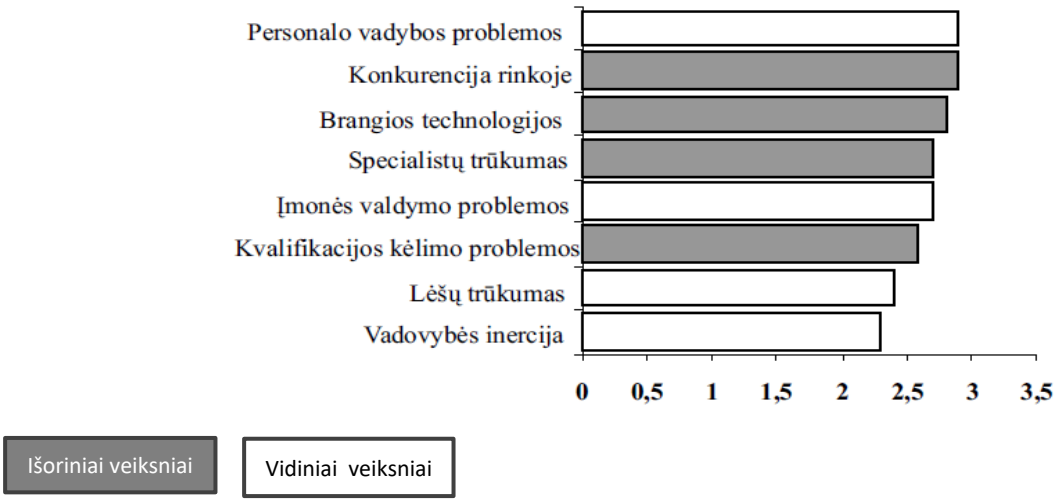
I.Dzemyda ir S.Pogosian (2012, 68) siūlo atkreipti dėmesį į organizacijos bendradarbiavimą su kitomis institucijomis, kadangi santykiai su kitomis įmonėmis ar institucijomis gali atitinkamai paveikti inovacijų atsiradimą bei vystymąsi. Šie autoriai pataria pirmiausia atsižvelgti į tai, kokiu tikslu inovaciją numatoma įsidiegti. Nuo to priklausys jas lemiantys vidiniai arba išoriniai veiksniai – bus aišku, kurių analizavimui reikės skirti didesnį dėmesį ir resursus.

A.Baležentis (2007, 44) atlikęs tyrimą, nustatė išorinius ir vidinius veiksnius, skatinančius ir stabdančius inovacijas organizacijose bei suskirstė juos balais (žr. 3 pav.):



3 pav. Veiksniai, skatinantys inovacijas (balais)
Cit. pagal Baležentį (2007, 44)

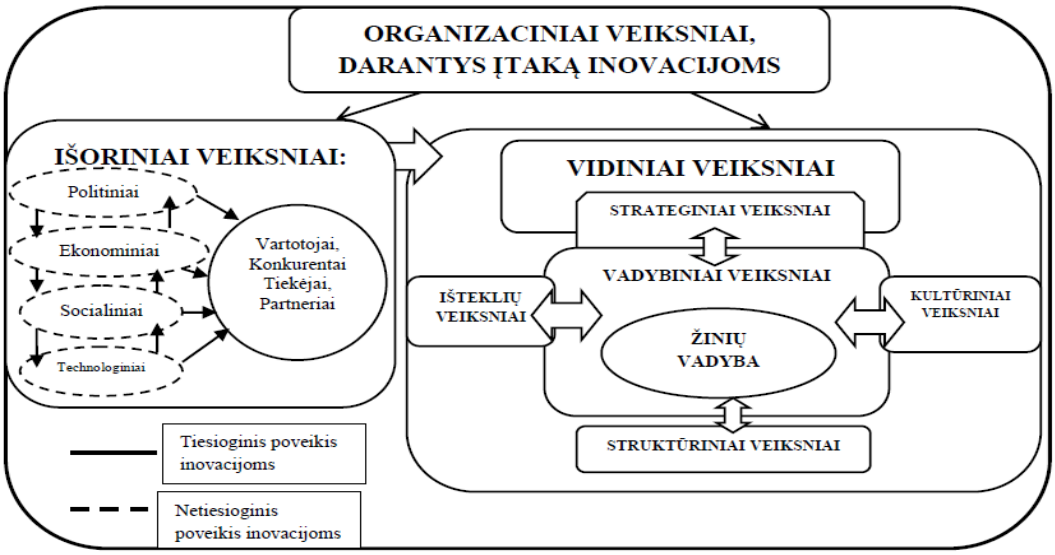
Kaip matyti 3 paveiksle, vidiniai veiksniai, t.y.: *ekonominiai, personalo vadybos, vadovybės inovatyvumo* ir *komandinio darbo,* turi daugiausia įtakos naujovių kūrimui organizacijoje. Išoriniai faktoriai, tokie kaip: *rinkos pokyčiai, mokslo pažanga, mokymo sistema, darbo išteklių mažėjimas* – labai panašiu procentu taip pat skatina pokyčius ir naujovių inicijavimą.



4 pav. Veiksniai, stabdantys inovacijas (balais)
Cit. pagal Baležentį (2007, 44)

4 paveiksle kiti keturi vidiniai veiksniai, tokie kaip: *personalo ir įmonės valdymo problemos, įmonės, lėšų stygius ir vadovybės vangumas* – yra pagrindinės kliūtys inovacijoms rastis ir įsitvirtinti. Vėlgi, veikiant šioms išorinėms priežastims, tokioms kaip: *konkurencija, brangios technologijos, specialistų trūkumas, tobulinimosi trikdžiai* – inovacijų procesai stringa, iki jie bus susilpninti arba visiškai eliminuoti.

I.Girnienė (2014, 100) remdamasi pakankamai plačiu užsienio mokslininkų teorinių ir empirinių duomenų spektru, susistemino inovacijų veiksnius ir suformavo organizacinių veiksnių aprėptį, kuri, pasak tyrėjos, apima tokias tiesioginio poveikio veiksnių grupes: *strateginiai veiksniai; vadybiniai veiksniai; išteklių veiksniai; kultūriniai veiksniai; struktūriniai veiksniai* (žr. 5 pav.).



5 pav. Organizaciniai veiksniai, darantys įtaką inovacijoms
Cit. pagal Girnienę (2014, 100)

Strateginius veiksnius autorė laiko esminiais, kadangi jie parodo kryptį kitoms veiksnių grupėms ir iškelia joms tikslus (Girnienė 2014, 100). Nuo organizacijos strateginių veiksnių ir vadovybės palaikymo tiesiogiai priklauso žinių išteklių valdymas, o tuo pačiu ir tikslingas inovacijų atsiradimas, plėtra bei palaikymas. Organizacijos vadovybė, rengianti strategiją, vertina konkurencinę aplinką, vykstančius pokyčius, naujas tendencijas, analizuoja grėsmes, galimybes, įmonės stiprybes ir silpnybes, kuria priemonių įgyvendinimo planus ir pan. Tad pamatuotas strateginių veiksnių plano sukūrimas užima ypač reikšmingą vietą vidinių organizacinių veiksnių grupėje.

Vieną dažniausių mokslo autorių akcentuojamų faktorių galima būtų paminėti *bendradarbiavimą* su kitomis institucijomis – kokybiškas santykių palaikymas su įvairiomis įmonėmis ar kitokiomis suinteresuotmis šalimis (tiekėjais, klientais, partneriais). Koordinuotas, tikslingas bendradarbiavimas ženkiai prisideda, siekiant teigiamų rezultatų inovacijų diegimo procesuose. Bendradarbiavimo dėka galimas platesnis rinkų atsivėrimas, technologiniai mainai, gausesnis tiekėjų ir vartotojų ratas, produktų ar paslaugų išvystymas ir pan.

Taip pat neabejotinai svarų indėlį inovacijų vystyme atlieka *pažangiosios technologijos* ir mokslinis progresas. Technologiškai atnaujintas arba iš esmės patobulintas produktas, paslauga, procesas ar gamybos metodas padeda sumažinti konkurencinę aplinką, išlaikant išskirtines pozicijas rinkose.

Stipriõs organizacinės *struktūros veiksniai* bei pasirinkti organizacijos strateginiai žingsniai yra ypač svarbūs vidiniai faktoriai, kurių dėka galima perorientuoti vidinius procesus, t.y. šviesti darbuotojus inovacijų klausimais, prisidėti prie naujų idėjų vystymo ir populiarinimo, suvaldyti rizikas, numatyti tendencijas bei žinių valdymo žingsnius.

Didelę reikšmę sėkmingam inovacinės veiklos užtikrinimui taip pat turi įmonės *finansiniai resursai*, kadangi eksperimentiniai tyrimai, įvairūs testavimai, darbo jėgos išlaikymas ir kt. reikalauja didelių finansinių išteklių (Benetytė 2020, 9). Finansinių išteklių stygius apsunkina priėjimą prie kai kurių inovacijų šaltinių ir sukelia trikdžius įgyvendinant inovacines veiklas. Rengiant tam tikrus inovacijų įgyvendinimo projektus, būtinas išankstinis planavimas, kad būtų galima numatyti, kokios tikėtinos orientacinės sąnaudos įvairioms veikloms įgyvendinti.

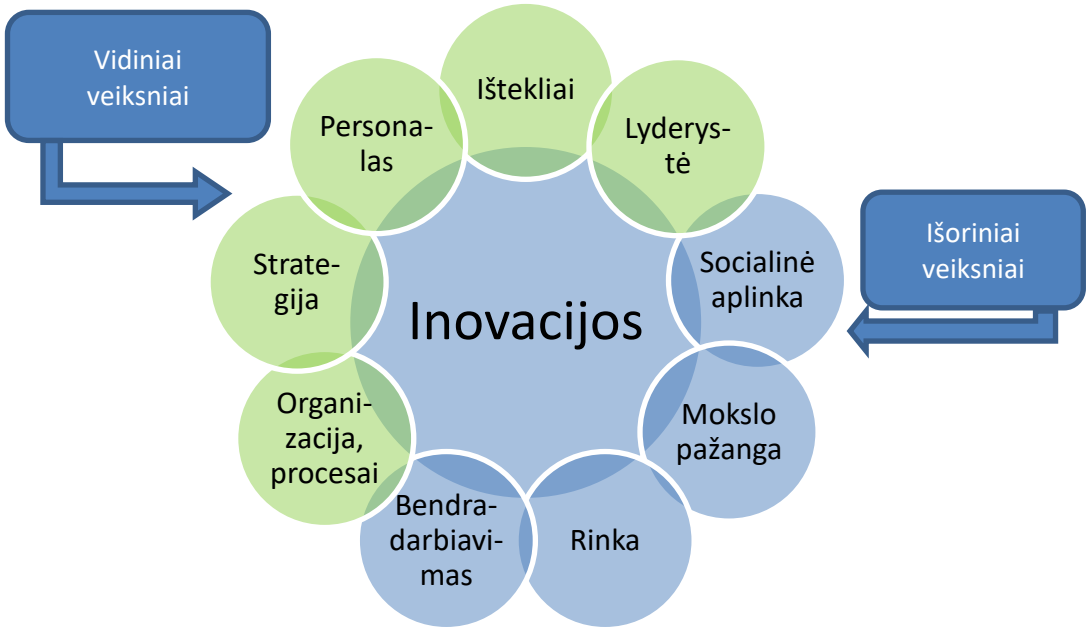
Moksliniuose šaltiniuose prioritetiniais laikomi *intelektinio kapitalo veiksniai*, kurie nėra aiškiai apčiuopiami ir pamatuojami, tačiau dažnu atveju visuotinai pripažįstami reikšmingais inovacijų vystymo procesuose. Tai žmogiškųjų išteklių kapitalas – darbuotojų žinios, gebėjimai, kūrybiškumas ar intelektas. Žmogiškojo potencialo gebėjimai ir primami sprendimai išties yra galinga jėga, kuriai esant organizacijos gali tapti lyderėmis konkurencinėje aplinkoje, gali ženkliai pastūmėti į jas į priekį. Kaip teigia J. Zakarienė (2017, 78), inovatyvi organizacija padidina savo vertę per teisingai naudojamą

intelektualinę nuosavybę bei sisteminį požiūrį į inovatyvaus pokyčio diegimo procesą. Taigi, jei įmonė, nepritrauks reikiamo žmogiškojo kapitalo, neturės pajėgumų pradėti inovacinės veiklos (Benetytė 2020, 9).

Dar vienas esminis veiksnys, veikiantis inovacinius procesus oranizacijose yra teisinga *lyderystė* arba, kitaip sakant, vadovo – lyderio vaidmuo, jo asmeninės savybės, vadovavimo stilius, inovatyvumo potencialas. Paprastai pačios savaime inovacijos neatsiranda – pirmiausia joms reikalingas vadovas – lyderis, kuris būtų atviras pokyčiams, nebijantis iššūkių, linkęs eksperimentuoti ir skatinantis „laukines“ idėjas, kurstantis išbandyti naujus dalykus (Bandzevičienė 2011, 45). Tad vertinant mokslininkų išvadas apie inovacijas lemiančius veiksnius organizacijose, galima teigti, jog pati inovacijos pradžių pradžia kyla iš vadovo – lyderio, jo bendro supratimo apie naujovių reikalingumą, noro vykdyti pokyčius, pakeisti ar patobulinti pasenusį produktą ar paslaugą bei šios žinutės paskleidimą organizacijos viduje. Toks supratimas gali būti inspiruotas skirtingų priežasčių: skatinant rinkai, esant visuomenės spaudimui, ieškant konkurencinio pranašumo, atsiradus tehninėms ir technologinėms naujovėms ir t.t. Iš viso to gimsta idėjos, kurios priklauso nuo vidinių išteklių, t.y. nuo žmonių patirties, žinių, informacijos srauto, kūrybiškumo.

Taigi, išanalizavus inovacinių veiksnių aprašymus mokslinėje literatūroje, galima matyti, kad autorių nuomonės apie pagrindinius inovacijų atsiradimą lemiančius veiksnius organizacijose yra panašios. Aptartus faktorius galima sugrupuoti ir apjungti į šias sustambintas inovacijas lemiančių veiksnių grupes (žr. 6 pav.).

Inovacijų veiksnių grupės



6 pav. Inovacijas lemiančių veiksnių grupės
Sudaryta autorės

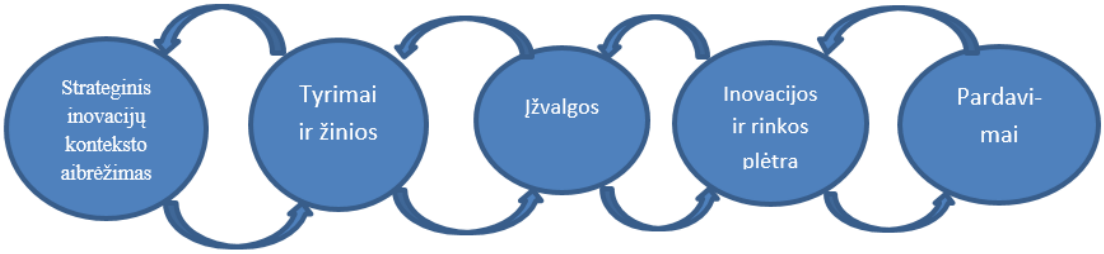
Aišku tai, kad inovaciniams procesams pasirinkti, pirmiausia reikėtų įsivertinti, kokiems tikslams būtų reikalingi tam tikri inovatyvūs sprendimai. Keliami tikslai padės susiorientuoti, kokius inovacijas lemiančius faktorius – *vidinius ar išorinius* – reikėtų išgryninti ir atlikti parengiamuosius darbus dar prieš naujovių įgyvendinimą. Apibendrinant tampa aišku, kad visiškai baigtinio inovacijas veikiančių faktorių sąrašo nėra, visi jie yra panašūs ir persipina tarpusavyje. Nėra nė vieno išskirtinio, kuris būtų pats svarbiausias, lyderiaujantis ir visais atvejais besirikiuojantis sudaromų sąrašų viršūnėje. Kaip matyti, tyrėjai pripažįsta bemaž tuos pačius dažniausiai besikartojančius inovatyvumą lemiančius faktorius: technologinius, strateginius, žmogiškųjų išteklių, finansinius, bendradarbiavimo, organizacinės kultūros, rinkos pokyčių, lyderystės ir pan. Skiriasi tik jų grupavimo būdai ir juos vienijančios sąvokos. Rastis inovaciniams pokyčiams ne visi paminėti veiksniai yra būtini – gali pakakti tik keleto išvardintų. Tolimesniuose naujovių diegimo etapuose reikšmingais tampa ir kiti jas veikiantys elementai – vieni procesus gali skatinti, kiti – riboti arba, priešingai, – palaikyti. Galima teigti, jog bendra darni vidinei ir išorinei aplinkai priskiriamų veiksnių sąveika yra sėkmę lydintis faktorius inovacijų įgyvendinimo procese.

1.1.3. Inovacijų diegimo etapai

Mokslinėje literatūroje aptinkama įvairių inovacijų diegmo proceso modelių. Į inovacijų etapus gilinosi tokie autoriai kaip: Hauschildt (2002), L. Morris (2011), N.Thom (1992), R.Rutten (2004), J.Almonaitienė (2006), S. Valentinavičius (1999, 2006), L. Juozaitienė, J. Staponkienė, (2006), K. Ališauskas, H. Karpavičius, J. Šeputienė (2005) ir kiti. Mokslo bendruomenės atstovai inovacijų procesą apibūdina nevienodai.

L. Morris (2011, 5) pasisakė, jog inovacijos yra naujų idėjų kūrimo ir jų pavertimo nauja verslo ir socialine verte procesas. Nuolatinės inovacijos yra strateginis ir žmogiškas procesas, daugiau nei technologinis, kuriuo pasiekiamas meistriškumas apgalvotai pakartoti tinkamus metodus. Pasisakydamas apie inovacijas plačiąja prasme, autorius inovacijų vyksmą atvaizdavo penkiais etapais (žr. 7 pav.):

1. Strateginio inovacijų konteksto apibrėžimas;
2. Tyrimai, skirti atskleisti naujoms žinioms, kurios skatina kurti puikias idėjas;
3. Įžvalgos: aiškiai įsivaizduodami ateitį, matome puikius naujus produktus, paslaugas ir verslo modelius, kurie organizacijai teiks naudos;
4. Inovacijos ir rinkos plėtra, puikių idėjų transformavimas į dideles inovacijas;
5. Pardavimai, vertės pristatymas rinkai ir ekonominę grąžą teikiantys sandoriai.

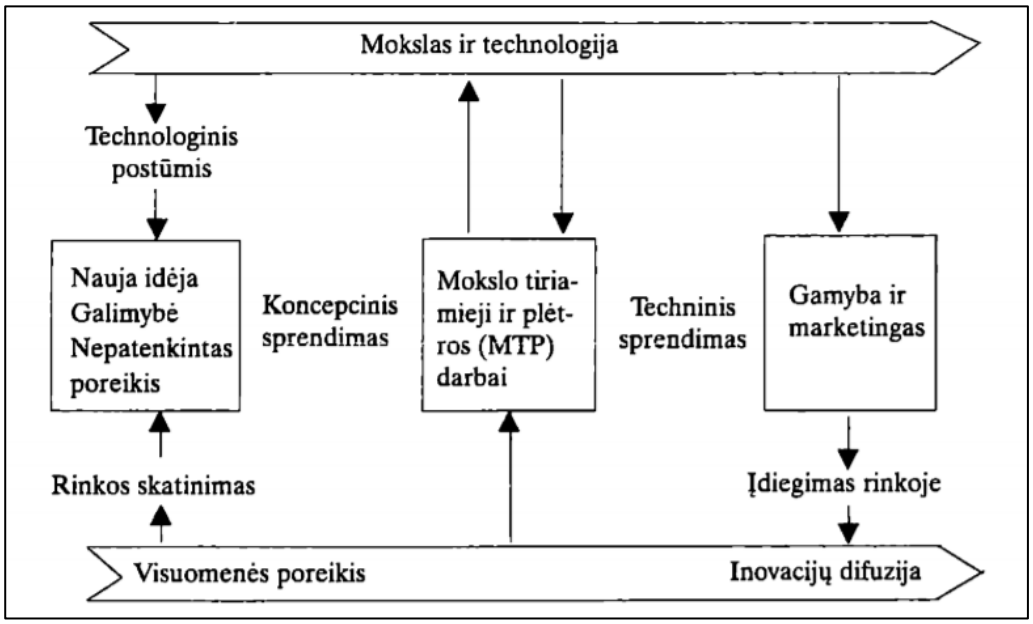


*7 pav.*Inovacijų vystymosi etapai
Cit. pagal Morris (2011, 7)

L.Morris teigia (2011, 6-8), kad kiekviena idėja gimsta savo išskirtiniu įkvėpimo momentu, t.y. dauguma idėjų kyla iš proceso, kurį lemia keliami klausimai, smalsumas ar būtinybė išspręsti tam tikras problemas. Tikslingam inovacijų procesui reikia ne atsitiktinės idėjos, atsirandančios iš atsitiktinio pažinimo, o idėjos, kurios atitinka gana specifinius interesus ir poreikius. Todėl naujovių atspirties taškas yra *strategija*, tikslingas organizacijos tikslų ir uždavinių apsibrėžimas. Inovacijų kontekto apibrėžtis atskleidžia dabarties žinių spragas, tad sekantis žingsnis – atlikti reikiamus įvairius *tyrimus naujų mokslo pasiekimų ir technologijų srityse*, taip pat *išanalizuoti vartotojų požiūrį ir elgesį*. Šie tyrimai bus vienas pagrindinių įnašų į tikslinį idėjų kūrimo procesą. *Įžvalgos* yra ne tiek etapas, kiek laiko momentas, kai pastangų rezultatas susijungia ir paaiškėja konkretus tolimesnis kelias, kuris atveda prie *inovacijų ir rinkos plėtros aspektų.* Galiausiai apčiuopiama *finansinė nauda*, gaunama proceso pabaigoje po atlikto darbo, t.y. po inovacijų įgyvendinimo.

Z.O.Atkočiūnienė ir A. Petronytė teigia, kad inovacijų kūrimo proceso etapai yra susiję su žinių konversijos modelio etapais (2018, 27). Pirmasis naujovių kūrimo etapas – idėjų generavimas, kuris glaudžiai siejasi su socializacija. Šis žingsnis remiasi „smegenų šturmo“ metodika, kai įvairios idėjos išplaukia iš klientų atsiliepimų. Antrasis etapas – idėjos pasirinkimas. Jis atitinka antrąjį žinių konversijos etapą – eksternalizaciją. Šio proceso metu yra pasirenkama, kaip idėją paversti produktu ar paslauga, kuris bus patrauklus klientui. Idėjos plėtojamos kombinacijos metodu, t.y. susiejami jau žinomi ir nauji būdai, kaip kurti produktą ar paslaugą. Trečiasis laiptelis – pritaikymas. Jis atitinka internalizacijos procesą, kai kuriamos žinios apie tai, kaip naujas produktas ar paslauga prisitaiko rinkoje. Autorė pažymi, kad žinių kūrimas ir dalijimosi jomis procesai bei sąveika turi vykti aplinkoje, kurioje yra užtikrintas nuolatinis prieinamumas prie žinių.

S.Valentinavičius akcentuoja (1999, 79), kad inovacijų diegimas praktiškai nėra lengvas dalykas, nes tai ilgas procesas, susidedantis iš atskirų stadijų ir yra lemiamas daugelio veiksnių. Autorius pateikia supaprastintą inovacinio proceso linijinio modelio struktūrą (žr. 8 pav.).



8 pav. Supaprastinta inovacinio proceso linijinio modelio struktūra

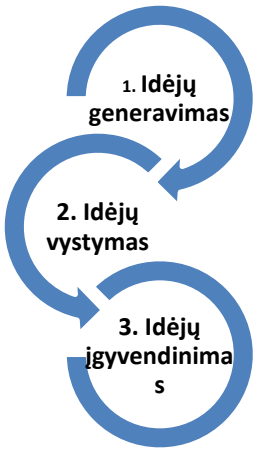
Cit. pagal Valentinavičių (1999, 79)

Kaip matyti iš 8 paveikslo schemos, inovaciniai procesai yra ilgi, sudėtingi, imlūs laikui ir susidedantys iš daugelio organizacinių sprendimų. Proceso pradžia yra naujõs idėjos generavimo stadija arba galimybė, arba tiesiog tam tikri nepatenkinti poreikiai, kurie gali būti skatinami rinkos. Paraleliai linijiniu principu procesas veikiamas visuomenės poreikio, technologinių postūmių bei mokslo ir technologijų naujovių. Diegimo eigoje reikalingi intensyvūs mokslo tiriamieji ir plėtros darbai, ko pasekoje randami tam tikri techniniai sprendimai ir procesas baigiasi įgyvendinimo etapu, inovacijų difuzija t.y. naujovių įdiegimu. Atvaizduotas procesas įgyvendina visas pagrindines vadybos dimensijas inovacijų procese: idėjų kūrimą ir jų įgyvendinimą, sukuriant perspektyvius komercinius produktus bei pamatų formavimą darniam vystymuisi (Sapiegienė 2009, 239).

Dar kitokį inovacijų procesą aprašo N.Thom (2004, 135). Jame išskirti trys pagrindiniai inovacijų diegimo etapai: *idėjų generavimas, idėjų akceptavimas, idėjų realizavimas*. Šis naujovių diegimo procesas labiau orientuotas į vidinius įmonės priimamus sprendimus bei neišskiriamas santykis su išorine aplinka. L. Sapiegienė, V. Juknevičienė ir S. Stoškus (2009, 241) nagrinėję įvairius inovacijų diegimo modelius, teigia, kad moksliniuose veikaluose neretai pateikiamas J.Hauschildt (2002) supaprastintas inovacijų diegimo modelis, savo esme labai panašus į N.Thom (2004) atvejį – jame taip pat išskiriamos trys inovacijų diegimo fazės: *koncepcija, įgyvendinimas, rinkodara*. Tyrėjai šiuose abiejuose inovacijų proceso modeliuose pastebi trūkumą – juose nėra akcentuojamas grįžtamasis ryšys tarp etapų ir nenumatomas vidinės ir išorinės aplinkos poveikis procesui.

Taigi, išanalizavus autorių: L.Morris (2011), J. S. Almonaitienės (2000), S.Valentinavičiaus (1999, 2006), N. Thom ir A. Ritz (2004), J.Hauschildt (2002), Z. O. Atkočiūnienės

ir A. Petronytės (2018) literatūrą, darytina išvada, jog inovacijų įgyvendinimas vyksta palaipsniui, pereinant tam tikrus šio proceso etapus. Apie sudėtingą ir ilgalaikį organizacinių sprendinių procesą pasisako visi autoriai, tik pačius etapus kiekvienas jų apibūdina kiek kitaip – vieni skirsto tik į kelias pagrindines ciklo dalis, kiti – suskaido dar smulkiau. Apjungiant tyrėjų nuomones, galima teigti, jog dažniausiai inovacijų procesas susideda iš šių trijų pagrindinių dalių (9 pav.):



9 pav. Inovacijų proceso etapai
Sudaryta darbo autorės

9 paveiksle pavaizduotų etapų tam tikros sudedamosios dalys autorių apibūdinimuose kiek skiriasi, bet iš esmės jų funkcija ta pati – visi etapai palaipsniui grandinine seka vystosi vienas paskui kitą. Pirmame etape ieškoma idėjų, kuriamos koncepcijos, vyksta organizacinis kūrybiškumas; antrame – koncepcijos išbandomos, testuojamos, vyksta gamyba ir komercializavimas; trečiajame – naujovės perkeliamos į produktą, paslaugą ar technologiją, adaptuojamos, paskleidžiamos rinkoje, stebimos. Tokia nuosekli dermė paprastai užtikrina sėkmingus inovacijų diegimo rezultatus organizacijoje. Taip pat visi autoriai vieningai sutinka, kad inovacijų proceso eiga visgi užtrunka, kadangi įtaką daro tam tikros išorinės ir vidinės aplinkos jėgos organizacijoje. Konkrečioje situacijoje įtakojančius aplinkos faktorius reikia nuolat sekti, vertinti ir išgryninti, kad būtų priimami adekvatūs inovaciniai sprendimai. Vienos jėgos gali veikti neigiamai, t.y. gali trikdyti, stabdyti, apsunkinti procesus, o kitos – priešingai – gali paspartinti, suduoti teigiamą postūmį ar padėti išvengti bereikalingų sąnaudų, padėti sutaupyti laiko ir pan.

Apibendrinant mokslo tyrėjų išvadas, galima teigti, kad naujovių įgyvendinimas vystosi labai iš lėto, tam tikrais eiliškumo etapais. Idėjų sugeneravimui, jų testavimui ir galutiniam įgyvendinimui reikalingas laikas ir aplinkos stebėjimas – inovacijų etapai užtrunka dėl pačių įvairiausių jas veikiančių faktorių, vienaip ar kitaip galinčių paveikti tolimesnę pokyčių eigą. Išgryninti inovacijų eigos etapai atveda prie kito itin reikšmingo organizacijos aplinkos aspekto – inovacinės kultūros

vystymo. Pageidaujami inovacinės veiklos rezultatai be vidinės įmonės komandos kultūros sunkiai pasiekiami.

1.2. Inovacinės kultūros aspektai organizacijoje

1.2.1. Inovacinės kultūros sąvoka ir bruožai

Inovacinės kultūros terminas tyrinėtas tokių autorių: R. Bandzevičienės (2011), B. Janiūnaitės, M. Kriaučionienės ir G.Jucevičiaus (2011); O.Stripeikio ir J. Ramanausko (2011), B. Janiūnaitės ir M. Petraitės (2010), J. Zakarienės (2017), J. Steele ir M. Murray (2004), E.C. Martins ir N.Martins (2002), L.Morris (2011), B.Leavy (2005) ir kt. B.Janiūnaitė, M. Kriaučionienė, ir G.Jucevičius mokslo studijoje (2011 m.) ieško atsakymų į klausimus: kas yra organizacijų inovacinė kultūra, kokiomis charakteristikomis turi pasižymėti organizacija, kad joje būtų palanki terpė inovacijoms rastis? Taip pat akcentuoja šiuos inovacinės kultūros elementus: nuolatinį idėjų generavimą, mokymąsi bei rizikos toleravimą. Anot O.Stripeikio ir J.Ramanausko (2011, 226), pagrindiniai *inovacinės organizacijos kultūros bruožai* yra:

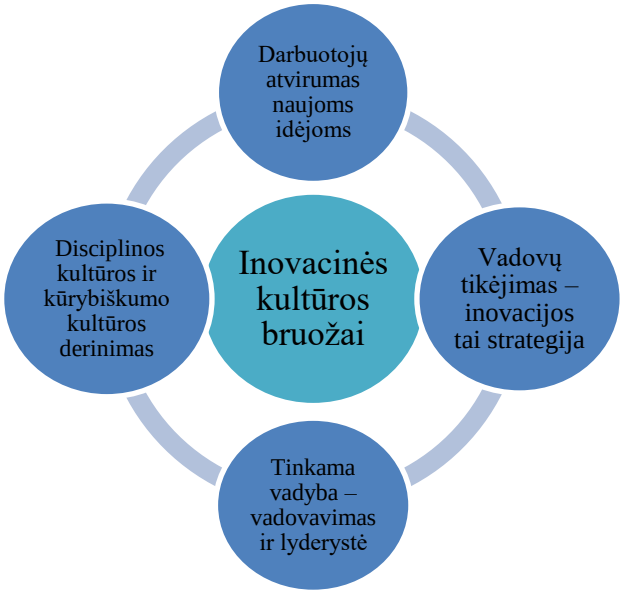
orientacija į pokyčius, nuolatiniai informaciniai kanalai, decentralizacija, darbas komandoje, rizika, biurokratizmo ir formalumų nepaisymas, iniciatyvų skatinimas.

Inovacinė kultūra tai – ne tik darbuotojai, tai ir tinkama vadyba, ir procesai, tam tikra organizacijos struktūra, padedanti žmonėms veikti būtent tokiu būdu, t.y. tam tikras vadovavimas ir lyderystė viename (Bandzevičienė 2011, 33-34). Autorė išskiria kiek kitokius bruožus, būdingus inovacinei organizacijos kultūrai: darbuotojų atvirumą naujoms idėjoms ir požiūriams; organizacijos vadovų įsitikinimus, kad inovacijos yra įmonės strategija; inovacijų kultūra derina disciplinuotumo ir kūrybiškumo vertybes – disciplinos kultūrą ir kūrybiškumo kultūrą.

Įmonėse, kurioms būdinga inovacijų kultūra, darbuotojai pasižymi atviru naujovių priėmimu. Kartais didžiausiais inovacijų šalininkais ir iniciatoriais būna ne patys kompetetingiausi ar kūrybiškiausi darbuotojai. Tai žmonės, kurie tiesiog teigiamai vertina pokyčius ir linkę keistis, neapsiroboja tradicinėmis žiniomis ir bando ieškoti netradicinių, kitokių sprendimų. Jie geba ištransliuoti savo idėjas ir patraukti jomis dėmesį svarbiausius savo organizacijos asmenis, kad naujos idėjos būtų generuojamos toliau (Bandzevičienė 2011, 33-34). Tačiau pavieniai naujovių iniciatoriai, nors ir reikšmingi, savaime nesukuria inovacijų kultūros. *Ji prasideda nuo vadovybės aiškaus supratimo, kad inovacijos – tai organizacijos strategija.* Tokią žinią jie turi išplatinti visoje organizacijoje, kartu iškeldami atitinkamus tikslus ir užtikrindami reikalingus išteklius.

Inovacinės veĩklos gali būti lemiamas veiksnys, siekiant inicijuoti naujoviškus valdymo pokyčius. Dažniausiai tai būna susiję su institucijos viduje plačiai paplitusiomis biurokratinio elgesio nuostatomis, kurios suvokiamos kaip menka personalo tolerancija valdymo naujovėms ir organizaciniams pokyčiams. Organizacinių struktūrų personalą reikia lavinti, argumentuojant teigiamus būsimų inovacijų diegimo rezultatus ir pasekmes tiek organizacijai, tiek visuomenei, tiek jos nariams (Raipa, ir Jurkšienė 2012, 30).

Remiantis R.Bandzevičienės mokslinio veikalo duomenimis (2011, 33-34), galima atvaizduoti esminius inovacinei kultūrai būdingus bruožus (žr. 10 pav.).



*10 pav.*Inovacinės kultūros bruožai
Sudaryta darbo autorės pagal Bandzevičienę (2011, 33-34)

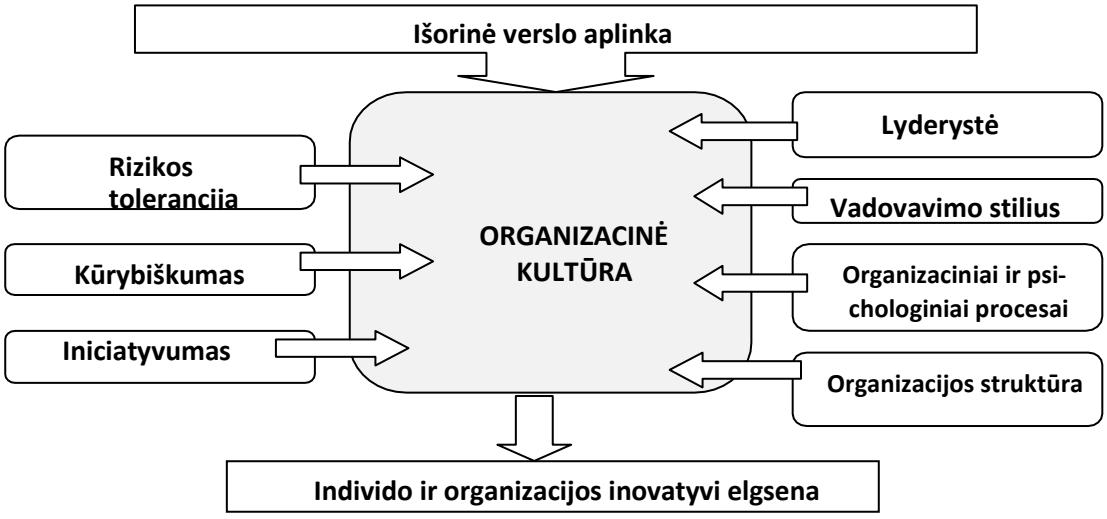
Kaip matyti 10 paveiksle, autorė kiekvienoje besivystančioje organizacijoje įžvelgia būtent šiuos tikslingai valdomus inovacijų kultūros bruožus, be kurių novatoriška organizacija negalima. Nė vieno iš šių elementų neskirsto į kategorijas, nesuteikia hierarchijos, t.y. nerodo nė vienam išskirtinumo, vadinasi, visi jie besąlygiškai vienodai svarbūs ir turi aktyviai plisti organizacijos viduje. Tiek *darbuotojų atvirumas naujovėms*, tiek *vadovybės idėjų strategavimas* bei *tinkama vadyba* užtikrina savaiminį visos įmonės *komandos disciplinuotą mąstymą bei kūrybiškumą*. Šiais principais remiantis organizuojamas inovatyvios kultūros atsiradimas.

1.2.2. Inovacinės kultūros ryšys su kūrybiškumu

Kaip teigia J. Zakarienė (2017, 79), norint, kad organizacijose rastųsi, būtų analizuojamos, atmetamos ir diegiamos įvairios inovacijos, reikalinga atitinkama organizacinė kultūra. Kiekviena

organizacija turi savo specifinę organizacinę kultūrą, kuri yra pagrindinių vertybių, įsitikinimų ir nusivylimų rinkinys, parodantis organizacijos esmę, bendrus lūkesčius ir įvaizdį (L.Digrienė 2018, 12). Šios kertinės vertybės yra bendrai kuriamos visos organizacijos, vadinasi, kultūra yra organizacijos dalis. Teigiama organizacijos kutūra ne tik kelia darbo našumą, kuria malonią darbinę atmosferą, mažina įtampą, bet ir skatina diskusijas, komandines veiklas. Bendras pasitikėjimas ir dalijimasis žiniomis motyvuoja darbuotojus būti inovatyvesniems. Tad stipri organizacinė kultūra daro įtaką bendram organizacijos efektyvumui.

Inovacinė kultūra apima vertybes ir funkcijas, kurios yra imlios naujoms idėjoms. Todėl galima teigti, jog inovatyviai kultūrai besąlygiškai būdingas kūrybiškumas bei palankus ir lankstus vadovų požiūris bei tolerancija, tačiau tuo pat metu *kūrybiškumas – viena iš esminių prielaidų, lemiančių palankios inovacijoms organizacinės kultūros formavimąsi.* Iš tiesų, kūrybinio potencialo trūkumas stabdo inovacijų procesus. O.Stripeikis ir J.Ramanauskas (2011, 226) pateikia tokią pagrindinių dedamųjų, darančių įtaką palankios inovacijų kultūros vystymuisi, schemą (žr. 11 pav.).



11 pav. Veiksniai, formuojantys inovacijoms palankią organizacinę kultūrą

Cit.pagal Stripeikį ir Ramanauską (2011, 226)

Schemoje galima atpažinti organizacinę kultūrą išorinės verslo aplinkos ir kitų lemiančių grupių veiksnius. Vienas kompleksinis rinkinys – tai asmens savybės ir nuostatai (rizikos tolerancija, kūrybiškumas, iniciatyvumas), o kitas – lyderystė, vadovavimo stilius, organizaciniai ir psichologiniai procesai, organizacijos struktūra. Pastarieji yra priklausomi nuo organizacijos vadovo (lyderio). Iliustracija rodo, jog *kūrybiškumas yra inovatyvios organizacinės kultūros sąlyga*, tačiau siekiant skatinti

kūrybiškumą turi būti suformuota inovatyvi organizacinė kultūra (Zakarienė, 2017, 79). Savo ruožtu, organizacinė kultūra daro įtaką individualiam kūrybiškumui ir organizacijos inovatyvumui.

Literatūros šaltiniuose pastebimas savitas ryšys yra tarp grupės narių pastovumo ir novatoriškumo: kuo ilgiau tie patys nariai dirba kartu, tuo mažesnis inovacijų kiekis. Taigi, galima daryti prielaidą, kad kūrybiškumas yra tiesiogiai priklausomas nuo individualių kūrėjų ar jų grupių rotacijos ir cirkuliacijos (Girdauskienė, 2011, 745). *Komandinis kūrybingumas* traktuojamas kaip greitai prisitaikantis prie besikeičiančios aplinkos veiksnys, sukuriantis dar veiksmingesnes prielaidas inovacijoms. Komandoje sukaupiama įvairių sričių žinios ir patirtis, tačiau būtinas komandos narių suderinamumas ne tik profesinės kompetencijos srityje, tačiau ir asmeninis suderinamumas, kuris apima suvokimą, atvirumą ir idėjiškumą (Zakarienė 2017, 81). Tad darytina išvada, kad komandinis kūrybingumas taip pat itin reikšmingas organizacijos inovatyvumui ir veiksmingumui.

J. Černevičiūtė ir R. Strazdas (2014, 119), kalbėdami apie komandinio darbo ir inovacijų kūrimo sintezę, kaip vieną iš argumentų mini vienas kitą papildančių priešybių teoriją. Mintis yra ta, kad kūrybingumas reikalauja jungčių tarp skirtingų, priešingybėmis atrodančių mąstymo stilių. Didesnis kūrybinės komandos efektyvumas pasiekiamas per komandos narių įvairovę jos sudėtyje, t.y. keičiant narius tarp komandų arba įtraukiant naujus, kadangi vieni būna labiau originalūs mąstytojai, kiti – idėjų propaguotojai. Gerealios mintys, naujos idėjos ir sprendimai kyla individams keičiantis žiniomis – įvairiapusiški santykiai tarp komandos narių kūrybinę veiklą tik augina.

R. Bandzevičienė taip pat pripažįsta, jog inovacijos kur kas daugiau priklauso nuo to, kas vyksta grupės ir organizacijos lygmenyse. Tarpasmeninė sąveika, dinamika tarp inovacijos žaidėjų ir organizacijos bei aplinkos komponentų tampa svarbiausiais veiksniais (2011, 35). Autorė teigia, kad inovacijos organizacijose prasideda nuo kūrybiškų idėjų, o individų ir komandų kūrybiškumas – tai inovacijos inicijavimo ir tolimesnio vystymo prielaida. Kadangi kūrybiškumas atsiskleidžia tam tikroje terpėje, tam tikrame kontekste, kuriame individas veikia ir kurio poveikį neišvengiamai patiria, vadinasi, ir organizacijoje esanti aplinka – jos kultūra ir klimatas – daro įtaką individualiam kūrybiškumo pasireiškimui bei organizacijos, kaip visumos, kūrybiškumo lygiui.

Inovatyvumo ir kūrybiškumo kompetencija yra susijusi su gebėjimais generuoti naujas idėjas, o darbinėje veikloje – taikyti naujus darbo metodus. (Atkočiūnienė, Siudikienė, ir Girnienė 2019, 77-78). Kūrybiškai spręsti problemą, vadinasi sugebėti atrasti netradicinius ir/arba naujoviškus problemos sprendimo būdus. O šie gali atnešti radikaliai naujų idėjų, paslaugų ar produktų, diegiant inovaciją. Nesant reikiamos inovacijų kultūros, įmonei gali būti sunkiau išlikti konkurencingai rinkoje. Visa strategija su kuriama vizija, misija ir vertybėmis, apimanti organizacijos kultūrinę dalį, privalo būti

nukreipta link naujoviškesnių, modernesnių bei didesnę pridėtinę vertę suteikiančių darbo vietų, darbuotojų motyvavimo sistemų, į technologijų kūrimą (Benetytė 2020, 9).

Taigi, *inovatyvumas neatsiejamas nuo kūrybiškumo*, todėl pačios investicijos į mokslo ir technikos naujovių diegimą organizacijose dar negarantuoja savaiminio inovatyvaus proceso. Inovatyvios kultūros proparagavimas sudaro palankias sąlygas rastis ir adaptuotis naujovėms. Idėjų pavertimas komercine tikrove reikalauja atkaklumo ir disciplinos, o *bendras rezultatas galiausiai priklauso nuo aukščiausios vadovybės sugebėjimo rasti tinkamą pusiausvyrą kūrybiškumo ir efektyvumo* (Leavy 2005, 38).

Apibendrinant nagrinėtas nuomones, galima teigti, jog visi autoriai vieningai pasisako apie įmonės kultūros reikšmingumą inovacinės veiklos rezultatams, o sąsajas tarp inovacijų ir kūrybiškumo taip pat pripažįsta itin svarbia paradigma. Taigi literatūros šaltiniai byloja, jog organizacijos kultūra, kūrybiškumas ir inovacijos yra neatsiejamos viena nuo kitos. Kūrybiškumą mokslininkai laiko pamatine vertybe, sieja su naujovių ir inovatyvių idėjų bet kuriame organizacijos segmente sukūrimu ir teigia, jog inovacijos prisideda, palengvina kūrybiškų idėjų sėkmingą įgyvendinimą organizacijoje. Tad toks simbiotinis ryšys aiškiai parodo, kad esant kūrybiškumo stokai, inovacijų įgyvendinimas nelabai įmanomas, o inovacijų esminė sąlyga, žinoma, yra kūrybingumas. Siekiant paskatinti komandinį kūrybiškumą, turėtų būti suformuota inovatyvi organizacinė kultūra. Tyrėjų nuomone, organizacinės kultūros pokyčius bei inovatyvumą aiškiai veikia ir teisingas lyderių elgesys. Nuo stipraus, entuziastingo lyderio, gebančio burti komandiniam darbui, turinčio viziją, strateginį mąstymą, įkvėpimą, lankstų požiūrį, stipriai priklauso, ar įmonės kultūra bus inovatyvi.

1.2.3. Inovatyvi įmonė

Pats svarbiausias inovacijų sistemos elementas, be kurio nebūtų ir pačios inovacijų sistemos, yra inovacinės įmonės. Taigi *įmonė, formuojanti ir diegianti inovacijas, yra laikoma inovacine* (Sapiegienė ir kt. 2009, 238). Inovacine įmone galima vadinti ne tą, kuri įdiegė naują technologiją ar pritaikė naujas žinias gaminant naują produktą, o tą, kuri tai įgyvendinusi, nestabdo procesų ir toliau ieško tobulinimo galimybių, kuria inovacijų ateities planus. Įnovatyvi įmonė neturi sustoti vietoje – naujovių paieška ir jų įgyvendinimas turi būti nuolatinis ir dinamiškas procesas. Pati inovacijų veikla turėtų tapti tikros šiuolaikiškos inovatyvios įmonės prioritetiniu tikslu.

Taigi, kalbant apie inovacijas versle, labai svarbu suprasti, kas yra inovatyvi įmonė, nes dažniausiai įmonė inicijuoja inovacinius procesus ir pristato naujas idėjas rinkai. Tačiau tik sugalvoti,

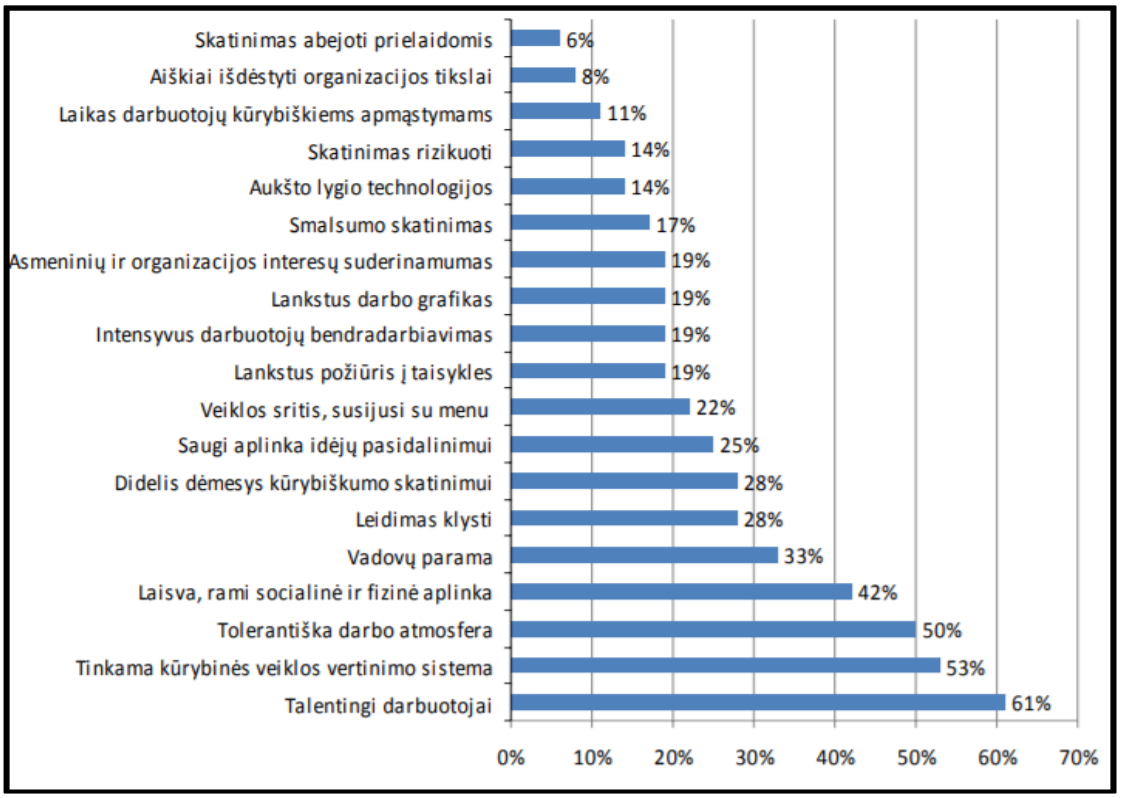
kad norima diegti inovacijas, nepakanka. Ar įmonę galima būtų priskirti prie inovatyvių, sprendžiama įvertinus tam tikrus aspektus.

Organizacijos, kurios siekia būti inovacinėmis, susiduria su vidinės kultūros pokyčiais, diegia naujus valdymo procesus ir ieško įvairių būdų, kaip išplėsti savo verslo galimybes (Dzemyda, ir Pogosian 2012, 68). I. Dzemyda ir S. Pogosiant (2012, 69), tyrinėję inovatyvios įmonės sampratą, pateikia keletą sąlygų, kada įmonė gali save laikyti inovatyvia. Įmonei būtina *inovacinė idėja*, kurios reikia *nebijoti plėtoti*, taip pat reikšminga laikytina *vadovo pozicija*, atspindinti įmonės veiklą ir vertybes. Be galo svarbu turėti atitinkamų *žmogiškųjų ištekių*, kurie užsiimtų inovacijos įgyvendinimu.

Įmonės gali inicijuoti inovacijų atsiradimą dėl įvairių priežasčių – produktų tobulinimo, rinkų išplėtimo, efektyvumo, kokybės ar gebėjimo sužinoti bei įsisavinti naujoves (Banelienė 2019, 56). Visais atvejais aišku, jog visų naujovių tikslas tas pats – atsiriekti tam tikrą rinkos dalį ir gauti pelną.

J. Phillips ir H. Dean (2005) gilinęsi į inovatyvios įmonės bruožus, teigia, jog tik mažuma įmonių mano, kad naujovės yra kažkas, ką galima valdyti, palaikyti ir organizuoti kaip verslo procesą. Šie tyrėjai akcentuoja, jog įmonėms visų pirma tikslinga turėti ambicingą norą keistis, nebijoti diegti inovacijų, taikyti naujas metodikas. Jeigu besąlygiškai bus laikomasi tos pačios verslo taktikos, sunku bus išlaikyti konkurencingumą ateityje. Autoriai įsitikinę, *jog sėkminga inovatyvi įmonė ta, kurios aukščiausio lygo vadovai nuolat akcentuoja naujovių svarbą, iškelia jas aukščiau visko, pasitelkdami bendravimą, kultūrinę veiklą ir kompensacinius metodus.* Svarbus ir atskaitomybės bruožas – inovacinėms iniciatyvoms plėtoti ir palaikyti reikia paskirti atsakingus asmenis, priešingu atveju, idėja ir liks idėja (Phillips ir Hering 2005, 4).

O.Stripeikis ir J.Ramanauskas 2011 m. atlikę organizacinės kultūros veiksnių tyrimą, apibendrindami respondentų nuomones, pateikia inovatyvių organizacijų bruožų suvestinius duomenis (žr. 12 pav.)



12 pav. Inovatyvių organizacijų bruožai

Cit.pagal Stripeikį ir Ramanauską (2011, 227)

Kaip matyti iš pateiktų 12 paveikslo duomenų, didžiausias, net 61 proc. respondentų pasisakė, kad pagrindiniu inovatyvios įmonės bruožu laikomi „talentingi darbuotojai“. Maždaug apylygiai, atitinkamai po 53 ir 50 procentų, užima „kūrybinės veiklos sistema“ ir „tolerantiška darbo atmosfera“. Vadinasi, šios terpės laikomos itin reikšmingomis, kad organizacijoje galėtų gimti inovatyvumo užuomazgų. Kiek netikėta, kad „aukšto lygio technologijų“ faktorius apklausoje užima tik 14 procentinių punktų. Tad vėlgi galima daryti išvadą, jog technologijos, nors ir pačios naujausios, pačios savaime dar nėra inovatyvumo bruožas organizacijoje. Po 28 procentines dalis tenka „leidimui klysti“ ir „dideliam dėmesiui skatinti kūrybiškumą“ . Galima teigi, kad nemaža dalis apklaustųjų suvokia, jog suklydimų toleravimas ir pakankamas dėmesys individualiems kūrybiniams sprendimams turi didelę reikšmę, nes šie bruožai prisideda prie inovacinės organizacijos kūrimo. *Inovatyvios ir kūrybiškos įmonės* atlygina ne tik pasisekimus, bet ir nesėkmes, tam, kad darbuotojai nebijotų rizikuoti ir ieškoti naujų sprendimų bei vyktų mokymosi iš klaidų procesas (Girdauskienė 2011, 747).

Modernioje ir inovatyvioje organizacijoje turėtų vyrauti tokios vertybės kaip *pasitikėjimas, atvira komunikacija, bendradarbiavimas, klaidų toleravimas ir jas skatinanti organizacinė kultūra* (Girnienė 2014, 95).

V. Coda ir C. Garcia, nagrinėję *inovatyvios įmonės koncepciją*, teigia, kad organizacijos gali kurti naujoves, remdamosi kūrybiniu pozicionavimo procesu, kuris gali apimti naujų produktų, rinkų, platinimo kanalų ir naujų verslo sferų plėtrą (2004, 6-9). Šios įmonės inovatyviai save pozicionuos, jeigu turės galimybę diegti inovacijas ir taikyti valdymo metodus organizaciniame kontekste. Taip pat, norėdamos būti konkurencingomis, turės didinti našumą. Kitas inovatyvios organizacijos veiksnys – nuolatinis inovacijų diegimas savo srities veikloje. *Pagrindiniai ženklai, kada įmonė gali save vadinti inovatyvia, pradeda reikštis atsiradus inovacinei idėjai*. Tuomet įmonė turi ir toliau vystyti ir stengtis įgyvendinti novatoriškas idėjas. Didelį vaidmenį atlieka įmonės, kurių požiūris ir kryptis geriausiai atspindi įmonės veiklą ir vertybes. Be to, svarbu turėti atitinkamų žmogiškųjų išteklių, kurie ir imsis įgyvendinti naujoves.

Ypatingai svarbi įmonės *inovatyvumo sąlygų yra jos vadovybės parama* – tai vadovų įsipareigojimas vadovauti organizacijos pokyčiams ir investuoti į kokybės politikos įdiegimą ir procedūras, reikalingas inovacijų įdiegimui (Klein ir kt. 2001, 814). Reikalingi konkretūs aktyvūs vadovo veiksmai, tokie kaip idėjų generavimas, įmonės politikos ir stategijos formavimas, išmoningas bendradarbiavimas su rinkomis, visos komandos idėjų koordinavimas. Tad visa tai yra organizacijos lyderio rankose.

Remiantis nagrinėtos literatūros duomenimis, darytina išvada, jog inovatyvia organizacija gali būti laikoma ta, kuri pirmiausia atranda inovacines idėjas ir turi aiškų tikslą jas įgyvendinti. Mokslo bendruomenės atstovai tokią inovatorę apibūdina kaip ambicingai ieškančią naujovių, investuojančią į tyrimus, diegiančią inovacijas bei užtikrinančią nuolatinį jų atnaujinimą. Tokia organizacija nebijo klysti ir vėl bandyti iš naujo atrasti tai, kas darytų ją išskirtine konkurencinėje aplinkoje. Apibendrintais esminiais inovatyvios įmonės bruožais galima laikyti: talentingą komandą, dėmesį kūrybiškumui, suklydimams tolerantišką, ramią, laisvą darbinę atmosferą bei aiškią vadovybės paramą. Autorių nuomone, efektyvus vadovavimas taip pat atlieka svarbų vaidmenį inovatyvios įmonės kūrimo kontekste, kadangi pirmiausia nuo lyderio daromos įtakos priklauso inovacinių veiksmų koordinavimas, pradedant idėjų generavimu, organizacijos politikos strategijos užtikrinimu, tinkama vadyba, bendradarbiavimu ir baigiant naujovių paskleidimu rinkoje.

1.3. Lyderystė organizacijose ir jos sąveika su inovatyvumu bei kultūra

1.3.1. Lyderystės samprata

Apie lyderystę, kaip apie mokslinių diskusijų objektą, aptinkama daugybė įvairių mokslinių traktatų, knygų, straipsnių, tačiau vienos kokrečios ją apibūdinančios sąvokos nėra.

L.Digrienė, tyrinėjusi lyderystės apraiškas literatūriniuose šaltinuose, teigia, jog vadybos mokslo tyrėjai sąvokos „lyderystė“ nelaiko sinonimu sąvokai „vadovavimas“. „Lyderystė - vadovavimo viršūnė, kai aplink lyderį buriasi žmonės, patikėję suformuluota organizacijos vizija ir tikslais, bei norintys ir galintys juos įgyvendinti“ (Digrienė 2018, 11). Lyderystės, kaip mokslinių tyrimų objekto ištakos, siekia 1948 metus, kuomet ją nagrinėti ėmėsi JAV Ohajo universiteto vadybos ir psichologijos profesorius Ralphas M. Stogdillas. Lyderystės sąvoka įgavusi daug aiškinimų ir interpretacijų, ji kyla iš socialinės įtakos proceso ir yra nuolat kintanti, tad suformuluoti išbaigtą lyderystės apibrėžimą gana sudėtinga. Mokslinės interpretacijos patvirtina jos svarbą organizacijų valdyme.

A.Skaržauskienė (2008, 54), remdamasi pasaulio mokslininkų lyderystės tyrinėjimų išvadomis, pritaria daugelio autorių nuomonei, kad „lyderio“ sąvokos naudojimas atranda savo vietą. Autorė atskleidžia etimologinę žodžių „lead“ , „leader“ ir „leadership“ kilmę – ji yra anglo-saksų šaknis „lead“, kuri reiškia „kelias“. Veiksmažodis „leaden“ reiškia „keliauti“. *Lyderis šiuo atveju yra tas žmogus, kuris eina priekyje ir rodo savo pasekėjams kelią.*

Tiek Lietuvos, tiek užsienio moksliniai autoriai pateikia įvairiapusiškus lyderystės apibūdinimus. Iš lyderystę tyrinėjusių autorių galima būtų paminėti: T.M. Amabile (2004), B.Milić ir kt. (2017), R.L.Daft (2011), J.York-Barr ir K. Duke (2004), Andrew ir Sirkin (2007), W.M.Bundy (2002), L.Šimanskienė (2008; 2015), L.Digrienė (2019), Z.O.Atkočiūnienė, D.Siudikienė ir I. Girnienė (2014, 2019), M.Damkuvienė ir kt. autoriai (2019), V.Vaitkevičius (2016). Naujovių diegimo procesus nagrinėjo D. E. Krause, D. Gebert ir E. Kearney (2007), lyderystės ugdymą tyrinėjo D. Weissas ir V. Molinaro (2005), S.Jokūbauskienė (2013) analizavo informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijas besimokančioje organizacijoje ir t.t.

Lyderystė – tai procesas, kurio metu individas įtakoja individų grupę, kad pasiektų bendrą tikslą (Northouse 2015, 43). G. Yukl (2013, 23) lyderystę apibūdina kaip įtakos darymo kitiems procesą, kurio metu siekiama suprasti ir suderinti, kas turi būti padaryta ir kaip. D. Baronienė ir kt. teigia, kad lyderystė – tai „kiekvienas, kuris prisiima atsakomybę ir yra linkęs daryti kažką nauja, neapsiribodamas instrukcijomis, o pasinaudodamas turimu potencialu ir siekdamas geresnių veiklos rezultatų“ (2008, 31). Anot V. Vaitkevičiaus (2016, 123-124), esminė organizacijos lyderių užduotis žinių vadybos kontekste – sukurti tokią aplinką, kurioje organizacijos kolektyvas, siekdamas bendrų organizacijos tikslų, būtų suinteresuotas įgyti žinių, jas plėtoti, panaudoti ir jomis keistis. Tad lyderis, pasak autoriaus, yra neginčijamai svarbus – jis turi garantuoti sėkmingą žinių valdymą organizacijoje. Lyderystė padidina inovacijų kultūrą, stimuliuoja idėjų generavimą, kas skatina laipsninių ir radikalių inovacijų atsiradimą. (Banelienė 2019, 62). Lyderystė – tai procesas, menas, gebėjimas viziją paversti realybe, siekiant

užsibrėžto tikslo pritraukti kuo daugiau žmonių – pasekėjų, įtakoti juos savarankiškai dėti pastangas grupės tikslų pasiekimui (Digrienė 2018, 12).

V.Vaitkevičius (2016, 125), remdamasis mokslininkų lyderystės sąvokų apibrėžtimis, įžvelgia šiuos pagrindinius lyderystės reiškinio elementus:

- lyderystė yra procesas, apimantis įtakos darymą kitiems;
- lyderystė galinti vystytis tik grupės kontekste;
- lyderystės turi vieną bendrą lyderio ir jo sekėjų tikslą.

Autoriaus supratimu, lyderystės nereikėtų laikyti tam tikru charakterio ar jo būdo bruožu. Lyderystė turi būti suprantama kaip abipusė lyderio ir jo sekėjų abipusė sąveika, įtaką darantis procesas, paskatinantis kitus grupės individus siekti iškeltų vieningų organizacijos tikslų. Pasak L. Digrienės (2018, 12), lyderystė – tai procesas ir sugebėjimas viziją paversti realybe, siekiant užsibrėžto tikslo pritraukti ir įtakoti kuo daugiau pasekėjų, kad šie savarankiškai dėtų pastangas grupės tikslų pasiekimui.

Kartais „vadovo“ ir „lyderio“ sąvokos yra tapatinamos ir laikomos sinonimais, tačiau šiandieninėse mokslinėse diskusijose tyrėjai jau senokai aiškiai jas atskyrė ir savitai interpertuoja kaip skirtingas sąvokas. Visgi efektyviam vadovo darbui lyderystės kompetencijos tiesiog būtinos ir paraleliai lyderystė nelabai įsivaizduojama be vadovavimo patirties. Z.O.Atkočiūnienė, D.Siudikienė ir I. Girnienė (2019, 70-71) atkreipia dėmesį, jog vadovavimas dažniau yra siejamas su formaliomis, racionaliomis pozicijomis bei funkcijomis, užtikrinančiomis organizacijos procesų tęstinumą ir veiklos stabilumą, o *lyderystės terminu labiau išplečiama vadybinio autoriteto sąvoka, tai grupės pripažintas žmogus, sugebantis telkti darbuotojus bendrai veiklai*. Nors vadovo ir lyderio apibrėžimai skirtingi, tačiau yra glaudžiai susiję tarpusavyje.

Kaip teigia K.Masiulis ir T.Sudnickas (2008, 173-174), lyderystė yra viena svarbiausių vadovavimo funkcijos sudėtinių dalių. Lyderiui būdingas emocionalumas, įkvėpimas, vadybininko racionalumas, formalumas, tinkamos aplinkos sukūrimas, o vadovo užduotis – vykdyti organizacijos misiją, susitelkiant į pagrindines vadovavimo funkcijas bei užtikrinti veiksmingus procesus, veiklos stabimumą bei prisiimti atsakomybes.

Organizacijoje esant tikram lyderiui – vedliui, žmonės tiki jo idėjomis, bendromis ateities vizijomis ir natūraliai ima sekti jo pavyzdžiu. Individų grupės būna daug lojalesnės lyderiui nei vadovui, nes lyderiu sekama laisva valia. Kartais gali atrodyti, kad lyderystės meną gali įvaldyti kiekvienas, nes vyksta abipusė lyderio ir jo sekėjų sąveika. Tačiau asmuo, būdamas geru vadovu, gali stokoti lyderio savybių, kurių pagalba galėtų burti kitus individus į grupę, kad šie pritartų jo strategijoms, bendrai veiklai. Lyderis turi gebėti sutelkti savo ir sekėjų energiją siekiant tikslų drauge, įkvėti pokyčiams ir inovacijoms ir visada eiti priekyje. Bendri tikslai reiškia tai, jog lyderis savo įtaka sekėjams,

pasitikėjimu, charizma ir motyvacija skatina sekėjus pajusti, jog tikslas yra ne jo vieno, o bendras – visos grupės narių (Vaitkevičius 2016, 125). Tokie kompetentingi lyderiai neatsiejami kiekvienos organizacijos, siekiančios įveikti iššūkius, sėkmės veiksniai.

Išnagrinėjus literatūros šaltinių duomenis, matyti, jog lyderystė autorių suvokiama vienodai, tik kiekvienas jų pateikia savitą apibrėžtį. Visgi atrandamos esminės besikartojančios tam tikros lyderystės dedamosios. Vieningai pripažįstama, kad *lyderystė yra procesas*, kuris formuojasi *grupiniame kontekste*, ypač reikšmingas tampa *įtakos darymas* sekėjams ir, žinoma, lyderystė susijusi su tam tikrų organizacinių *tikslų pasiekimu*.

Lyderystės tema visais laikais buvo aktuali tema visame globaliame pasaulyje, tad ne retai pasitelkiama ji pačių įvairiausių tikslų siekimui. Organizacinės kultūros ir inovacijų kontekste lyderystės galia ir įtaka ypač didelė. Šioms dimensijoms apsijungus į vieną stiprų konstruktą, gali būti išvystomi sėkmingi naujovių kūrimo procesai organizacijoje, strategiškai suvaldomi vidiniai resursai. Tad lyderystė ir yra tas svarbus organizacijos veiksmus moderuojantis įrankis. Apibendrinant, galima teigti, jog kuriant inovatyvią organizacijos kultūrą, vadovas turi būti aiškus lyderis, gebantis vadovautis tikraisiais lyderystės principais: dalyvaujančiu vadovavimu, darbuotojų įgalinimu, struktūriniu suskirstymu, pozityvios ir kūrybiškos aplinkos formavimu, pasitikėjimo skatinimu ir pan.

1.3.2. Lyderystės tipai

Lyderystė dėl savo daugiareikšmiškumo ir subjektyvumo mokslinėje plotmėje yra įgavusi daug skirtingų modelių, tipų, stilių formų ir pan. Kadangi vadovai – lyderiai turi daugiau galios ir išteklių daryti organizacijai įtaką, siekiant organizacijos sėkmės, išplėtotų yra keletas lyderystės kocepcijų. C.G. Pearce ir kt. autoriai (2003, 276) išskiria tokius lyderystės tipus: *tiesioginė, transakcinė, transformacinė, įgalinanti.*

Tiesioginė lyderystė yra grindžiama statusu ir formaliuoju valdymu. Ji pasireiškia penkių funkcijų realizavimu: organizavimu, problemų sprendimu, vaidmenų ir tikslų išryškinimu, informavimu ir stebėsena (Jonušaitė, ir Valuckienė 2003, 103).

Transakcinei lyderystei būdinga atpažinimas ir pripažinimas (Jonušaitė ir Valuckienė 2003, 103).

Transformacinė lyderystė siejama su planavimu, motyvacija ir bendru darbu (Jonušaitė ir Valuckienė 2003, 103).

Įgalinančiosios lyderystės tikslas - skatinti pasekėjų savęs valdymo kompetenciją ir formuoti save kaip lyderius (Jonušaitė, ir Valuckienė 2003, 103).

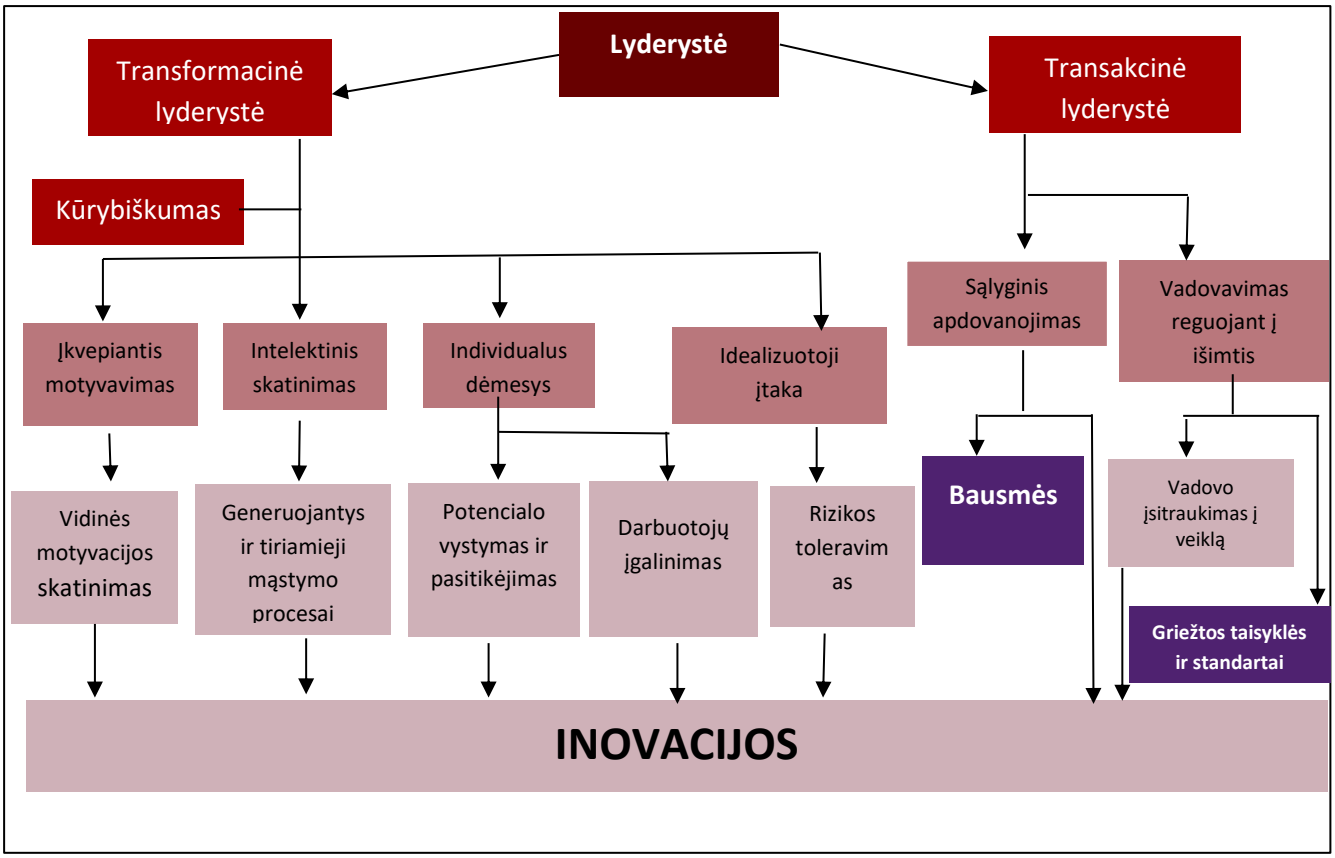
Novatoriškumo kontekste *transformacinis ir transakcinis* tipai su inovacine lyderyste siejami stipriausiai dėl savo dinamiško, lankstaus ir modernaus požiūrio. Apie šiuos du stilius pakankamai plačiai moksliniuose veikaluose pasisakė B. M. Bass (2006).

Transformacinei lyderystei būdingos aukštos vertybės, ypač stiprus ryšys su sekėjais. Toks lyderystės tipas yra aktyvus, skatina realizuoti savo jėgas, įpareigojantis lyderį veikti panaudojant visus resursus ir žinias. Ši lyderystė veikia per charizmatines kalbas, asmeninį dėmesį, pagalbą. Sekėjai neabejotinai pasitiki savo lyderiu, tad užduotims atlikti deda dideles pastangas ir jas atlieka ypač kokybiškai. Kaip teigia Hao-Chieh Lin, Thi Ha Dang Trang, ir Yu-Sheng Liu (2016, 987), transformacinės lyderystės atveju galima sulaukti didesnių ir visos organizacijos veiklos rezultatų. Transformacinė lyderystė renkamasi, kai yra aiškus abipusis pasitikėjimas organizacijoje. Pasak R. Sukackaitės ir Z.O. Atkočiūnienės (2016, 41) transformacinė lyderystė daro didelę įtaką ir formuojant inovacinę kultūrą. Transformacinė lyderystė atpažįstama iš vyraujančio pasitikėjimo, kūrybinio mąstymo, vienybės atmosferos ir nuo kitų lyderystės teorijų ji išsiskiria tuo, kad ja siekiama ne tik abipusių mainų tarp lyderio ir jo sekėjų, o daugiau dėmesio skiriama bendram augimui ir abiejų pusių interesų kūrimui. Galima teigti, jog *transformacinės lyderystės charakteristikos lemia pokyčius organizacijoje*. Remiantis pamatinėmis moralinėmis vertybėmis, transformacinis lyderis aiškiai formuluoja tikslus bei veiklos būdus ir tokiu būdu inicijuoja kaitą (Židonis 2019, 138-140). Transformacinė lyderystė skatina darbuotojų savigarbą ir savirealizaciją, tai didina motyvaciją, kas savo ruožtu skatina kūrybišką mąstymą ir naujoves (Zinkevičiūtė, ir Mikuževičiūtė 2015, 491). Transformacinis lyderis skatina komandos narius priimti transformacinį procesą kaip savo pačių ir leidžia pasiekti tikslinę transformaciją. Tad šių lyderių sėkmė apibrėžiama jų sugebėjimu kitiems įkvėpti siekiamą misiją ir viziją bei suteikti tapatumą organizacijai, atskleisti kiekvienam visą potencialą, sugebėjimus bei išryškinti asmeninį veiksmingumą ir savivertę (Čižikienė 2020, 61).

Transakcinė lyderystė atsiranda tada, kai vienas individas ima rodyti iniciatyvą užmegzti santykius su kitais, siekiant sukurti tam tikras vertybes. Šio tipo lyderiai sutelkia dėmesį į tuos veiksnius, kurie gali aiškiai veikti, nepamiršta laiko apribojimų, imasi veiklos, kuri atrodo efektyviausia ir minimaliai rizikinga (Šneiderienė ir kt. 2020, 49). Transakcinė lyderystė dar apibūdinama kaip santykių lyderystė. Veikdami šio tipo lyderystės lygmeniu, asmenys jaučia (ir suteikia kitiems) pasitenkinimą, įgyja psichologinį bei materialųjį atlygį (Jonušaitė, ir Valuckienė 2007,103). Transakcinis vadovavimas formuoja aiškius standartus, stiprina pasitikėjimą lyderiu, nes visi sekėjai žino, ko iš jų tikimasi. Pasitikėjimu ir pripažinimu grįstas transakcinis vadovavimas pavaldinių organizacinę atsakomybę iškelia į pirmą vietą. Transakcinė lyderystė teigiamai veikia bendradarbių dalyvavimą, pasitenkinimą ir darbo atlikimą (Smaliukenė 2008, 37). Ji grindžiama vadovų racionalumu, siekiant numatytų veiklos

tikslų ir uždavinių. Vadovas, žinodamas, kokių tikslų jis siekia, nukreipia savo vadovavimą, pagrįstą mainų principu, kuriame sekėjai yra apdovanojami, jeigu tenkina lyderio keliamus reikalavimus (Čižikienė 2020, 61).

E.Zinkevičiūtė ir I.Mikuževičiūtė (2015, 492), remdamosi daugelio mokslinių šaltinių duomenimis, apibendrino ir sudarė inovacijų ir transformacinės ir transakcinės lyderystės sąveikos schemą (žr. 13 pav.).



13 pav. Lyderystės ir inovacijų sąsajų schema
Cit.pagal Zinkevičiūtę ir Mikuževičiūtę (2015, 492)

Palyginant abu šiuos lyderystės tipus, galima įžvelgti tam tikrus skirtumus ir panašumus. *Transformacinės lyderystės* pusėje autorės labai reikšmingu veiksniu išskiria kūrybiškumą, kuris iššaukia darbuotojų elgsenos pokyčius, per kuriuos transformacinis lyderis skatina inovacijas (Zinkevičiūtė, ir Mikuževičiūtė 2015, 491-492). Matyti, jog taip pat svarbu yra vystyti ir palaikyti vidinį sekėjų (darbuotojų) intelektualumą, dėmesį, motyvaciją, paskatinimą. Kitaip tariant, ši lyderystės forma įgalina darbuotojus daugiau rizikuoti, kurti, nebijoti suklysti, rodyti iniciatyvas inovacijų procese. Taigi, transformacinė lyderystė ir inovacijos, pasak autorių, glaudžiai siejasi per organizacijos kultūrą, bendrą klimatą ir kūrybiškumą (Zinkevičiūtė, ir Mikuževičiūtė 2015, 492).

Kalbant apie *transakcinę lyderystę*, galima įžvelgti tiek teigiamų, tiek neigiamų elementų. Teigiama yra tai, kad šis vadovavimo būdas taip pat palankus naujovėms rastis, kadangi padeda sumažinti organizacinį sudėtingumą ir interpretacijas, nes apibrėžiami konkretūs tikslai ir pokyčių nauda. Ši lyderystės forma pasireiškia per sąlyginį apdovanojimą, kas skatina ieškoti naujoviškų sprendimų, ir vadovavimą, reaguojant į išimtis, kai lyderis aktyviai įsitraukia, stebi veiklą bei kontroliuoja inavacinius procesus. Neigiama yra tai, jog transakciniai lyderiai paprastai taiko senovinius metodus, nelinkę išbandyti naujoviškesnių sprendimų, nepalankiai reaguoja į darbuotojų klaidas. Tokiu būdu kyla daugiau baimių suklysti, slopinamos naujos idėjos, bandoma veikti standartiniais, įprastiniais būdais. Lyderiai apdovanoja sekėjus už pasiektus apibrėžtus veiklos rezultatus, tačiau tai neskatina darbuotojų novatoriškumo, nesuteikia galimybių rastis naujoms idėjoms. Neigiamas poveikis pasireiškia lyderiui taikant bausmes už griežtų taisyklių ir standartų nesilaikymą.

Rosing, Frese ir Bausch (2011, 963) akcentuoja, kad abu vadovavimo tipai yra teigiamai susiję su naujovėmis ir naudojami kartu gali lanksčiai prisitaikyti prie inovacijos vystymo procesų. Tad apibendrinant mokslinę literatūrą, galima pažymėti, jog tiek transformacinės, tiek transakcinės lyderystės formos yra labai panašios, o taikomos kartu tik dar labiau paspartina organizacijos pokyčius, kurie veda prie reikšmingų, teigiamų pasikeitimų, juolab, kad inovacinė lyderystė nuolatinių pokyčių procesuose reikalauja lyderių lankstumo, išmanumo ir unikalumo. Kita vertus, galima taikyti net ir keletą skirtingų lyderystės stilių, kad tik tai prisidėtų prie organizacinės kultūros formavimo bei efektyvaus novatoriškumo sklaidos. Išanalizavus autorių nuomones, galima teigti, jog ryšys tarp įvairialypės lyderystės formų ir inovacijų vystymo parodo, kad tas pats lyderystės būdas gali turėti skirtingą poveikį inovacijoms, kurias įtakoti gali papildomi faktoriai. Mokslo teorijos aiškina, jog svarbiausia yra tam tikroje veikloje teisingai pritaikyti tinkamus lyderystės modelius ir taip pat mokėti juos derinti tarusavyje, o pats stiliaus pasirinkimas lieka antraplaniu veiksmu.

1.3.3. Lyderystės stiliai

Mokslo erdvėje analizuojamos pačios įvairiausios lyderių savybės, gebėjimai, sprendimų priėmimo ir darbų organizavimo ypatumai, komunikacijos komandoje pobūdis, inovacijų ir pokyčių toleravimas, t.y. diskutuojama, koks lyderystės stilius yra priimtiniausias. Lyderystė – tai esminių lyderio požiūrių, santykių bei veiklos metodų visuma, kuriuos apibendrintai galima pavadinti stiliumi. Lyderystės stiliumi apibūdinama elgsena, veikimo principų, santykių su kitais grupės nariais formavimo būdas (Atkočiūnienė, Siudikienė, ir Girnienė 2019, 72).

Mokslininkams bandant išsiaiškinti, koks gi lyderystės stilius būtų pats naudingiausias organizacijose, matyti, jog lyderystės stilių, modelių, teorijų pasaulyje suformuluota labai daug. Stengiantis juose nepasimesti, tyrėjai siekia visa tai sugrupuoti, sisteminti, graduoti, kad sukauptos vertingos teorinės žinios pasitarnautų praktiškai ir taip pat praverstų ateities tyrinėjimams. Pagal Z.O.Atkočiūnienės, D.Siudikienės ir I. Girnienės (2019, 72-73) analizuotų užsienio tyrėjų lyderystės stilių apibūdinimus, galima būtų suklasifikuoti pačius esmingiausius lyderystės stilius ir pateikti kiekvieno jų apibendrintus ypatumus (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Lyderystės stiliai

Transformacinė lyderystė	•grindžiama lankstumu ir gebėjimu greitai prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos
Transakcinė lyderystė	•orientuota į efektyvų darbų bei užduočių paskirstymą komandoje ir jų įgyvendinimą
Charizmatiškoji lyderystė	•geba įkvėpti kitus ir skatina juos būti geresnius, todėl darbuotojai siekia padaryti įspūdį lyderiui
Liberalioji lyderystė	•grįsta lyderių nesikišimo į darbuotojų veiklos procesus politika
Situacinė lyderystė	•Skirtingoms situacijoms reikia skirtingos lyderystės
Autokratinė lyderystė	•išsiskiria stipriu dominavimu ir iš darbuotojų tikisi disciplinos, visiško paklusnumo taisyklėms
Tarnaujamoji lyderystė	•filosofija, kuri prasideda nuo natūralaus jausmo iki noro tarnauti kitiems

Sudaryta darbo autorės pagal Atkočiūnienę, Siudikienę ir Girnienę (2019, 72-73)

Minėtos autorės, grupuodamos lyderystės stilių kategorijas, rėmėsi šių mokslo tyrėjų atliktomis studijomis: Jiang ir kt. (2017); Brown, Bryant (2015); Khan ir kt. (2015); Stark (2014); Yukl (2013); Grint (2011); Northouse (2009); Brennan ir kt. (2009); Takala (2005); Bass ir kt. (2003); Greenleaf (2007). Remiantis 3 lentelėje pateikta informacija, galima teigti, kad pagal lyderystės modelio pritaikymo galimybes ir laikmečio specifikas kiekvienas stilius yra tik su jam būdingomis savybėmis ir tam tikra teigiama reikšme, turi savitas tendencijas ir vertinimus, tad išskirtinės vienos lyderystės formos ir negalėtų būti. Lyderystės stilių gausa ir įvairovė parodo lyderio gebėjimą susidoroti kylančių rizikų sąlygomis, akcentuoja poreikį atrasti naujoviškus problemų sprendimo būdus, bendravimo ir bendradarbiavimo formas.Tam tikras stilius gali vienaip ar kitaip paveikti darbuotojų iniciatyvumą ir kūrybiškumą, taip pat gali pagelbėti konfliktinėse situacijose, gali skatinti bendradarbiavimą ir tokiais būdais prisidėti prie organizacinės kultūros ir klimato, palankaus inovacijoms, kūrimo (Bandzevičienė 2011, 41).

Apibendrinant, galima teigti, jog šiuolaikinėje dinamiškoje organizacijų aplinkoje net ir lyderystės stiliai, reaguodami į pokyčius, transformuojasi ir adaptuojasi prie vadinamosios „tūkstantmečio“ kartos iššūkių ir vertybių, taip pat randasi vis naujų lyderystės stilių. Jei anksčiau, klasikinės lyderystės atveju, reikšmingas būdavo vien tik stiprus lyderis, tai šiandieną svarbesnė yra vadinamoji *pasidalytoji* lyderystė, kai lyderis geba įkvėpti, sutelkti komandą ir organizuoti veiklą – lyderis nebeveikia vienas, jam reikalinga kolektyvinė žmonių patirtis. Tai naujoviško vadovavimo poreikis, verčiantis keisti lyderių mąstymą, elgseną ir kultūrą, ko pasekoje, organizacijose vyksta akivaizdūs pokyčiai: struktūros pamažu transformuojasi iš vertikalių į labiau horizontalias, atsiranda daugiau lankstumo, prisitaikymo, pereinama prie bendradarbiavimo ir komandinės atsakomybės, t.y. prie naujoviškos kultūros formavimo. Tad šiame kontekste tikslinga kalbėti apie *inovatyvios lyderystės* atsiradimą.

1.3.4. Inovatyvi lyderystė, jos stiliai bei dėmesys komunikacijai

Paprastai organizacijose, turinčiose ypač efektyvius aukščiausio lygio vadovus, inovacijų atsiradimas ir sklandus vystymasis, galima sakyti, garantuotas, kadangi tokios asmenybės turi daug potencialo paveikti inovacijas. *Stiprūs lyderiai patys pirmieji savo veiksmais turi žengti naujovių atsiradimo link, rodyti pavyzdį komandoje, iškomunikuojant strategines inovacijų kryptis, tikslus, žengiant į naujas rinkas, pritaikant marketingines strategijas, numatant svarbiausius prioritetus* ir pan. Šioje vietoje itin svarbūs yra paties vadovo – lyderio asmeninės charakteristikos, t.y. vadovavimo būdas, inovatyvumo potencialas, drąsa rizikuoti ir eksperimentuoti, gebėjimas sutelkti ir pan. Aukščiausio lygio vadovai stambiose organizacijose yra patys svarbiausi strateginiai lyderiai, t.y. tie didieji inovatoriai, nuo kurių ir priklauso visa inovatyvumo koncepcija.

Kaip teigia Z.O.Atkočiūnienė, D.Siudikienė ir I. Girnienė (2019, 76-77), inovatyvi lyderystė įgauna itin didelę reikšmę dėl lyderių įtakos, kuriant organizacijos atmosferą, kurioje taikomi inovatyvaus mąstymo metodai. Inovacijos yra bendradarbiavimo rezultatas, kuris atsiranda iš idėjų generavimo, vyksta per minčių plėtojimą ir užbaigiamas jos įgyvendinimu. *Inovatyvus lyderis išsiskiria unikaliomis idėjomis, šiuolaikišku kūrybiniu mąstymu, nes būtent sugebėjimas generuoti idėjas ir yra inovatyvaus lyderio svarbiausiais bruožas.* Novatoriškos idėjos gvildenamos ir išgryninamos tolimesnėse diskusijuse kolektyvuose ir galiausiai įgyvendinamos. Vienas pats lyderis viso inovacijų proceso atlikti negalės, tad akivaizdu, kad reikalingas komandinis bendradarbiavimas. Inovatyvus lyderis suvokia, kad privalu motyvuoti, suburti grupę, kuri patikėtų naujoviškais sprendimais, nebijotų toliau kartu išdiskutuosi idėjų procesus ir galiausiai inovacijos rastų savo vietą organizacijoje.

M. Metcalf ir C. Morelli (2015, 5) inovacinę lyderystę apibrėžia kaip gebėjimą daryti įtaką vienodai dalyvaujant keturiose pagrindinėse dimensijose: ketinime, elgesyje, kultūroje ir sistemose. Pagrindine transformacijos nesėkmės priežastimi laikoma tai, kad lyderiai daugiausia dėmesio skiria sistemoms, o ne didesniam kontekstui, kuris apima jį patį, kaip lyderį, ir organizacijos kultūrą. Kadangi novatoriškas vadovavimas daro įtaką vienodai įtraukdamas visas keturias paminėtas dimensijas, novatoriški lyderiai turi unikalią kvalifikaciją įgyvendinti adaptyvius pokyčius, kurių sėkmės lygis yra daug didesnis.

Atsižvelgiant į transformacinei lyderystei būdingas savybes, šį stilių galima sieti su inovatyvia lyderyste, kadangi abu modelius apibūdina tie patys esminiai bruožai. Tampriausiai su inovatyvumu susijusį transformacinį arba charizmatinį vadovavimo stilių įrodo empiriniai tyrimai (Bandzevičienė 2011, 40). Praktinė kai kurių žinomų pasaulyje verslo korporacijų patirtis patvirtina, kad būtent tokie vadovai geriausiai sugeba vadovauti organizacijai, kai joje vyksta esminiai pokyčiai.

4 lentelė. Transformacinės lyderystės stiliaus elementai

- Charizma – teigiamos lyderio savybės padeda sukurti emocinį ryšį su sekėjais.
- Įkvėpimas – lyderio gebėjimas pateikti organizacijos viziją sekėjams. Vizijos pristatymas gali lemti sekėjų požiūrį ir motyvaciją siekti bendrų tikslų.
- Intelektualinė stimuliacija – ieškant sprendimų lyderis skatina prie to prisidėti kiekvieną sekėją, stengiantis pripažinti kiekvieno unikalų indėlį.
- Individualus dėmesys – lyderis savo dėmesiu pataria ir moko kiekvieną sekėją individualiai.

Sudaryta darbo autorės pagal Mallia ir kt.(2013, 342) ir pagal https://lt.reoveme.com/kas-yra-transformacijos-lyderyste/ (žiūrėta 2021-07-14)

Iš 4 lentelės matyti, jog be išvardintų transformacinės lyderystės savybių neapsieitų ir inovatyvi lydrystė. Kaip teigia Ž. Židonis (2019,140), transformacinės lyderystės charakteristikos yra orientuotos būtent į pokyčių kūrimą ir įgyvendinimą organizacijoje. Ši lyderystė turi keletą svarbių komponentų, padedančių pasiekti tuos pokyčius. Tai yra organizacijos vizijos kūrimas ir sekėjų noras ją įgyvendinti, pasididžiavimas savo sekėjais ir rodymas, kad visi yra lygiaverčiai grupės nariai. Remiantis pamatinėmis moralinėmis vertybėmis, transformacinis lyderis aiškiai formuluoja tikslus ir veiklos būdus, tokiu būdu inicijuojant kaitą. Taigi, **transformacinė lyderystė apima analogiškus aspektus, būdingus ir inovatyviai lyderystei**, kaip pavyzdžiui, naujovių ir bendro tikslo siekimas, individualus dėmesys, nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas, kokybiškos organizacinės kultūros skatinimas ir pan.

Novatoriškas lyderis didelį dėmesį telkia į informacijos sklaidą, kadangi naujovių kūrimas reikalauja kiek kitokios komunikacijos. Pasak A. Zerfass ir kt. autorių (2007, 116), grupinis ir

neformalus bendravimas generuoja novatoriškas idėjas, tad šioms komunikacijos formoms turėtų būti teikiamas ypatingas dėmesys. Vadovai turėtų mokėti ne tik išklausyti naujų idėjų iniciatorius, bet ir paskatinti juos. Tokie santykiai formuos į inovacijas orientuotą organizacinę kultūrą, o tuo pačiu ir inovacijų skatinamą. Komunikacija yra labai svarbi perduodant novatorišką dvasią organizacijoje kiekvienam darbuotojui. Moksliniai tyrėjai pažymi, kad ši komunikavimo apie naujoves užduotis nėra lengvoji lyderystės dalis. Tai labai priklauso nuo individualių lyderio kompetencijų ir žinių bei nuo dalyvaujančių asmenų individualaus bendravimo stiliaus. Gebėjimo, kaip pranešti sudėtingas naujoves savo sekėjams, turi būti mokomasi. Reikia išmokti paaiškinti naujas, dažnai sudėtingas technologijas, procesus ar produktus, paverčiant jas konkrečiomis ir apčiuopiamomis istorijomis, kurios parodo darbuotojams, kodėl ir dėl ko jie turėtų prisidėti savo mintimis ir energija (Zerfass ir kt. 2007, 117).

Apibendrinant galima teigti, jog sudėtingų socialinių ir ekonominių pokyčių kontekste *inovatyvioji, t.y. naujos kokybės, lyderystė* užima ypač reikšmingą vietą formuojant organizacijos kultūrinę aplinką. Inovatyvūs lyderiai šiuolaikiniame globaliame pasaulyje privalo taikyti kitokius – novatoriškus – problemų sprendimo ir valdymo būdus, pakeisti stereotipinį mąstymą, kurti inovatyvią kultūrą ir komunikaciją, motyvuoti ir skatinti idėjas per žmonių susitelkimą, kūrybiškumą ir patirtis. Siekdamas sukurti įmonėje kokybišką inovacinę kultūrą, organizacijos vadovas privalo gebėti integruoti inovatyviai lyderystei būdingus principus, tik atsirinkdamas tuos, kurie veikloje labiausiai pasiteisina. Pamatuotai įvertintas ir tinkamai pasirinktas bei pritaikytas lyderystės modelis inspiruos inovacijų kūrimui palankų organizacijos klimatą.

Taigi, teorinė analizė rodo, jog lyderystė ir organizacinė kultūra turi neabejotinai stiprų ryšį. Lyderis laikomas esminiu inovacinės organizacinės kultūros generatoriumi ir puoselėtoju, kurio taikomi inovatyvaus mąstymo metodai bei inicijuojami pokyčiai, padeda organizacijoms susivokti, susitelkti ir prisitaikyti novatoriškų veiksmų procesuose. Galiausiai, aiškiai suvokiama, jog per lyderio vaidmenį ir yra formuojama inovacijoms palanki organizacijų kultūra.

1.4. Teorinės dalies apibendrinimas

Išanalizavus literatūrinę medžiagą, atsiskleidė teoriniai inovacinės kultūros ir lyderystės aspektai organizacijose. Inovatyvumo reikšmė, apskritai kalbant, šiandieninėje globalioje realybėje yra neabejotinai aktuali. Begalinė konkurencija rinkoje verčia organizacijas ieškoti naujų išeičių, pastebimų pokyčių, t.y. imtis inovacijų, jeigu nenori būti pasmerktu žlugti, iškristi iš konkurencinės aplinkos. Literatūros šaltinių analizė parodė, kad mokslo autoriai pateikia įvairiapusį ratą inovacijų atsiradimą sąlygojančių veiksnių, tačiau beveik visi tyrėjai grupuoja juos į *dvi pagrindines kategorijas*: vidinius ir

išorinius veiksnius, kurie paveikia inovacijų diegimo proceso eigą organizacijose. Kiekviena organizacija pirmiausi privalo juos išsigryninti, kad galėtų imtis strateginių veiksmų naujovių įgyvendinimui. Analizuoti mokslo šaltiniai teigia, kad pats diegimo procesas nebus labai greitas ir lengvas – etapai nuo idėjų generavimo, vystymo iki įgyvendinimo yra imlūs laikui bei reikalauja žmogiškųjų išteklių, patirties, žinių, bendradarbiavimo, kūrybiškumo ir t.t.

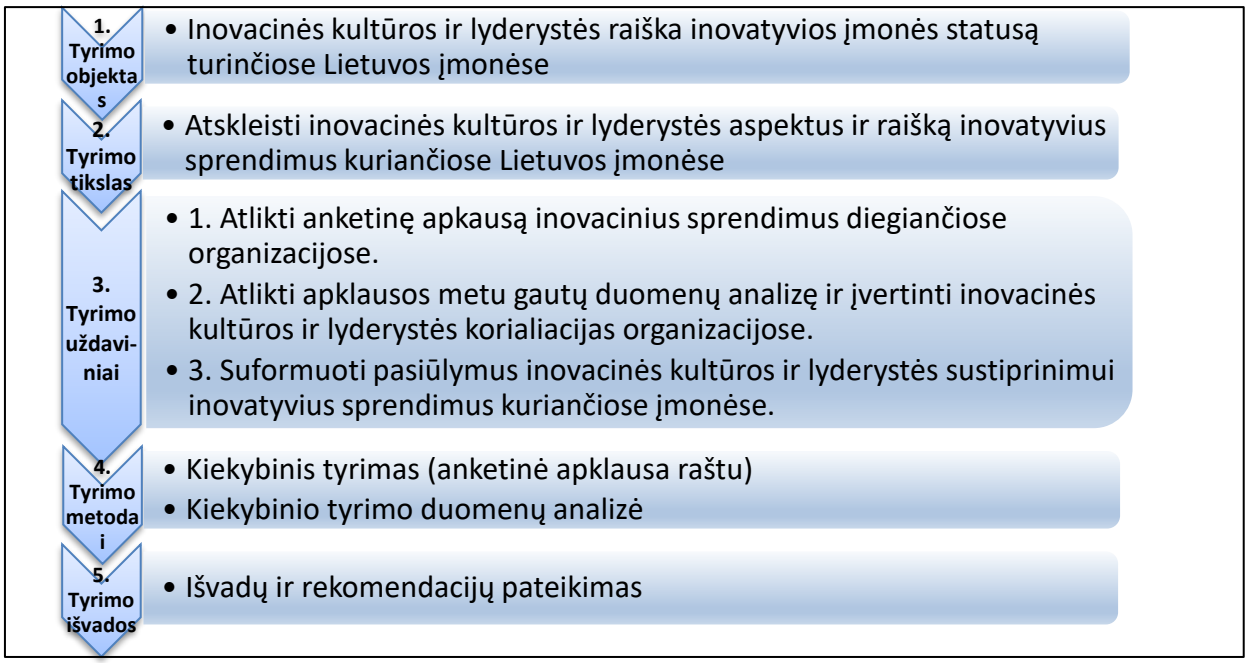
Atlikus teorinę įvairių autorių literatūros analizę, tampa aišku, jog lyderystė šiame kontekste yra pati svarbiausia ašis, kuri ir lemia inovacinės kultūros formavimąsi organizacijose. Lyderystė neabejotinai tiesiogiai veikia daugumą organizacinių elementų, kurie ypač svarbūs naujovėms plėtotis ir gali padėti įgyvendinti lūkesčius. Reikšmingą vaidmenį atlieka paties vadovo – lyderio turimos savybės, charakteristikos, vadovavimo tipai, nuo kurių ir priklauso inovacinių procesų radimasis bei tolimesnis jų palaikymas. Inovatyviõs organizacinės kultūros formavimo procese lyderis savo veiksmais ir charizma, vadovavimo stiliumi daro įtaką savo sekėjų grupėms, ko pasekoje, aktyvaus komunikavimo aplinkoje vyksta ir interaktyvus atvirkštinis procesas, kai pasekėjai savo ruožtu lygiai taip pat veikia lyderį. Vadinasi, lyderystė ir inovatyvi kultūra nėra tik vieno asmens nuopelnas arba nėra tik vieno asmens galioje – tai abipusės sąveikos rezultatas. Taigi, kuriant inovatyvią kultūrą organizacijoje, žinių valdymui palanki bei efektyvi turi būti ir tarpusavio komunikacija. Būtina skatinti bendradarbiavimą ir kurti bendrą žinių dalijimosi aplinką. Kūrybiškumas įvardijamas kaip viena esminių charakteristikų, inovacinės kultūros ir lyderystės sąryšyje. Šis veiksnys turi ypatingai stiprią įtaką inovacijoms palankiai organizacinei kultūrai vystytis. Tapo akivaizdu, jog norint kurti ir skatinti inovacijas, pirmiausia reikia išmokti išnaudoti visų darbuotojų kūrybinį potencialą.

Tyrimų, kaip per lyderio vaidmenį atsiskleidžia inovatyvi organizacijos kultūra Lietuvos organizacijose nėra daug. Inovacinė kultūra sąveikoje su lyderyste sistemiškai beveik netyrinėta, o aptinkamos pavienės publikacijos ar straipsniai internete neretai remiasi tik įtakingų verslo lyderių patirtimi. Ištirti, kokie lyderytės elementai, specifiniai bruožai bei pobūdis labiausiai lemia sėkmingą inovacinę kultūrą *inovatyvios įmonės statusą turinčiose Lietuvos organizacijose* būtų svarus veiksnys konkurencingoje aplinkoje. Moderniõs ir šiuolaikiškos kultūros puoselėjimas organizacijoje pirmiausia prasideda nuo aukščiausių vadovų pastangų paveikti jos veiklą inovatyvumo linkme, todėl svarbu tampa žinoti inovatyviomis laikomų organizacijų lyderystės specifiką ir kokios vyraujančios inovatyviõs kutūros dimensijos labiausiai su ja sąveikauja. Atlikus empirinį tyrimą ir palyginus gautus rezultatus su literatūros šaltinių duomenimis, paaiškėtų inovatyvios kultūros ir lyderystės koreliavimo paradigmos, labiau atsiskleistų teorinės sąsajos su faktinėmis aplinkybėmis. Gautos išvados padėtų sufomuoti rekomendacijas inovacinės kultūros ir lyderystės sustiprinimui inovatyvius sprendimus kuriančiose įmonėse.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

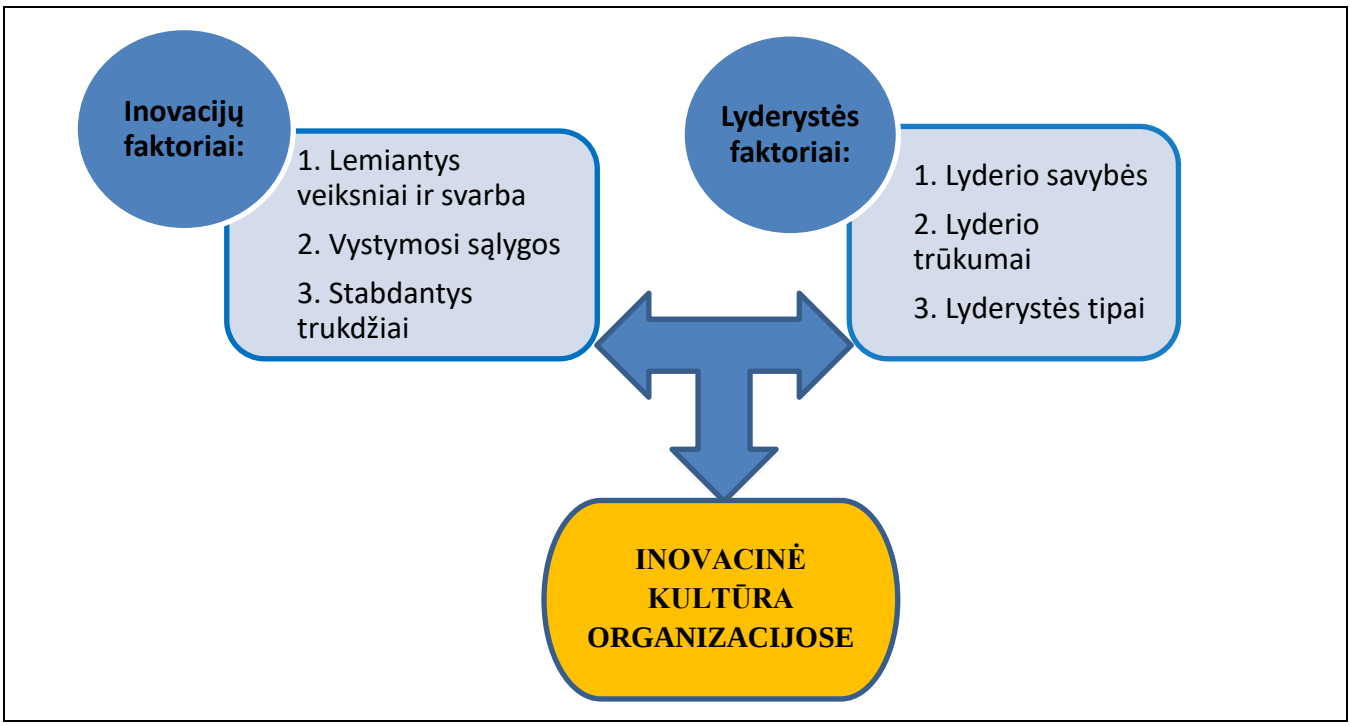
2.1. Teorinis pagrindimas

Mokslinių šaltinių analizė padėjo išgryninti pagrindinius inovacinės kultūros ir lyderystės apibrėžimus, lemiančius veiksnius, diegimo etapus, esmines savybes, raišką, tarpusavio ryšius ir kitus reikšmingiausius tiriamo objekto elementus. Išsiaiškinta, jog inovacinė kultūra turi betarpinį ryšį su kūrybiškumu, kuris laikomas viena esminių prielaidų, padedančių formuotis palankiai inovacinei kultūrai organizacijose. Tapo aišku, jog organizacinei kultūrai ir lyderystei apsijungus į vieną konstruktą, gali būti išvystomi sėkmingi naujovių kūrimo procesai organizacijoje. Literatūros analizė taip pat parodė lyderystės modelių ir stilių gausą bei daugialypiškumą. Ši įvairovė išryškino lyderio gebėjimus susidoroti kylančių rizikų sąlygomis, akcentavo poreikį atrasti naujoviškas problemų sprendimo metodikas. Nagrinėti mokslo tyrėjų duomenys (Mallia ir kt.(2013), B. M. Bass (2006), Hao-Chieh Lin, Thi Ha Dang Trang, ir Yu-Sheng Liu (2016), Sukackaitė ir Atkočiūnienė (2016), Atkočiūnienė ir kt. (2019), Čižikienė (2020), Šneiderienė ir kt (2020), Smaliukenės (2008), Zinkevičiūtė ir Mikuževičiūtė (2015), Rosing, Frese ir Bausch (2011), Židonis (2019), Jonušaitė ir Valuckienė (2003)) atskleidė dviejų stipriausiai siejamų lyderystės tipų koreliacijas su inovatyvumu – transformacinės ir transakcinės lyderystės tipai novatoriškumo siekiančiose organizacijose yra dominuojantys. Siekiant šiame baigiamajame darbe išsikelto tikslo bei stengiantis įvertinti, kaip inovacinės kultūros ir lyderystės konstruktas atliepia visą šią teorinę objekto analizę praktikoje, būtina atlikti empirinį tyrimą, kurio metodologinė žingsnių seka pavaizduota 14 paveiksle.



14 pav. Metodologinė tyrimo seka
Sudaryta darbo autorės

Empirinio tyrimo tikslas – atskleisti inovacinės kultūros ir lyderystės aspektus bei įtaką realiose inovatyvius sprendimus kuriančiose Lietuvos įmonėse. Svarbu sužinoti, kokie lyderystės bruožai, savybės, vyraujantys tipai ir kitos tiriamojo objekto dedamosios labiausiai išryškėja ir lemia inovacinę kultūrą tyrime dalyvaujančiose organizacijose. Šių koreliacijų aspektai praktikoje bus pagrindžiami per aptartus teorinės dalies inovacijų ir lyderystės faktorius, kurie matyti suformuotame tyrimo modelyje (15 pav.):



15 pav. Inovacinės kultūros ir lyderystės tyrimo modelis

Sudaryta darbo autorės

Tyrimo uždaviniams įgyvendinti bus pasitelkta anketinė apklausa inovatyvios įmonės statusą turinčiose šalies įmonėse. Gauti faktiniai respondentų duomenys bus išanalizuoti, susisteminti ir palyginti su teorinėmis mokslininkų įžvalgomis. Po suvestinių rezultatų bus suformuluoti pasiūlymai inovacinės kultūros ir lyderystės stiprinimui inovatyvius sprendimus kuriančioms šalies organizacijoms.

Tyrimo metodas. Remiantis teorinės dalies aktualia mokslinių įžvalgų aprėptimi inovacinės kultūros ir lyderystės srityje, metodologinei daliai buvo pasirinkta atlikti *kiekybinį tyrimo metodą – anketinę apklausą raštu*. Kiekybiniai tyrimo metodai – tai metodai, kurių galutiniai tyrimo rezultatai išreiškiami skaičiais (Tidikis 2003, 356). Tai reiškia, kad pateikiama skaitmeninė informacija turi atspindėti tyrimo kontekstą ir atsakyti į išsikeltus tyrimo problemos klausimus. Pasak

V.Žydžiūnaitės (2011, 78), kiekybiniame tyrime apklausa raštu naudojant klausimyną atliekama dažniausiai. Tyrimo metu pateikiama skaitmeninė informacija turi atspindėti kontekstą ir atsakyti į probleminį klausimą. Šio metodo pasirinkimą lėmė apklausos atlikimo paprastumas, greitumas, galimybė per santykinai trumpą laiką greitai surinkti nemažai duomenų, žemi sąnaudų kaštai, taip pat išlaikomas respondentų anonimiškumas. Pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas leidžia surinkti daugiau anketų, lyginant su interviu skaičiumi. Gauti apklausos rezultatai patogiai susisteminami ir apdorojami statistiškai. Pažymėtina, kad teorinėje dalyje aptarti autorių darbai taip pat paremti atliktais kiekybinės apklausos metodais (Bessant (2007), Stripeikis ir Ramanauskas (2011), Sukackaitė ir Atkočiūnienė (2016), Morris (2011), Bass ir kt. (2006), Šimanskienė ir kt. (2015), Digrienė (2018), Damkuvienė ir kt. (2019), Vaitkevičius (2016); Baležentis (2007), Giedraitis ir kt. (2014)).

Tyrimo sritis. Remiantis Oficialiosios statistikos portalo duomenimis, 2021 m. sausio 1 d. mūsų šalyje veikė 108 258 ūkio subjektų (https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=8359884, žiūrėta 2021 m. liepos 20 d.). 2016–2018 m. Lietuvoje inovacinę veiklą vykdė 45 proc. įmonių. Darytina prielaida, kad dėl pasaulinės COVID-19 pandemijos tokių įmonių 2020-2021 m. šalyje sumažėjo iki 35 procentų. Kadangi nagrinėjama tema glaudžiai siejasi su inovacijomis, empirinį tyrimą vis tiktai pasirinkta atlikti *devyniuose inovatyvios įmonės statusą turinčiuose ūkio subjektuose*, kurių sąrašas skelbiamas Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūros (toliau – MITA) tinklapyje (https://mita.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/pelno-mokescio-lengvatos/inovatyvios-imones-statusa-turintys-ukio-subjektai, žiūrėta 2021-08-09). Kaip nurodoma minėtoje MITA internetinėje svetainėje, inovatyvios įmonės statusas patvirtina, kad įmonė turi gebėjimus savarankiškai identifikuoti *mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą* (toliau – MTEP) ir atskirti MTEP veiklas nuo kitų susijusių įmonės vykdomų veiklų. Tokio statuso suteikimas yra prilyginamas MITA išvadai dėl ūkio subjekto veiklos priskyrimo MTEP ir yra taikomas siekiant pasinaudoti pelno mokesčio lengvatomis MTEP veiklai. Numatyta sąlyga, jog inovatyvios įmonės statusą gaunati įmonė, turi būti įdarbinusi ne mažiau kaip 2 darbuotojus, kurie būtų įtraukti į MITA ekspertų duomenų bazę ir kurių atliekami moksliniai tyrimai atitiktų įmonės veiklos mokslinių tyrimų sritį ir kryptį. Tikėtina, kad tyrimui pasirinktose organizacijose yra atrandamos naujos mokslinių žinių taikymo galimybės, specifiniai priemonių ar technologijų panaudojimo būdai. Šių naujų ar patobulintų metodų dėka rinkoje atsiranda naujų ar gerokai patobulintų produktų. Tad aktualu tampa žinoti, kaip tokiose stipriose, kūrybiškose, naujomis žiniomis generuojančiose organizacijose koreliuoja inovacinė kultūra ir lyderystė.

2.2. Apklausos instrumento pagrindimas, eiga ir organizavimas

Apklausos instrumentas, t.y. anketinė apklausa raštu (žr. anketą 1 priede), buvo sudaryta remiantis teorinės dalies koncepcijomis. Anketa sufomuluota iš 18 mišraus tipo trejų blokų klausimų. Anot V. Dikčiaus (2011, 3) *anketa* – tai formalizuoti klausimai, kuriais siekiama gauti tam tikros informacijos iš respondentų. Formalizuotų klausimų dėka respondentai pateikia informaciją tokiu pat būdu, todėl gautus atsakymus galima palyginti tarpusavyje. Atsižvelgus į V. Dikčiaus (2011, 41) rekomendaciją, anketos klausimai buvo susieti pagal tam tikras temas į tris informacijos gavimo blokus, siekiant palengvinti respondentų darbą:

I blokas – **inovacijų ir inovacinės kultūros charakteristikos** (1-5 kl.). Šis klausimų blokas skirtas išsiaiškinti respondentų suvokimą apie inovacijas ir inovacinę kultūrą**,** atskleisti nuomonę apie lemiančius veiksnius, jų svarbą, inovacinės kultūros vystymosi sąlygas, diegimo trikdžius.

II blokas – **lyderystės savybių bei raiškos vertinimas** (6-8 kl.). Antroji klausimų grupė padės nustatyti respondentų nuomonę apie pagrindines lyderio savybes, labiausiai veikiančias inovacinę kultūrą organizacijoje ir trūkumus, kurie ją stabdo. Taip pat bus išgrynintas vyraujantis lyderystės tipas įmonėje.

III blokas – **socialiniai - demografiniai klausimai** (9-16 kl.), leis identifikuoti socialinį – demografinį respondentų profilį: organizacijos veiklos sritį, statusą, dydį, regioną, apklausos dalyvių amžių, lytį, išsilavinimą, einamas pareigas. Šie klausimai parodys, kaip pasiskirsto nuomonės skirtingų socialinių - demografinių charakteristikų grupėse.

Tyrimo metu gauti ir apdoroti duomenys bus palyginti su analizuotomis teorinėmis mokslininkų išvadomis. Rezultai parodys, kaip organizacinė kultūra atsiskleidžia per lyderystės paradigmas, kokių inovatyvumo faktorių ir lyderystės veiksnių labiausiai veikiama ji tampa inovacine.

Atliekant apklausą elektroniniu paštu, apklausos atlikėjai negali atsakyti į respondentui iškilusius klausimus, todėl buvo parengti paprasti ir aiškūs klausimai, pateikti kartu su išsamia papildoma informacija, kaip anketą pildyti. Anketos sudarymo metodika, klausimų formuluotės yra yptingai svarbios. Netinkamai parinktas žodis gali suteikti visai skirtingą prasmę skirtingiems respondentams (Dikčius 2011, 5-6). Rengiant anketą, buvo išanalizuota ir atsižvelgta į įvairias V.Dikčiaus (2011), R.Tidikio (2003), V.Žydžiūnaitės (2011) I. Gaižauskaitės ir S. Mikėnės (2014) metodines klausimyno rengimo rekomendacijas:

1. Prieš pat klausimų išdėstymą anketoje, pateiktas trumpas tyrėjo prisistatymas, paaiškinantis tyrimo tikslą, respondento pasirinkimą bei prašymas dalyvauti tyrime.

2. Buvo sudaryti visiems vienodai suprantami, nedviprasmiški klausimai, nežeidžiantys respondentų, skatinantys analizuoti ir objektyviai vertinti tyrimo objektą, save ir aplinką, aprėpiantys visus galimus atsakymų variantus, nevienašališki ir be išankstinio nusistatymo.

3. Klausimai buvo tinkamai išdėstyti anketoje – tokiu būdu galima sumažinti respondento nenorą dalyvauti tyrime. Jei apklausa prasidėtų nuo asmeniškų, su pajamomis, amžiumi bei išsilavinimu siejamais klausimais, nelabai kas sutiktų joje dalyvauti (Dikčius 2011, 6).

4. Klausimai pateikti „piltuvėlio principu“ – iš pradžių bendro pobūdžio klausimai, o vėliau pereinama prie konkretesnių. Anot V. Dikčiaus (2011, 41), pirmumo tvarka pateikiant bendrus klausimus, galima sumažinti tikimybę, kad atsakymai į vėlesnius klausimus bus paveikti ankstesnių klausimų ir atsakymų į juos.

5. Klausimyno pabaigoje – padėka už bendradarbiavimą. Tai tyrime dalyvavusio respondento įvertinimas už įdėtas pastangas.

Klausimų skalės, tipai. Anketoje panaudotos šios klausimų skalės, padedančios sugrupuoti gautus duomenis ir pateikti aiškų tyrimo rezultatą:

Likerto skalė – naudojama nuostatų išmatavimui. Ji apsaugo nuo netinkamos operacionalizacijos. Kaip teigia I.Gaižauskaitė ir S. Mikėnė (2014, 175) respondentui pateikiamas teiginys ar jų grupė, kurių kiekvienas reiškia tam tikrą nuomonę arba nuostatą. Tyrėjas turi pateikti tokius teiginius, kurie išreiškia tipiškas nuostatas tiriamu klausimu. Šio tyrimo anketoje respondentai turi įvertinti pateiktų teiginių svarbą, pasirinkdami atsakymo variantus nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“. Sudarant Likerto skalę, keliamas bendras ir privalomas reikalavimas, kad skalė, kuri sudaryta nuo 1 iki 5 taškų, turi turėti: du neigiamus, du teigiamus ir vieną neutralų tašką. Likerto skalės pavyzdys pateiktas 5 lentelėje.

5 lentelė. Likerto skalė

Teiginys	**1 (visiškai sutinku)**	**2 (sutinku)**	**3 (nei sutinku, ne nesutinku)**	**4 (nesutinku)**	**5 (visiškai nesutinku)**
1.Teiginys					
2.Teiginys					
3.Teiginys					

Sudaryta darbo autorės

Atsakymai yra vertinami taip, kad atitiktų kryptingumą – kiekvieno teiginio vertinimas gerėja, augant respondento sutikimo laipsniui (Dikčius 2011, 58).

Sudarytoje tyrimo anketoje Likerto skalė yra dominuojanti (1-3, 6-8 kl.), kadangi jos dėka galima išgauti įveresnių respondentų atskymų atspalvių. Šios skalės klausimams parengti buvo remtasi tam tikrų teorinėje dalyje nagrinėtų autorių mokslinių veikalų duomenimis tiek apie inovacijas, apie inovacinę kultūrą. Visi Likerto salėje esantys kintamieji veda į galutinį tyrimo tikslą, t.y. per teigininių svarbos laipsnį turi paaiškėti tiriamųjų nuomonės apie jų organizacijose inovacijas lemiančius veiksnius, kas labiausiai paveikia inovacinę kultūrą, kaip ją vertina; kokios, jų manymu, lyderio savybės labiausiai veikia inovacinę kultūrą ir kokie trūkumai ją itin riboja. Specifinės Likerto skalės teiginių grupės taip pat skirtos įvertinti transformacinės ir transakcinės lyderystės raiškos lygiui organizacijose, kadangi, kaip parodė literatūros analizė, šie lyderystės tipai novatoriškumo kontekste išryškėja labiausiai.

Nominalinė skalė – naudota socialinių - demografinių duomenų apie respondentus gavimui (4, 5, 9,11-13,15-16 kl.). Pasak V.Dikčiaus (2011, 49), tai skaičių eilė, kurioje skaičiai tik pažymi tam tikrą objektą. Atsakymų pažymėjimas skaičiais palengvina anketos rezultatų suvedimą į kompiuterines duomenų bazes. Analizuojant nominalinės skalės duomenis, galima skaičiuoti pasirinktų atsakymų dažnumus bei jų procentinį pasiskirstymą. Tačiau šios skalės pagalba gautų duomenų interpretavimas gana ribotas. Nominalinė skalė šiame tyrime parodo tam tikras tendencijas ar skirtumus tiriamųjų amžiaus, lyties, išsilavinimo atžvilgiu ir pan.

Intervalinės skalė – kintamiesiems, suskirstytiems į lygias dalis sugrupuoti (10, 14 kl.). Ši skalė padeda nustatyti, kiek viena reikšmė skiriasi nuo kitos, tik ji neturi absoliutaus nulio reišmės (Dikčius 2011, 51). Matuojamas kintamasis leidžia sugrupuoti objektus eilės tvarka bei prasmingai interpretuoti, kiek daugiau (mažiau) matuojamo požymio yra viename objekte, palyginti su kitu (Gaižauskaitė, ir Mikėnė 2014, 27).

Formuojant klausimyną, buvo atsižvelgta į R.Tidikio rekomendacijas (2003, 476) neteikti per daug teiginių, kad respondentas nepavargtų juos nagrinėdamas ir netaptų mažiau dėmesingas. Todėl stengtasi neperkrauti anketos ilgu klausimų sąrašu. Siekiant išsiaiškinti preliminarią respondento nuomonę, anketoje įtraukti ir du atviro tipo klausimai (17, 18 kl.). Gali būti, kad juos bus kiek sunkiau apibendrinti, tačiau taip bus gauta subjektyvesnių nuomonių.

Detalesnis tyrimo instrumento pagrindimas pateiktas 6 lentelėje. Joje matyti, ką siekiama identifikuoti kiekvienu anketos klausimu:

6 lentelė. Klausimyno sudarymo principai

Anketos klausimų nemeriai	**Klausimų tipai**	**Identifikuojami aspektai**	**Klausimyno sudarymo šaltiniai**
1	Likerto skalė	dominuojantys inovacijas lemiantys veiksniai	Krušinskas ir Benetytė (2014), Eriksonas ir kt. (2015), Žilinskas ir Demetjeva (2014), Tvaronavičius (2011), Terziovski (2007), Eriksonas ir kt. (2015), Valentinavičius (2006), Dzemyda ir Pogosian (2012), Girnienė (2014), Thom ir Ritz (2004), Hauschildt (2002), E.C. Martins ir N.Martins (2002), Morris (2011), Leavy (2005) ir kt.
2	Likerto skalė	vyraujantys inovacinės kultūros veiksniai	
3	Likerto skalė	pagrindiniai inovacinės kultūros diegimo trikdžiai	
4, 5, 9,11,12,13,15, 16	Nominaliniai	kategorijos dažnis	Sudaryta darbo autorės pagal V.Dikčių (2011)
6	Likerto skalė	lyderio savybės, lemiančios inovacinę kultūrą; dominuojantis lyderystės tipas (transformacinis arba transakcinis)	Digrienė (2018), Yukl (2013), Northouse (2015), Vaitkevičiaus (2016), Pearce ir kt. (2003), Jonušaitė ir Valuckienė (2003), Bass (2006). Zinkevičiūtė ir Mikuževičiūtė (2015), Židonis (2019), Baležentis (2007), Atkočiūnienė, Siudikienė, ir Girnienė (2019), Metcalf ir Morelli (2015) ir kt.
7	Likerto skalė	lyderio savybės, stabdančios inovacinės kultūros radimąsi	
8	Likerto skalė	transformacinei ir transakcinei lyderystei būdingi bruožai	Rosing, Frese ir Bausch (2011), A. Zerfass ir kt. (2007), Mallia ir kt.(2013), Čižikienė (2020), E.Zinkevičiūtė ir I.Mikuževičiūtė (2015), Bandzevičienė (2011),

			Bass (2006), Šneiderienė ir kt. (2020)
10,14	Intervaliniai	socialiniai-demografiniai aspektai	Sudaryta darbo autorės pagal V.Dikčių (2011)
17,18	Atviri	subjektyvi respondentų nuomonė lyderystės ir inovacinės kultūros tema	Sudaryta darbo autorės pagal V.Dikčių (2011)

Sudaryta darbo autorės

Anketos patikimumas. Siekiant anketos patikimumo ir objektyvumo, pirmiausia buvo atliktas pilotinis tyrimas, kurio metu buvo išsiaiškintos padarytos klaidos, išgrynintos aplinkybės ir sunkumai atliekant tyrimą. Tokiu būdu pasiekiamas visiškai patikimas metodikos variantas (Tidikis, 2003, 478). Anketinė apklausa iš pradžių ištestuota su nedidele respondentų grupe ir tik įsitikinus anketos patikimumu, ji realizuota šiame tyrime.

Imties dydis. Tiriamųjų imties dydis skaičiuojamas vadovaujantis V.I. Paniotto formule:

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

Statistinis imties dydžio nustatymas, kai generalinė visuma yra maža. Reikšmės:

N – imties dydis;

Δ – leidžiamas paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartine laikoma 5 % paklaida, kurią gauname su 0,95 tikimybe);

N – tiriamos visumos dydis.

Apklausos tyrimų siekis yra reprezentatyvios imtys. Imtis laikoma reprezentatyvia, jei imties charakteristikos su dideliu tikslumu reprezentuoja populiacijos charakteristikas (Gaižauskaitė, ir Mikėnė 2014, 31-32). Portalo *Rekvizitai.lt* duomenimis, nustatyta, kad visose 9-iose MITA tinklapyje skelbiamose inovatyvios įmonės statusą turinčiose organizacijose iš viso dirba 1013 darbuotojų (https://rekvizitai.vz.lt/ žiūrėta 2021-08-09). Bendrą generalinę tyrimo visumą iš viso sudaro 1013 darbuotojų. Pasinaudojant Paniotto formule, gaunamas reikiamas reprezentatyvus respondentų imties dydis (N) su leidžiama 5 procentų paklaida (Δ) , t.y. iš viso 279 tiriamieji.

Respondentai – minėtų Lietuvos organizacijų, diegiančių inovacijas, aukščiausios, vidurinės, žemesnės grandies vadovai bei specialistai. Šios atsitiktinės darbuotojų imties pasirinkimą

lėmė tai, kad inovacinės veiklos įgyvendinimo procesuose jie ir yra pati svarbiausia kompetentinga inovacijas generuojanti jėga įmonėse.

Tyrimo etika ir eiga. Atliekant anketinę apklausą buvo laikomasi visų etikos reikalavimų. Kaip teigia R.Tidikis (2003, 597), tyrimą atliekančiam mokslininkui, kurio tyrimo objektas yra žmonės, be galo svarbu, kad iš tiriamųjų gaunama informacija nebūtų panaudota prieš jį patį ar nepadarytų jam skriaudos. Todėl itin akcentuotas tiriamųjų laisvanoriškumas. Prieš tyrimą buvo kreiptasi į organizacijų vadovus, prašant leisti atlikti anketinę apklausą jų vadovaujamoje įmonėje. Vadovai iš anksto buvo informuoti, kad tyrimo eigoje bus laikomasi aukščiausių etikos principų:

- *Geranoriškumo* – užtikrinančio laisvanorišką tiriamųjų dalyvavimą tyrime;
- *Pagarbos asmens orumui* – pabrėžiančio, jog tyrėjas negalės daryti jokios įtakos tiriamiesiems jiems apsisprendžiant dalyvauti tyrime ar ne;
- *Teisingumo* – garantuojančio tiriamųjų atranką ir jų privatumo išsaugojimą;
- *Teisės gauti tikslią informaciją* – patikinančio, jog tyrimo dalyviams bus atsakyta į visus jiems nerimą keliančius klausimus.

Parengta anketa buvo paskelbta internetiniame tinklapyje www.manoapklausa.lt. Iš anksto susisiekus su inovatyvios įmonės statusą turinčių ūkio subjektų atstovais ir gavus sutikimą dalyvauti apklausoje, nurodytais elektroninio pašto adresais buvo išsiųsta nuoroda į šią anketą. Buvo suderinta, jos atstovai išplatins klausimyno nuorodą darbuotojams minėtų įmonių viduje (vadovams ir darbuotojams).

Atsižvelgus į tyrime dalyvavusių įmonių atstovų išreikštą norą likti anoniminiais, šiame magistro baigiamajame darbe minėtų organizacijų pavadinimai neįvardijami ir neviešinami. Visi dalyviai buvo informuoti, kad konfidencialumas bus išlaikytas, individualūs kiekvieno respondento atsakymai nebus publikuojami – svarbūs tik apibendrinti tyrimo rezultatai.

Tyrimo sunkumai. Anketinė apklausa vykdyta 2021 m. spalio mėn. Susisiekti ir įsiprašyti pokalbiui su tyrimui pasirinktų įmonių atstovais nebuvo lengva ir pavyko ne iš pirmo karto. Iš pradžių bendrauta telefonu, vėliau ne kartą kreiptasi el.pašto adresais, kol galiausiai buvo gauti vadovybės pritarimai ir vidinėmis elektroninėmis priemonėmis įmonėse anketa buvo išplatinta. Nors buvo sutarta anketas užpildyti per savaitę, tačiau terminą teko pratęsti dėl akivaizdžiai per mažo jų grįžtamumo. Teko pakartotinai kreiptis į minėtų įmonių atstovus su prašymu geranoriškai priminti kolegoms aktyviau dalyvauti apklausoje ir nedelsti užpildyti klausimyno. Kadangi dalyvavimas apklausoje buvo laisvanoriškas, galiausiai, įvertinus gautų užpildytų anketų procentinę išraišką, t.y. 56,27 proc., nuspręsta apsiriboti galutiniu 157 dalyvavusiųjų skaičiumi. Anketų atsakomumas nėra aukštas, tad gauti rezultatai

neužtikrins tyrimo reprezentatyvumo, tad tokiu atveju, išvados nebus generalizuojamos visai populiacijai ir apsiribos atrankine visuma.

Tyrimo rezultatai. Tyrimo rezultatų analizė struktūrizuojama pagal anketos klausimų blokus, atsižvelgus į V. Dikčiaus (2011, 41) rekomendaciją susieti anketos klausimus pagal tam tikras temas, siekiant palengvinti respondentų darbą. Duomenys apdoroti statistinių duomenų SPSS (angl. Statistical Package for Social Sciences) ir Microsoft Office Excel 2016 programomis. Rezultatų analizei taikytas aprašomosios statistikos metodas.

Siekiant palyginti, kaip gauti rezultatai skiriasi skirtingose respondentų socialinėse–demografinėse grupėse, buvo naudojamas Kruskal – Wallis neparametrinis vieno faktoriaus dispersinės analizės atitikmuo, kuriuo remiantis galima palyginti dvi ar daugiau nepriklausomų intervalinių arba ranginių (kintamasis įgyja bent 5 skirtingas rangines reikšmes) imčių. Šiame tyrime statistiškai reikšmingu laikysime skirtumą, kurio patikimumas bus didesnis nei 95 proc., t.y. kai $p < 0,05$.

Skalių suderinamumas, patikimumas. Pirmojo ir antrojo klausimo *(1 kl. Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje. 2 kl. Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia*) skalių vidiniam patikimumui įvertinti buvo panaudotas Cronbach alfa (Cronbach's alpha) koeficientas, kuris, mokslo autorių duomenimis (Pukėnas (2009), Dikčius (2011), Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014)), paprastai remiasi pavienių klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir parodo, ar visi skalę sudarantys klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį. Pasak I.Gaižauskaitės ir S.Mikėnės (2014, 146) ši matavimo priemonė gali būti laikoma patikima, jei $\alpha > 0,5$. Kronbacho α koeficiento kritinė (t. y. priimtina) reikšmė gali skirtis priklausomai nuo tyrimo paskirties. Moksliniuose šaltiniuose teigiama, kad kuo Cronbach‘s Alpha koeficiento reikšmė yra arčiau 1, tuo skalė yra patikimesnė. Žemas patikimumas, kai šio koeficiento reikšmės iki 0,6, pakankamas – 0,6-0,7, o virš 0,7-1,0 – aukštas.

Taip pat buvo siekta nustatyti, ar klausimyno skalės yra patikimos naudoti tyrime. Šiam tikslui buvo pasitekltas Cronbach alfa koeficinetas. Įvertinus pirmojo ir antrojo klausimo (*1 kl. Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje. 2 kl. Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia*) skalių patikimumo Cronbach alfa koeficientus, gautos statistinės reikšmės varijuoja atitinkamai nuo 0,861 iki 0,885. Tai suponuoja pakankamai aukštą šių suformuotų skalių patikimumą, t.y. $\alpha > 0,5$ (žr. 6 priedą). 3, 6 ir 7 klausimų skalių patikimumas yra nevienareikšmiškas ir svyruoja iki 0,775.

Reikia pažymėti, jog šeštojo ir aštuntojo klausimų *(6 kl. Pateikite savo nuomę apie vadovo-lyderio savybes, lemiančias inovacinę kultūrą Jūsų įmonėje. 8 kl. Įvertinkite lyderystės pobūdį Jūsų įmonėje)* skalės sudarytos iš nevienodo tipo teiginių, todėl nėra laikomos homogeniškomis. Šie teiginiai yra orientuoti į tam tikrus lyderio bruožus ir atliepia tam tikrą lyderystės tipą (*transformacinį* arba *transakcinį*). Dėl šios priežasties patikimumo rodikliai Cronbach alfa koeficientu tikrinti nebuvo.

Pirmiausia pateikiami ir analizuojami tyrimo dalyvių bendresnio pobūdžio duomenys, charakterizuojantys įmonių pasiskirstymą pagal veiklos sritis, darbuotojų skaičių, juridinį statusą, teritorinį išsidėstymą, lyčių, amžiaus grupių skalę, taip pat pagal išsilavinimą bei užimamas pareigas.

Kitame poskyryje pristatomos ir nagrinėjamos antruoju anketos bloku apibrėžtų klausimų kategorijos. Tai gautos respondentų atsakymų procentinės išraiškos apie inovacijas ir inovacinę kultūrą lemiančius veiksnius, inovacinės kultūros diegimo trukdžius, taip pat įmonių-repondenčių pasiskirstymas pagal inovacijų profilį bei naujovių vertinimo dažnį.

Tolimesniame poskyryje pateikiami apklaustųjų suvestiniai duomenys apie vadovo-lyderio savybes, lemiančias inovacinę kultūrą organizacijose, transformacinio ir transakcinio lyderio bruožų pasiskirstymas. Tai pat išanalizuojamas dominuojančio lyderystės tipo procentiniai duomenys bei vadovo-lyderio trūkumų statistinė suvestinė. Galiausiai apžvelgiami tiriamųjų atsakymai į du atvirus klausimus apie lyderystės įtaką inovacinei kultūrai bei rekomedacijas, siekiant pagerinti inovacinę kultūrą įmonės viduje.

2.3.Tyrime dalyvavusių įmonių charakteristikos

Devintu anketinio tyrimo klausimu buvo siekiama sužinoti atstovaujamų organizacijų veiklos sričių pasiskirstymą. Kaip rodo 7 lentelės duomenys, didesnė tyrime dalyvavusių įmonių dalis yra susijusi su *lengvaja pramone* (12,7 proc.), *inžinerija* (10,8 proc.), *prekyba* (9,6) ir informacinėmis technologijomis (9 proc.). Didžioji dalis – net 54,1 proc. apklaustųjų, nurodė „kitą“ veiklos sritį, nei galima buvo pasirinkti iš pateiktų atsakymų variantų.

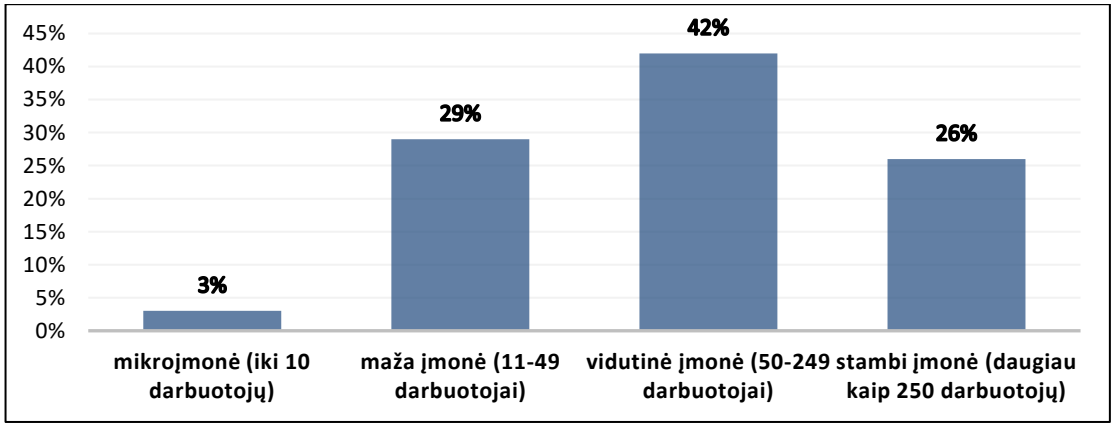
7 lentelė. Organizacijų veiklos sričių pasiskirstymas

Įmonių veiklos sritis	**Procentinė išraiška**
Energetika	1,9
Logistika	1,9
Informacinės technologijos	9
Prekyba	9,6
Inžinerija	10,8
Lengvoji pramonė	12,7
Kita	**54,1**

Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Respondentai, pasirinkę „kita“ atsakymo variantą, dažnu atveju komentaro lauke minėjo *konsultacinių paslaugų, kosmetikos gamybos, dirbtinio intelekto technologijų* bei *mokslinių tyrimų* veiklos sektorius. Mažiausiai dalyvių buvo užsiimančių *energetika* ir *logistika* – tik po 1,9 proc.

Vertinant tiriamų organizacijų darbuotojų skaičių, matyti, jog didžiausią procentą apima *vidutinės* įmonės, kuriose dirba nuo 50-ies iki 249 darbuotojų (žr.16 pav.). Apylygiai pasiskirsto *mažos* (11-49 darbuotojai) ir *stambios* (virš 250 darbuotojų) įmonės. Jos sudaro atitinkamai 29 ir 26 procentinius punktus. Vos 3 proc. apklausoje dalyvavo mažų įmonių, turinčių iki 10-ies darbuotojų kolektyvą. Apibendrinant, galima teigti, jog *vidutinio dydžio* įmonių darbuotojų nuomonė šiame tyrime bus dominuojanti.



16 pav. Įmonių-respondenčių pocentinis darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas

Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Vienuoliktuoju klausimu pavyko išsiaiškinti, jog pagal teisinį statusą apklausoje dalyvavusiosios įmonės daugiausia yra *uždarosios akcinės bendrovės* – jos sudarė 87,9 proc. respondentų, 10,8 proc. *viešajai įstaigai* atstovaujančių įmonių asmenų ir 1,3 proc. tiriamųjų priklauso *akcinei bendrovei* (žr. 8 lentelė).

8 lentelė. Įmonių teisinio statuso pasiskirstymas

Juridinis statusas	**Procentinė dalis, %**
Uždaroji akcinė bendrovė	87,9
Viešoji įstaiga	10,8
Akcinė bendrovė	1,3

Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

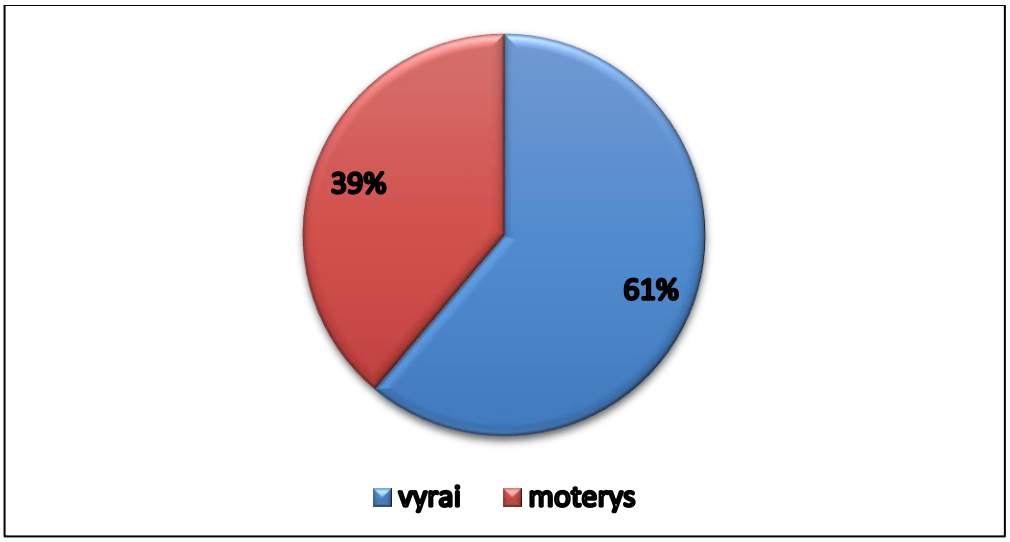
Pagal teritorinį pasiskirstymą didžiausią procentinę dalį sudaro *Vilniaus apskrityje* veiklą vykdančios įmonės (53,5 proc.), antroje vietoje *Kauno apkrities* (29,9 proc.) įmonės ir mažiausiai (16,6 proc.) tyrime dalyvavo *Klaipėdos regione* esančios organizacijos (žr. 9 lentelė).

9 lentelė. Teritorinis įmonių–respondenčių pasiskirstymas

Teritorinis išsidėstymas	**Procentinė dalis, %**
Vilniaus apskritis	53,5
Kauno apskritis	29,9
Klaipėdos apskritis	16,6

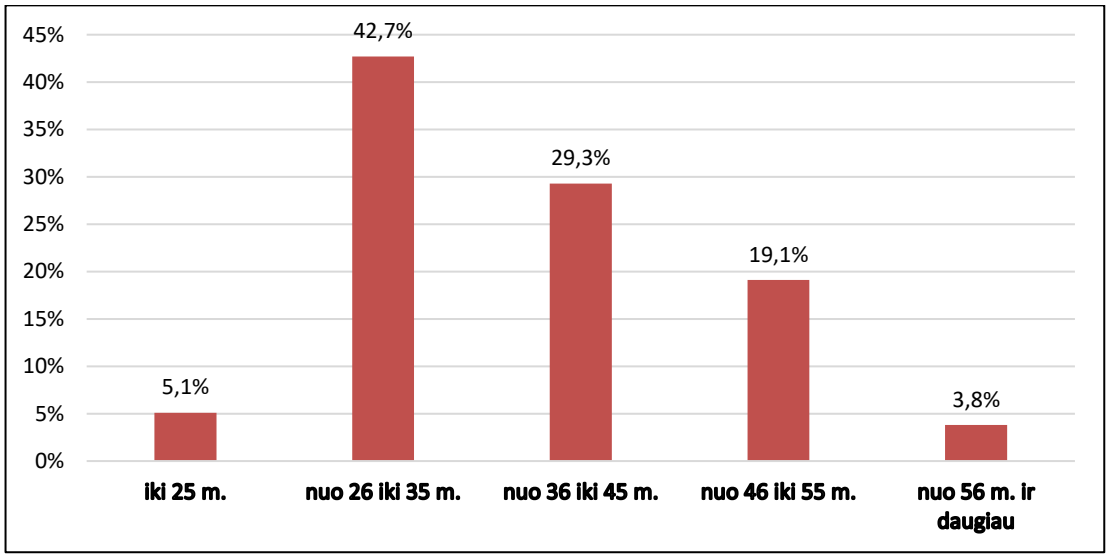
Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Tyrimo metu buvo išsiaiškintas respondentų pasiskirstymas pagal lytį. Kaip rodo 17 paveikslas, *vyrų* dalyvavo ženkliai daugiau, t.y. 61 proc. o *moterų* – 39 proc.



17 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį procentais
Sudaryta darbo autorės

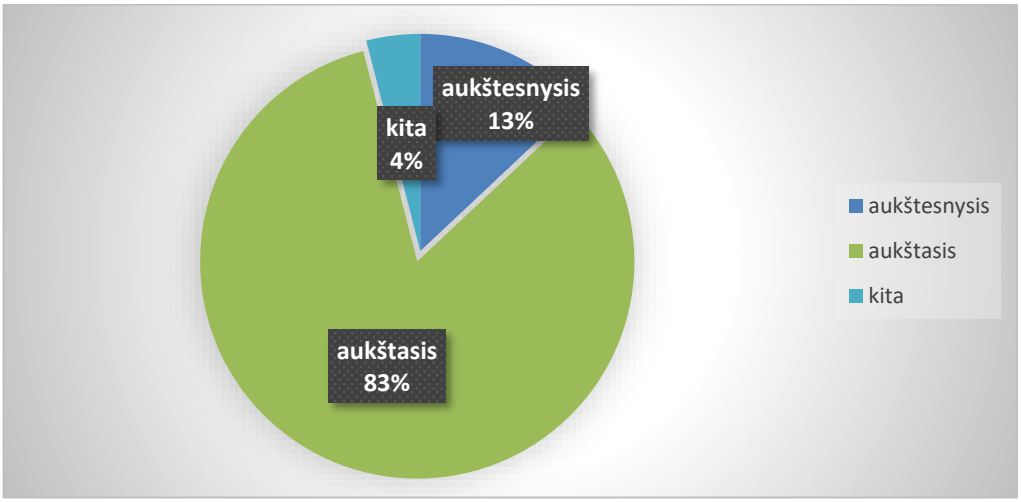
Anketoje respondentų taip pat buvo prašoma pažymėti savo amžiaus tarpsnį, į kurį jie patenka. Paaiškėjo, jog nuo *26 iki 35 m.* amžiaus grupė sudarė didžiąją anketas pildžiusių asmenų (42,7 proc.). Antroje vietoje rikiuojasi *36-45 m.* amžiaus darbuotojų pasiskirstymas (29,3 proc.). Darbinga *46-55 m*. amžiaus grupė sudarė dar mažesnį, t.y. 19,1 proc. Pats mažiausias (5,1 proc.) buvo darbuotojų *iki 25 m*. dalyvavimas. 18 pav. iliustruoja bendrą aprašytą dalyvių amžiaus tarpsnių pasiskirstymą.



18 pav. Tyrimo dalyvių procentinis pasiskirstymas pagal amžių
Sudaryta darbo autorės

Natūralu, kad *iki 25 m.* darbuotojų sudarė mažiausią procentas, kadangi jaunas amžius, mokslai ar studijos, patirties stoka, apskritai visose organizacijose riboja tokių asmenų skaičių. Didžiausią dalį užėmė paties darbingiausio – *26-35* m. ir *36-45 m. amžiaus* darbuotojai. Kaip matyti iš apklausos duomenų, tai nėra išimtis ir inovatyvios įmonės statusą turinčiose įmonėse.

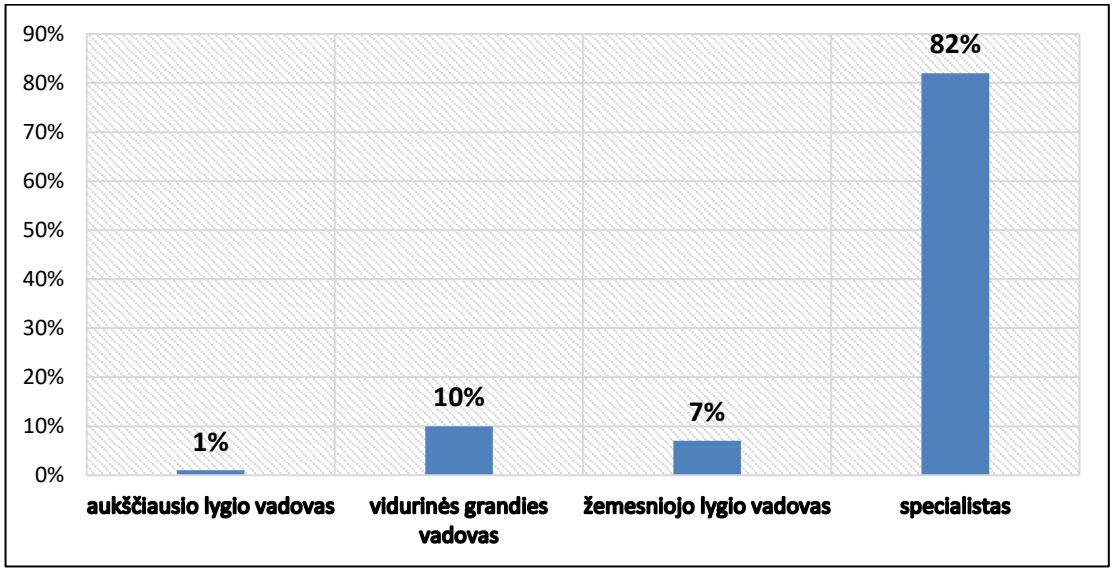
Reikšmingas išsilavinimo klausimas taip pat buvo įtraukatas į klausimyną. Aktualu žinoti, kokį išsilavinimą turintys asmenys dažniausiai dirba tokio pobūdžio įmonėse. 19 pav. matyti, jog didžiausią dalį, net 83 proc. sudaro *aukštąjį išsilavinimą* įgiję darbuotojai. Visgi tokių ne absoliuti dauguma – 13 proc. asmenų yra su *aukštesniuoju išsilavinimu* ir vos 4 proc. žymėjo „*kita*“ atsakymo variantą. Šiuo atveju respondentai komentavo, jog turi *nebaigtą aukštąjį* išsilavinimą.



19 pav. Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą
Sudaryta darbo autorės

Taigi, apibendrintai galima teigti, jog inovatyvių įmonių kolektyvus sudaro ne vien asmenys su *aukštuoju išsilavinimu* – darytina prielaida, jog darbuojasi ir nebaigę studijų, galbūt esamu metu studijuojantys darbuotojai. Greičiausiai įmonės priima gabius, žinių siekančius perspektyvius darbuotojus, kuriuose mato potencialą. Gali būti, kad tokiu būdu šios organizacijos ugdosi, auginasi tam tikrų, ypač trūkstamų, sričių darbuotojus ir kurių darbo rinkoje yra didžiausia paklausa.

Siekinat sužinoti profesinį-pareigybinį statusą, paaiškėjo (žr. 20 pav.), kad daugiausia apklausoje dalyvavo *specialistų* (82 proc.). Aukštas procentas rodo, kad būtent šios pareigybės darbuotojai inovatyvių įmonių kontekste užima didžiausią dalį, kadangi jie labiausiai ir prisideda prie produkto ar paslaugos generavimo, pradedant nuo idėjų, baigiant įgyvendinimo etapais. Tai centrinė ašis, kuri yra laikoma visos organizacijos pamatu. *Vidurinės grandies* ir *žemesnio lygio vadovai* užėmė apylygias pozicijas – atitinkamai 10 ir 7 proc. Itin maža, tik 1 porcentinio punkto dalis, sudarė *aukščiausio lygio vadovų* dalyvavimą apklausoje. Juos prisikalbinti tyrimui itin sudėtinga dėl didelio užimtumo ir kitų prioritetinių darbų.



20 pav. Respondentų procentinis pasiskirstymas pagal užimamas pareigas
Sudaryta darbo autorės

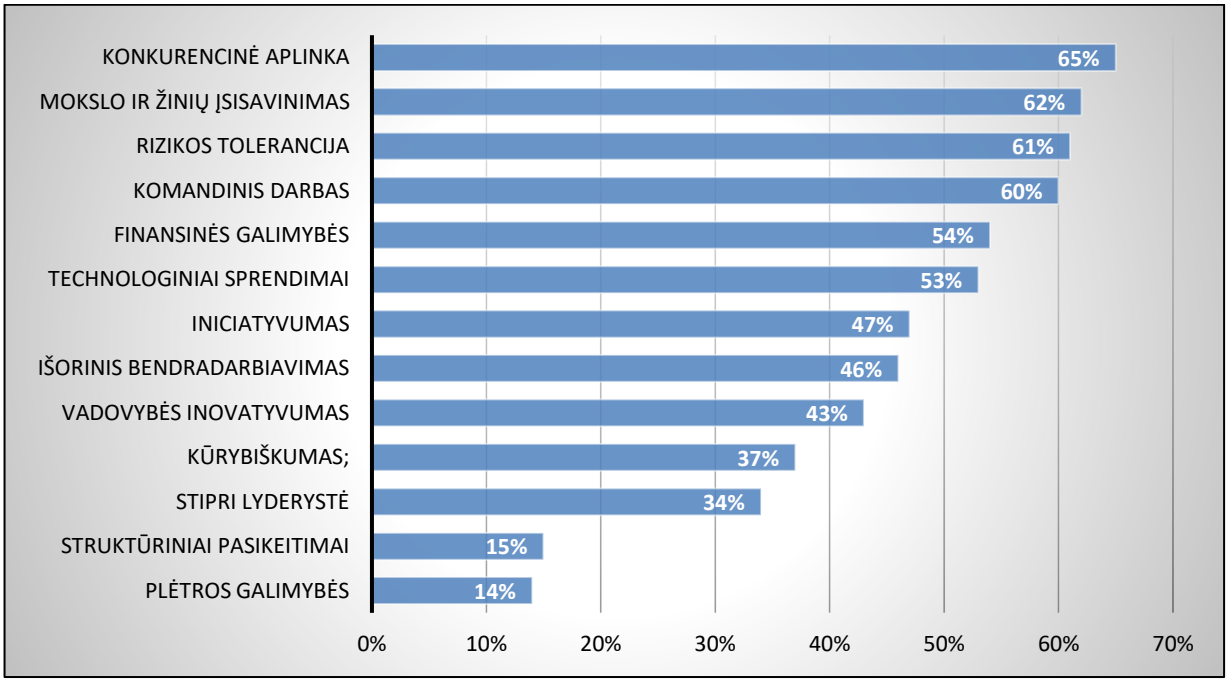
Apibendrinant apklausoje dalyvavusių įmonių charakteristikas, galima teigti, jog iš jų didžioji dauguma yra įsikūrusios sostinės regione. Daugiausia dalyvavo uždarosios akcinės bendrovės, pagal turimą personalo skaičių priskirtinos prie vidutinio dydžio įmonių, kuriose dirba maždaug nuo pusės iki pustrečio šimto darbuotojų. Vyraujančias amžiaus grupes sudarė apie 30 m. ir apie 40 m. asmenys, daugiausia vyrai. Didžiąją dalį sudarė turintys aukštąjį išsilavinimą savos srities specialistai.

Šie apibendrinti tiriamųjų duomenys nenustebino – panašaus rezultato ir buvo tikėtasi. Į inovatyvios produkcijos gamybą ar plėtrą įprastai daugiausia investuoja privatus verslas, siekiantis įsitvirtinti rinkose, turintis aukšto potecialo darbingo amžiaus žmogiškųjų išteklių. Darytina išvada, jog ir anketas daugiausia pildė tie asmenys, kurie geriausiai išmano inovacinius procesus, galbūt didžiąja dalimi prisidedantys prie pagrindinių jų vystymosi etapų. Todėl tikėtina, jog gauti atsakymai objektyvūs ir pagrįsti.

3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Inovacijos ir inovacinė kultūra inovatyvios įmonės statusą turinčiose organizacijose

Lemiantys veiksniai, vystymosi sąlygos. Pirmuoju tyrimo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kurie veiksniai realiai egzistuojančiose inovatyvius produktus ar paslaugas kuriančiose šalies įmonėse labiausiai lemia naujovių atsiradimą. Atsakymų variantai buvo sudaryti remiantis anksčiau aptartais mokslinės literatūros šaltiniais pritaikius Likerto skalę (žr. 21 pav.).



21 pav. Respondentų nuomonės apie tai, kokie veiksniai, labiausiai lemia inovacijas įmonėse
Sudaryta darbo autorės

Kaip rodo respondentų pasirinkimai, panašiomis procentinėmis išraiškomis lyderiauja keletas veiksnių, renkantis „**visiškai sutinku**“ variantą:

1. konkurencinė aplinka (65 proc.)
2. mokslo ir žinių įsisavinimas (62 proc.)
3. rizikos tolerancija (61 proc.)
4. komandinis darbas (60 proc.)

Analizuojant šiuos duomenis, tampa aišku, jog *konkurencinė aplinka* be jokios abejonės yra lemiamas veiksnys, inspiruojantis pokyčius ir inovacijas įmonėse. Dar kartą tenka įsitikinti, kad inovacijos yra pagrindinė organizacijų varomoji jėga, garantuojanti konkurencingumą, išlikimą rinkoje. *Mokslas ir žinios* taip pat yra aiškiai siejami su moksliniais tyrimais ir technologijų plėtra, kas yra būtina

inovacinio proceso dalis. Neturėdamos naujų žinių ir įgūdžių, įmonės nepajėgios atsilaikyti prieš konkurencijos keliamus iššūkius.

Įdomu tai, kad *rizikos tolerancijos* pocentas taip pat užima itin aukštą procentą – lenkia *finansinių galimybių* (54 proc.) ir *technologinių sprendimų* (53 proc.) veiksnius. Vadinasi, įsivertinti rizikos toleravimą prieš imantis bet kokių pokyčių, įmonėms yra ypatingai svarbu. Kaip žinia, inovacijos visuomet susijusios su didele rizika, o inovacijų sėkmė priklauso nuo daugelio sąlygojančių veiksnių, kuriuos būtina numatyti, norit gauti naudą kuo mažesnėmis sąnaudomis.

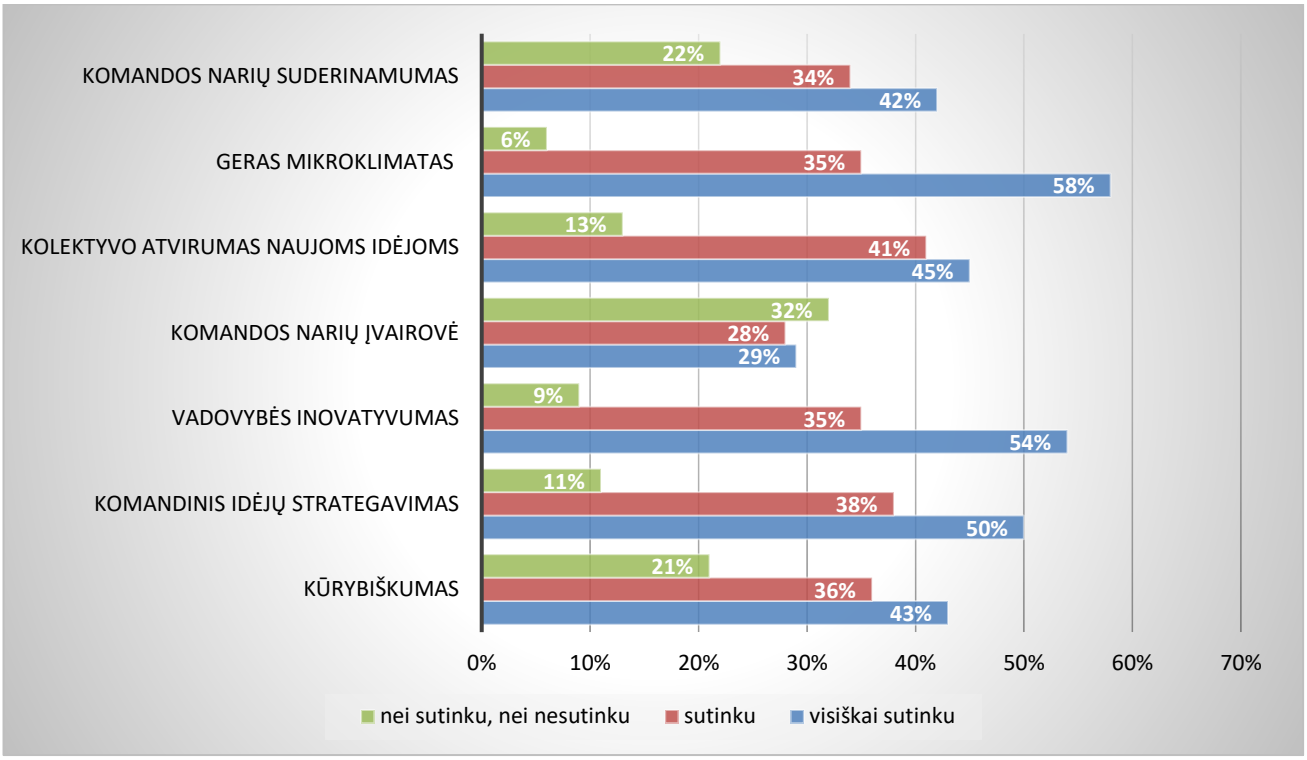
Komandinio darbo veiksnys su 60 procentų išraiška rodo jo reikšmingumą pokyčių aplinkoje. Stipri komandinė aplinka visuomet yra palanki keitimuisi idėjomis, atvirumui, aukšto lygio pasitikėjimo kultūrai, tobulėjimui ir, kaip matyti, daro įtaką naujovių atsiradimui.

Struktūriniai pasikeitimai (15 proc.) ir *plėros galimybės* (14 proc.), respondentų nuomone, mažiausiai veikia inovacijas. Darytina išvada, jog šie veiksniai nėra naujovių atsiradimą lemiantys faktoriai tokiose įmonėse ir nelaikomi prioritetiniais ir lieka antraplaniais naujovių kūrimo procesuose.

Kiti reikšmingesni respondentų „sutinku“ ir „nei sutinku, nei nesutinku“ vertinimų rodikliai pateikiami 5 priede. Svarbu pažymėti, jog „*stipri lyderystė*“, „*kūrybiškumas*“ ir „*iniciatyvumas*“ visgi gavo apie pusė visų respondentų „**sutinku**“ įvertinimų – vadinasi, šie faktoriai tiriamosiose organizacijose laikomi itin svarbiais ir turinčiais pakankamai stiprų poveikį inovacinėje veikloje.

Pasitelkus neparametrinį Kruskal – Wallis testą ir patikrinus, ar priklauso respondentų atsakymai nuo to, kokio dydžio įmonėje jie dirba, nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi inovacijas lemiančių kintamųjų, t.y. *finansinių galimybių* ($p = 0{,}004$) ir *komandinio darbo* ($p < 0{,}001$) reikšmių vertinimas (2 priedas). Darytina išvada, jog didesnėse organizacijose tiriamieji įžvelgia didesnes finansines galimybes vykdyti inovatyvius sprendimus. *Komandinio darbo* kintamasis taip pat laikomas itin svariu, lemiančiu reikšmingus pokyčius įmonėse. Pritaikius Kruskal –Wallis analizę, matyti, kad labiausiai šį veiksnį vertina mikroįmonių (100 proc.) ir vidutinio dydžio įmonių (75,8 proc.) respondentai.

Vertinant apklausos dalyvių atsakymus apie inovacinę kultūrą lemiančius faktorius (2 klausimas), 22 paveiksle matome, kaip atsakymai „**visiškai sutinku**“ vyrauja, vertinat visus rodiklius:



22 pav. Respondentų atsakymai apie tai, kokie veiksniai, labiausiai lemia inovacinę kultūrą

Sudaryta darbo autorės

Atsakymų duomenys parodė, kad *geras mikroklimatas* yra pagrindinis aukščiausią procentą (58 proc.) gavęs inovacinės kultūros veiksnys.Vadinasi, norint suformuoti kokybišką inovacinę kultūrą, visų pirma turi buti palankus vidinis klimatas įmonės viduje. Tokioje terpėje bus lengviau pritaikyti inovatyvaus mąstymo metodus, kurti naujus produktus bei paslaugas. Ne ką mažiau svarbus ir *vadovybės inovatyvumas*, įvertintas 54 procentiniais punktais. Taigi, galima konstatuoti, jog inovatyvūs lyderiai yra kūrybingi bei gebantys generuoti galingas idėjas ir motyvuoti žmones siekti jas įgyvendinti. *Komandinis idėjų strategavimas* (50 proc.), *kolektyvo atvirumas naujoms idėjoms* (45 proc.) bei *kūrybiškumas* (43 proc.) taip pat reikšmingai veikia inovacinę kultūrą – dar kartą tenka įsitikinti, jog vadovas turi ribotas galimybes įgyvendinti idėjas vienas. Bendras *komandinis strategavimas*, palaikymas ir atvirumas yra tie komponentai, be kurių organizacijos kultūra negali tapti šiuolaikiška.

Pritaikius Kruskal – Wallis testą, taip pat siekta išsiaiškinti, ar respondentų atsakymams daro įtaką šalies teritorinis pasiskirstymas, atitinkamai, kurioje apskrityje jie dirba (3 priedas). Analizė parodė, kad statistiškai skiriasi šių inovacinės kultūros veiksnių vertinimai pagal respondentų organizacijų regioninį išsidėstymą:

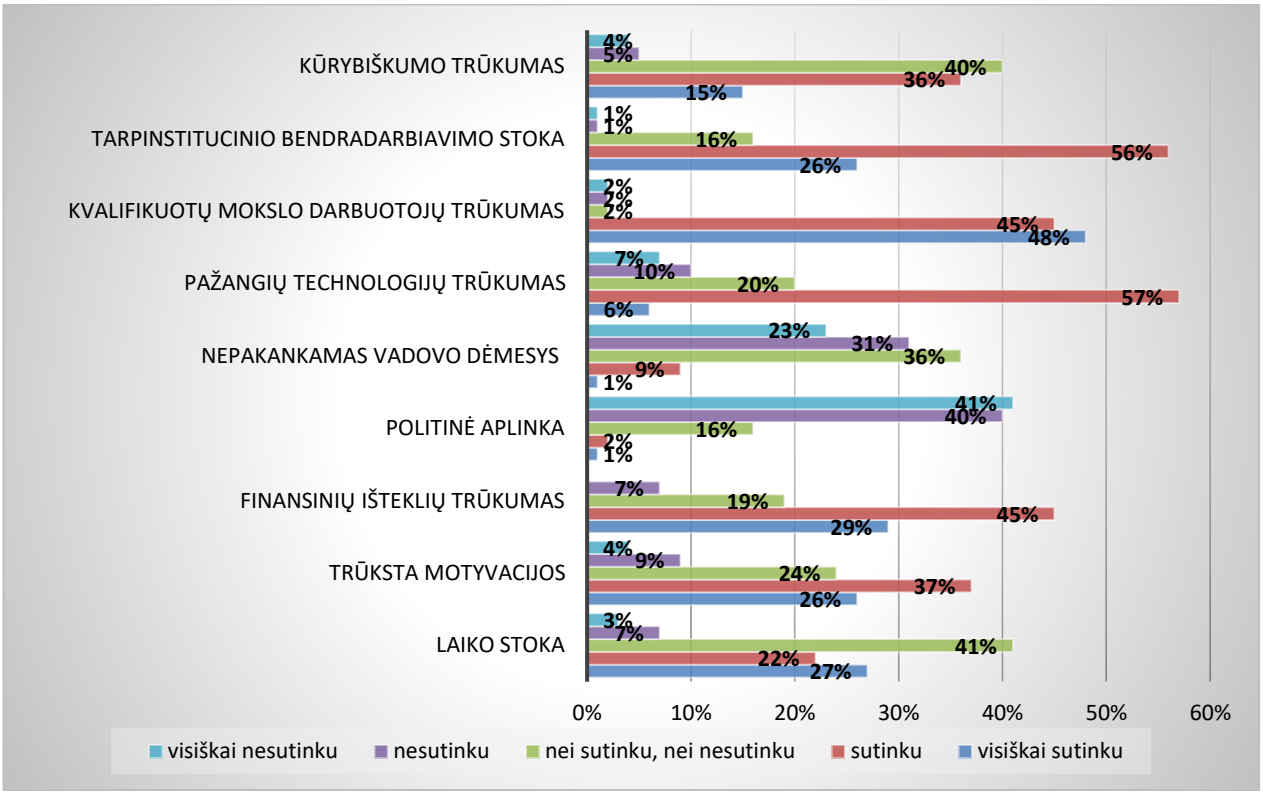
kūrybiškumo ($p = 0{,}036$) reikšmė aukščiausiai vertinama yra Klaipėdos apskrityje inovatyvią veiklą vykdančiose įmonėse;

kolektyvo atvirumas naujoms idėjoms (p = 0,018) – apylygiai išryškėja Klaipėdos ir Vilniaus apskrityse esančios inovatyvaus statuso įmonėse;

gero mikroklimato (p = 0,027) reikšmingumas išryškėja Vilniaus regione esančiose organizacijose.

Taigi, išanalizavus respondentų atsakymus, inovacinę kultūrą lemiančių kintamųjų vertinimai įmonių teritorinio išsidėstymo atžvilgiu išryškėja nežymiai. Darytina prielaida, kad įverčiai geografiniu principu gali būti susiję su tame regione įsikūrusių tiriamųjų įmonių veiklos specifika. Žinant, jog tyrime dalyvavusių Klaipėdos regiono įmonių veikla siejama su atsinaujinančios energijos sistemų kūrimu, su atliekamais moksliniais tyrimais, peršasi išvada, jog tai ir suponuoja idėjų generavimą, o tuo pačiu ir didesnes kūrybiškumo bei atvirumo naujovėms įverčių reikšmes. Vadinasi, kūrybiškumas ir atvirumas idėjoms, kaip kultūrinės terpės elementai, stipriau pasireiškia tose tirtose organizacijose, kuriose jo būtinybė yra pamatinė, savo svoriu ženkliai veikianti inovacinius procesus bei įgalinanti rastis inovatyvius produktus. Įvertinus tai, kad Kauno regione tyrime dalyvavusių įmonių veikla daugiau siejama su robotizacijos, gamybos, bei prekybos linijomis, *kūrybiškumas, kolektyvinis atvirumas* ir *geras mikroklimatas* yra labiau apriboti ir neturi didesnės įtakos jų veikloje.

Diegimo trukdžiai. 23 paveiksle atvaizduota, kaip nevienareikšmiškai pasiskirsto respondentų nuomonės, vertinant inovacinės kultūros diegimo trukdžius organizacijoje. Išryškėja *pažangių technologijų trūkumo* veiksnys – net 57 poc. apklaustųjų pasirinko sutikimo laipsnį „**sutinku**“. Kiek nustebino aukštą įvertį gavęs ir tik per vieną procentinį punktą atsilikęs, *tarpinstitucinio bendradarbiavimo stokos* veiksnys (56 proc.). Tai tik paneigia įsigalėjusią nuostatą, jog šis trikdis daugiau būdingas valstybiniame sektoriuje – pasirodo, jis gajus ir privačiose įmonėse. Visgi pačiu svabiausiu, esminiu inovacinės kultūros diegimo trikdžiu, gavusiu itin aukštus procentinius vertinimus, laikytinas *kvalifikuotų mokslo darbuotojų/specialistų trūkumas*, kurio „**visiškai sutinku**“ įvertinimas sudarė 48 proc., o „**sutinku**“ – 45 proc. , t.y. bendras absoliučios daugumos įverinimas – daugiau nei 90 proc. *Finansinių išteklių trūkumas* taip pat gavo aukštą įvertį – šis trikdis buvo pasirinktas 45 proc. apklaustųjų ir pažymėtas „**sutinku**“ laipsniu.



23 pav. Tiriamųjų nuomonės pasiskirstymas apie inovacinės kultūros diegimo trukdžius
Sudaryta darbo autorės

Politinė aplinka, kaip matyti iš atsakymų, retu atveju laikoma inovacinės kultūros diegimo trikdžiu, kadangi „**visiškai nesutinku**“ (41 proc.) ir „**nesutinku**“ (40 proc.) užima aukštą, beveik identišką, procentinį įvertį.

Laiko (41 proc.), *kūrybiškumo* (40 proc.) ir *vadovo dėmesio* (36 proc.) trūkumai įvertinti „**nei sutinku, nei nesutinku**“ kategorija ir vėlgi pasiskirsto panašiomis proporcijomis. Vadinasi, šių faktorių įtaka inovacinei kultūrai respondentai kiek suabejojo – galbūt kartais, tam tikrose situacijose ir trukdo, tačiau tai nėra kasdienis svarus neigiamas veiksnys.

Kruskal – Wallis kriterijus padėjo nustatyti, kaip statistiškai skiriasi inovacinės kultūros diegimo trukdžių reikšmių vertinimai, priklausomai nuo tiriamųjų organizacijų statuso (4 priedas). Kaip pasiskirsto tiriamųjų atsakymų reikšmingumas, matyti 10 lentelėje.

10 lentelė. Inovacinės kultūros trukdžių reikšmų vertinimai priklausomai nuo respondentų organizacijos statuso pagal Kruskal – Wallis testo duomenis

Trukdžiai	**Rezultatas**	**Reikšmingumo išvados**
Finansinių išteklių trūkumas	p = 0,003	**UAB labiausiai sutinka**; VšĮ – nei sutinka, nei nesutinka;

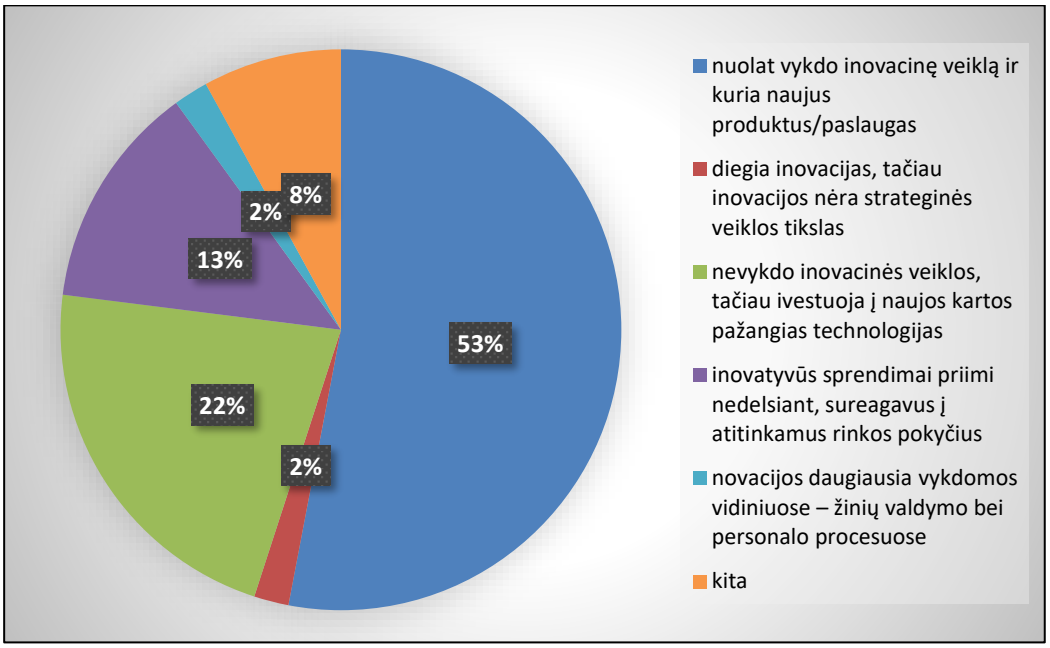
Politinė aplinka	p = 0,001	Všį ir AB daugiausiai abejoja; UAB – visiškai nesutinka arba nesutinka
Pažangių technologijų trūkumas	p = 0,035	**UAB teigiamai vertina net 60 proc.;** VšĮ ir AB – abejoja
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stoka	p = 0,010	**UAB ir VŠĮ – visiškai sutinka daugiau nei pusė respondentų;** AB – apie 50 proc. sutinka

Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Su *finansinių išteklių trūkumo* (p = 0,003) reišmingumu labiausiai sutinka uždarosios akcinės bendrovės (toliau – UAB), o viešosios įmonės (toliau – VšĮ) daugiau juo abejoja. *Politinės aplinkos* (p = 0,001) reikšmingumas nėra itin svarus akcinių bendrovių (toliau – AB) ir VšĮ vertinimuose, kurios didžiąja dalimi nei sutinka, nei nesutinka su šiuo veiksniu. Tuo tarpu UAB visiškai nesutinka arba nesutinka su minėto faktoriaus svarba. *Pažangių technologijų trūkumą* (p = 0,035) reikšmingai vertina UAB, kurios rodo daugiau kaip 60 proc. sutinkimo laipsnį, VšĮ ir AB jo svarba labiau abejoja. *Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stoka* (p = 0,010) įvertinta „**visiškai sutinku**“ įverčiu daugiau nei pusės visų UAB ir VŠĮ respondentų ir kiek mažiau nei pusės AB respondentų „**sutinku**“ vertinimu.

Taigi, analizė parodė, jog inovacinės kultūros formavimui uždarosiose akcinėse bendrovėse itin reikšmingu laikomas tiek finansinis, tiek pažangių technologijų aspektas. Rezultatas įdomus – dažniausiai stereotipiškai manoma, kad minėti faktoriai svarbūs tik pačiuose inovacijų diegimo etapuose, bet ne organizacijos vidinės kultūros kontekste. Taip pat visose tirtose įmonėse reikšmingu laikomas tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Vadinasi, efektyvūs bendro sutarimo principai ne tik palengvina kompleksinių, sudėtingų pokyčių įgyvendinimą, bet ir stiprina inovatyvią kultūrą organizacijose.

Tyrimo duomenys rodo apklausoje dalyvavusiųjų pasiskirstymą pagal įmonių veiklos profilį. Kaip matyti 24 paveiksle, didžiausia dalis yra *nuolat inovacinę veiklą vykdančios ir kuriančios naujus produktus ar paslaugas* įmonės – net 53 proc. Ženkliai mažesnis procentinis dažnis yra *nevykdančių inovacinės veiklos, tačiau ivestuojančių į naujos kartos pažangias technologijas*, ir tokių įmonių, kuriose *inovatyvūs sprendimai priimi nedelsiant, sureagavus į atitinkamus rinkos pokyčius*, t.y. atitinkamai 22 ir 13 proc. Mažiausiai (po 2 proc.) tyrime dalyvavo *vidiniuose - žinių valdymo bei personalo procesuose* inovacijas vykdančios įmonės bei tokios *įmonės, kurios diegia inovacijas, tačiau inovacijos nėra jų strateginės veiklos tikslas*.



24 pav. Į tyrimą įtrauktų įmonių procentinis pasiskirstymas pagal inovacijų profilį

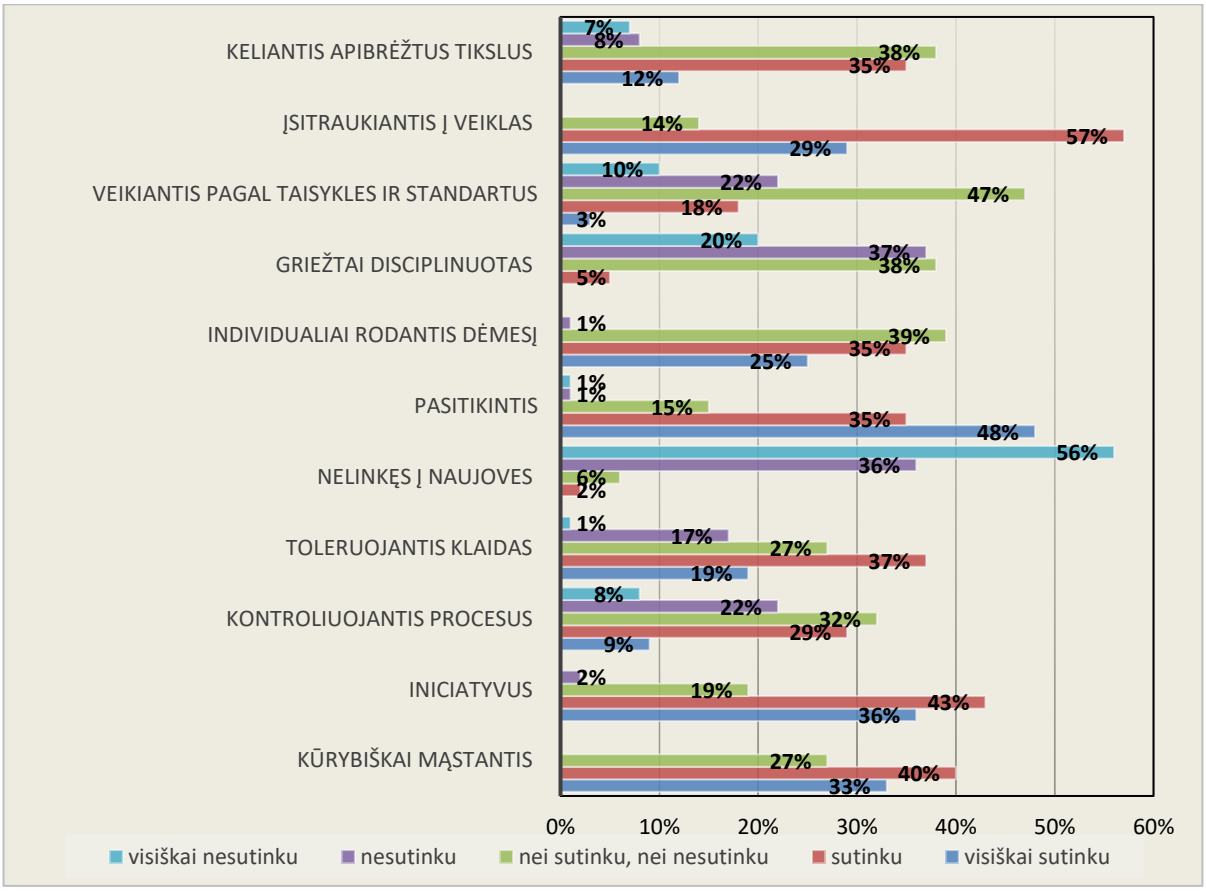
Sudaryta darbo autorės

8 proc. respondentų savo atsakymų nepriskyrė nė vienai aukščiau minėtai anketos atsakymų kategorijai, tik įvardijo, jog įmonė tiesiog teikia konsultacines paslaugas.

Atsakydami į penktą klausimą, respondentai turėjo pateikti savo nuomonę, ar apskritai naujoves jie palaiko, ar pasisako už jų atsiradimą. Visi 157 dalyviai naujoves vertina teigiamai.Vadinasi, nei inovacijų idėja, nei pats jų įgyvendinimo procesas visiškai nebaugina darbuotojų, nes jie aiškiai suvokia inovatyvios pažangos tikslą bei sukuriamą jo pridėtinę vertę plačiąja prasme.

3.2. Lyderio savybės ir tipai, jų koreliacija su inovacine kultūra

Šeštuoju anktos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti apklaustųjų nuomonę apie vadovo-lyderio savybes, kurios veikia inovacinę kultūrą įmonėje. Respondentų nuomonių pasiskirstymas pavaizduotas 25 pav.



25 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie vadovo-lyderio savybes, lemiančias inovacinę kultūrą

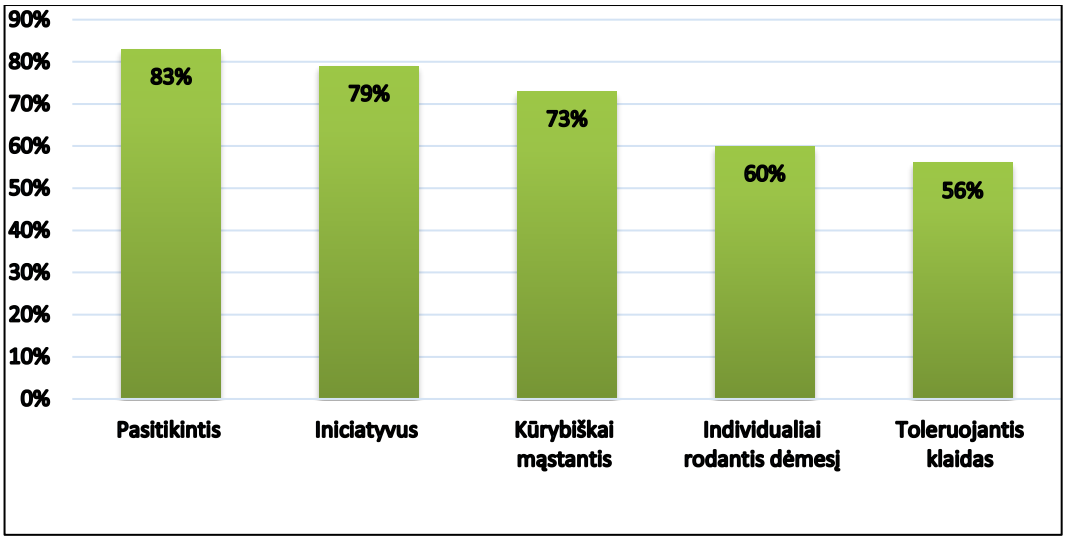
Sudaryta darbo autorės

Iliustracija rodo, kad vadovo savybė *įsitaukti į įmonės veiklas* sudaro didžiąją dalį respondentų „**sutinku**“ balų, t.y. net 57 procentus. *Pasitikėjimo* bruožą, kuris taip pat stipriai veikia inovacinę kultūrą, respondentai įvetino 48 procentais su „**visiškai sutinku**“ kategorija. *Inciatyvaus* (43 proc.) ir *kūrybiškai mąstančio* (40 proc.) lyderio savybės taip pat iškyla į pirmąsiais gretas. *Individualus dėmesys* ir *keliantis užsibrėžtus tikslus* gavo po vienodą 35 proc. vertinimą.

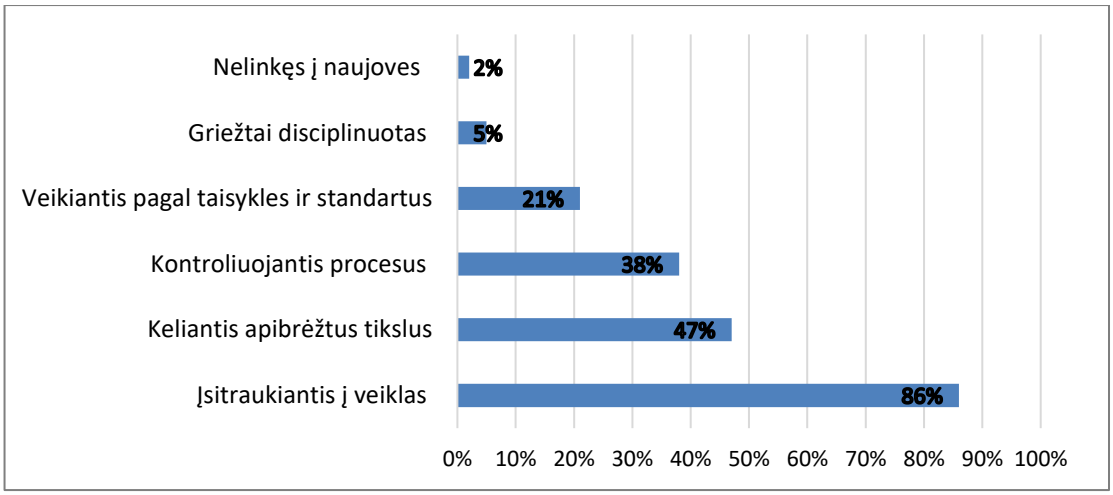
Ypatingai aukštą balą matome ties *nelinkęs į naujoves* savybe, kurios „**visiškai nesutinku**“ repondentų įvertinimai sudarė 56 proc. Vadinasi, inovatyviose įmonėse, lyderis be jokios abejonės yra linkęs į pokyčius ir priimantis iššūkius, priešingu atveju inovacijos vargiai ar būtų įgyvendinamos.

Minėtame 25 pav. matomi duomenys iš pradžių atrodo kiek sudėtingai, žiūrint į netrumpą lyderio savybių sąrašą ir jų procentines išraiškas. Tačiau aptariamas 6-asis klausimas ir galimi jo atsakymų variantai buvo sudaryti sąmoningai, remiantis anksčiau minėtos mokslinės literatūros šaltiniais ir mums pateikia ir dar vieną tyrimui aktualią informaciją. Apjungus „**sutinku**“ ir „**visiškai sutinku**“ procentinius atitinkamam lyderystės tipui priskirtinų atsakymų duomenis, 26 ir 27

paveiksluose galima įžvelgti vyraujantį lyderystės tipą tiriamose įmonėse pagal transformacinei arba transakcinei lyderystei būdingus bruožus.



26 pav. Darbuotojų nuomonės pasiskirstymas apie transformacinės lyderystės bruožų svarbą
Sudaryta darbo autorės



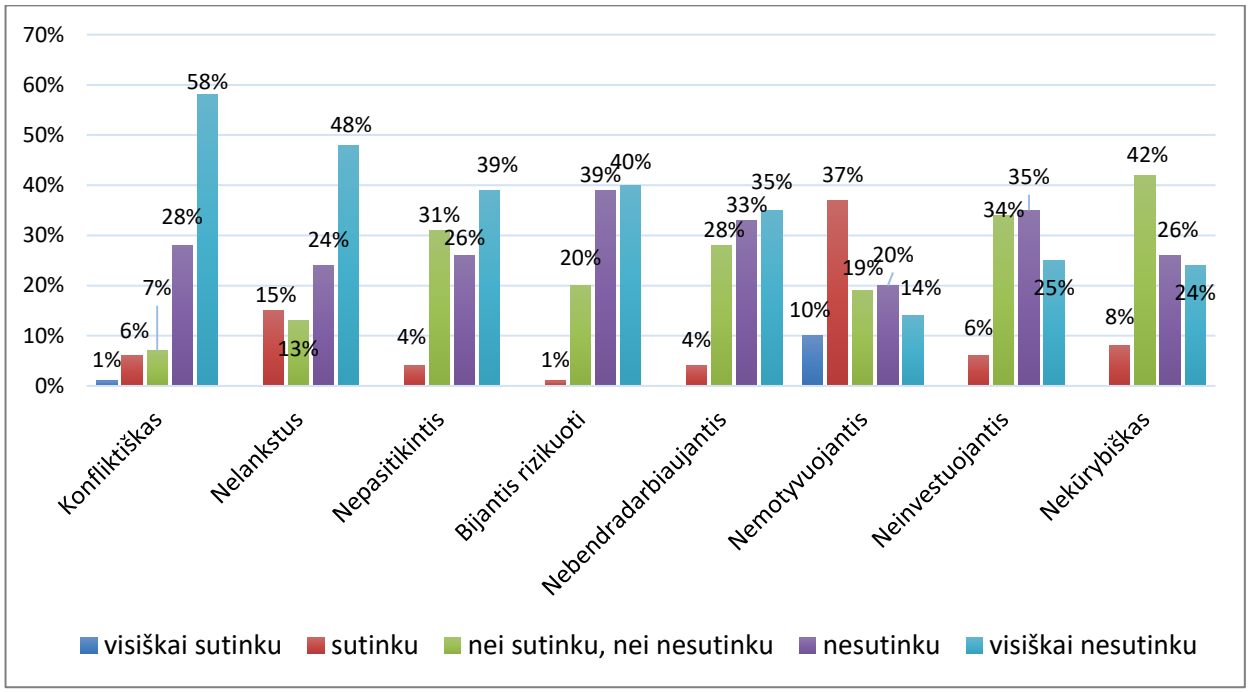
27 pav. Darbuotojų nuomonės pasiskirstymas apie transakcinės lyderystės bruožų svarbą
Sudaryta darbo autorės

Apžvelgiant ir palyginant 26-27 pav. duomenis, matyti, kad transformacinės lyderystės savybės sudaro aukštesnes procentines išraiškas, nei transakcinės. *Pasitikėjimas* (83 proc.), *iniciatyva* (79 proc.) ir *kūrybiškumas* (73 proc.) gavo didesnius įvertinimus, tad šios lyderių savybės tyrime dalyvaujančiose įmonėse yra dominuojančios. Savybės *individualus dėmesys* (60 proc.) ir *klaidų toleravimas* (56 proc.) gavo kiek žemesnius įverčius, tačiau inovacijas vykdančių organizacijų pokyčių

kontekste jos taip pat užima reikšmingas vietas. Iš transakcinei lyderystei būdingų bruožų itin išsiskiria *įsitraukiantis į veiklas* (86 proc.). Toks lyderis apibūdinamas kaip aktyviai *dalyvaujantis vykstančiuose įmonės procesuose, vykdantis nuolatinę kontrolę* (38), *keliantis konkečius tikslus* darbuotojams (47) ir dažniausiai *veikiantis pagal taisykles ir standartus* (21 proc.). Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie transformacinės ir transakcinės lyderystės bruožų svarbą pagal „nesutinku“ ir „visiškai nesutinku“ bei „nei sutinku, nei nesutinku“ įverčius taip pat yra pateikti šio darbo 5 priede.

Apibendrinant galima teigti, kad inovatyvios įmonės statusą turinčiose įmonėse vyrauja transformacinio tipo lyderystė, tačiau tam tikri transakciniu vadovavimu grindžamos lyderystės principai pasireiškia taip pat. Darytina išvada, jog svarbiausia vadovui tam tikrose situacijose pasirinkti teisingą lyderystės stilių bei tinkamą elgesio modelį, nes tai gali lemti įgyvendinamų inovacijų sėkmę ar nesėkmę.

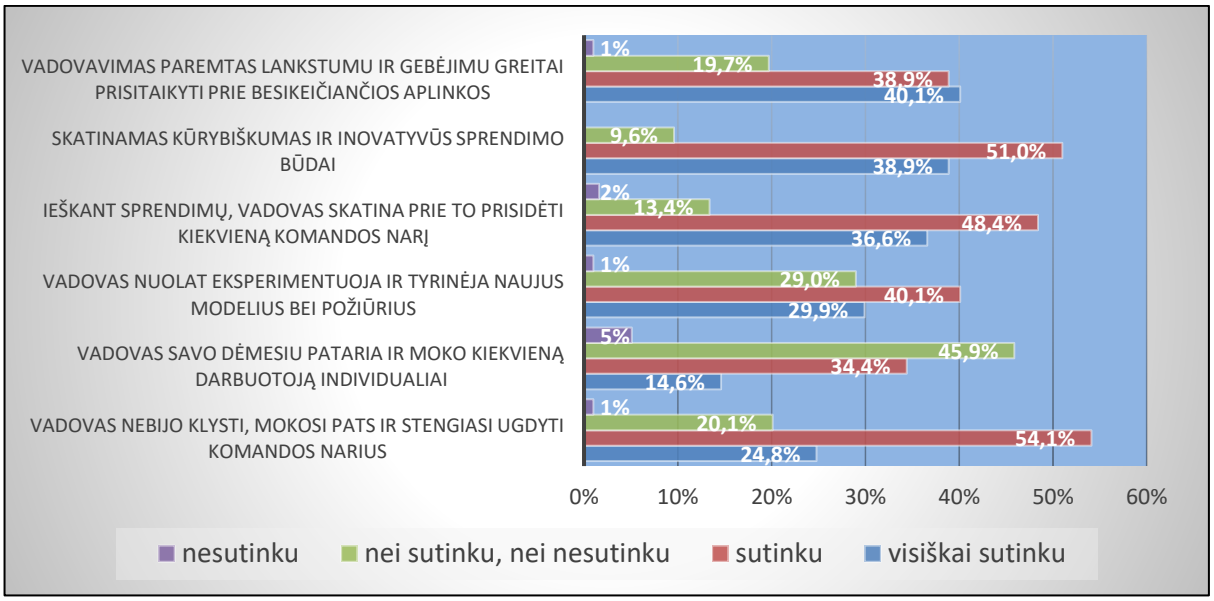
Respondentų taip pat buvo prašoma įvertinti vadovo-lyderio trūkumus, ribojančius inovacinę kultūrą organizacijoje. 28 paveiksle matyti, kad ypatingai išreikštų trūkumų procentinių išraiškų nėra – labiau išsiskiria tik *nemotyvavimo* bruožas su 37 proc. „**sutinku**“ ir su 10 proc. „**visiškai sutinku**“ įvertinimu. Taip pat ryškesnis yra *konfliktiško* vadovo trūkumas, kuris pasižymi 58 proc. „**visiškai nesutinku**“ vertinimu. Vadinasi, pastarasis trūkumas niekaip nesuderinamas inovatyviose organizacijose – konfliktuojančios asmenybės negali suburti, įkvėpti komandos bei vesti į priekį ir inovatyvi kultūra ten neegzistuos. 15 proc. dalyvių žymėjo *nelankstumo* trukdį. Reiškiasi, inovatyvius produktus ar paslaugas diegiančiose organizacijose lankstumas ir prisitaikymas yra svarbūs, siekiant kurti kokybišką inovacinę kultūrą. Kiti atsakymų variantai užėmė panašias pozicijas, renkantis „nei sutinku, nei nesutinku“, „nesutinku“ ir „visiškai nesutinku“ sutikimo laipsnį. Tai gali rodyti, kad su kitais lyderio trikdžiais organizacijose beveik nesusiduriama, galbūt labai retai, o gal tiesiog jie nėra vertinami kaip labai reikšmingai veikiantys organizacinę kultūrą.



28 pav. Respondentų nuomonės apie vadovo-lyderio trūkumus procentinis pasiskirstymas

Sudaryta darbo autorės

Vykdant tyrimą, taip pat buvo svarbu išsiaiškinti, kaip patys dalyviai vertina vadovo lyderiavimo pobūdį savo įmonėje. Visi aštunto klausimo atsakymų teiginiai koduoja transformacinės arba transakcinės lyderystės principus. Vertinant kiekvieno sutikimo su teiginiu laipsnį, išryškėjo vyraujančios lyderystės pobūdis. 29 pav. matyti vyraujantys teiginių, būdingų transfomacinei lyderystei, procentiniai „**visiškai sutinku**“ ir „**sutinku**“ vertinimai.

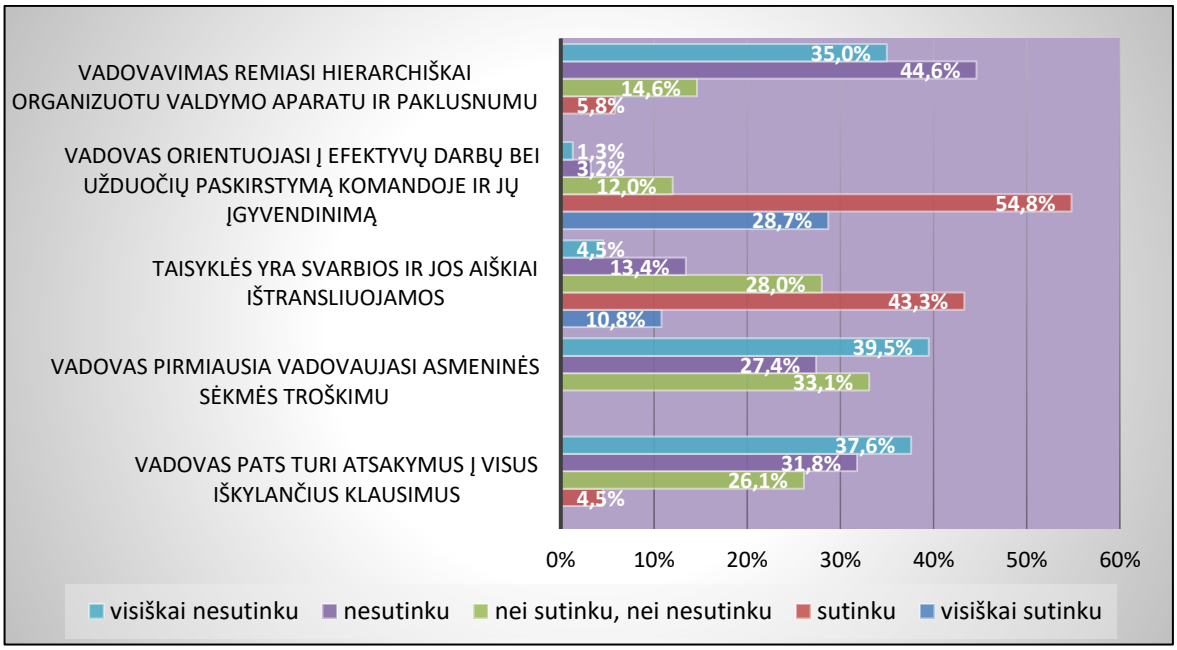


29 pav. Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal transformacinės lyderystės pobūdį

Sudaryta darbo autorės

Aukščiausi „**sutinku**“ pasirinkimai pažymėti ties šiomis lyderio savybėmis: *vadovas nebijo klysti, mokosi pats ir stengiasi ugdyti komandos narius* (54,1 proc.), *skatinamas kūrybiškumas ir inovatyvūs sprendimo būdai* (51 proc.), *ieškant sprendimų, vadovas skatina prie to prisidėti kiekvieną komandos narį* (48,4 proc.). Galima teigti, kad tai pamatinės lyderio savybės, padedančios siekti pozityvių pokyčių inovacijas ir organizacinę kultūrą palaikančiose organizacijose.

Palyginimui 30 pav. pateikiamas atsakymų pasiskirstymas pagal transakcinės lyderystės pobūdį.



30 pav. Tiriamųjų atsakymų pasiskirstymas pagal transakcinės lyderystės pobūdį
Sudaryta darbo autorės

Čia išryškėjo tik du pagrindiniai transakcinės lyderystės faktoriai: *vadovas orientuojasi į efektyvų darbų bei užduočių paskirstymą komandoje ir jų įgyvendinimą (54,8 proc.)* ir *taisyklės yra svarbios ir jos aiškiai ištransliuojamos* (43,3 proc.). Taigi, šių savybių dėka yra grindžiamas transakcinės lyderystės racionalumas, siekiant numatytų tikslų ir uždavinių. Kitos transakciniam vadovavimui būdingos alternatyvos, respondentų žymėtos daugiau „visiškai nesutinku“, „nesutinku“ arba „nei sutinku, nei nesutinku“, vadinasi, jos nėra vyraujančios šių organizacijų valdyme.

Abibendrinant 29 ir 30 pav. pateiktus respondentų atsakymus, dar kartą įsitikiname, kad transformacinei lyderystei būdingi požymiai yra dominuojantys inovatyvios įmonės statusą turinčiose įmonėse, tačiau abu šie lyderystės tipai tarpusavyje nėra kažkaip susipriešinę, atvirkščiai – jie koreliuoja šiose organizacijose. Tampa aišku, kad pripažinimu pagrįsto transakcinio vadovavimo elgsena formuoja darbuotojų atsakomybę, nustato taisykles, užduočių paskirstymą, kontrolę ir tokiu būdu stiprina pasitikėjimą lyderiu. Transakcinio vadovavimo principai, kaip paaiškėjo, sukuria pamatą

transformaciniam vadovavimui, kuriam reikalingas abipusis pasitikėjimas, įkvėpimas, komandinis darbas, kolekyvinis tobulėjimas, kūrybiškumas. Visa tai padeda lyderiui suformuoti inovacinės kultūros vertybes.

Anketoje buvo pateiktas klausimas, kaip respondentų nuomone lyderystė daro įtaką inovacinei kultūrai organizacijoje. Kadangi klausimas buvo atviras ir neprivalomas, gauti buvo tik 6 atsakymai (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Lyderystės įtaka inovacinei kultūrai

Respondentai	**Atsakymai**
Nr.1	➢ „viskas priklauso nuo lyderio“;
Nr.2	➢ „jei lyderis bus inovatyvus, ir kultūra bus inovatyvi“;
Nr.3	➢ „stiprus lyderis - stipri inovacinė kultūra“;
Nr.4	➢ „vadovas turi būti stiprus lyderis, jeigu nori pasiekti kokybišką inovacinę kultūrą“;
Nr.5	➢ „stipri lyderystė - kokybiška inovacinė kultūra“;
Nr.6	➢ „kolektyvinis darbas, bendras suinteresuotumas ir inovatyvus vadovo požiūris. Be aiškios stiprios lyderystės nebus ir inovacinės kutūros“;

Sudaryta darbo autorės

Respondentų atsakymai rodo aiškią vadovo-lyderio svarbą ir suvokimą, kad viskas yra vadovo rankose. Jeigu vadovas remsis stiprios, išreikštos lyderystės principais, jei darys įtaką darbuotojams ir padės siekti tai, ko jie patys nesiekia, bet norėtų pasiekti ir ves į priekį, kokybišką inovatyvią kultūrą taip pat galima garantuoti.

Gauti 7 atsakymai (žr. 12 lentelė) į atvirą klausimą, ką respondentai galėtų rekomenduoti, siekiant pagerinti organizacijos inovacinę kultūrą.

12 lentelė. Rekomendacijos, siekiant pagerinti inovacinę kultūrą

Respondentai	**Atsakymai**
Nr.1	▪ „suteikti dar daugiau laivės kūrybiškumui“
Nr.2	▪ „priimti daugiau inovatyvaus jaunimo“
Nr.3	▪ „daugiau komunikuoti“
Nr.4	▪ „motyvuoti darbuotojus“
Nr.5	▪ „nebijoti naujovių, nebijoti iššūkių“

Nr.6	▪ „priimti iššūkius ir nebijoti keistis“
Nr.7	▪ „daugiau motyvuoti darbuotojus“

Sudaryta darbo autorės

Iš pateiktų atskymų matyti, kad *darbuotojų motyvavimas* yra vienas svarbiausių komponentų puoselėjant inovacinę kultūrą ir tuo pačiu prisidedantis prie darbuotojų įtraukimo į organizacijos tikslų įgyvendinimą, ugdantis komandinę dvasią. Taip pat siūloma akcentuoti būtinybę *drąsiai priimti visus iššūkius ir nebijoti keistis*, priimti atsirandančias naujoves. Šie atsakymai rodo, kad inovatyvūs pokyčiai visgi kelia kai kuriems darbuotojams stresą, baimes, neužtikrintumą, tad lyderio pareiga padėti jas įveikti, ištransliuojant apie naujoves palaipsniui, išaiškinant jų poreikį ir naudą. Būtent „*daugiau komunikuoti*“ siūloma, suvokiant komunikaciją kaip prioritetinę priemonę, padedančią kurti palankią darbinę atmosferą bei kultūrą. Kitas respondentų siūlomas galingas įrankis yra *veikimo laisvė,* paskatinanti skleistis kūrybiškumui ir naujoms idėjoms. Būtent laisvą kūrybinę aplinką vertina jaunoji karta, galbūt todėl ir buvo vienas pasiūlymas, gerinant organizacijos kultūrą priimti daugiau jaunimo. Jaunimas greitai prisaiko kintančioje aplinkoje, veikia geranoriškai, aktyviai, pasitikinčiai. Tad sudarius tinkamas sąlygas, inovatyvusis jaunimas bus organizacijos varomoji jėga.

Spirmano koreliacijos koeficientas. Pirmojo ir antrojo klausimo (*1 kl. Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje. 2 kl. Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia*) kintamųjų tarpusavo koreliacijoms įvertinti taikytas Spirmano (Spearman) koreliacijos koeficientas (r). Paprastai didesnėms imtims (kai n > 30) yra nusistovėjusi koreliacijos stiprumo nustatymo metodika – koreliacija statistiškai reikšminga, jei gauta p reikšmė mažesnė už 0,05 (Bilevičienė ir Janušauskas (2013, 171). Koreliacijos stiprumas vertinamas skalėje nuo 0 iki 1 arba nuo 0 iki -1.

Atlikus 1 klausimo (*1 kl. Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje)* tarpusavo koreliacijas, matyti, kad statistiškai reikšmingų ryšių nėra daug. Pastebėtos ryškesnės sąsajos tarp *technologinių sprendimų* ir f*inansinių galimybių* (r = 0,708). Ši koreliacija logiškai gali būti paaiškinama tuo, jog disponuojant didesniais finansais, teigiamiau vertinami ir technologiniai pajėgumai. Taip pat vidutinė koreliacija, matoma tarp *finansinių galimybių* ir *vadovybės inovatyvumo* (r = 0,610). Darytina prielaida, jog inovatyvesnius sprendimus priimantys vadovai, sugeba labiau pritraukti finansinių resursų idėjų plėtrai. Disponuodami didesniais finansiniais ištekliais jie gali ženkliai paspartinti inovacinius procesus. Sąsajos tarp *stiprios lyderystės* ir *struktūrinių pasikeitimų* kintamųjų taip pat patenka į vidutinio stiprumo intevalą (r = 0,629). Darytina išvada, jog įtakingų, stiprių lyderių iniciatyva yra vertinama, suvokiant reikiamų struktūrinių pertvarkų svarbą, kaip galinčią paveikti tam tikrų inovacijų procesus.

Išanalizavus 2 klausimo *(2 kl. Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia)* vidinių ryšių koeficinetų reikšmes, matyti, kad jos varijuoja panašiai kaip ir pirmajame klausime. Statistiškai reišmingesnės koeficientų reikšmės matomos tarp: *komandinio idėjų strategavimo* ir *kūrybiškumo* (r = 0,695); *komandinio idėjų strategavimo* ir *vadovybės inovatyvumo* (r = 0,692); *kolektyvo atvirumo naujoms idėjoms* ir *gero mikroklimato* (r = 0,668).

Visas likusias išsamesnes pirmojo ir antrojo klausimų veiksnių koreliacines reikšmes galima pamatyti 7 priede.

Išanalizavus kintamųjų tarpusavio ryšius tarp 8 ir 1 klausimų (*8 kl. Įvertinkite lyderystės pobūdį Jūsų įmonėje. 1 kl. Įvertinkite lyderystės pobūdį Jūsų įmonėje)*, matyti, kad didesnė dalis statistiškai reikšmingų koreliacijų yra su neigiamomis reikšmėmis, pvz.:

- *vadovas orientuojasi į efektyvų darbų bei užduočių paskirstymą komandoje* ir *konkurencinė aplinka (-0,335);*
- *vadovas orientuojasi į efektyvų darbų bei užduočių paskirstymą komandoje* ir plėtros galimybės (-0,245).

Tarp 8 ir 2 klausimų (*8 kl. Įvertinkite lyderystės pobūdį Jūsų įmonėje. 2 kl. Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia)* stiprių, statistiškai reikšmingų koreliacijų taip pat beveik nenustatyta. Ženklesni tik atvirkštiniai koreliacijų koeficientai tarp šių kintamųjų:

- *vadovas orientuojasi į efektyvų darbų bei užduočių paskirstymą komandoje* ir *kūrybiškumas* (-0,213);
- *vadovas orientuojasi į efektyvų darbų bei užduočių paskirstymą komandoje* ir *kolektyvo atvirumas naujoms idėjoms (-0,191);*
- *vadovavimas remiasi hierarchiškai organizuotu valdymo aparatu, paklusnumu* ir *vadovybės inovatyvumas (-0,176).*

Visos šios neigiamos atvirkštinės koreliacijos rodo, jog tie respondentai, kurie pozityviau vertino *kūrybiškumą, kolektyvo atvirumą naujoms idėjoms, vadovybės inovatyvumą, plėtros galimybes*, tie mažiau pozityviai vertino transakciniam vadovavimui būdingus lyderystės bruožus. Kadangi atlikto tyrimo imtis nėra didelė, stipriai apibrėžtų išvadų, taikytinų visai inovatyvios įmonės statusą turinčiai populiacijai daryti negalime, todėl aptartos tik išryškėjusios tentencijos.

3.3. Diskusijos

Remiantis metodologinės dalies pradžioje pristatytu empirinio tyrimo modeliu, šiame poskyryje bus apibendrinti ir palyginti atliktos analizės duomenys su teorinėmis mokslo autorių

įžvalgomis. Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, kokie inovacinės kultūros ir lyderystės aspektai vyrauja inovatyvios įmonės statusą turinčiose Lietuvos įmonėse, tad pateikiami šie gauti rezultatai ir išvados:

1. Inovacijas lemiantys veiksniai. Tyrimas atskleidė, kad inovatyvius produktus kuriančiose organizacijose dažniausiai sutinkami šie inovatyvumą lemiantys pagrindiniai faktoriai, išsiskiriantys netechnologinių naujovių svarba inovacijų vertės kūrimo grandinėje:

konkurencinė aplinka, mokslo ir žinių įsisavinimas, rizikos tolerancija, komadinis darbas.

Inovatyvių įmonių statusą turinčių atstovų nuomonės patvirtino mokslininkų išvadas apie tai, jog inovatyvūs sprendimai konkurencijos akivaizdoje itin pasiteisina. Tyrimo rezultatai liudija, kad konkurencinę kovą laimėti siekiančios minėtos įmonės įpareigotos nuolat stebėti rinkos pokyčius, gebėti greitai prisitaikyti ir kurti unikalius inovatyvius produktus – tokiu būdu jos tampa savos srities lyderėmis. Rezultatai parodė, kad nuolatinis mokslo ir žinių siekis ir sutelktas komandinis darbas taip pat yra būtinoji šio proceso dalis, padedanti įveikti konkurencinius iššūkius rinkoje. Neabejotinai svarbu yra pamatuoti ir teisingai įvertinti rizikos veiksnius, lemiančius organizacijų inovacinę sėkmę.

Labai panašios veiksnių grupės taip pat buvo aptiktos ir nagrinėtoje teorinėje šio darbo dalies mokslinėje literatūroje (Atkočiūnienė ir kt. (2019); Steele ir Murray (2004); Kudokas ir Jakubavičius (2019); Tvaronavičius (2011); Stripeikis ir Ramanauskas (2011); Girdauskienė (2011); Zinkevičiūtė ir Mikuževičiūtė (2015) ir kt.). Vadinasi, rezultatai tik patvirtino mokslines išvalgas ir išryškino konkretesnius dominuojančius veiksnius inovatyviose įmonėse.

Įdomu tai, kad struktūrinių pasikeitimų (15 proc.) ir plėtros galimybių (14 proc.), veiksniai mažai veikia inovacijas tirtose įmonėse, nors išanalizuoti literatūriniai šaltiniai akcentavo juos kaip itin svarbius faktorius, galinčius padėti perorientuoti procesus, suvaldyti rizikas, numatyti tendencijas, parodyti kryptį ir pan. (Girnienė (2014), Baležentis (2007), Martins (2003), Bessant (2007), Heisig (2009) ir kt.). Galima numanyti, jog ieškant tam tikros papildomos vertės, tokiose įmonėse struktūrinių pokyčių mechanizmas tiesiog nėra populiarus. Darytina prielaida, jog plėtros galimybėms skiriama per mažai dėmesio mokslo, verslo ir valdžios bendradarbiavimo atžvilgiu. Galbūt nėra numatytų papildomų priemonių inovacijų plėtros skatinimui, kurios galėtų būti siejamos su palankios inovacijoms aplinkos ar infrastruktūros kūrimu, inovacinių gebėjimų ir kultūros puoselėjimu. Dar kita mažesnių procentinių išraiškų priežastis gali būti ta, jog dauguma anketą pildžiusiųjų buvo ne vadovai, o tiesiog tam tikros srities darbuotojai (specialistai), kurie iš esmės gali ir nematyti, nežinoti struktūrinių pokyčių mechanizmų, gali būti neįsigilinę į minėtas galimybes.

2. Inovacinės kultūros veiksniai. Abibendrinant inovacinę kultūrą lemiančius veiksnius ir sugretinant tyrimo duomenis su nagrinėtų literatūrinių šaltinių išvadomis, išaiškėja ir sutapimai, ir nežymios neatitiktys. Nors teoriniai šaltiniai labiausiai pabrėžia kūrybiškumo veiksnį (Martins ir Terblanche (2003), Zakarienė (2017), Müller-Prothmann ir Rhinow (2009), Stripeikis ir Ramanauskas (2011), Girdauskienė (2011) ir kt.), tačiau tyrimo rezultatai parodė, kad tiek kūrybiškumas, tiek kiti faktoriai panašiai koreliuoja su įmonių kultūra. Reikšmingiausiais yra laikomi:

geras mikroklimatas, vadovybės inovatyvumas, atvirumas idėjoms, kūrybiškumas, komandinis idėjų strategavimas. Kolektyvo atvirumas naujoms idėjoms ir kūrybiškumas gavo mažesnes procentines išraiškas.Vadinasi, naujovėms vystytis inovatyvaus statuso įmonėse reikalinga itin palanki organizacinė kultūrinė terpė bei atliekami lyderių įkvėpti komandiniai veiksmai. Kaip matyti, kūrybiškumo faktorius padeda suderinti skirtingas idėjas, atrasti inovatyvius darbo metodus, gauti naujų rezultatų bei išvystyti unikalią kultūrą.

3. Inovacinės kultūros trukdžiai. Kaip ir buvo tikėtasi, tyrimas parodė, jog inovatyvius sprendimus diegiančiose įmonėse **pažangiosios technologijos** atlieka itin reikšmingą, gyvybiškai svarbų vaidmenį, be kurių tolesnė tokių organizacijų raida praktiškai neįmanoma. Technologinės pažangos trūkumą moksliniai autoriai lygiai taip pat laikė trikdžiu inovacinės kultūros kontekste bei pagrindė tai mokslinėmis išvadomis (Eriksonas ir kt. (2015), Girnienė (2014), Ališauskas (2005), Žilinskas ir Demetjeva (2014), Terziovski (2007), Valentinavičius (2006) ir kt.).

Tyrimo meto išaiškėjo, kad ypatingai didelės svarbos yra **kvalifikuota mokslo darbuotojų komanda**. Kvalifikuota darbo jėga neabejotinai laikytina pažangios ir inovatyvumo linkme žengiančios įmonės standartu. Tai įrankis, kurio pagalba tiriamosiose įmonėse sukuriamos ir įgyvendinamos naujos idėjos, paverčiamos nauju produktu ar nauja paslauga rinkoje. Mokslinių darbų autoriai (Zakarienė (2017), Keršys (2008), Benetytė (2020) ir kt.) taip pat byloja, jog esant aukštos kvalifikacijos darbo jėgos trūkumui, pridėtinės vertės kūrimas bus mažesnis, inovacijų plėtra lėtesnė.

Kitas tyrimo metu pagrįstas faktorius, darantis įtaką tiek šių organizacijų plėtrai, tiek spartesniam inovacinės kultūros vystymuisi – **tarpinstitucinis bendradarbiavimas**, įrodantis, jog jis akualus bet kuriame veiklos sektoriuje – ne tik valstybiniame, kaip įprastai priešingai manoma. Taigi, santykių su kitomis institucijomis buvimas ar nebuvimas gali atitinkamai reikšmingai paveikti inovacijų atsiradimą bei organizacinį kultūrinį augimą. Mokslo bendruomenė taip pat patvirtino, jog bendradarbiavimas yra vienas iš inovatyvumą lemiančių veiksnių (Müller-Prothmann ir Rhinow (2009), Dzemyda ir Pogosian (2012), Bandzevičienė (2011), Atkočiūnienė, Siudikienė ir Girnienė (2019) ir kt.). Autorių nuomone, bendradarbiavimo trūkumas ženkliai susilpnina organizacijų inovacinius užmojus.

Analizė parodė, jog politinės aplinkos faktorius nelaikomas didesniu trukdžiu, nes praktiškai nepaveikia inovacinės kultūros tirtose organizacijose, nepaisant to, jog mokslinėje literatūroje jis minimas išoriniu aplinkos veiksniu, dažnu atveju galinčiu daryti įtaką inovacijų atsiradimui (Kirstukas (2013), Dzemyda ir Pogosian (2012), Šneiderienė ir kt. (2020)).

4. Lyderystės bruožai, trūkumai ir tipai. Apžvelgiant duomenis apie tiriamų įmonių lyderiams būdingus bruožus, paaiškėjo, kad rezultatai beveik panašiai atitinka mokslo autorių išvadas (Bandzevičienė (2011), Zakarienė (2017), Vaitkevičius (2016), Jiang ir kt.(2017), Yukl (2013), Metcalf ir Morelli (2015) ir kt.) : **įsitaukiantis į įmonės veiklas, pasitikintis, inciatyvus ir kūrybiškai mąstantis, individualiai rodantis dėmesį, keliantis užsibrėžtus tikslus** – tai lyderiams būdingos esminės savybės, be jokios abejonės sąlygojančios inovacinius sprendimus minėtose organizacijose. Labiausiai netoleruotinomis laikomos nemotyvavujančio, konfliktiško ir nelankstaus lyderio savybės. Vadinasi, inovatyvią veiklą vykdančių organizacijų lyderių veikla privalo būti pagrįsta lankstumu, gebėjimu vienyti ir motyvuoti komandos narius, o konfliktines situacijas spręsti diplomatiniais būdais.

Atlikto empirinio tyrimo analizė leidžia daryti išvadą, jog inovacijomis grindžiamoje įmonių veikloje **vyrauja transformacinis lyderystės tipas**, atsiskleidžiantis per tam tikras anketinėje apklausoje priskirtas vadovui būdingas savybes, tokias kaip: pasitikėjimas, iniciatyva, kūrybiškumas, individualus dėmesys, klaidų toleravimas. Tačiau įvertinus transakciniu vadovavimu besiremiančios lyderystės principus (Pearce ir kt. (2003), Jonušaitė ir Valuckienė (2003), Bass (2006), Šneiderienė ir kt. (2020) ir kt.) paaiškėjo, jog **transakcinės lyderystės bruožai pasireiškia taip pat** – dažniausiu atveju tai yra orientacija į efektyvų darbų paskirstymą ir galiojančių taisyklių aiškus ištransliavimas, kiek rečiau – įsitraukimas į įmonės veiklas ir procesus, kontrolės vykdymas, tikslų kėlimas, taisyklių taikymas. Taigi, vadovai, įvertindami atitinkamas realias situcijas, praktiškai renkasi būtent tą lyderystės tipą, kuris gali teigiamai lemti įgyvendinamų inovacijų sėkmę.

Apibendrinant viso tyrimo rezultatus, tampa aišku, jog teorinėje darbo dalyje išryškėję inovacijoms bei inovatyviai kultūrai svarbūs veiksniai lygiai taip pat reikšmingi ir praktinėje inovatyvius produktus ar paslaugas kuriančių organizacijų veikloje. Tačiau patys svarbiausi vidinės kultūros elementai savaime dar nesukuria inovatyvios kultūros minėtose įmonėse. Inovacinių veiksmų koordinavimas pirmiausia prasideda ir priklauso nuo lyderio atliekamų veiksmų. Tyrimo rezultatai byloja apie organizacijose stipriau dominuojantį transformacinį lyderystės tipą, kuris, kaip atskleidė nagrinėtų mokslininkų nuomonės, daro ypač didelę įtaką formuojant inovacinę kultūrą.Tačiau kai kurie transakciniam lyderiavimui būdingi elementai šiame tyrime dalyvavusiose organizacijose pasireiškia taip pat. Tiek literatūrinė analizė, tiek tyrimo rezultatai leidžia suformuluoti išvadą, jog šiose įmonėse

yra taikomas transformacinės ir transakcinės lyderystės derinys, reaguojant į tam tikras situacijas ir adaptuojant tinkamesnį lyderio elgesio bei veiksmų modelį.

Taigi paaiškėjo, kad inovacinės kultūros ir lyderystės konstruktas inovatyvaus statuso įmonėse turi pakankamai stiprias tarpusavio sąsajas, koreliuojančias per inovatyvumą ir lyderiavimą lemiančias išgrynintas dimensijas. Pagrindiniai lyderių bruožai, mąstymo būdas, vadovavimo stilius, vertybių puoselėjimas yra tie elementai, kuriais ir kuriamas šių organizacijos klimatas. Tiek mokslo autoriai, tiek šio tyrimo išvados praktiškai sutampa – ar vidinė kultūra inovatyvaus statusą turinčiose įmonėse bus inovatyvi, pirmiausia priklauso nuo lyderių daromos įtakos ir inicijuojamų pokyčių. Jei įkvepianti lyderystė kurs bendradarbiavimu grįstą organizacinę kultūrą, inovacinę sėkmę ir konkurencinį pranašumą savo veiklos srityje užsitikrinti bus lengviau.

IŠVADOS

Įgyvendinus empirinio tyrimo strategijoje numatytus uždavinius, pateikiamos galutinės šio darbo išvados:

1. Inovacijų, inovacinės kultūros ir lyderystės sampratų analizė moksliniame diskurse parodė, kad *apibrėžimų sąrašas yra pakankamai ilgas ir nėra baigtinis*, nuolat pasipildantis, tačiau visų sąvokų reikšmės išlaiko pagrindinę jų esmę. Apibendrintai galima konstatuoti, kad inovacija – tai sąvoka, skirta naujumo reikšmei nusakyti, inovacinė kultūra – naujus sumanymus palaikančios vidinės vertybės bei komandinis kūrybiškumas, lyderystė – tai įtaka, gebėjimas burti komandą, priimti sprendimus ir vesti į priekį.

2. Teorinė mokslinių publikacijų analizė atskleidė, jog inovatyvūs sprendimai ir inovacinė kultūra vystosi tik sąlygojant tam tikriems veiksniams, mokslininkų panašiai skirstomiems į vidinius ir išorinius. Nėra nė vieno išskirtinio, kuris būtų laikomas pagrindiniu – skiriasi tik jų grupavimo būdai. Mokslininkų pripažįstami šie dažniausiai besikartojantys *inovatyvumą lemiantys faktoriai:* technologiniai, strateginiai, žmogiškųjų išteklių, finansiniai, bendradarbiavimo, organizacinės kultūros, rinkos pokyčių, lyderystės.

Organizacijos kultūra, kūrybiškumas ir inovacijos yra neatsiejamas tandemas – nesant kūrybiškumo, inovacijų įgyvendinimas neįmanomas, o inovacijų pamatinė sąlyga yra kūrybingumas.

Inovatyvios įmonės bruožais laikomi: talentinga komanda, dėmesys kūrybiškumui, toleranciją klaidoms, laisva darbinė aplinka, tinkama lyderio įtaka. Inovaciniai procesai yra sudėtingi, imlūs laikui, susidedantys iš trijų pagrindinių etapų: idėjų generavimo, vystymo, įgyvendinimo.

3. Tyrimo metu paaiškėjo pačias *inovacijas inspiruojantys faktoriai*: konkurencija, mokslo ir žinių pažanga, komandinis darbas bei rizikos toleravimas. *Inovacinę kultūrą labiausiai lemiantys veiksniai*: geras vidinis klimatas, lyderių inovatyvumas, komandinis idėjų generavimas, atvirumas naujovėms, kūrybiškumas.

Būdingiausi lyderių bruožai: įsitraukiantis į įmonės procesus, pasitikintis, inciatyvus, kūrybiškai mąstantis, individualiai rodantis dėmesį, keliantis tikslus. *Vyraujantis transformacinės lyderystės tipas*, grindžiamas pasitikėjimu, iniciatyvumu, kūrybiškumu, individualiu dėmesiu, klaidų toleravimu. Šiais principais besivadovaujantys minėtų organizacijų lyderiai daro stipriausią įtaką, formuojant inovacinę kultūrą. *Būdingi ir transakcinio lyderiavimo bruožai*, besiorientuojantys į aiškų darbo funkcijų paskirstymą bei taisyklių numatymą. Lyderystės stilius pasirenkamas pagal esamą situaciją, reikalingus imtis veiksmus.

4. Respondentų atsakymai pagrindė stiprios, išreikštos lyderystės bruožų svarbą inovatyvios kultūros kontekste. *Nemotyvuojančio, konfliktiško ir nelankstaus lyderio savybės* tirtose organizacijose *turi didžiausią neigiamą vertinimą*.

PASIŪLYMAI

1. Tyrimo metu buvo nustatyta, jog daugiau nei pusė respondentų konkurenciją vertina kaip itin reikšmingą išorinės aplinkos komponentę įmonės veikloje. Tikėtina, jog siekdamos atlaikyti konkurencinę kovą, inovatyvios įmonės statusą turinčios organizacijos ypač aktyviai domisi rinkose vykstančiais pokyčiais, analizuoja konkurentų veiksmus ir pan. Tačiau vien to nepakanka – siekdamos atsiriekti kuo didesnę rinkos dalį ir kuo geriau joje įsitvirtinti, **šios organizacijos turėtų eliminuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo trūkumą,** kuris šiame tyrime išryškėjo kaip itin svarbus elementas plėtojant inovatyvumą ir užsitikrinant inovatyvios įmonės statusą. Tad priimdami naujovėmis grindžamus sprendimus bei įgyvendindami tam tikrus projektus, **inovacijas kuriančių įmonių vadovai turėtų efektyvinti į inovacijų kūrimą orientuoto sektoriaus ir valdžios institucijų glaudesnį bendradarbiavimą.** Atsižvelgiant į konkrečios organizacijos specifiką ir siekius, institucijos galėtų prisidėti prie iškelto bendro tikslo siekimo. Sklandžiam ir tvariam bendradarbiavimui reikalingas nuolatinis tokių suinteresuotų pusių ryšys, t.y. atvirumas tarpusavyje ir bendrų sprendimų paieška padėtų susidoroti su kylančiais iššūkiais. Galiausiai tikslas materializuotųsi į realius rezultatus.

2. Turėdami tikslą sukurti komercinį potencialą turinčius inovatyvius produktus ir siekdami optimizuoti su tuo susijusių procesų finansinę naštą, **inovacijas kuriančių įmonių vadovai turėtų užmegzti tarpinstitucinius ryšius su paramą administruojančiais fondais, kad gautų paramą įvairioms programoms finansuoti**, pvz. moksliniams tyrimams, eksperimentinei plėtrai, inovacijų infrastruktūrai, produktų ir technologijų sertifikavimui ir pan. Tokiu būdu būtų sustiprintos pozicijos rinkoje, o tuo pačiu tai padėtų minėtoms organizacijoms spręsti finansinių išteklių trūkumo klausimą, tyrime išryškėjusį kaip itin negatyvų veiksnį.

3. Gautos **finansinės paramos dėka inovacijų startuolėms būtų suteikta galimybė sparčiau ir efektyviau vystyti reikiamą naujovių kūrimo infrastruktūrą,** pasitelkiant platesnio masto moderniąsiais technologijas ar kitus išmanius sprendimus. Paraleliai būtų gautas kitas teigiamas rezultatas – t.y. būtų **racionaliau išnaudojamas darbo laikas**. Beveik pusė visų respondentų nurodė, kad laiko stoka yra vienas iš trukdžių, formuojant inovacinę kutūrą įmonėje.Tad **įdiegtos naujos kartos išmaniosios technologijos ir inovatyvūs sprendimai leistų inovatyvius produktus kuriančioms įmonėms optimizuoti darbo laiko sąnaudas.** Tai suteiktų daugiau laisvės ir galimybių didesnį dėmesį skirti darbuotojų kūrybiniams procesams, kolektyviniams informacijos apsikeitimams, juolab, kad kūrybiškumo trūkumą kiek daugiau nei trečdalis apklaustųjų taip pat įvardijo inovacinės kultūros formavimo trikdžiu.

4. Siekiant sumažinti respondentų įvardintą kvalifikuotų mokslo darbuotojų trūkumą, **inovatyvaus statuso įmonių vadovams siūlytina dažniau įdarbinti reikiamos darbinės patirties neturinčius, tačiau iniciatyvius, naujovėmis besidominčius, labai motyvuotus**, tik baigusius mokyklas ar pradėjusius studijuoti, darbuotojus, kuriems būtų perduota patirtis ir žinios. Toks sprendimas būtų išeitis iš ribotos darbo rinkos pasiūlos ir ilgainiui inovacijas kuriančioms įmonėms atneštų naudos. Taip pat **šių įmonių vadovams siūlytina priimti į darbą socialiai jautrias asmenų grupes** (pvz. nuo 18 iki 29 metų ar vyresnius nei 54 m.). Pasinaudojant šia Europos socialinio fondo lėšomis finansuojama priemone vadovai galėtų pritraukti reikalingų specialistų. Taip pat sprendimą lyderiai galėtų rasti ir įmonės viduje – **siūlytina daugiau patiems išsiugdyti reikiamo pobūdžio specialistų**. Tokiu atveju **būtina investuoti į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, mokymus, keitimąsi gerąja praktika, patirtimi.**

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Ališauskas, Kęstutis, Henrikas Karpavičius, ir Janina Šeputienė. 2005. *Inovacijos ir projektai: mokomoji knyga*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.

2. Almonaitienė, Junona Silvija. 2000. *Kūrybingumo ir inovacijų psichologija: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.

3. Amabile, Teresa M., Elizabeth A. Schatzel, Giovanni B. Moneta, ir Steven J. Kramer. 2004. „Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support“. *The Leadership Quarterly* 15 (1): 5-32.

4. Analoui, Bejan David, Hannah Clair Doloriert, ir Sally Sambrook. 2013. „Leadership and knowledge management in UK ICT organisations“. *Journal of Management Development* 32 (1): 4-17. https://doi.org/10.1108/02621711311286892 .

5. Andrew, James P., Harold L. Sirkin, ir John Butman. 2007. *Payback: reaping the rewards of innovation*. Harvard Business Press.

6. Atkočiūnienė, Zenona Ona, ir Aurelija Petronytė. 2018. „Žinių kūrimo ir dalijimosi jomis poveikis inovacijoms“. *Informacijos mokslai* (83): 24-35.

7. Atkočiūnienė, Zenona Ona, Daiva Siudikienė, ir Ingrida Girnienė. 2019. „Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje“. *Informacijos mokslai* (86): 68-97. https://www.lvb.lt/permalink/f/16nmo04/ELABAPDB47119560 .

8. Baležentis, Alvydas. 2007. „Organizacijos inovacinio lauko veiksnių analizė“. *Viešoji politika ir administravimas* (22): 41-46.

9. Bandzevičienė, Rita. 2011. *Inovacijų vadybos psichologija: metodinė priemonė.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

10. Banelienė, Rūta. 2019. „Inovacinė veikla: šiuolaikiniai požiūriai ir rodikliai“. *Public Administration (16484541)* (1): 56–69.

11. Baronienė, Diana, Diana Šaparnienė, ir Lina Sapiegienė. 2008. „Leadership as a Prerequisite of Effective Management of Educational Organisation“. *Socialiniai tyrimai : mokslo darbai* (3): 19-31

12. Bass, Bernard M., ir Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational leadership*. London: Lawrence erlbaum associates.

13. Benetytė, Raminta. 2020. „*Įmonių inovacijų investicijų intensyvumas ir rizika šalies tvarumo kontekste“*. Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas. https://www.lvb.lt/permalink/f/16nmo04/ELABAETD77162057

14. Bessant, John, ir Joe Tidd. 2007. *Innovation and entrepreneurship*. England: John Wiley & Sons.

15. Bilevičienė, Tatjana, ir Steponas Jonušauskas, S. 2013. *Atvirojo kodo programų taikymas rinkos tyrimuose.* Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.

16. Bundy, Wayne Miles. 2002. *Innovation, creativity, and discovery in modern organizations*. Westport, CT: Quorum Books, 2002.

17. Charles H.Schwepker, ir David J. Good. 2013. „Improving salespeople's trust in the organization, moral judgment and performance through transformational leadership“. *Journal of Business & Industrial Marketing* 28 (7): 535-546. https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2011-0077

18. Coda, Vittorio, ir Carmine Garzia. 2004. *Innovative Enterprises and Regional Economic Systems. The case of Canton Ticino*. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/228792524_Innovative_Enterprises_and_Regional_Economic_Systems_The_case_of_Canton_Ticino

19. Conley, Curtis A., ir Wei Zheng. 2009. „Factors critical to knowledge management success“. *Advances in Developing Human Resources* 11 (3): 334-348.

20. Čižikienė, Janina. 2020. „*Vadovų lyderystė pasirenkant diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą*“. Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas. https://www.lvb.lt/permalink/f/16nmo04/ELABAETD79116595

21. Černevičiūtė, Jūratė, ir Rolandas Strazdas. 2014. „Kūrybingumo sampratų raida: nuo genijaus į kūrybines sistemas“. *Coactivity/Santalka* 22(2):113-125.

22. Daft, Richard L. 2014. *The leadership experience (5th ed.).* Mason, OH: Thomson, South-Western.

23. Damkuvienė, Milda, Jūratė Valuckienė, Sigitas Balčiūnas, ir Evandželina Petukienė. 2019. *Lyderystė organizacijos kaitai: įkvepiantis tango: mokymosi užsienyje sąlygota lyderystė mokyklos kaitai*. Mokslo studija [elektroninė knyga]. Šiauliai: Šiaulių universitetas. https://www.lvb.lt/permalink/f/16nmo04/ELABAPDB42458937

24. Digrienė, Lina. 2018. „Lyderio vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą: farmacijos įmonių tinklo atvejis“. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai: dvidešimt pirmoji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija „ES ekonomikos, finansų ir verslo procesai bei tendencijos“, Kaunas, 2018 m. gegužės 11 d. , Vytauto Didžiojo universitetas, (21): 11-16.

25. Dikčius, Vytautas. 2011. *Anketos sudarymo principai*. Vilnius: Vilniaus universitetas.

26. Dzemyda, Ignas, ir Simona Pogosian. 2012. „Inovacijos versle ir jas lemiantys veiksniai teoriniu ir politiniu aspektu“. *Ekonomika ir vadyba : aktualijos ir perspektyvos : mokslo darbai* (1): 63-76.

27. Eriksonas, Linas, Ingrida Gečienė, Laima Nevinskaitė, Erika Tauraitė-Kavai, ir Alina Žvinklienė. 2015. *Inovacijų tinklų kūrimasis Lietuvoje: atvejų studijos*. Vilnius: Lietuvos Socialinių Tyrimų Centras, Socialinių Inovacijų Institutas.

28. Gaižauskaitė, Inga, ir Svajonė Mikėnė. *Socialinių Tyrimų Metodai: Apklausa*. Vilnius, 2014.

29. Giedraitis, Algirdas. 2014. „Vadovų asmenybės bruožų raiška inovacinėje gamybos įmonėje“. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* 36 (2): 275-287. https://www.lvb.lt/permalink/f/1gjkcsi/ELABAPDB8620402

30. Ginevičius, Romualdas, Narimantas Paliulis, Eugenijus Chlivickas, ir Juozas Merkevičius. 2006. *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai: monografija*. Vilnius: Technika.

31. Girdauskienė, Lina. 2011. „Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą?“ *Ekonomika ir vadyba*. 16: 743–752.

32. Girnienė, Ingrida. 2014. „Žinių vadybos veiksniai, skatinantys inovacijų kūrimą“ . Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas. https://www.lvb.lt/permalink/f/1gjkcsi/ELABAETD21868

33. Hauschildt, Jürgen. 2002. „Zwischenbilanz: rozesse, Strukturen und Schlüsselpersonen des Innovationsmanagements–Ergebnisse empirischer Studien des Kieler Graduiertenkollegs „Betriebswirtschaftslehre für Technologie und Innovation“. *Managementforschung* (12): 1-33.

34. Heisig, Peter. 2009. „Harmonisation of knowledge management - comparing 160 KM frameworks around the globe“. *Journal of knowledge management* 13 (4): 4-31.

35. York-Barr, Jennifer, ir Karen Duke. 2004. „What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship“. *Review of educational research* 74 (3): 255-316.

36. Yukl, Gary A. 2013. *Leadership in Organizations*. 8th Ed.; Global ed. Harlow: Pearson Education.

37. Janiūnaitė, Brigita, Monika Kriaučionienė, ir Giedrius Jucevičius. 2011. *Organizacijų inovacinė kultūra: mokslo studija*. Kaunas: Technologija.

38. Janiūnaitė, Brigita, ir Monika Petraitė. 2010. „Relationship between organizational innovative culture and knowledge sharing in organization: the case of technological innovation implementation in a telecommunication organization“. *Socialiniai mokslai* (3): 14-23.

39. Jonušaitė, Simona, ir Jūratė Valuckienė. 2007. „Lyderystės charakteristikos bendrojo lavinimo mokykloje: išorės audito ataskaitų kokybinė analizė“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* (2): 102-107.

40. Jokūbauskienė, Saulė. 2013. „Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimas besimokančioje organizacijoje“. Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas. https://www.lvb.lt/permalink/f/1gjkcsi/ELABAETD1906635

41. Keršys, Marijus. 2008. „Ekonominių veiksnių įtaka inovacijoms versle: Lietuvos atvejis“. Daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas.
https://www.lvb.lt/permalink/f/16nmo04/ELABAETD1921428

42. Kirstukas, Juozas, Bernardas Vaznonis, Evaldas Serva, ir Rolandas Rakštys. 2013. *Inovacijų ir techninių pokyčių ekonomika* [elektroninis Išteklius]: mokomoji knyga Ekonomikos ir vadybos fakulteto studentams. Akademija. https://www.lvb.lt/permalink/f/16nmo04/ELABAPDB2888153

43. Klein, Katherine J., Amy Buhl Conn, ir Joann Speer Sorra. 2001. „Implementing computerized technology: An organizational analysis“. *Journal of applied Psychology* 86 (5): 811–24. doi:10.1037/0021-9010.86.5.811.

44. Klimavičienė, Asta. 2013. „Vadovavimo stiliai: teorinis aspektas“. Studentų mokslinė konferencija, Vilnius, 2013, 75-82.

45. Krause, Diana E., Diether Gebert, ir Eric Kearney. 2007. „Implementing process innovations: The benefits of combining delegative-participative with consultative-advisory leadership“. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 14 (1): 16-25.

46. Kruse, Kevin. 2013. „What is leadership“. *Forbes magazine* (3).

47. Krušinskas, Rytis, ir Raminta Benetytė. 2014. „Inovacijos įmonės veiklos kontekste: teorinis aspektas“. *Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos* (1): 77-81.

48. Kudokas, Vilius, ir Artūras Jakubavičius. 2019. „Inovacijų raiška Lietuvos versle“. 2-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija „Ekonomika ir vadyba“, Vilnius, 2019 m. vasario 13 d. , 1–8.

49. Leavy, Brian. 2005. „A leader's guide to creating an innovation culture“. *Strategy & Leadership* 33 (4): 38-45. https://doi.org/10.1108/10878570510608031

50. Lin, HC., Dang, T.T.H. & Liu, YS. 2016. „CEO transformational leadership and firm performance: A moderated mediation model of TMT trust climate and environmental dynamism“. *Asia Pacific Journal of Managemen* 33 (4) **:** 981–1008. https://doi.org/10.1007/s10490-016-9468-x

51. Mallia, Kren L., Kasey Windels, ir Sheri J. Broyles. 2013. „An Examination of Successful Leadership Traits for The Advertising-Agency Creative Director“ *Journal of Advertising Research* 53 (3): 339–353 doi:10.2501/JAR-53-3-339-353.

52. Martins, Ellen C., ir Nico Martins. 2002. „An organisational culture model to promote creativity and innovation“. *Special edition*: *SA Journal of Industrial Psychology* 28 (4): 58-65. http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/13569/An%20organisational%20culture%20model.psyc_v28_n4_a10.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

53. Martins, Ellen C., ir Fransie Terblanche. 2003. „Building organisational culture that stimulates creativity and innovation“. *European Journal of Innovation Management* 6 (1): 64-74. https://doi.org/10.1108/14601060310456337 .

54. Masiulis, Kęstutis, ir Tadas Sudnickas. 2008. *Elitas ir lyderystė: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras.

55. Milić, Bojana, Grubić-Nešić Leposova, Bogdan Kuzmanović, ir Milan Delić. 2017. „The influence of authentic leadership on the learning organization at the organizational level: The mediating role of employees' affective commitment“. *Journal of East European Management Studies*, 9-38.

56. Metcalf, Maureen, ir Carla Morelli. 2015. „10/9 - The Art of Leading Change: Innovative Leaders Transformation Model“. *Integral Leadership Review* 83–92.

http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=111382648&site=ehost-live.

57. Morris, Langdon. 2011. *Permanent innovation*. Innovation academy.

58. Müller-Prothmann, Tobias, ir Holger Rhinow. 2009. „Innovation Profiler'-Identification and Prioritisation of Innovation Factors Based on Social Network Analysis“. ISPIM 2009 Conference Proceedings, Berlynas, 2009 m. liepos 21 d.

59. Northouse, Peter G. 2015. Leadership theory and practice [interaktyvus], [žiūrėta 2021m. gegužės 5 d.]. Prieiga per internetą: https://studydaddy.com/attachment/146554/Peter_G._Northouse_Leadership__Theory_and_Practiz-lib.org.pdf

60. Pearce, Craig. G, Henry P.Sims, Jonathan F. Cox, Gail Ball, Eugene Schnell, Ken A. Smith ir Linda Trevino. 2003. „Transacters, transformers and beyond: a multi-method development of a theoretical typology of leadership“. *Journal of Management development* 22 (4):273-307.

61. Phillips, Jeffrey, ir Dean Hering. 2005. „Innovate on Purpose™.“ *A systemic approach to sustainable, repeatable innovation, using the Concept to Cash business process. NetCentric Corporation,* 5.

62. Pukėnas, Kazimieras. 2009. *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.

63. Raipa, Alvydas, ir Lolita Jurkšienė. 2012. „Inovaciniai pokyčiai viešosiose organizacijose: Vertinimo problemos” . *Public Administration (16484541),* 3 (35):28–36. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e5h&AN=92595682&site=ehost-live.

64. Rosing, Kathrin, Michael Frese, ir Andreas Bausch. 2011. „Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership“. *The leadership quarterly* 22 (5): 956-974.

65. Rutten, Roel. 2004. „Inter-firm knowledge creation: A re-appreciation of embeddedness from a relational perspective“ *European Planning Studies* 12 (5): 659-673. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1080/0965431042000220002

66. Sapiegienė, Lina, Juknevičienė Vita, ir Stoškus Stasys. 2009. „Inovacijų diegimo procesas: Šiaulių miesto gamybos įmonių atvejų analizė“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2 : 237-49.

67. Skaržauskienė, Aelita. 2008. „Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje“. Daktaro disertacija, ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas. https://www.lvb.lt/permalink/f/1gjkcsi/ELABAETD1854395

68. Smaliukenė, Rasa. 2008. „Lyderystė viešajame administravime: Teoriniai aspektai“ . *Public Administration (16484541)* 2 (18): 34–41.

69. Steele, John, ir Mike Murray. 2004. „Creating, supporting and sustaining a culture of innovation“. *Engineering, construction and architectural Management* 11 (5): 316–322. http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09699980410558502.

70. Strazdas, Rolandas, Borisas Melnikas, ir Artūras Jakutavičius. 2000. *Inovacijų vadyba*. Vilnius: Technika.

71. Strazdas, Rolandas, Eugenijus Chlivickas, Artūras Jakubavičius, Bronius Jančiauskas, Bronius Maceika, Augustinas Staškevičius, Juozapas Audvydas, Eligijus Toločka, Irena Zabielavičienė, ir Eigirdas Žemaitis. 2008. *Inovacijų vadyba: mokomoji knyga*. Vilnius: Baltijos kopija.

72. Stripeikis, Osvaldas, ir Julius Ramanauskas. 2011. „Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai“. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* 1 (25): 224-230. https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367176884544/

73. Sukackaitė, Rugilė, ir Zenona Ona Atkočiūnienė. 2016. „Inovacinės organizacijos kultūros ir lyderystės sąsajos Lietuvos įmonėse“. *Informacijos mokslai* 74 (4): 38-49. https://doi.org/10.15388/Im.2016.74.9921.

74. Šimanskienė, Ligita. 2008. „Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui“. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* (15): 175-79.

75. Šimanskienė, Ligita, Jurgita Paužuolienė, ir Vitalijus Paužuolis. 2015. „Inovatyvios organizacinės kultūros bruožai smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse“. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai* (73): 63-81. https://eltalpykla.vdu.lt/1/948

76. Šneiderienė, Agnė, Antanas Vaitiekus, ir Janina Vaitiekienė. 2020. “Lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybės“. *Socialiniai tyrimai* 43 (1): 45-57.

77. Terziovski, Mile. 2007. *Building innovation capability in organizations: an international cross-case perspective*. London: Imperial College Press.

78. Tidikis, Rimantas. 2003. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.

79. Thom, Norbert, ir Ritz Adrian. 2004. *Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.

80. Tuomi, Ilkka. 2002. *Networks of innovation: change and meaning in the age of the internet*. Oxford, England: Oxford University Press.

81. Tvaronavičius, Vytautas. 2011. „Inovacijų ir materialiųjų investicijų poveikis šalies ekonominiam augimui: Lietuva Europos Sąjungos šalių kontekste“. Daktaro disertacija, VGTU leidykla „Technika“. https://www.lvb.lt/permalink/f/16nmo04/ELABAETD2049995

82. Vaitkevičius, Viktoras. 2016. „Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė“. *Informacijos mokslai* (76): 123-38.

83. Valentinavičius, Stasys. 1999. „Inovacinės politikos įtaka pramonės konkurencingumui“. *Ekonomika: mokslo darbai* (49): 77-85.

84. Valentinavičius, Stasys. 2006. „Inovacinio verslo plėtra: problemos ir galimybės“. *Ekonomika* (74): 108-128.

85. Vveinhardt, Jolita, ir Jūratė Kuklytė. 2016. „Suminio inovacijų indekso ir jį lemiančių veiksnių analizė Lietuvoje“. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai* 10 (2): 31-45.

86. Weiss, David S., ir Vince Molinaro. 2005. *The leadership gap: Building leadership capacity for competitive advantage*. Kanada: John Wiley & Sons.

87. Zakarienė, Jūratė. 2017. „Inovacijas lemiantys veiksniai: teorinis aspektas“. Ekonomikos vystymasis: procesai ir tendencijos : IV-osios tarptautinės mokslinės-praktinės konferencijos, įvykusios Vilniaus kolegijos Ekonomikos fakultete 2017 m. balandžio 26 d., medžiaga, 74-83.

88. Zerfass, Ansgar, ir Simone Huck. 2007. „Innovation, communication, and leadership: New developments in strategic communication“. *International journal of strategic communication* 1 (2): 107-122.

89. Zinkevičiūtė, Eglė, ir Irma Mikuževičiūtė. 2015. „Lyderystės vaidmuo skatinant inovacijas“. *Tiltas į ateitį* (1): 487-494.

90. Židonis, Žilvinas, ir Sonata Andriuškevičienė. 2019. „Ar institucinė inovacija reiškia naujus vadybos metodus? Transformacinė lyderystė ir darbuotojų įgalinimas profesinio švietimo įstaigose“. *Viešoji politika ir administravimas* 18 (1): 136-51.

91. Žilinskas, Vytautas Jonas, ir Jelena Demetjeva. 2014. „Lietuvos inovacinės veiklos tendencijos ir tobulinimo galimybių analizė Europos Sąjungos kontekste“. *Regional formation and developing studies* 1 (6): 183-194.

92. Žydžiūnaitė, Vilma. 2011. *Baigiamojo darbo rengimo metodologija. Mokomoji knyga.* Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija.

Internetiniai ir kiti šaltiniai

93. „Apklausa: nuo ko priklauso verslininkų inovatyvumas ?“. 2015. Bzn start, 2015 m. vasario 5 d. https://bznstart.lt/verslas/vadyba/apklausa-nuo-ko-priklauso-verslininku-inovatyvumas/

94. „Autokratinė lyderystė“. 2015. Lt.Reoveme.com. Žiūrėta 2021 m. liepos 14 d. https://lt.reoveme.com/autokratine-lyderyste/

95. „Inovatyvios įmonės statusą turintys ūkio subjektai“. Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra. Žūrėta 2021 m. rugpjūčio 9d. https://mita.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/pelno-mokescio-lengvatos/inovatyvios-imones-statusa-turintys-ukio-subjektai

96. „Lyderių tipai“. 2010. Lyderis.eu. Žiūrėta 2021 m. liepos 14 d. http://lyderis.eu/lyderyste/lyderiu-tipai/

97. „Nutarimas dėl Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategijos, 2010/Nr. 163“. LRS. Žiūrėta 2021 m. sausio 15 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.365849

98. Rekvizitai.Lt. Žiūrėta 2021 m. rugpjūčio 9d. https://rekvizitai.vz.lt/

99. *Tarptautinių žodžių žodynas*. 2013. Vilnius: Alma Littera.

100. „Ūkio subjektai“. Oficialiosios statistikos portalas. Žiūrėta 2021 m. liepos 20 d. https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=7019653

SANTRAUKA

Cibienė R. Inovacinė kultūra ir lyderystė inovatyvios įmonės statusą turinčiose organizacijose / Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. Rūta Dačiulytė – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, Vadybos ir politikos mokslų institutas, 2022. – 97 psl. (be priedų)

Inovacijos yra konkurencinį pranašumą generuojantis instrumentas, padedantis šiuolaikinėms organizacijoms kurti pridėtinę vertę ir prisitaikyti prie sparčių aplinkos pokyčių. Mokslo atstovai pastebi, jog norint sėkmingai kurti inovacijas, pirmiausia reikalinga sudaryti palankią terpę joms atsirasti, t.y. būtina puoselėti tokią organizacinę kultūrą, kuri paskatintų naujovių atsiradimą. Inovacinė kultūra vystoma per komandinės sąveikos, pozityvaus mikroklimato, orientacijos į pokyčius bei kitų charakteristikų raišką. Tačiau vien šių dedamųjų įkūnyti inovacinės kultūros vertybėms nepakanka – lemiamas veiksnys yra lyderio pajėgumas ir daroma įtaka. Nors Lietuvoje, kaip ir visame šiandieniniame globaliame pasaulyje, nuolat siekiama kelti inovatyvumo lygį vykdant inovatyvias iniciatyvas bei projektus, visgi moksliniame diskurse kiek pasigendama būtent inovacinės kultūros ir lyderystės tarpusavio sąveikos tyrimų įvairovės. Pagrindinis šio darbo tikslas – išanalizuoti inovacinės kultūros ir lyderystės aspektus, atskleisti jų raišką bei įtaką inovatyvius sprendimus diegiančiose Lietuvos įmonėse.

Tikslui pasiekti suformuoti šie uždaviniai: išgryninti inovacijų, inovacinės kultūros bei lyderystės sąvokas; atskleisti inovacinę kultūrą bei lyderystę lemiančius veiksnius ir kitus jų raiškos organizacijose ypatumus; pagal parengtą tyrimo metodiką išsiaiškinti inovacinės kultūros ir lyderystės konstrukto sąveiką inovatyvios įmonės statusą turinčiose šalies įmonėse. Uždaviniams realizuoti panaudotas mokslinių šaltinių analizės metodas, lyginamosios analizės, sisteminimo ir apibendrinimo metodai. Taip pat pasirinktas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa. Po statistinių duomenų analizės pateikti apibendrinti rezultatai ir išvados.

Tyrimo rezultatai parodė, kad inovacinę kultūrą tirtose organizacijose labiausiai veikia: geras vidinis klimatas, lyderių inovatyvumas, komandinis idėjų generavimas, atvirumas naujovėms, kūrybiškumas. Būdingiausi vadovų - lyderių bruožai yra: įsitraukimas į įmonės procesus, pasitikėjimas, inciatyvumas, kūrybiškas mąstymas, dėmesio rodymas, tikslų kėlimas. Vyrauja transformacinės lyderystės tipas, tačiau ne retai pasireiškia ir transakcinio lyderiavimo požymių. Atitinkamas lyderystės stilius pasirenkamas pagal situaciją ir būtinus imtis veiksmus. Stiprus inovacinės kultūros ir lyderystės sąryšis koreliuoja per inovatyvumą ir lyderiavimą lemiančias dimensijas.

Pagrindiniai žodžiai: inovacija, inovatyvumas, organizacinė kultūra, lyderis, lyderystė, kūrybiškumas, pokyčiai.

SUMMARY

Cibienė R. Innovation Culture and Leadership in Organisations with the Status of an Innovative Company / Master's Thesis in Leadership and Change Management. Supervised by Doc. Dr. Rūta Dačiulytė – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance and Business, Institute of Management and Political Science, 2022. – 97 pages (without appendixes).

Innovation is a tool that generates competitive advantage and helps modern organisations create added value and adapt to rapid changes in the environment. Academics note that in order to be successful, innovation needs to be fostered in a conducive environment, i.e., it is necessary to foster an organisational culture that encourages innovation. Innovation culture is developed through the expression of team interaction, positive microclimate, change orientation and other characteristics. However, these elements alone are not sufficient to embody the values of an innovation culture – the decisive factor is the leader's capacity and influence. Although in Lithuania, as in the rest of today's global world, there is a constant effort to raise the level of innovativeness by carrying out innovative initiatives and projects, the diversity of research on the interaction between innovation culture and leadership is somewhat lacking in the academic discourse. This thesis is primarily aimed at analysing the aspects of innovation culture and leadership, discussing their expression and influence in Lithuanian companies implementing innovative solutions.

To achieve the aim, the following objectives have been formulated: to refine the concepts of innovation, innovation culture and leadership; to identify the factors determining innovation culture and leadership and other peculiarities of their expression in organisations; to investigate the interaction between innovation culture and the leadership construct in the country's companies with the status of an innovative company, according to the developed research methodology. The methods of analysis of scientific sources, comparative analysis, systematisation, and generalisation were used to realise the objectives. A quantitative study – a questionnaire survey – was also used. The statistical analysis is followed by summary results and conclusions.

The results of the study showed that the most important factors influencing innovation culture in the organisations studied were a good internal climate, innovativeness of leaders, generation of ideas in a team, openness to innovation, creativity. The most common traits of managers as leaders are: involvement in the company's processes, trust, initiative, creative thinking, showing attention, goal setting. Transformational leadership is the predominant type of leadership, but transactional leadership is not uncommon. The appropriate leadership style is chosen depending on the situation and the actions to be taken. The strong relationship between innovation culture and leadership correlates through the dimensions that drive innovation and leadership.

Key words: innovation, innovativeness, organisational culture, leader, leadership, creativity, change.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

TYRIMO ANKETA

Gerbiamas Respondente,

Šis tyrimas atliekamas Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų programos studento kvalifikaciniam darbui. Tikslas – įvertinti nuomonę apie inovacinę kultūrą ir lyderystę inovatyvios įmonės statusą turinčiuose šalies ūkio subjektuose. Tikimasi, kad surinkti Jūsų atsakymų duomenys padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus. Maloniai prašome Jūsų perskaityti kiekvieną teiginį ir pateikti savo vertinimą arba pasirinkti Jums priimtiniausią atsakymo variantą, ar įrašykite savo komentarą.

Anketa yra anoniminė, t.y. respondentų atsakymai tyrimo ataskaitoje nebus pateikti – konfidencialumas garantuojamas.

Dėkoju už bendradarbiavimą ir nuoširdžius atsakymus!

I dalis

ANKETOS KLAUSIMAI APIE INOVACIJAS IR INOVACINĘ KULTŪRĄ ĮMONĖJE

1. Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:

☝ *Pažymėkite savo sutikimą ties kiekvienu teiginiu*

	Teiginiai	1 (visiškai sutinku)	2 (sutinku)	3 (nei sutinku, nei nesutinku)	4 (nesutinku)	5 (visiškai nesutinku)
1.1.	vadovybės inovatyvumas;					
1.2.	finansinės galimybės;					
1.3.	technologiniai sprendimai;					
1.4.	mokslo ir žinių įsisavinimas;					
1.5.	kūrybiškumas;					
1.6.	išorinis bendradarbiavimas;					
1.7.	konkurencinė aplinka;					
1.8	stipri lyderystė;					
1.9.	struktūriniai pasikeitimai;					
1.10.	rizikos tolerancija;					
1.11.	Iniciatyvumas;					
1.12.	komandinis darbas;					
1.13.	plėtros galimybės					

2. Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia:

☝ *Pažymėkite savo sutikimą ties kiekvienu teiginiu*

	Teiginiai	1 (visiškai sutinku)	2 (sutinku)	3 (nei sutinku, nei nesutinku)	4 (nesutinku)	5 (visiškai nesutinku)
2.1.	kūrybiškumas					
2.2.	komandinis idėjų strategavimas					
2.3.	vadovybės inovatyvumas					
2.4.	komandos narių įvairovė					
2.5.	kolektyvo atvirumas naujoms idėjoms					
2.6.	geras mikroklimatas					
2.7.	komandos narių suderinamumas					

3. Įvertinkite inovacinės kultūros diegimo trukdžius Jūsų organizacijoje:

☝ *Pažymėkite savo sutikimą ties kiekvienu teiginiu*

	Teiginiai	1 (visiškai sutinku)	2 (sutinku)	3 (nei sutinku, nei nesutinku)	4 (nesutinku)	5 (visiškai nesutinku)
3.1.	laiko stoka					
3.2.	trūksta motyvacijos					
3.3.	finansinių išteklių trūkumas					
3.4.	politinė aplinka					
3.5.	nepakankamas vadovo dėmesys					
3.6.	pažangių technologijų trūkumas					
3.7.	kvalifikuotų mokslo darbuotojų/specialistų trūkumas					
3.8.	tarpinstitucinio bendradarbiavimo stoka					
3.9.	kūrybiškumo trūkumas					

4. Jūs dirbate organizacijoje, kuri:

☝ *Pažymėkite vieną atsakymo variantą arba įrašykite savo*

4.1. nuolat vykdo inovacinę veiklą ir kuria naujus produktus/paslaugas;

4.2. diegia inovacijas, tačiau inovacijos nėra strateginės veiklos tikslas;

4.3. nevykdo inovacinės veiklos, tačiau ivestuoja į naujos kartos pažangias technologijas;

4.4. inovatyvūs sprendimai priimi nedelsiant, sureagavus į atitinkamus rinkos pokyčius;

4.5. inovacijos daugiausia vykdomos vidiniuose – žinių valdymo bei personalo procesuose;

4.6. kita_____

5. Kaip vertinate naujovių diegimą Jūsų įmonėje?

☝*Pasirinkite <u>vieną</u> atsakymo variantą arba įrašykite savo*

5.1. teigiamai;

5.2. neigiamai;

5.3 kita_____

II dalis

ANKETOS KLAUSIMAI APIE LYDERYSTĘ

6. Pateikite savo nuomę apie <u>vadovo-lyderio savybes</u>, <u>lemiančias inovacinę kultūrą</u> Jūsų įmonėje:

☝*Pažymėkite savo sutikimą <u>ties kiekvienu teiginiu</u>*

	Teiginiai	1 (visiškai sutinku)	2 (sutinku)	3 (nei sutinku, nei nesutinku)	4 (nesutinku)	5 (visiškai nesutinku)
6.1.	kūrybiškai mąstantis					
6.2.	iniciatyvus					
6.3.	kontroliuojantis procesus					
6.4.	toleruojantis klaidas					
6.5.	nelinkęs į naujoves					
6.6.	pasitikintis					
6.7.	individualiai rodantis dėmesį					
6.8.	griežtai disciplinuotas					
6.9.	veikiantis pagal taisykles ir standartus					
6.10.	įsitraukiantis į veiklas					
6.11.	keliantis apibrėžtus tikslus					

7. Įvertinkite <u>vadovo-lyderio trūkumus</u>, <u>ribojančius inovacinę kultūrą</u> Jūsų organizacijoje:

☝*Pažymėkite savo sutikimą <u>ties kiekvienu teiginiu</u>*

	Teiginiai	1 (visiškai sutinku)	2 (sutinku)	3 (nei sutinku, nei nesutinku)	4 (nesutinku)	5 (visiškai nesutinku)
7.1.	konfliktiškas;					
7.2.	nelankstus;					

7.3.	nepasitikintis					
7.4.	bijantis rizikuoti					
7.5.	nebendradarbiaujantis					
7.6.	nemotyvuojantis					
7.7.	neinvestuojantis					
7.8.	nekūrybiškas					

8. Įvertinkite lyderystės pobūdį <u>Jūsų įmonėje</u>:

☝*Pažymėkite savo sutikimą <u>ties kiekvienu teiginiu</u>*

	Teiginiai	**1 (visiškai sutinku)**	**2 (sutinku)**	**3 (nei sutinku, nei nesutinku)**	**4 (nesutinku)**	**5 (visiškai nesutinku)**
8.1.	vadovas pats turi atsakymus į visus iškylančius klausimus					
8.2.	vadovas nebijo klysti, mokosi pats ir stengiasi ugdyti komandos narius					
8.3.	vadovas pirmiausia vadovaujasi asmeninės sėkmės troškimu					
8.4.	vadovas savo dėmesiu pataria ir moko kiekvieną darbuotoją individualiai					
8.5.	taisyklės yra svarbios ir jos aiškiai ištransliuojamos					
8.6.	Vadovas orientuojasi į efektyvų darbų bei užduočių paskirstymą komandoje ir jų įgyvendinimą					
8.7.	vadovas nuolat eksperimentuoja ir tyrinėja naujus modelius bei požiūrius					
8.8.	vadovavimas remiasi hierarchiškai organizuotu valdymo aparatu ir paklusnumu					
8.9.	ieškant sprendimų, vadovas skatina prie to prisidėti kiekvieną komandos narį					
8.10.	skatinamas kūrybiškumas ir inovatyvūs sprendimo būdai					
8.11.	vadovavimas paremtas lankstumu ir gebėjimu greitai prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos					

III dalis

Socialiniai - demografiniai klausimai

9. Jūsų atstovaujamos organizacijos veiklos sritis yra:

☝*Pažymėkita vieną atsakymo variantą arba įrašykite savo*

9.1. prekyba;

9.2. logistika;

9.3. statyba;

9.4. sveikatos priežiūra;

9.5. lengvoji pramonė;

9.6. finansinė veikla;

9.7. draudimo paslaugos;

9.8. energetika;

9.9.nekilnojamas turtas;

9.10. inžinerija;

9.11. informacinės technologijos;

9.12. maitinimo paslaugos;

9.13. kita_____

10. Jūsų organizacija yra:

☝*Pažymėkita vieną atsakymo variantą*

10.1. mikroįmonė (iki 10 darbuotojų);

10.2. maža įmonė (11-49 darbuotojai);

10.3. vidutinė įmonė (50-249 darbuotojai);

10.4. stambi įmonė (daugiau kaip 250 darbuotojų);

11. Jūsų organizacijos statusas:

☝*Pažymėkite tik vieną atsakymo variantą*

11.1. Uždaroji akcinė bendrovė;

11.2. Akcinė bendrovė;

11.3. Individuali įmonė

11.4. VšĮ;

11.5. VĮ

11.6. kita_____

12. Jūsų įmonė veikia šioje Lietuvos teritorijoje:

☝*Pažymėkite tik vieną atsakymo variantą*

12.1. Vilniaus apskrityje;

12.2. Kauno apskrityje;

12.3. Klaipėdos apskrityje;

12.4. Panevėžio apskrityje;

12.5. Alytaus apskrityje;

12.6. Šiaulių apskrityje;

12.7. kita_____

13. Jūsų lytis:

☝*Pažymėkite tik vieną atsakymo variantą*

13.1. Vyras;

13.2. Moteris;

14. Jūsų amžius:

☝*Pažymėkite tik vieną atsakymo variantą*

14.1. iki 25 m.;

14.2. nuo 26 iki 35 m.;

14.3. nuo 36 iki 45 m.;

14.4. nuo 46 iki 55 m.;

14.5. nuo 56 m. ir daugiau;

15. Jūsų išsilavinimas:

☝*Pažymėkite tik vieną atsakymo variantą arba įrašykite savo*

15.1. vidurinis;

15.2. aukštesnysis;

15.3. aukštasis;

15.4. kita_____

16. Einamos pareigos:

☝*Pažymėkite tik vieną atsakymo variantą arba įrašykite savo*

16.1. aukščiausio lygio vadovas;

16.2. vidurinės grandies vadovas;

16.3. žemesniojo lygio vadovas;

16.4. specialistas;

16.5. kita_____

17. Kaip, Jūsų nuomone, lyderystė veikia inovacinę kultūrą organizacijoje?

_____

_____

18. Ką rekomenduotumėte, siekiant gerinti organizacijos inovacinę kultūrą?

_____

_____

Dėkojame už bendradarbiavimą.

Linkime sėkmės !

Kruskal – Wallis testo rezultatai

Inovacijas lemiantys veiksniai ir įmonės dydis

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.[a,b]	Decision
1	The distribution of 1) 1.1. vadovybės inovatyvumas (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:) is the same across categories of 10) Jūsų organizacija yra:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,496	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of 1) 1.2. finansinės galimybės (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:) is the same across categories of 10) Jūsų organizacija yra:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,004	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of 1) 1.3. technologiniai sprendimai (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:) is the same across categories of 10) Jūsų organizacija yra:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,058	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of 1) 1.4. mokslo ir žinių įsisavinimas (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:) is the same across categories of 10) Jūsų organizacija yra:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,440	Retain the null hypothesis.

5	The distribution of 1) 1.5. kūrybiškumas (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:) is the same across categories of 10) Jūsų organizacija yra:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,211	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of 1) 1.6. išorinis bendradarbiavimas (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:) is the same across categories of 10) Jūsų organizacija yra:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,648	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of 1) 1.7. konkurencinė aplinka (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:) is the same across categories of 10) Jūsų organizacija yra:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,344	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of 1) 1.8. stipri lyderystė (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:) is the same across categories of 10) Jūsų organizacija yra:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,376	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of 1) 1.9. struktūriniai pasikeitimai (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:) is the same across categories of 10) Jūsų organizacija yra:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,536	Retain the null hypothesis.

10	The distribution of 1) 1.10. rizikos tolerancija (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:) is the same across categories of 10) Jūsų organizacija yra:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,179	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of 1) 1.11. Iniciatyvumas (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:) is the same across categories of 10) Jūsų organizacija yra:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,102	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of 1) 1.12. komandinis darbas (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:) is the same across categories of 10) Jūsų organizacija yra:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<,001	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of 1) 1.13. plėtros galimybės (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:) is the same across categories of 10) Jūsų organizacija yra:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,228	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Inovacinės kultūros veiksniai ir organizacijų teritorinis pasiskirstymas

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.[a,b]	Decision
1	The distribution of 2) 2.1. kūrybiškumas (Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia:) is the same across categories of 12) Jūsų įmonė veikia šioje Lietuvos teritorijoje.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,036	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of 2) 2.2. komandinis idėjų strategavimas (Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia:) is the same across categories of 12) Jūsų įmonė veikia šioje Lietuvos teritorijoje.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,071	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of 2) 2.3. vadovybės inovatyvumas (Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia:) is the same across categories of 12) Jūsų įmonė veikia šioje Lietuvos teritorijoje.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,111	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of 2) 2.4. komandos narių įvairovė (Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia:) is the same across categories of 12) Jūsų įmonė veikia šioje Lietuvos teritorijoje.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,058	Retain the null hypothesis.

5	The distribution of 2) 2.5. kolektyvo atvirumas naujoms idėjoms (Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia:) is the same across categories of 12) Jūsų įmonė veikia šioje Lietuvos teritorijoje.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,018	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of 2) 2.6. geras mikroklimatas (Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia:) is the same across categories of 12) Jūsų įmonė veikia šioje Lietuvos teritorijoje.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,027	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of 2) 2.7. komandos narių suderinamumas (Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia:) is the same across categories of 12) Jūsų įmonė veikia šioje Lietuvos teritorijoje.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,226	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Inovacinės kultūros diegimo trukdžiai ir organizacijos statusas

Hypothesis Test Summary

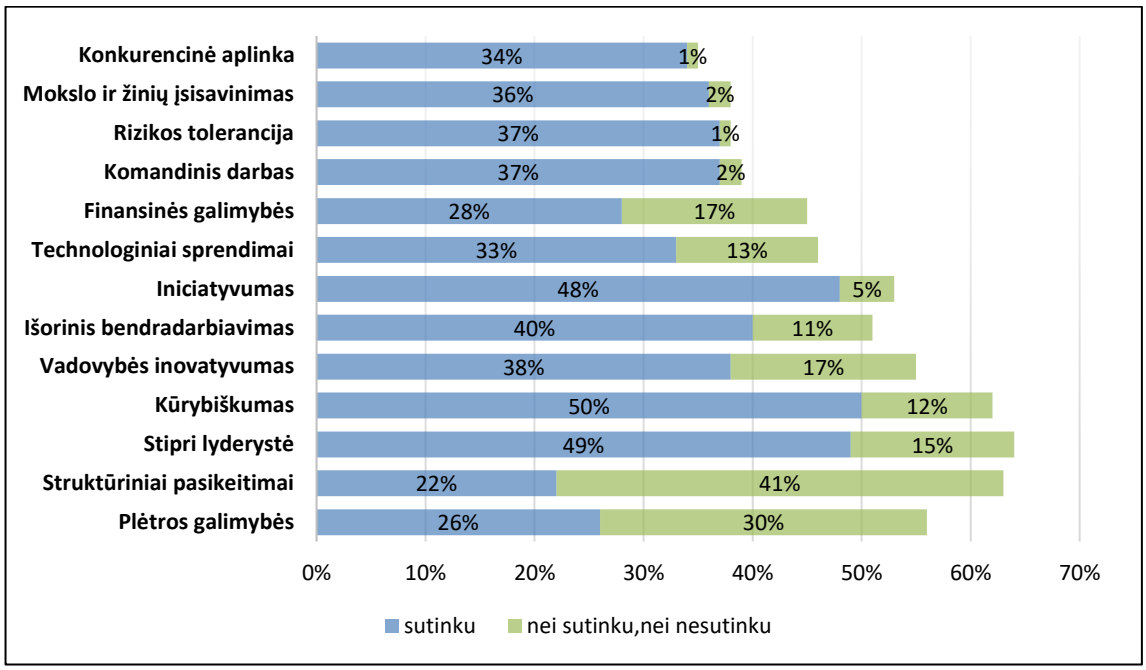
	Null Hypothesis	Test	Sig.[a,b]	Decision
1	The distribution of 3) 3.1. laiko stoka (Įvertinkite inovacinės kultūros diegimo trukdžius Jūsų organizacijoje:) is the same across categories of 11) Organizacijos statusas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,393	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of 3) 3.2. trūksta motyvacijos (Įvertinkite inovacinės kultūros diegimo trukdžius Jūsų organizacijoje:) is the same across categories of 11) Organizacijos statusas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,237	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of 3) 3.3. finansinių išteklių trūkumas (Įvertinkite inovacinės kultūros diegimo trukdžius Jūsų organizacijoje:) is the same across categories of 11) Organizacijos statusas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,003	Reject the null hypothesis.

4	The distribution of 3) 3.4. politinė aplinka (Įvertinkite inovacinės kultūros diegimo trukdžius Jūsų organizacijoje:) is the same across categories of 11) Organizacijos statusas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<,001	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of 3) 3.5. nepakankamas vadovo dėmesys (Įvertinkite inovacinės kultūros diegimo trukdžius Jūsų organizacijoje:) is the same across categories of 11) Organizacijos statusas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,133	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of 3) 3.6. pažangių technologijų trūkumas (Įvertinkite inovacinės kultūros diegimo trukdžius Jūsų organizacijoje:) is the same across categories of 11) Organizacijos statusas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,035	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of 3) 3.7. kvalifikuotų mokslo darbuotojų/specialistų trūkumas (Įvertinkite inovacinės kultūros diegimo trukdžius Jūsų organizacijoje:) is the same across categories of 11) Organizacijos statusas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,817	Retain the null hypothesis.

8	The distribution of 3) 3.8. tarpinstitucinio bendradarbiavimo stoka (Įvertinkite inovacinės kultūros diegimo trukdžius Jūsų organizacijoje:) is the same across categories of 11) Organizacijos statusas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,010	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of 3) 3.9. kūrybiškumo trūkumas (Įvertinkite inovacinės kultūros diegimo trukdžius Jūsų organizacijoje:) is the same across categories of 11) Organizacijos statusas:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,523	Retain the null hypothesis.

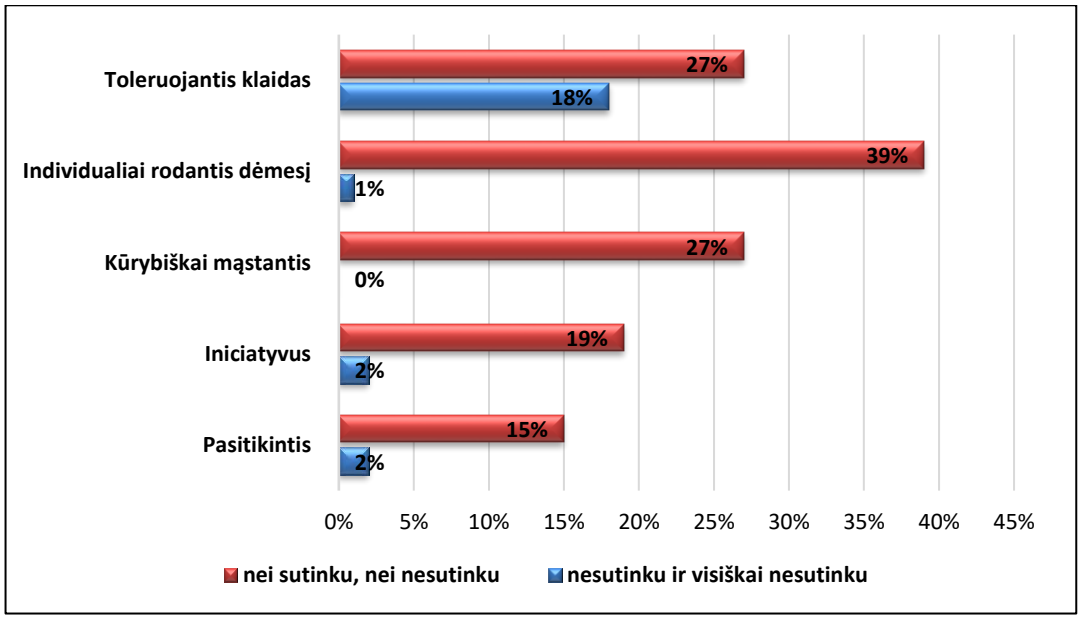
a. The significance level is ,050.
b. Asymptotic significance is displayed.

Veiksniai, labiausiai lemiantys inovacijas įmonėse, pagal respondentų „**sutinku**“ ir „**nei sutinku, nei nesutinku**“ vertinimus



Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Darbuotojų nuomonės pasiskirstymas apie transformacinės lyderystės bruožų svarbą, pagal respondentų **bendrą „nesutinku**“ ir „**visiškai nesutinku**“ vertinimą ir „**nei sutinku, nei nesutinku“**



Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

6 PRIEDAS

1 klausimo veiksnių Cronbach alfa koeficientas

1 klaus. Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	157	100,0
	Excluded[a]	0	0,0
	Total	157	100,0

a. Listwise deletion based on all

Reliability

Cronbach's Alpha	N of Items
0,855	13

Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

2 klausimo veiksnių Cronbach alfa koeficientas

2 klaus. Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje įtakoja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	157	100,0
	Excluded[a]	0	0,0
	Total	157	100,0

a. Listwise deletion based on all

Reliability

Cronbach's Alpha	N of Items
0,861	7

Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

Spirmano koreliacijos tarp 1 klausimo veiksnių

	1 klausimas: Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje														
Correlations															
			1) 1.1. vadovybės inovatyvumas (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	1) 1.2. finansinės galimybės (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	1) 1.3. technologiniai sprendimai (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	1) 1.4. mokslo ir žinių įsisavinimas (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	1) 1.5. kūrybiškumas (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	1) 1.6. išorinis bendradarbiavimas (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	1) 1.7. konkurencinė aplinka (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	1) 1.8. stipri lyderystė (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	1) 1.9. struktūriniai pasikeitimai (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	1) 1.10. rizikos tolerancija (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	1) 1.11. Iniciatyvumas (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	1) 1.12. komandinis darbas (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	1) 1.13. plėtros galimybės (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)
Spearman's rho	1) 1.1. vadovybės inovatyvumas (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	Correlation Coefficient	1,000	**.610****	.493**	.280**	.213**	0,136	.230**	.295**	.241**	0,015	.221**	.214**	.194*
		Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,007	0,088	0,004	0,000	0,002	0,848	0,005	0,007	0,015
		N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
	1) 1.2. finansinės galimybės (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	Correlation Coefficient	.610**	1,000	**.708****	.276**	.228**	.188*	.308**	.268**	.232**	.222**	.230**	.443**	.187*
		Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,004	0,018	0,000	0,001	0,003	0,005	0,004	0,000	0,019
		N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157

	1) 1.3. technologinia i sprendimai (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	Correlation Coefficient	.493**	.708**	1,000	.295**	.316**	0,150	.310**	.206**	.221**	.183*	.194*	.404**	.194*
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,062	0,000	0,010	0,005	0,022	0,015	0,000	0,015
		N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
	1) 1.4. mokslo ir žinių įsisavinimas (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	Correlation Coefficient	.280**	.276**	.295**	1,000	.577**	.482**	.333**	.384**	.357**	0,130	.205*	.249**	.179*
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,104	0,010	0,002	0,025
		N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
	1) 1.5. kūrybiškumas (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	Correlation Coefficient	.213**	.228**	.316**	.577**	1,000	.579**	.461**	.466**	.485**	0,131	.270**	.306**	.304**
		Sig. (2-tailed)	0,007	0,004	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,101	0,001	0,000	0,000
		N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
	1) 1.6. išorinis bendradarbiavimas (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia	Correlation Coefficient	0,136	.188*	0,150	.482**	.579**	1,000	.465**	.406**	.454**	.211**	.295**	.201*	.231**
		Sig. (2-tailed)	0,088	0,018	0,062	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,008	0,000	0,012	0,004
		N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157

	inovacijas Jūsų įmonėje:)														
	1) 1.7. konkurencinė aplinka (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	Correlation Coefficient	.230**	.308**	.310**	.333**	.461**	.465**	1,000	.432**	.349**	.173*	.260**	.282**	.226**
		Sig. (2-tailed)	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,030	0,001	0,000	0,004
		N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
	1) 1.8. stipri lyderystė (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	Correlation Coefficient	.295**	.268**	.206**	.384**	.466**	.406**	.432**	1,000	**.629****	0,152	.294**	.358**	.444**
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,001	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,058	0,000	0,000	0,000
		N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
	1) 1.9. struktūriniai pasikeitimai (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	Correlation Coefficient	.241**	.232**	.221**	.357**	.485**	.454**	.349**	**.**629**	1,000	.214**	.391**	.316**	.456**
		Sig. (2-tailed)	0,002	0,003	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,007	0,000	0,000	0,000
		N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
	1) 1.10. rizikos tolerancija (Įvertinkite, kaip šie veiksniai	Correlation Coefficient	0,015	.222**	.183*	0,130	0,131	.211**	.173*	0,152	.214**	1,000	.461**	.515**	.263**
		Sig. (2-tailed)	0,848	0,005	0,022	0,104	0,101	0,008	0,030	0,058	0,007		0,000	0,000	0,001

	lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
	1) 1.11. Iniciatyvumas (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	Correlation Coefficient	.221**	.230**	.194*	.205*	.270**	.295**	.260**	.294**	.391**	.461**	1,000	.559**	.307**
		Sig. (2-tailed)	0,005	0,004	0,015	0,010	0,001	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
		N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
	1) 1.12. komandinis darbas (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	Correlation Coefficient	.214**	.443**	.404**	.249**	.306**	.201*	.282**	.358**	.316**	.515**	.559**	1,000	.364**
		Sig. (2-tailed)	0,007	0,000	0,000	0,002	0,000	0,012	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
		N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
	1) 1.13. plėtros galimybės (Įvertinkite, kaip šie veiksniai lemia inovacijas Jūsų įmonėje:)	Correlation Coefficient	.194*	.187*	.194*	.179*	.304**	.231**	.226**	.444**	.456**	.263**	.307**	.364**	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,015	0,019	0,015	0,025	0,000	0,004	0,004	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	
		N	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).															
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).															

Spirmano koreliacijos tarp 2 klausimo veiksnių

2 klausimas: **Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia**		2) 2.1. kūrybiškumas (Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia:)	2) 2.2. komandinis idėjų strategavimas (Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia:)	2) 2.3. vadovybės inovatyvumas (Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia:)	2) 2.4. komandos narių įvairovė (Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia:)	2) 2.5. kolektyvo atvirumas naujoms idėjoms (Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia:)	2) 2.6. geras mikroklimatas (Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia:)	2) 2.7. komandos narių suderinamumas (Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia:)
	Sig. (2-tailed)	0,006	0,001	0,005	0,001	0,005	0,040	0,007
	N	157	157	157	157	157	157	157
2) 2.1. kūrybiškumas (Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia:)	Correlation Coefficient	1,000	**.695****	.533**	.505**	.475**	.441**	.259**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001
	N	157	157	157	157	157	157	157
2) 2.2. komandinis idėjų strategavimas (Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia:)	Correlation Coefficient	.695**	1,000	**.692****	.508**	.501**	.490**	.355**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	157	157	157	157	157	157	157

	2) 2.3. vadovybės inovatyvumas (Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia:)	Correlation Coefficient	.533**	.692**	1,000	.495**	.512**	.451**	.325**
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
		N	157	157	157	157	157	157	157
	2) 2.4. komandos narių įvairovė (Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia:)	Correlation Coefficient	.505**	.508**	.495**	1,000	.622**	.425**	.545**
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
		N	157	157	157	157	157	157	157
	2) 2.5. kolektyvo atvirumas naujoms idėjoms (Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia:)	Correlation Coefficient	.475**	.501**	.512**	.622**	1,000	**.668****	.504**
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
		N	157	157	157	157	157	157	157
	2) 2.6. geras mikroklimatas (Inovacinę kultūrą Jūsų	Correlation Coefficient	.441**	.490**	.451**	.425**	.668**	1,000	.568**
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000

	organizacijoje lemia:)	N	157	157	157	157	157	157	157
	2) 2.7. komandos narių suderinamumas (Inovacinę kultūrą Jūsų organizacijoje lemia:)	Correlation Coefficient	.259**	.355**	.325**	.545**	.504**	.568**	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
		N	157	157	157	157	157	157	157

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).