

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Ernesta JAVTAKAITĖ**

**ŽINIŲ VADYBOS IR INOVACIJŲ VADYBOS SĄVEIKA:  
TEORINIAI IR PRAKTINIAI ASPEKTAI**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Ernesta JAVTAKAITĖ**

**ŽINIŲ VADYBOS IR INOVACIJŲ VADYBOS SAŲVEIKA:  
TEORINIAI IR PRAKTINIAI ASPEKTAI**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

**Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas:**

**Magistro darbo autorius Ernesta Javtakaitė**

**Vadovas doc. dr. Artūras Blinstrubas**

**Recenzentas doc. dr. Irina Žalienė**

## SANTRAUKA

Ernesta Javtakaitė

**Žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveika: teoriniai ir praktiniai aspektai.**

Magistro darbas

Magistro baigiamajame darbe yra nagrinėjami žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveikos probleminiai aspektai, apimantys žinių vadybos ir inovacijų vadybos procesus, žinių konversijos formas, bei žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveiką formuojančius veiksniai.

Magistro darbo tikslas – atskleisti žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveikos ypatumus.

Siekiant realizuoti užsibrėžtą tikslą, išsamiai išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai ir praktiniai darbai, padėję suformuluoti pagrindinius teiginius vertinimui.

Darbe pateikiamas dirbančiųjų požiūris į jų darbovietėse vykdomas žinių vadybos ir inovacijų vadybos iniciatyvas ir atskleisti šių veiklų privalumai bei trūkumai.

Patvirtinta autorės suformuluota hipotezė, kad egzistuoja tiesioginė sąveika tarp žinių vadybos ir inovacijų vadybos.

## SUMMARY

Ernesta Javtakaitė

**The interaction of knowledge management and innovation management: theoretical and practical aspects.** Master's work.

In this master's work there are analysed the problematic aspects of knowledge management and innovation management interaction covering processes of knowledge management and innovation management, knowledge conversion forms as well as factors forming the interaction of knowledge management and innovation management.

The aim of the master's work – to reveal the peculiarities of knowledge management and innovation interaction.

When trying to implement the set aim there were analysed and sistemised theoretical and practical works of different Lithuanian and foreign authors which helped to formulate the main propositions for assessment.

The work introduces the employees' attitude toward knowledge management and innovation management initiatives pursued at their workplace and advantages and disadvantages of those activities were revealed.

The author's formulated hypothesis that a direct interaction between knowledge and innovation management exists has been proved.

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	8
<b>1. ŽINIŲ VADYBOS IR INOVACIJŲ VADYBOS SĄVEIKOS TEORINIS KONSTRUKTAS</b> .....	11
1.1. Žinių vadybos konceptualizacija .....	11
1.1.1. Žinių vadybos reikšmė ir pagrindinių sąvokų analizė .....	11
1.1.2. Žinių tipai ir žinių vadybos procesai .....	15
1.1.3. Žinių vadybos iniciatyvos sėkmės veiksnių identifikavimas .....	21
1.2. Inovacijų vadybos teoriniai aspektai .....	23
1.2.1. Inovacijų sąvokų analizė .....	23
1.2.2. Įmonių inovacinė veikla ir inovavimo procesas .....	25
1.2.3. Inovacijų vadybą įtakoiantys veiksniai.....	28
1.3. Inovacijų vadybos ir žinių vadybos sąveika .....	29
<b>2.LIETUVOS ĮMONIŲ INOVACINĖS VEIKLOS BENDRAS APIBŪDINIMAS</b> .....	32
2.1. Lietuvos įmonių inovacinė veikla Europos Sąjungos narių kontekste .....	32
2.2. Lietuvos įmonių inovacijų plėtros apžvalga.....	35
<b>3. ŽINIŲ VADYBOS IR INOVACIJŲ VADYBOS SĄVEIKOS DIAGNOSTINIS TYRIMAS</b> .....	39
3.1. Apklauso metodo samprata socialiniuose moksluose.....	39
3.2. Apklauso instrumento specifikacija.....	40
3.3. Tyrimo imtis ir tiriamieji .....	42
3.4. Žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveikos pagrindimas .....	45
3.4.1. Inovacinės veiklos pobūdis.....	45
3.4.2. Žinių vadybos procesų apibūdinimas .....	49
3.4.3. Žinių vadybos ir inovacijų sąveikos diagnozavimas .....	53
<b>IŠVADOS</b> .....	66
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	69
<b>DISKUSIJA</b> .....	70
<b>LITERATŪRA</b> .....	71
<b>PRIEDAI</b> .....	79
1 priedas. Žinių tipai.....	80
2 priedas. Inovacijų samprata .....	81
3 priedas. Inovacijų tipai .....	83
4 priedas. Šalių pavadinimų sutrumpinimai .....	84

5 priedas. Europos inovacijų švieslentės 2008 m. indikatoriai .....	85
6 priedas. Inovacinės veiklos vidutinis metinis padidėjimas proc. (2008m.).....	87
7 priedas. Inovacijų pobūdis Europos Sąjungos šalyse .....	88
8 priedas. Lietuvos įmonių inovacinės veiklos rodikliai .....	89
9 priedas. Respondentų sociodemografinės charakteristikos .....	90
10 priedas. Respondentų nuomonė apie įgytos specialybės panaudojimą profesinėje veikloje....	91
11 priedas. Respondentų nuomonė apie diegtas inovacijas jų darbovietėse .....	92
12 priedas. Inovacinio proceso vertinimai.....	93
13 priedas. Žinių perdavimo vertinimai .....	96
14 priedas. Mokymosi gebėjimų vertinimai .....	100
15 priedas. Mokymosi motyvų vertinimai.....	102
16 priedas. Organizacijos kultūros vertinimai.....	104
17 priedas. Organizacijos struktūros vertinimai .....	105
18 priedas. Vadovų paramos vertinimai .....	106
19 priedas. Ateities perspektyvos vertinimai.....	108
20 priedas. Koreliacinių ryšių tarp žinių vadybą ir inovacijų vadybą įtakančių veiksnių .....	
nustatymas .....	110
21 priedas. Žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveikos koreliacinių ryšių nustatymas .....	111
22 priedas. Koreliacinių ryšių tarp inovacijų vadybos, žinių vadybos procesų ir šias veiklas	
takančių veiksnių nustatymas .....	112
23 priedas. Anketa .....	113

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Žinių apibrėžtis .....	14
2 lentelė. Lietuvos inovatyvių įmonių suskirstymas pagal kategorijas .....	35
3 lentelė. Inovacinės įmonės.....	36
4 lentelė. Įmonių inovacinė veikla 2002-2008 m. laikotarpiu.....	37
5 lentelė. Likert'o skalės pavyzdys .....	41
6 lentelė. Respondentų sociodemografinės charakteristikos .....	42
7 lentelė. Specialybės ir darbinės veiklos atitiktis.....	44
8 lentelė. Respondentų nuomonė apie jų darbovietėse įdiegtas inovacijas .....	45
9 lentelė. Respondentų nuomonė apie diegtų inovacijų rūšis.....	46

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Išreiškiamų ir neišreiškiamų žinių požymių formuojamas žinių potencialas .....	16
2 pav. Žinių kūrimas ir žinių perdavimas tarp individų grupėse .....	20
3 pav. Inovavimo procesas .....	27
4 pav. Žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveikos koncepcinis modelis .....	30
5 pav. ES suminis inovatyvumo indeksas pagal šalis.....	32
6 pav. Inovacinės veiklos kitimo tendencijos.....	33
7 pav. Novatoriai naudojantys ir nenaudojantys MTEP Europos Sąjungoje .....	34
8 pav. Inovacijas 2002-2008 m. pateikusios įmonės, procentais nuo visų įmonių .....	36
9 pav. Įmonių inovacinės veiklos bendradarbiavimo partneriai 2002-2008 m. laikotarpiu .....	38
10 pav. Diagnostinio klausimų bloko koncepcinė struktūra.....	41
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	42
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbinę patirtį.....	43
13 pav. Diegtų inovacijų iniciatoriai .....	45
14 pav. Inovacinės veiklos pobūdis.....	46
15 pav. Respondentų nuomonė apie inovavimo procesų vyksmą darbovietėje .....	47
16 pav. Respondentų inovacinio proceso įvertinimai.....	47
17 pav. Respondentų nuomonė apie žinių perdavimo procesus darbovietėje .....	49
18 pav. Dalijimosi žiniomis proceso vertinimas .....	50
19 pav. Žinių kaupimo proceso vertinimai .....	51
20 pav. Respondentų nuomonė apie žinių kūrimo procesus darbovietėje.....	52
21 pav. Žinių konversijos formų vertinimai .....	52
22 pav. Organizacinio mokymosi vertinimai .....	54
23 pav. Mokymosi gebėjimų vertinimai.....	54
24 pav. Mokymosi motyvų vertinimai .....	55
25 pav. Respondentų nuomonė apie kultūrą.....	57
26 pav. Organizacinės struktūros vertinimas.....	59
27 pav. Vadovų paramos vertinimai.....	61
28 pav. Ateities perspektyvos vertinimai .....	62
29 pav. Žinių vadybos ir inovacijų sąveikos vertinimas: koreliaciniai ryšiai .....	65

## ĮVADAS

XXI a. pirmojo dešimtmečio pasaulio ekonomikos transformacijos skatina mokslininkus ir praktikus tiek globaliu, tiek lokaliu aspektu analizuoti būdus, kurie paskatintų keisti požiūrį į žinių ir inovacijų kūrimo reikšmę, pervertinti jų suteikiamus pranašumus bei išplėsti jų taikymą įvairiuose sektoriuose. Vis dažniau akcentuojama, kad įmonės sugebančios sukurti tokias kompetencijas, kurios leistų joms realizuoti jų siekiamus tikslus, ne tik pasinaudoja galimybėmis greitai ir efektyviai reaguoti į aplinkoje vykstančius pokyčius, bet ir pačios tampa pokyčių aplinkoje iniciatorėmis.

Ypatingai atkreiptinas dėmesys į tai, kad ilgalaikė organizacijos sėkmė vis dažniau priklauso nuo tokių jos gebėjimų, pabrėžiančių kiekvienos organizacijos unikalumą ir sukuriančių ilgalaikį konkurencinį pranašumą, kaip sugebėjimas, Atkočiūnienės (2010) teigimu, modeliuoti tokius žinių vadybos procesus, kurie skirtingų individų kūrybiškumą, sukauptas žinias, patirtį įtrauktų į organizacinę veiklą, ir taip šias darbuotojų turimas kompetencijas išnaudotų naujų ar tobesnių produktų ir paslaugų kūrimui.

Pažymėtina ir tai, kad firmos, siekiančios išlaikyti ar užimti solidžią konkurencinę poziciją rinkoje turi keisti savo veiklos principus – jos turi tapti lanksčiomis bei adaptyviomis, pasižymėti greita reakcija ir sugebėjimu persitvarkyti pakitus išorinės aplinkos sąlygoms, todėl pasak Jimenez-Jimenez ir Sanz-Valle (2005) yra pastebimas didelis organizacijų susidomėjimas inovacijomis, padedančiomis verslui iškylančius iššūkius paversti galimybėmis ir garantuojančiomis pardavimų apimties didėjimą ir pelningumą.

Taigi, organizacijos vadybinės veiklos ašimi, viena vertus, tampa žinios, t.y. įstaigos valdymas tampriai siejamas su žinių kūrimo, kaupimo ir jų pritaikymo procesų organizavimu taip, kad būtų priimti optimalūs inovaciniai sprendimai. Antra vertus, aktualizuojamas inovacinio proceso kompleksiskumas, t.y. įmonės inovacinės veiklos pamatu tampa nuoseklus naujovių proceso pakopų, apimančių kūrybiškumo, idėjų generavimo, naujovės sukūrimo, paskleidimo ir panaudojimo etapų, valdymas.

**Tyrimo problema** susijusi su tuo, kad: *pirma*, Lietuvoje įmonės vangiai plėtoja inovacinę veiklą, t.y. Lietuvos Statistikos departamento duomenimis 2006-2008 m. laikotarpiu net ¾ arba 71,2 proc. šalies įmonių nevykdė jokios inovacinės veiklos; *antra*, neatsižvelgiant į organizacijų pastangas įgyvendinti sėkmingas žinių vadybos ir inovacijų vadybos iniciatyvas, tie jų mėginimai žlunga dėl to, kad organizacijos neįvertina šių veiklų sąveikos teikiamos naudos, t.y. nesugebama į inicijuojamus pokyčius pažvelgti kompleksiskai; *trečia*, vis dar nesuprantama, kad inovacijų kūrimo, diegimo ir sklaidos sėkmė yra tiesiogiai susijusi su organizacijos sugebėjimu pasinaudoti visais turimais vidiniais ištekliais, t.y. darbuotojų ar vadovų turimomis žiniomis ir kompetencijomis.



**Tyrimo aktualumas** sietinas su tuo, kad organizacijos, siekiančios sukurti išskirtinį konkurencinį pranašumą turi savo pastangas sutelkti į inovacijų kūrimą ir diegimą remiantis žinių plėtojimu bei panaudojimu, nes pasak Yang (2009) žinių vadyba yra pagrindas ir esminė prielaida inovacijoms organizacijoje atsirasti, tuo tarpu inovacijų kūrimas yra suvokiamas kaip vienas iš pagrindinių žinių vadybos tikslų. Diksienė ir Marčinskas (2010) pažymi, kad „tokie neapčiuopiami ištekliai, kaip antai žinios, „know-how“, socialinis kapitalas, virsta terpe visuomenės raidai, o inovacijos, susijusios su žinių kūrimu ir panaudojimu, - itin svarbiu ekonominio augimo įrankiu. Šajeva ir Jucevičius (2008) pabrėžia, kad „gerai apgalvoti ir sutvarkyti žinių valdymo procesai įgalina ir palaiko inovacinę veiklą organizacijoje“.

**Tyrimo naujumas** sietinas su tuo, kad žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveika Lietuvoje – dar mažai tyrinėta sritis. Lietuvoje tiek žinių, tiek inovacijų tyrimai koncentruojasi tik ties viena iš minėtų sričių ir tik ties vienu ar keliais žinių ar inovacijų aspektais. Žinių tyrimai Lietuvoje daugiausiai koncentruojasi ties žinių valdymo vertinimais (Atkočiūnienė, 2008; Mačiutis ir Mikalauskiene, 2008; Šajeva, 2009, 2010; Šajeva, Jucevičius, 2010; Girdauskienė ir Savanevičienė, 2010). Tyrinėti žinių vadybiniai aspektai (Bieliūnas, 2000; Akočiūnienė, 2006, 2008, 2010; Čivilis, 2006; Zalieckaitė ir Mikalauskiene, 2007; Jucevičienė, Mozūriūnienė, 2009; Atkočiūnienė, Janiūnienė, Matkevičienė, Pranaitis, Stonkienė, 2009; Davidavičienė ir Raudeliūnienė, 2010; Diskinė ir Marčinskas, 2010 ). Yra ir žinių potencialo matavimo tyrimų (Morkvėnas, Jaržemskis, Samoška, 2008; Bivainis, Morkvėnas, 2010, Morkvėnas, 2010).

Aptariant inovacinės veiklos tyrimus nustatyta, kad daug dėmesio skiriama inovacijų diegimo problematikai (Augustauskas, 2001; Jakubavičius, Strazdas, Gečas, 2003; Banytė ir Malickaitė, 2008; Sapieginė, Juknevičienė, Stoškus, 2009). Atliekami fragmentiški ir inovacinės kultūros tyrimai (Poškienė 2006; Janiūnaitė, 2007; Jucevičius, 2007, 2008). Yra pristatomi inovacijų skatinimo politikos ir nacionalinės inovacijų sistemos tyrimų rezultatai (Melnikas, Jakubavičius, Strazdas, 2000; Kriaučionienė, 2002, 2008; Jakubavičius, Jucevičius, Jucevičius, Kriaučionienė, Keršys, 2008).

Lietuvos mokslinėje erdvėje teorinius, žinių valdymo ir inovacinės veiklos sąsajų, tyrimo rezultatus pateikė Šajeva ir Jucevičius (2008). Tarptautiniu lygiu žinių vadybos ir inovacijų sąveikos teoriniams ir empiriniams tyrimams skiriama daugiau dėmesio (Swan, Newell, Scarbrough, Hislop, 1999; Collinson, Wilson, 2006; Wong, Chin, 2007; Liao, Fei, Chen, 2007; Lundvall, Nielsen 2007 ir kt.)

**Tyrimo objektas** – žinių vadybos ir inovacijų vadybos, kaip organizacijos vadybos priemonių, turinys.

**Tyrimo dalykas** – žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveikos teoriniai ir praktiniai aspektai.

**Tyrimo tikslas** - atskleisti žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveikos ypatumus.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Atlikti Lietuvos ir užsienio šalių autorių mokslinės literatūros analizę, identifikuojant žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveikos teorinius aspektus.
2. Pateikti Lietuvos įmonių inovacinės veiklos bendrą apibūdinimą.
3. Ištirti dirbančiųjų požiūrį į inovacijų vadybos ir žinių vadybos iniciatyvas jų darbovietėse, atskleidžiant šių veiklų privalumus bei trūkumus ir pateikti galimus sprendimų variantus šių veiklų optimizavimui.

Tyrimo metu buvo taikyti *teoriniai* (analizė, sintezė, palyginimas, apibendrinimas, ir kt.) ir *empiriniai* (apklausa raštu ir kt.) socialinių tyrimų metodai. Duomenų apdorojimui buvo naudoti aprašomosios statistikos metodai ir koreliacinė analizė. Tyrimo duomenys apdoroti naudojantis statistinių duomenų analizės sistema *SPSS*.

**Tyrimo hipotezė** – egzistuoja tiesioginė sąveika tarp žinių vadybos ir inovacijų vadybos.

**Teorinis rezultatų reikšmingumas** sietinas su tuo, kad magistro darbe žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveika tirta kompleksiskai, t.y. įvertinant įvairių autorių požiūrį į šios sąveikos specifinį pobūdį. Remiantis teorinių bei empirinių studijų žinių vadybos ir inovacijų vadybos klausimų analizės rezultatais darbe sukurtas koncepcinis žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveikos modelis.

**Praktinis rezultatų reikšmingumas** susijęs su tuo, kad praplėsti ir atskleisti ryšiai tarp žinių vadybos ir inovacijų vadybos padės įvairiems sektoriams priklausančioms organizacijoms ne tik įvertinti esamą situaciją organizacijoje, bet ir numatyti priemones žinių vadybos ir inovacijų vadybos optimizavimui, kurias realizavus per konkrečius vadybinius sprendimus, būtų sustiprinami žinių ir inovacijų kūrimo, sklaidos ir panaudojimo procesai.

# 1. ŽINIŲ VADYBOS IR INOVACIJŲ VADYBOS SĄVEIKOS TEORINIS KONSTRUKTAS

## 1.1. Žinių vadybos konceptualizacija

### 1.1.1. Žinių vadybos reikšmė ir pagrindinių sąvokų analizė

Jau ne vieną dešimtmetį pripažįstama, kad žinios yra esminis resursas, lemiantis organizacijos ilgalaikį konkurencinį pranašumą (Winter, 1987, Drucker, 1993, Spender, 1996, Alavi ir Leidner (2001), Massa ir Testa 2004), nes jas sunku nukopijuoti ir todėl, pasak Drucker (1998) „žinios yra vertingesnės už tokius tradicinius gamybos veiksnius, kaip žemė, darbo jėga, kapitalas“ [1]. Be to, naujų žinių kūrimas, panaudojant esamas žinias, J. Kim, S. M. Lee, D. L. Olson (2008) teigimu, didina organizacijos dinamiškumą, stiprina inovacinius gebėjimus ir konkurencinį pranašumą [63]. Taigi žinios, kaip neatsiejama organizacijos visumos dalis, ne tik tampa jos ekonominio augimo ašimi, bet ir reikalauja optimalių žinių vadybos priemonių, kurios padėtų organizacijos veikloje taikyti tinkamą žinių, kaip unikalių viduje kaupiamų kompetencijų bei gebėjimų, kiekio ir kokybės, derinį.

Mokslininkai akcentuoja, kad žinių vadyba verslo organizacijai padeda siekti (Atkočiūnienė ir kt. 2009) [10]:

- *sąveikos tarp verslo elementų*, sujungdama verslo elementų veiklas, patirtį, sukauptas žinias;
- *maksimalios klientų aptarnavimo kokybės*, naudodama prieš tai sukauptas žinias apie klientus, jų poreikius;
- *pranašesnio konkurencingumo*, pasitelkdama naujas žinias, kad būtų mažinamos organizacijos išlaidos ir patenkinami klientų lūkesčiai;
- *veiklos sąnaudų ir rizikos minimizavimo*, naudodama turimą įdirbį, sukauptas žinias ir gebėjimus greitai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių;
- *geresnio darbuotojų produktyvumo*; išplėsdama jiems pasiekiamų žinių išteklius organizacija skatina priimti išmintingus sprendimus;
- *inovacijų skatinimo*, taikydama naujas informacines technologijas, mokydama darbuotojus, plėtodama savo veiklą ir tobulindama teikiamą produkciją.

Gorelick, Tantawy-Monsou (2005), pažymi, kad žinių vadyba gali būti priemone, padedančia individams, grupėms, komandoms ir organizacijoms sistemingai ir reguliariai [37]:

- *mokytis*: 1) to, ką žino individas; 2) to, ką žino kiti (pvz., individai ir komandos); 3) to, ką žino organizacija; 4) to, ko individams ir organizacijai reikia išmokti;
- *organizuoti ir skleisti šį mokymąsi* veiksmingai ir paprastai;
- *pritaikyti šį mokymąsi* naujiems siekiams ir naujų žinių kūrimui.

Pasak Z. Atkočiūnienės (2008) „žinių vadyba organizacijai suteikia lankstumo, kad ji galėtų prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, naujų galimybių ir jomis pasinaudotų“ [9].

Žinių vadyba yra tarpdisciplininė mokslo sritis, integruojanti informacijos vadybos, komunikacijos, žmogiškųjų išteklių valdymo, ir kt. disciplinas, bei apimanti didžiąją dalį organizacijos veiklų, todėl įvairių autorių pateikiamos skirtingos šios sąvokos interpretacijos, padeda identifikuoti konkrečiai situacijai būdingus žinių vadybos aspektus.

Žinių vadyba dažnai apibūdinama kaip „procesas ar praktika, kurios tikslas – kaupti, suvokti ir panaudoti žinias organizacijos veiklos efektyvumui skatinti“ (Svan, 1999) [69].

Kai kurie autoriai aiškina, kad žinių vadyba vis labiau kintančioje aplinkoje padeda organizacijai išspręsti adaptacijos, išlikimo ir kompetencijos klausimus, pvz., Y. Malhotra (1998, 2000) teigia, kad „žinių vadyba įgyvendina organizacijos siekius, susijusius su informacijos, žmonių kūrybinių, inovacinių gebėjimų bei informacinių technologijų teikiamų galimybių sinergija“ [8].

Gorelick ir Tantawy-Monsou (2005) žinių vadybą sieja su sistema, kuri ne tik jungia žmones, procesus, technologijas bei naudojama organizacijos tikslų, struktūros, procesų projektavimui, bet ir atitinka žmonių, grupių, organizacijos poreikius, teigdami, kad „žinių vadyba – sistema, integruojanti daugelį tarpusavyje susijusių elementų, kurianti bendradarbiavimo aplinką dalijimuisi esamomis žiniomis ir jų kaupimui bei sudaranti sąlygas naujų žinių generavimui, pasinaudojant esamais organizacijos žinių ištekliais“ [37].

Gladstone (2000) akcentuoja, kad „žinių vadyba apima mokymosi procesų tobulinimą, idėjų organizacijoje kūrimą ir dalinimąsi jomis“ [109].

Žinių vadyba yra kryptingas „žinių“, kaip gamybos veiksnio, koordinavimas ir organizacinės aplinkos valdymas, siekiant paremti individualių žinių perdavimą ir tolimesnį kolektyvinių žinių kūrimą, kurie vertės kūrimo procese yra svarbiausi veiksniai. Žinių vadyba dėl to nėra „žinių“ pačių savaimė vadyba, bet greičiau organizacijos valdymas su ypatingu susitelkimu į žinias [5].

Krog, Roes, Kleine (1998) tyrė žinių vadybos poveikį organizacijos kompetencijos tobulinimui pabrėžia, kad „žinių vadyba grįstas verslas turi bendradarbiauti ir integruoti specialistų, mokslininkų turimas kompetencijas vykdant mokslinius tyrimus, specialistų grupes kuriant inovatyvius produktus, investuojant į darbuotojų įgūdžius ir kompetencijų tobulinimą“ [11].

R. Gudausko (2005) teigimu „žinių vadyba iš esmės įgyvendina organizacijos procesus, kuriuos sudaro informacinių technologijų galimybių apdoroti duomenis ir informaciją bei žmonių kūrybinių ir inovacinių gebėjimų sinerginis derinys, o individualūs žmonių gebėjimai yra organizacijos sėkmės veiklos pagrindas, tačiau organizacijos problemų sprendimo potencialas dažniausiai priklauso nuo kolektyvinių jos žinių komponentų“ [39].

Skryme (1997) nurodo, kad „žinių vadyba yra esminių žinių, bei su jomis susijusių, kūrimo, kaupimo, sisteminimo, sklaidos, taikymo, naudojimo, procesų tikslus ir sistemingas valdymas“ [109].

Žinių vadyba yra procesas, kurio metu asmens sukauptos ir susistemintos žinios paskleidžiamos tinkle ar duomenų bazėse tam, kad būtų pagerinta organizacijos veikla“. (Torraco, 2000) [1]

J. P. Wilson ir A. Cattell (2005) pateikia tokį apibrėžimą „žinių vadyba - sistemingas procesas, kuris remia nenutrūkstamą individų, grupės ir organizacijos mokymąsi ir apima žinių kūrimą, įsisavinimą, kaupimą, transformavimą, perkėlimą ir pritaikymą tam, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai“ [109].

Jennex (2007) pabrėžia, kad „žinių vadyba - tai veikla, kurios tikslas patobulinti organizacijos veiklos efektyvumą, dabarties ir ateities sprendimų priėmimui panaudojant žinias, įgytas per ankstesnių sprendimų priėmimo patirtį“ [54].

Rosenberg (2006) teigia, kad „žinių vadyba – informacijos, kompetencijų ir išvalgų kūrimo, kaupimo, sisteminio ir sklaidos procesas, siekiant sukurti vertę“ [6].

Pillania (2006) nurodo, kad „žinių vadyba – sistemingas, organizuotas, aiškus ir apgalvotas nuolatinis žinių, padedančių organizacijai pasiekti užsibrėžtus tikslus, kūrimo, sklaidos, pritaikymo ir atnaujinimo procesas“ [85].

Apibendrinant pateiktas žinių vadybos sąvokas galima teigti, kad žinių vadyba gali būti traktuotina kaip būtina organizacijos veikla, kurios palaikymas ir inicijavimas, viena vertus, padeda kurti, atpažinti, užfiksuoti, sisteminti, platinti žinias organizacijoje tarp žmonių, kita vertus, racionaliai panaudoti turimą žinių kapitalą reikiamu momentu ir taikant tinkamas priemones.

Atsižvelgdami į tai, kad žinių vadybos pamatas yra žinių samprata, atliksime įvairių žinių sampratų, iš dalies formuojančių ir žinių vadybos apibrėžtį, interpretacijų (žr. 1 lentelę) analizę, padedančią identifikuoti mokslinėje literatūroje vyraujančių žinių sampratų įvairovės atskleidžiamus dėsningumus. Tai būtų:

1) **Žinios priklauso** nuo **individo** pasaulio **suvokimo** (Nonaka), **patirties** (Nonaka, Davenport, Prusak, Gorelick, Tantawy-Monsou, Pillania), **gebėjimų** (Krogh, Roos, Gorelick, Tantawy-Monsou, Nonaka, von Kogh, Voelpel), **išvalgų** (Davenport, Prusak, Pillania), **igūdžių** (Krogh ir Roos), **vertybių** (Davenport, Prusak), **intuicijos** (Davenport, Prusak, Pillania). Vertindami žinias šiuo aspektu galime teigti, kad organizacijos savo veikloje besiremiančios žiniomis, pasak Nonaka (1994), „turi savo dėmesį sutelkti į žinių aktyvumo ir subjektyvumo esmę, kuri ypač priklauso nuo individo vertinimo sistemos“ ir yra atskleidžiama per aukščiau išvardintas savybes.

2) **Žinios siejamos** su **veikla** (Krogh ir Roos, Leonard, Sensiper, Gorelick, Tantawy-Monsou, Pillania, Nonaka, von Kogh, Voelpel), **tikslų siekimu** (Krogh ir Roos), **informacijos įvertinimu** (Davenport, Prusak, Leonard ir Sensiper), **sprendimų priėmimu** (Gorelick ir Tantawy-Monsou). Šiuo požiūriu žinios labiau suvokiamos, kaip turinčios vyksmo požymių, o individų savitas žinojimas neatskiriamas nuo jų veiklos. Taigi, pasak Maturana ir Varela (1998), „visa veikla remiasi žinojimu, o visas žinojimas remiasi veikla“ [93]. Taip pat galime daryti prielaidą, kad

žmogus greičiau susidoroja su jam išskylančiais iššūkiais, (pvz., konkretaus tikslo pasiekimas, reikiamos informacijos įvertinimas ar greito ir teisingo sprendimo priėmimas), kuomet remiasi praeityje įgytomis žiniomis ir patirtimi.

1 lentelė

### Žinių apibrėžtis

Nr.	Autoriai	Apibrėžtis
1.	Nonaka (1994)	Žinios yra pasaulio dalių vaizdas, kurį individas suformuoja remdamasis savo suvokimu ir patirtimi.
2.	Krogh ir Roos (1996)	Žinios – visi individų gebėjimai ir įgūdžiai, kuriuos jie naudoja tam, kad galėtų veikti ir pasiektų užsibrėžtus tikslus...; žinios sudarytos iš normatyvinių ir emocinių elementų ir priklauso nuo konteksto ir laiko.
3.	Davenport, Prusak (1998)	Žinios – tai patirties, vertybių, kontekstinės informacijos, ekspertinės išvalgos ir pagrįstos intuicijos derinys, formuojantis terpę naujos patirties ir informacijos įvertinimui bei įgijimui.
4.	Leonard ir Sensiper (1998)	Žinios – tai informacija, kuri yra svarbi, veiksminga ir bent jau iš dalies remiasi patirtimi. Žinios yra informacijos poaibis; jos yra subjektyvios; jos susijusios su prasminga veikla ir jos turi neišreikštų elementų, kurie kildinami iš patirties.
5.	Gorelick ir Tantawy-Monsou (2005)	Žinios – tai žinojimas kaip (angl. know-how), patirtis, išvalgos ir gebėjimai, kurie padeda komandoms ir individams priimti teisingus ir greitus sprendimus, imtis veiklos ir kurti naujus gebėjimus. Šių žinių darbuotojai įgyja atlikdami savo darbą.
6.	Pillania (2006)	Žinios - intuicijos, pagrindimo, išvalgų, patirties susijusios su klientais, produktais, procesais, rinka, konkurencija ir kt. visuma, kuri sudaro sąlygas efektyviems (naudingiems) veiksams.
7.	Nonaka, von Krogh, Voelpel (2006)	Žinios – gebėjimas apibūdinti situaciją ir atitinkamai veikti.

3) **Žinios priklauso nuo konteksto** (Krogh ir Roos, Pillania). Šiuo atveju pabrėžiama, kad žinios yra įkūnytos žmoguje ir todėl jos tampa siejamos su konkrečiu kontekstu, kuomet individas siekia apibrėžti tam tikrą problemą ir bando ją išspręsti.

Žinių sampratos dėsninėjimai taip pat atskleidžia, kad žinios formuojamos keturiuose lygiuose, t.y. **individo/darbuotojo** (Nonaka, von Kogh, Voelpel, Krogh ir Roos, Gorelick ir Tantawy-Monsou), **grupės/komandos** (Gorelic, Tantawy-Monsou), **organizacijos** (Gorelick, Tantawy-Monsou, Pillania) ir **aplinkos** (Davenport, Prusak). Taigi, žinių vadybos plotmėje žinios yra analizuojamos ir suprantamos ne vien tik kaip individualios ar asmeninės savybės, bet ir kaip veikla, besiremianti procesų visuma tarp individų ir grupių organizacinėje aplinkoje, kurioje pasak, Nonaka (1994) „darbuotojas yra suvokiamas, kaip svarbiausias žinių kūrimo lygmuo, nes žinias kuria individai. Organizacijos be darbuotojų negali sukurti žinių. Organizacija tik gali paremti kūrybiškus individus ir sudaryti jiems sąlygas žinių kūrimui bei pabrėžti jų sukurtų žinių svarbą ir padaryti jas organizacijos žinių tinklo dalimi“ [41].

Apžvelgę žinių apibrėžtis, galime daryti išvadą, kad žinios integruoja visas išreiškiamas ir neišreiškiamas charakteristikas, kuriomis individas, kaip žinių savininkas ir žinių kūrėjas, pasinaudoja savo veikloje.

Apibendrinant šį poskyrį pabrėžtina, kad, *pirma*, žinių vadyba gali būti suvokiama kaip darbas su žmonėmis ir jų turimomis žiniomis; *antra*, žinių vadyboje svarbiausia – žmonių gebėjimų interpretuoti situacijas, jų inovatyvumo, kūrybiškumo, originalumo ir siekio mokytis atpažinimas; *trečia*, žinių vadyba padeda sustiprinti darbuotojų tarpusavio santykius ir bendradarbiavimą, skatina keistis idėjomis ir kritiškai mąstyti, o tuo pačiu ir plėsti profesinę kompetenciją.

### 1.1.2. Žinių tipai ir žinių vadybos procesai

Žinių klasifikavimo į tam tikrus tipus ir žinių vadybos procesų taikymo reikšmę, siekiant inicijuoti veiklas, leidžiančias organizacijoje valdyti žinių visumą ir kurti bei diegti inovacijas, pabrėžia daugelis mokslininkų, pvz. Nonaka (1994), Leonard ir Sensiper (1998), Alavi ir Leidner (2001), Yang, Zheng, Viere (2009) ir kt.

Mokslinėje literatūroje pateikiama plati žinių klasifikacija (žr. 1 priedą), tačiau dažniausiai tyrimuose naudojama Polyani 1962 metais pasiūlytas žinių skirstymas į du tipus, t.y. išreiškiamos žinios (angl. *explicit or codified knowledge*) ir neišreiškiamos žinios (angl. *tacit knowledge*) [40].

- **Išreiškiamos žinios** – tai žinios, kurios gali būti išreikštos žodžiais, suformuluotos į sakinius bei išsaugomos rašytine forma [81].
- **Neišreiškiamos žinios** – tai žinios, kurios susijusios su pojūčiais, judėjimo įgūdžiais, patirtimi, intuicija [80].

Neišreiškiamos žinios, Ravetz (1971) teigimu, yra glaudžiai susijusios su individu, jos yra įkūnytos žmoguje, todėl atrodo išimtinai natūralios ir tampa sunkiai išreiškiamomis [4].

Išreiškiamos žinios, pasak Yang, Zheng, Viere (2009) yra lengvai perduodamos vieno individo kitam [48]. Werr ir Stjernberg (2003) teigia, kad šio tipo žinios gali būti apdorotos, perduotos, išsaugotos ir nukopijuojamos. Jos lengvai sukuriamos ir panaudojamos [108].

Nonaka (1994) pabrėžia, kad neišreiškiamų žinių įgijimo pagrindas yra patirtis [80]. Jei individai neturi dalijimosi patirties, tuomet jiems nepaprastai sunku tarpusavyje pasidalinti apmąstymais.

Yang, Zheng, Viere (2009) teigia, kad neišreiškiamos žinios ypač priklauso nuo individo kompetencijos [48]. Jų negalima susisteminti ir jos įgyjamos tik per patirtį, o šių žinių perdavimas yra lėtas, brangus ir neapibrėžtas [38]. Šio tipo žinios yra labai asmeniškios, todėl jas sunku atskleisti ir formalizuoti. Išreiškiamos žinios kartu su intuicija, patirtimi, įgūdžiais, talentu, vertybėmis sukuria neišreiškiamas žinias. Jos ypač susijusios su veikla, procesais, rutina, įsipareigojimais, suvokimu ir emocijomis. Jomis sunku ne tik dalintis, bet ir jas perduoti [108].

Kadangi kartu su kiekviena iš minėtų žinių kategorijų pateikiamos ir individui priskirtinos asmeninės savybės, sudarančios prielaidas žinių potencialo formavimui, todėl 1 paveiksle pateikiami ne tik išreiškiamų ir neišreiškiamų žinių požymių skirtumai, bet ir jų formuojamas žinių potencialas, kurį panagrinėsime detaliau.



**1 pav.** Išreiškiamų ir neišreiškiamų žinių požymių formuojamas žinių potencialas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis šiais šaltiniais: Ruževičius, J. (2005) Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai*, Nr. 35, p. 47-58; Morkvėnas, R., Jaržemskis, A., Samoška, M. (2008). Transporto organizacijos žinių potencialo matavimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 1 (17). p. 166-175.*

**Vertybės ir įsitikinimai.** Organizacijos yra sudarytos iš žmonių, kurių vertybės ir įsitikinimai neišvengiamai įtakoja jų mintis ir veiksmus, o kartu ir organizacijos žinias. Vertybės ir įsitikinimai,



kaip neatsiejama žinių dalis, didžia dalimi apibrėžia, ką žinotojas mato, įsisavina ir kokias jis padaro išvadas iš savo pastabumo [24].

**Kompetencijos** sąvokos apibrėžtis gana skirtingai pateikia daugelis mokslininkų. Pasak Pagon, Banutai, Bizjak (2008) „kompetencija gali būti suprantamas gebėjimas naudoti įgytas žinias įvairiomis sudėtingomis ir neprognozuojamomis situacijomis, siekiant atlikti organizacijai svarbias užduotis, įgyvendinti tikslą“ [11]. Anot Zalieckaitės ir Mikalauskiene (2007) kompetencija taikoma apibrėžtoje srityje, kai gebama žinoti, būti ir veikti [115]. Stankevičienė ir Lobanova (2006) kompetenciją apibrėžia kaip žinių ir įgūdžių derinį bei sugebėjimą juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis [98]. Apibendrinant pažymėtina, kad kompetencija žymi dirbančiojo gebėjimą taikyti turimas žinias ir įgūdžius konkrečioje situacijoje.

**Kvalifikacija** pasak Laužacko (2005) įgyjama profesinio rengimo įstaigoje, o pasireiškia realioje profesinėje veikloje. Diplomai apie įgytą kvalifikaciją liudija formaliąją žmogaus kvalifikacijos pusę, o profesinės veiklos rezultatai parodo realią žmogaus turimos kvalifikacijos pusę. Šiuo atveju kalbama apie tai, ką žmogus įgyja švietimo sistemoje, o paskui tai pritaiko arba nepritaiko profesinėje veikloje. Kvalifikacija taip pat apibūdinama kaip tam tikrų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų ir praktinio patyrimo visuma, užtikrinanti žmogaus profesinį aktyvumą ir meistriškumą [66].

**Patirtis** - žinios nuolat formuojamos per patirtį, kuri apima visa, ką individas įsitema iš kursų, knygų, mokytojų ar neformalaus mokymosi metu. Pasak Davenport ir Prusak (1998) „svarbiausia nauda, kurią mes gauname iš patirties yra ta, kad mes galime naujas situacijas ir įvykius suprasti remdamiesi praeities perspektyva“ [24]. Taigi, žinios kilusios iš patirties padeda nustatyti ryšius tarp to, kas vyksta dabar ir kas vyko praeityje, o analogiškų situacijų lyginimas padeda priimti greitus ir teisingus sprendimus. Kalbant apie patirtį darbinėje veikloje, išskiriama profesinė patirtis, kuri pasak Stankevičienės ir Lobanos (2006) yra nagrinėjama dviem aspektais:

- pirmasis yra susijęs su profesinio darbo patirtimi (stažu), neatsižvelgiant į toje pačioje organizacijoje įgytą stažą;
- antrasis yra susijęs su darbo patirtimi (stažu) organizacijoje, skyriuje ar grupėje nepriklausomai nuo užimamų pareigų.

Šiame magistro darbe, siekiant įvertinti organizacijos darbuotojų žinių potencialo reikšmę inovacijų kūrimui ir diegimui, matavimui pasirenkama darbuotojų profesinė kompetencija, kurią išreiškia išsilavinimas ir darbo patirtis.

Apibendrinant galime daryti išvadą, kad yra abipusė priklausomybė tarp išreiškiamų ir neišreiškiamų žinių, nes neišreiškiamos žinios yra būtinos tam, kad būtų galima plėtoti ir suprasti išreiškiamas žinias. Taip pat pažymėtina, kad išreiškiamų ir neišreiškiamų žinių tarpusavio ryšio

formuojamas žinių potencialas parodo, kad tik individai, turintys iš dalies vienodą žinių pagrindą gali neišreiškiamų žinių pagalba suprasti išreiškiamas žinias ir jomis apsikeisti.

Kaip jau minėta ankstesniame poskyryje žinių vadyba dažniausiai laikoma procesu, apimančiu įvairiausias veiklas. O žinių vadybos procesų visuma leidžia organizacijoms valdyti jų turimas žinias, nuolat tobulėti ir didinti savo žinojimą. Apibendrinant Holsapple, Whinston (1987) Nonaka (1994), Grant (1996), Demerset (1997), Davenport, Prusak (1998), Soliman, Spooner (2000), Alavi, Leidner (2001), Rowley (2001), Holsapple, Joshi (2002), Probst (2006), Yang, Zheng, Viere (2009) Šajeva (2010) darbus pastebėta, kad dažniausiai autoriai išskiria šiuos šešis procesus:

1) **Žinių identifikavimas**. Šio proceso metu nustatomos visos vertingos žinios, kurias turi darbuotojai ar darbuotojų grupės organizacijoje.

2) **Žinių kūrimas**. Šio proceso metu yra sukuriamos naujos žinios, kurios paverčiamos naujais produktais, procesais, paslaugomis ir koncepcijomis.

3) **Žinių perdavimas**. Šio proceso metu žinios, patirtis ir vertinga informacija yra skleidžiama tarp individų ir jų grupių organizacijoje.

4) **Žinių įsisavinimas**. Šis procesas apima darbuotojų esamo žinių potencialo atnaujinimą įsisavinant naują informaciją, žinias ir patirtį.

5) **Žinių kaupimas**. Šio proceso metu žinios yra susistemintos ir išsaugomos tokia forma, kad jos būtų lengvai prieinamos ir suprantamos.

6) **Žinių pritaikymas**. Šio proceso metu organizacija gauna naudos, kuomet organizacijos žinios pritaikomos konkrečių problemų sprendimui, sprendimų priėmimui, naujų produktų ar paslaugų kūrimui ir kt. verslo procesuose.

Mokslininkai (Schulze, Hoegl, 2006, Nonaka, 1994, Kamoche, 2006, Nonaka, von Krogh, Voelpel, 2006 ir Alavi ir Leidner, 2001) pabrėžia, kad naujų žinių kūrimas yra pagrindas ir esminė prielaida inovacijų organizacijoje sukūrimui ir atsiradimui, todėl magistro darbe detalai bus nagrinėjamas žinių kūrimo procesas, įtakojantis žinių perdavimo, žinių kaupimo ir žinių pritaikymo procesus.

Pentland (1955) aiškino, kad žinių kūrimas apima formavimą naujo ar pakeitimą esamo išreiškiamų ir neišreiškiamų žinių turinio [2]. Per socialinės sąveikos ir bendradarbiavimo procesus, taip pat kaip ir per pažintinius procesus, žinios yra kuriamos, jomis dalijamasi, jos plėtojamos ir pagrindžiamos organizacinėje aplinkoje (Nonaka, 1994).

Nonaka, von Krogh, Voelpel (2006) teigia, kad pagrindinė sąlyga žinių kūrimui yra sukūrimas tokios aplinkos, kuri skatintų inovavimą ir mokymąsi. Šios aplinkos apibūdinimui japonų mokslininkai vartoja terminą „Ba“, apibūdinantį aplinką, kurioje gali būti inicijuojami arba savaime atsiranda tarpusavio ryšiai tarp individų [41]. Nonaka ir Konno (1998) išskyrė keturis „Ba“ tipus, kurie yra tampriai siejami su žinių konversijos formomis žinių kūrimo modelyje, tai būtų: 1)

„*pradžios ba*“ , 2) „*sąveikavimo ba*“, 3) „*kibernetinis ba*“, 4) „*mokymosi ba*“ [2]. Visi jie bus detaliau apibūdinami tolimesnėje darbo dalyje, kuomet bus pristatomas ir aiškinamas žinių kūrimo modelis.

Žinių kūrimo modelį pateikė Nonaka (1994) ir Nonaka ir Takeuchi (1995), kuriame žinių kūrimas realizuojamas per išreiškiamų ir neišreiškiamų žinių sąveiką ir augantį jų tekėjimą, kuomet žinios juda per individų, grupės bei organizacijos lygmenis [90] (žr. 2 pav.).

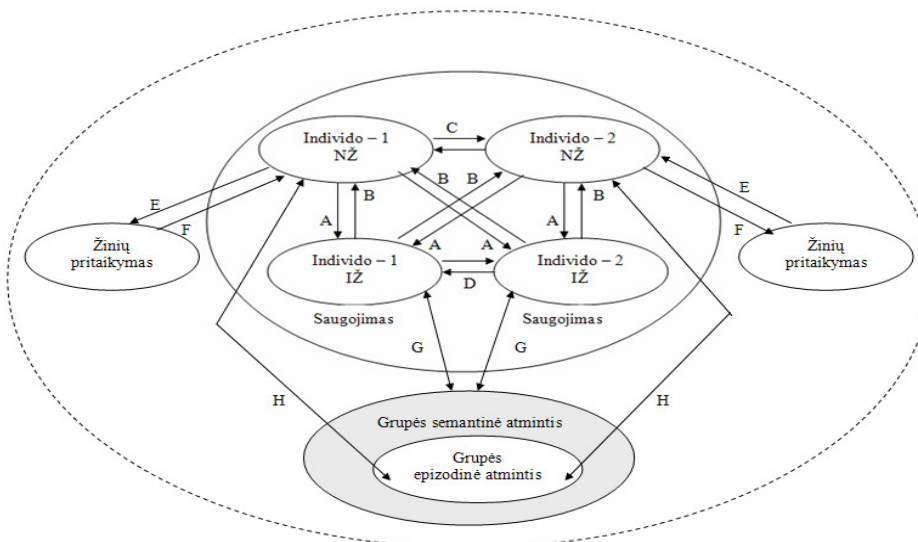
Minėtame modelyje, kuris vaizduojamas 2 pav. centriniame ovale, yra išskiriamos keturios žinių konversiją skatinančios formos: 1) *socializacija* (angl. socialization) (žr. 2 pav. į C raide pažymėtas strėles) reiškia, kad individai tarpusavyje pasikeičia neišreiškiamomis žiniomis betarpiškai bendraudami darbo vietoje ir mokydami vieni iš kitų patirties [80]. Šiai konversijos formai pasak Hansson (2007) yra būtina „*pradžios ba*“, tai yra ta bendra erdvė, kurioje individai būdami toje pačioje vietoje ir tuo pačiu metu dalijasi patirtimi, išvalgomis tiesiogiai kontakto „*akis į akį*“ metu. Šioje erdvėje prasideda žinių kūrimas [41]. 2) *eksternalizacija* (angl. externalization) (žr. 2 pav. į A raide pažymėtas strėles), t.y. perėjimas nuo neišreiškiamų žinių prie išreiškiamų per dialogus, kai asmenine patirtimi pasidalijama su kitais žmonėmis, aiškinantis ir vėliau atliekant konkrečius veiksmus [80]. Eksternalizacijai pasak Nonaka, von Krogh ir Voelpel (2006) būtina „*sąveikavimo ba*“, nes būtent tokia aplinka skatina individus dirbti grupėje, tuomet per dialogą yra įvertinamos, analizuojamos įvairios individų išvalgos, o jų įgūdžių pagalba suformuluojamos bendros koncepcijos [2]. 3) *kombinacija* – atskirų dalių jungimas į visumą (angl. combination) (žr. 2 pav. į D raide pažymėtas strėles), t.y. dalijimasis išreiškiamomis žiniomis, kurios įgyjamos naudojantis duomenų bazėmis, analizuojant rašytinius šaltinius, dalyvaujant susirinkimuose ir kt. [89]. Šios konversijos metu naudojamosi „*kibernetiniu ba*“, t.y. sukuriama erdvė naudojimuisi informacinėmis ir komunikacijos technologijomis [41]. 4) *internalizacija* (angl. internalization) (žr. 2 pav. į B reide pažymėtas strėles), t.y. perėjimas nuo išreiškiamų žinių prie neišreiškiamų, kai žinios įgyjamos perimant kitų žmonių požiūrius, nuomones, vertinimus, dalyvaujant tam tikroje veikloje arba „*mokymosi darant*“ procese [80]. Šiai konversijos formai sukuriama „*mokymosi ba*“ aplinka, aktyviam ir nuolatiniam mokymuisi.

Weir ir Hutchings (2005), remdamiesi Nonaka ir Takeuchi darbu, tvirtina, kad žinių kūrimas priklauso ne tik nuo individų iniciatyvos keistis tiek išreiškiamomis, tiek neišreiškiamomis žiniomis, bet ir nuo grupėje vyraujančios tarpusavio sąveikos, kuri skatina dalijimąsi patirtimi, išvalgomis ir mokymąsi darant [77]. Kadangi individualios žinios yra kuriamos per asmens sąveiką su kitais ir remiantis visų jų turima bendra patirtimi, reikia interaktyvaus mokymosi pagalba stimuliuoti jungtinių žinių generavimo procesą, kurio rezultate sukuriama inovacija.

Pažymėtina, kad interaktyvaus mokymosi procese ypač svarbiu tampa žinių tekėjimas, kuris priklauso nuo individų, plėtojančių ir pritaikančių žinias ypatingiems tikslams, gebėjimų ir interesų [19] bei noro ir motyvacijos aktyviai perduoti žinias ir jų išmokyti [68].

Visų čia paminėtų konversijos formų metu individai paprastai įgyja arba sukuria naujas žinias, kurios gali būti išsaugomos tiek žmonių, tiek organizacijos atmintyje. Asmens atmintis yra plėtojama remiantis jo asmeninėmis išvalgomis, patirtimi ir veikla. Tuo tarpu organizacijos atmintis, kurioje sukauptos praecityje sukurtos žinios bei patirtis, apibrėžiama kaip priemonė, kuria organizacijos pasinaudoja siekdamas įtakoti dabartinę savo veiklą. Organizacijos atmintis yra skirstoma į semantinę atmintį, kuri remiasi įprastomis ir išreiškiamomis žiniomis ir į epizodinę atmintį, kuri remiasi tam tikram kontekstui būdingomis žiniomis [2].

Po to, kai apžvelgėme žinių kūrimo ir išsaugojimo būdus, pereisime prie žinių perdavimo tarp individų grupėse (žr. į 2 pav. antrąjį ovalą) aptarimo.



IŽ – išreiškiamos žinios; NŽ - neišreiškiamos žinios. ----- ovalas reprezentuoja žinių perdavimą tarp individų grupėje.  
 ——— ovalas reprezentuoja žinių kūrimą per žinių konversijos būdus.  
 Strėlės: A, B, C, D reiškia žinių kūrimo formą.  
 A- eksternalizacija; B – internalizacija;  
 C- socializacija; D- kombinacija.  
 Strėlės: E – žinių pritaikymo procesą; F- mokymosi procesą;  
 G- Individo IŽ perdavimas į grupės semantinę atmintį ir atvirkščiai individas pasinaudoja grupės atmintimi ir pritaiko žinias konkrečiai situacijai.  
 H- individo NŽ perdavimas į grupės epizodinę atmintį ir atvirkščiai individas pasinaudoja grupės atmintimi ir pritaiko žinias konkrečiai situacijai.

## 2 pav. Žinių kūrimas ir žinių perdavimas tarp individų grupėse

Šaltinis: Alavi, M., Leidner, D., E. (2001) Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. p. 163-202.

Antrame paveiksle raide E pažymėtos strėlės parodo žinių pritaikymo procesą, o raide F – mokymosi procesą bei žinių kūrimo procesą, kuomet asmuo pritaiko žinias ir apžvelgia rezultatus.

Pasak Liao, S., Fei, W., Chen, Ch. (2007) individai abipusiai suderinę savo įsitikinimus ir veiksmus per daugiau ar mažiau intensyvias sąveikas, savanoriškai komunikuoja informaciją, naudingą patirtį, išvalgas, išmoktas pamokas taip ne tik dovanodami savo žinias kitiems, bet ir

kaupdami iš kolegų išmoktas žinias, kurias vėliau pritaiko naujai atsiradusioms probleminėms situacijoms išspręsti [68]. Strėlės pažymėtos raide G parodo žmogaus išreiškiamų žinių perkėlimą į grupės semantinę atmintį, o raide H pažymėtos strėlės parodo galimą asmens neišreiškiamų žinių perdavimą į grupės epizodinę atmintį. Raidėmis G ir H pažymėtų strėlių abipusė kryptis rodo, kad individai gali mokytis tiek iš grupės semantinės, tiek iš grupės epizodinės atminties [2].

Pažymėtina, kad kuo daugiau grupių dalyvauja šiame žinių kūrimo ir perdavimo procese, tuo daugiau ir įvairesnių žinių bei patirčių yra įgyjama ir sujungiama, o tuo pačiu praplečiamos galimybės inovacijų sukūrimui.

Apibendrinant galime daryti išvadą, kad žinių vadybos procesų, t.y. žinių identifikavimo, žinių kūrimo, žinių perdavimo, žinių įsisavinimo, žinių kaupimo ir žinių pritaikymo, sėkmingas funkcionavimas reikalauja ir eilės organizacinių, žmoniškųjų ir vadybinių veiksnių suderinamumo, kurių visuma ne tik skatintų dirbti grupėse, dalintis žiniomis, mokytis vieniems iš kitų patirties, bet ir organizacijoje dirbantys žmonės turėtų norėti, būti motyvuojami ir skatinami keistis turimomis žiniomis bei jas kurti.

### **1.1.3. Žinių vadybos iniciatyvos sėkmės veiksnių identifikavimas**

Kaip jau minėta ankstesniuose poskyriuose (žr. 1.1.1. ir 1.1.2. poskyrius), svarbiausi žinių kūrimo iniciatoriai yra pavieniai organizacijos nariai ir jų turimos žinios priklauso tik jiems tol, kol jos nėra išreiškiamos socialinėje sąveikoje, todėl žinių vadybos teoretikai siūlo eilę žinių vadybos iniciatyvos sėkmę įtakojančių veiksnių, padedančių individams dalintis žiniomis ir kurti organizacines žinias. Mokslinėje literatūroje dažniausiai išskiriami šie veiksniai:

**Žinių kultūra.** Žinių svarba grindžiama vertybių, normų, įsitikinimų sistema, kurią palaiko ir pripažįsta visi organizacijos darbuotojai. Davenport ir Prusak (1998) tvirtina, kad organizacijos, siekiančios sėkmingos žinių vadybos, turi išplėtoti žinių kultūrą, skatinančią toki individų elgesį, kad jie dalintųsi žiniomis ir iniciatyviai ieškotų žinių bei siūlytų jas. Zheng (2005) pabrėžia, kad galima išskirti eilę kultūrinių veiksnių, kurie identifikuojami kaip įtakojantys skirtingus žinių vadybos procesus, tokie kaip nuostatos į esamas žinias, pasitikėjimas, rūpinimasis, atvirumas, iniciatyvumas, inovatyvumas, nuoširdumas, parama, rizika, atlygis ir kt. [21]. Politis (2003) empiriniais tyrimais įrodė, kad tarpasmeninis pasitikėjimas palengvina atvirą komunikaciją, padeda geriau suprasti su darbu susijusias problemas ir skatina žinių skleidimą. Minėtas autorius taip pat pabrėžė, kad pasitikėjimas taip pat skatina naujų žinių kūrimą, plėtojamą naudingų sprendimų tam, kad būtų išspręstos atsiradusios problemos [86].

**Aukščiausio lygio vadovų ir lyderių parama.** Vadovai, siekiantys plėtoti žinias organizacijoje, kurią tokią bendradarbiavimo kultūrą, kuri yra grindžiama tarpusavio pasitikėjimu ir visų darbuotojų pagarba vienas kitam. Pasak Nonaka, von Krogh, Voelpel (2006) aukščiausio lygio

vadovų ir lyderių svarbiausias uždavinys žinių vadybos procese yra suteikimas tikslios, savalaikės ir visos reikiamos informacijos, kuri padėtų individams apdorojantiems informaciją, apibūdinantiems problemas ir situacijas, kaupiantiems informaciją apie alternatyvius sprendimus, pasirinkti teisingiausią sprendimą ir taip gauti maksimalią naudą. Minėti autoriai pažymi, kad vadovai, siekiantys įgyti pranašumų panaudojant darbuotojų turimas žinias, sukuria tokią aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi pasitikintys savimi, yra skatinami pasidalinti savo idėjomis, žiniomis bei būti kūrybingais [81]. Wong (2005) teigia, kad aukščiausio lygio vadovams ir lyderiams yra svarbiausia paremti ir formuoti žinių valdymą, nes jų elgesys įtakoja tai, kad kiti darbuotojai sekdami jų pavyzdžiu taip pat įsitrauks į žinių valdymo procesus [112].

**Organizacinė struktūra** apima formalias ir neformalias organizacines struktūras, užtikrinančias ryšių tarp darbuotojų sukūrimą, per kurias vyksta žinių judėjimas organizacijoje. Sėkmingai žinių vadybos iniciatyvai reikalinga tokia struktūra, kuri garantuotų mažiausius žinių praradimus, kuomet jos juda iš viršutinio hierarchinio struktūros lygmens į apatinį ir atvirkščiai, todėl Nonaka (1994) remdamasis tuo, kad iš viršaus į apačią ar iš apačios į viršų perduodamos reikiamos susistemintos informacijos dalis dažniausiai yra prarandama, o tai riboja darbuotojų dalyvavimą žinių perdavime ir kūrime, pabrėžia tiek vertikaliose, tiek horizontaliose organizacijos lygiuose dirbančių žmonių įtraukimo svarbą į žinių kūrimo procesą, nes tai leidžia atsiradusias problemas įvertinti remiantis skirtingais požiūriais [80]. Organizacijos struktūrų lankstumas, kuomet į komandas įtraukiami įvairių hierarchinių lygių darbuotojai, padaro organizaciją dinamiškesnę ir greičiau reaguojančią į aplinkos pokyčius.

**Organizacinis mokymasis** apima individualaus ir kolektyvinio mokymosi procesus, užtikrinančius naujų žinių kūrimą ir organizacijos žinių išteklių didinimą. Kuomet firmos eksploatuoja savo žinių turtus, tuomet jos praplečia savo dinamiškus gebėjimus, kurie yra įtakojami organizacinio mokymosi mechanizmų, apimančių žinių kaupimą, perdavimą ir išreiškimą. Be to, mokymosi kultūros organizacijoje egzistavimas reiškia, kad organizacijos nariai turi galimybę nuolat mokytis ir taip tobulinti organizacijos veiklą. Darbuotojai mokymosi procesuose palapsniui panaudodami ir pritaikydami turimas ir įgytas žinias, sustiprina organizacijos inovacinius gebėjimus [42]. Pasak Cho, Cho, McLean mokymasis ne tik suteikia galimybę sukurti, bet ir pritaikyti, praplėsti žinias ir tik mokymdamiesi darbuotojai gali susidoroti su pokyčiais [18]. Kamoche (2006) teigia, kad darbuotojų mokymasis, suteikiantis jiems realios naudos, skatina juos dar labiau įsitraukti į organizacijos veiklą. Ne tik galimybė mokytis ir sutvirtinti savo žinias, bet ir galimybė gauti ženklų atlygį už įdėtas pastangas taip pat yra traktuotinas, kaip ypatingai darbuotojus motyvuojantis mechanizmas [60]. Žinios, darbuotojų įgytos mokymosi programų metu, yra pritaikomos organizacijos veikloje ir todėl skatina naujų žinių kūrimą [1].

Apibendrinant galime daryti išvadą, kad žinių vadybą sudaro visuma struktūrinių veiksmų, tokių kaip: kultūra, vadovų parama, organizacinė struktūra bei organizacinis mokymasis, kurių dinamiškumas bei tarpusavio sąveika užtikrina ir palaiko žinių identifikavimo, kūrimo, perdavimo, įsisavinimo ir kaupimo procesų vyksmą organizacijoje.

## 1.2. Inovacijų vadybos teoriniai aspektai

### 1.2.1. Inovacijų sąvokų analizė

Intensyvi tarptautinė konkurencija, spartūs technologiniai pokyčiai, dinamiška verslo aplinka, besikeičiantys vartotojų poreikiai, lemia tai, kad organizacijoms, siekiančioms įgyti konkurencinių pranašumų, garantuosiančių jų pajamas ir pelną ateityje bei padėsiančių išlaikyti ar padidinti užimamos rinkos dalį, inovacijos šiandien tampa būtinybe ir organizacijos veiklos prioritetu. Dėl šių priežasčių įvairių sričių specialistai daug dėmesio skiria inovacijų, inovacinės veiklos, inovacijų vadybos problemų tyrimams. Kiekvieno tyrėjo pateikiamos įvairios inovacijų sąvokų interpretacijos ir akcentuojamos skirtingos jų ypatybės padeda identifikuoti kiekvienai konkrečiai situacijai būdingus inovacijų vadybos aspektus.

Ne tik ekonomikos, bet ir vadybos literatūroje inovacijų sąvoka paprastai siejama su ekonomine nauda ir remiamasi vieno žymiausių ekonomistų J. A. Shumpeter pateiktais penkiais inovacijų vertinimo aspektais, kurie atsispindi šiuose apibrėžimuose [35]: 1) **inovacija** - tai pateikimas naujo produkto (prekės), kuris yra naujas pirkėjams, arba jis yra geresnės kokybės, nei buvo anksčiau; 2) **inovacija** – tai nauji gamybos metodai; 3) **inovacija** - tai naujų rinkų įsisavinimas; 4) **inovacija** - tai naujų tiekimo šaltinių naudojimas; 5) **inovacija** - tai naujos konkuravimo formos.

Taigi, kaip matyti, J. A. Shumpeter akcentuoja ne tik naujų produktų, padidinančių pardavimų apimtį ir taip akivaizdžiai kuriančių įplaukas, bet ir inovacinių procesų, suteikiančių priemones kokybės gerinimui bei sukeliančių kaštų struktūros pokyčius ir taip padidinančių galutinio produkto vertę, svarbą.

Dažnai tyrėjai inovacijas sieja su procesu ir šiuo požiūriu jas vertina kaip [43, 75, 51]:

- ypatingą *problemų sprendimo procesą* (G. Dosi, 1982) [43];
- procesą, kuriame naujos *idėjos transformuojamos į nuolatinę vertę kuriančius rezultatus* (Livingstone 2000) [75];
- procesą, *apimantį keitimąsi išreiškiamomis ir neišreiškiamomis žiniomis* (P. Patel ir K. Pavitt 1994) [43];
- *diversifikuotą mokymosi procesą* (N. Rosenberg 1982) [43];
- *kažko naujo pateikimo procesą, kurio metu pasinaudojama problema išsprendžiančia idėja* (Kanter 1983) [75];

- *interaktyvaus mokymosi ir keitimosi procesą, kurio metu dalyvių tarpusavio priklausomybė kuria inovacinę sistemą ar inovatyvius klasterius* (D. J. Teece) [43]; ir
- *procesą, kuriame tyrimų metu gautos žinios transformuojamos į naujus produktus ar paslaugas* (Europos Sąjungos mokslinių tyrimų ir plėtros kooperacijos programa EUREKA) [51].

Tokie inovacijų apibūdinimai padeda organizacijoms identifikuoti tas veiklos sferas, kurios turi būti kryptingai plėtojamoms, siekiant įgyti konkurencinių pranašumų remiantis inovacijomis.

Kai kurie autoriai į inovacijų apibrėžimą integruoja idėjos terminą ir pabrėžia, kad *inovacijos* reiškia *idėjos pritaikymą*, kuri yra nauja žmonėms, jų grupei ar organizacijai (Damanpour ir Gopalakrishnan 1998; Rogers 1995) [55, 87]. Tuo tarpu K. Urabe teigia, kad „*inovacijas sudaro idėjų generavimas ir jų įgyvendinimas...*“ [49]. Remiantis šiais samprotavimais galima teigti, kad organizacijoje turi būti sudaromos tokios sąlygos, kurios paremtų kūrybiškumą ir palengvintų bei stimuliuotų inovatyvių idėjų vystymą. Idėjos yra inovacijų žaliava, todėl vadovai privalo remti kūrybiškumą. Kūrybiškumas gali paskatinti išradimą, bet kol jis nebus komercializuotas, tol jis netaps inovacija [35]. Kūrybiškumo ir idėjų vadyba yra idėjų, susijusių su vartotojų poreikiais stimuliavimas, į šį procesą įtraukiant visus darbuotojus [83], nes reikia išplėtoti pakankamai didelį skaičių kūrybiškų idėjų, kurios būtų nukreiptos į esamų arba potencialių klientų poreikių tenkinimą.

Kadangi inovatyvių idėjų išteklius yra žmogus, o idėjų generavimo procesas yra siejamas su produktyvių žinių potencialu, todėl apibūdinami inovacijas galime remtis S. Valentinavičiaus (2006), teiginiu, kad „*inovacijos reiškia naujų žinių panaudojimą* įmonėse, skatinant gaminti ir pateikti rinkai technologiškai naujus produktus bei patobulinti procesus išeinant į rinką su nauja produkcija“ [107]. Šiuo atveju galime teigti, kad „*inovacijų pagrindu tampa naujų žinių panaudojimas, kuris apima procesus ir veiklas, susijusias su kūrimu, įgijimu, kaupimu, dalijimusi ir pritaikymu žinių ir įgūdžių*“ (Swan ir kt. 1999) [111].

Mokslininkai akcentuoja, kad „*organizacijos žinių ištekliai yra kuriami, komunikuojami ir išplečiami per nuolatinio mokymosi procesą, todėl inovatyvios organizacijos darbo vietose organizuoja nuolatinį ir eksperimentinį mokymąsi, tinkamą darbuotojams*“ (Larse ir kt. 1991) [111].

M. Kriaučionienė (2002) teigia, kad *inovacinis procesas* gali būti apibūdintas kaip *mokymosi procesas*, orientuotas į problemų sprendimą ir besivystantis jau egzistuojančių žinių pagrindu, kadangi inovacija suvokiama kaip tam tikrų žinių sąveikos išvada [64].

M. Porter (1990) pateikdamas inovacijų apibrėžimą pabrėžė, kad inovacijos gali kilti ne tik iš tyrimų ir plėtros (Research and Development), bet ir iš organizacijos mokymosi, nes „*inovacija apima ne tik technologijų, bet ir darbų atlikimo metodų bei būdų tobulinimą. Tai gali pasireikšti produkto pokyčiuose, procesų pokyčiuose, naujuose požiūriuose į marketingą, naujose paskirstymo*



formose, ir naujos kompetencijos sampratoje ... [inovacijos] yra ne tik tyrimų ir plėtros (Research and Development), bet ir organizacijos mokymosi rezultatas“ [35].

Mokslininkai inovacijas sieja su „aplinka, kultūra, tuo pačiu dvasine jėga, kuri yra kompanijoje ir stimuliuoja vertės kūrimą“ (Ostaševičius, Kriaučionienė, Kaunelienė 2007) [84]. Taip pabrėždami, kad inovacijų įgyvendinimas priklauso nuo organizacijos kultūros, t.y. vertybių ir normų sistemos, kuri atspindi organizacijos narių pasirengimą siekti tikslų bei jų norą, poreikį ir galimybes kurti, imtis iniciatyvos ir įgyvendinti inovatyvius siekius.

Terminas „inovacijų vadyba“ pasak J. Ojasalo (2008) „apima inovavimo proceso valdymo visumą, nuo idėjos generavimo lygio per produkto ar proceso vystymą bei pritaikymą ir iki galutinio rezultato pateikimo į rinką“ [82].

Apibendrinant šioje magistro darbo dalyje ir 2 priede pateiktas inovacijų sampratas galime teigti, kad inovacinės veiklos sėkmės sąlyga – visuma organizacinių, žmogiškųjų ir vadybinių veiksnių, todėl inovacijų vadybą galime traktuoti kaip kompleksinį procesą, apimančią ne tik idėjų generavimą, atrinkimą ir pritaikymą bei mokslinių tyrimų panaudojimą, bet ir kūrimą tokios organizacinės kultūros, kuri skatintų individus keistis žiniomis bei jas kurti, mokytis vieniems iš kitų patirties, o visus įgytus įgūdžius panaudoti sukurto rezultato įdiegimui tiek įmonės viduje, tiek pateikimui į rinką.

### **1.2.2. Įmonių inovacinė veikla ir inovavimo procesas**

Remdamiesi 1.2.1. poskyryje atlikta įvairių inovacijų sampratų analize, galime teigti, kad inovacijų terminas dažniausiai reiškia *naujumą*, o tai leidžia inovacinę veiklą susieti su naujų produktų, naujų paslaugų, naujų gamybos metodų sukūrimu, naujų rinkų ar naujų tiekėjų suradimu.

Melnikas, Jakubavičius, Strazdas (2000), Jakubavičius, Strazdas, Gečas (2003), Jakubavičius, Žemaitis, Rehm, McLaughlan (2005), Jakubavičius, Jucevičius, Jucevičius, Kriaučionienė, Keršys (2008) inovacinę veiklą apibūdina kaip kompleksinį procesą, apimančią naujovės sukūrimą, paskleidimą ir panaudojimą. Be to, inovacinė veikla yra sudėtinga dinaminė sistema, kurios efektyvumas daugiausia priklauso nuo inovacijų diegimo mechanizmų, t.y. nuo inovacijų sistemos, kuri minėtų autorių apibrėžiama, kaip elementų bei sąveikos mechanizmų visuma, sudaranti prielaidas žinių transformavimui į naujus produktus bei paslaugas. O kaip pagrindinį inovacijų sistemos, kurios du lygmenis sudaro: *inovacijų politika* (valstybės ir savivaldos institucijos) ir *inovacijų infrastruktūra* (įvairios inovacijų paramos paslaugas teikiančios įmonės ir organizacijos), dalyvį išskiria *inovacinę įmonę* – įmonę, formuojančią ir diegiančią inovacijas. Inovacinė įmonė yra ne ta, kuri įdiegė naują technologiją ar pateikė naujas žinias, gaminant naują produktą, o ta, kuri tai padariusi, nesustoja vietoje ir toliau ieško galimybių bei kuria planus, ką reikėtų atnaujinti ateityje. [76, 49, 50, 51]. Inovatyvios įmonės pagal jų inovatyvumo pobūdį, vertinant visų ES narių įmonių

inovacinius pajėgumus (remiantis 2004 metais Europos Komisijos paskelbta trečiaja Bendrijos inovacijų apžvalga) yra priskiriamos arba neinovatyvių įmonių kategorijai, arba vienai iš inovatyvių įmonių kategorijų [44]:

- **Strateginiai novatoriai.** Šių įmonių konkurencingumo strategijoje inovacija yra pagrindinė komponentė. Siekdamas parengti naujus produktus ar inovuoti procesus, jos nuosekliai vykdo mokslinius tyrimus ir eksperimentinės plėtros veiklą.
- **Epizodiniai novatoriai.** Šios įmonės savo viduje vykdo mokslinius tyrimus bei eksperimentinės plėtros veiklą ir rengia inovacijas, kai tai būtina ar yra palankios sąlygos.
- **Technologijų modifikuotojai.** Šios firmos modifikuoja esamus produktus ar procesus nesiremdamos moksliniais tyrimais ir eksperimentine veikla. Dauguma tokių įmonių yra išimtinai procesų novatoriai, t.y. inovuojama tik produkcijos gamyba, ne pats produktas.
- **Technologijų perėmėjai.** Šios įmonės inovuojasi išimtinai per kitų įmonių ar organizacijų parengtų inovacijų įsigijimą.

Visos įmonės, nesvarbu, kuriai inovatyvių įmonių kategorijai jos būtų priskirtos, savo veikloje taikydamos įvairius inovacijų tipus (žr. 3 priedą) siekia konkrečių tikslų, pvz.: gerinti prekės kokybę, didinti užimamos rinkos dalį, plėsti gaminių asortimentą, keisti gamybos kaštų struktūrą, didinti gamybos lankstumą ar kt. Bet kuriuo iš išvardintų atvejų įmonė siekia finansinės naudos, todėl jos veikloje inovacijų formavimas ir įgyvendinimas turėtų tapti nuolatiniu ir dinamišku procesu.

Analizuojant įvairių autorių pateikiamą inovacijų procesų eigą pastebima, kad Thom, Ritz (2004), Goffin, Mitchell (2005), Oke (2007), Tarkoff (2010) pateikia inovacinį procesą, kuris labiau orientuotas į vidinius įmonėje priimamus sprendimus. Jį sudaro trys etapai [92, 35, 83, 106]:

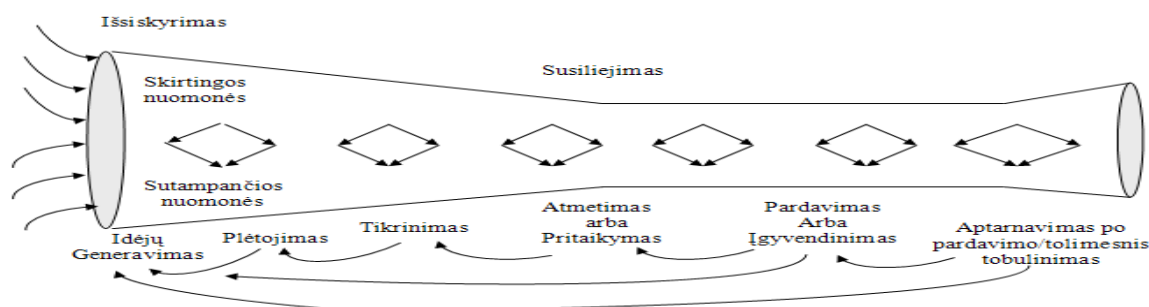
1. *Idėjų generavimas:* individai ir komandos kuria naujas idėjas arba plėtoja esamas.
2. *Idėjų atrinkimas:* idėjos kaupiamos, analizuojamos, rūšiuojamos ir įvertinamos. Pasak Oke (2007) šiame etape iš visų sugeneruotų idėjų yra pasirenkama viena geriausia idėja įgyvendinimui [83].
3. *Idėjų vystymas ir įgyvendinimas:* idėjos yra patikrinamos, pakoreguojamos, išplėtojamos ir įgyvendinamos. Goffin, K., Mitchell, R (2005) teigia, kad įgyvendinimas yra gebėjimas atrinktas idėjas greitai paversti naujais produktais, procesais, paslaugomis ar jų kombinacija, o greitesnis vystymas gali būti pasiekiamas per tarpfunkcinių komandų efektyvų darbą, prototipų kūrimą ir testavimą [35].

Toks inovacijų procesas yra traktuotinas, kaip vientisas inovacijų srautas, kuriame nėra akcentuojamas grįžtamasis ryšys tarp etapų, todėl daugelio tyrimų rezultatai niekada nepritaikomi arba tik praėjus ilgam laiko tarpui pritaikomi produktų ar kitų naujovių gamyboje. Pasak Ališausko, Karpavičiaus, Šeputienės (2005), remiantis šiuo modeliu, tik moksliniai tyrimai yra inovatyvių

idėjų šaltinis. Tačiau kai kurie produktai sukuriami remiantis darbuotojų, vartotojų, tiekėjų ir kt. idėjomis ir patirtimi, o ne moksliniais rezultatais [3].

Atsižvelgiant į tai, kad inovacinio proceso etapų tarpusavio sąveika ir visuma laiduoja inovacinio proceso sėkmę, buvo sukurtas sąveikaujantis inovacinio proceso modelis, kuriame numatytas grįžtamasis tarp inovacinio proceso etapų, akcentuojami vartotojų poreikiai, bei tai, kad inovatyvią idėją gali pasiūlyti bet kas įmonės viduje ar už jos ribų.

Leonard ir Sensiper (1998) pateikia inovavimo procesą (žr. 3 pav.), kuris vaizduojamas kaip ritmiškas procesas, jungiantis ieškojimo, atrinkimo, tyrinėjimo ir sintezės etapus. Jis sudarytas iš ciklų, kurių metu individai suderina savo skirtingas nuomones bei požiūrius ir priima geriausius sprendimus.



3 pav. Inovavimo procesas

Šaltinis: Leonard, D., Sensiper, S. (1998) The role of tacit knowledge in group innovation. p. 195-215.

Šio proceso pagrindą sudaro sąveikaujantis inovacinio proceso modelis, apimantis idėjų generavimo, plėtojimo, tikrinimo ir galiausiai įgyvendinimo bei garantinio aptarnavimo etapus ir minėtų etapų tarpusavio ryšius. Pažymėtina, tai kad šiame modelyje idėjų generavimas ir įgyvendinimas, nors ir mažesniais mastais, pasikartoja kiekviename žingsnyje. Taigi, inovacijų modelis yra suskaidytas į dalis, kuriose mažesni sprendimų priėmimo ciklai patalpinami į didesnius, tačiau labai panašios struktūros, ciklus [67]. Taip yra sukuriama galimybė individams ir jų grupėms dalyvauti ne tik pradinuose inovavimo proceso (idėjų generavimo ar plėtojimo) etapuose, bet ir tolimesniuose, t.y. tikrinimo ir įgyvendinimo etapuose. Tokiu būdu skirtingų kompetencijų darbuotojai, įtraukti į bendrą problemos sprendimą, pateikia platų spektrą skirtingų požiūrių, kurie kūrybiškai pritaikomi naujų idėjų plėtojimui ar naujų prekių kūrimui. Taigi, pasak Taatila ir Suomala (2006) inovacinio proceso sėkmė organizacijoje priklauso nuo jos sugebėjimo pasinaudoti turimomis vidinėmis kompetencijomis [103].

Apibendrinant galime daryti išvadą, kad inovacinio proceso rezultatas priklauso nuo visų jį sudarančių etapų tarpusavio sąveikos ir įgyvendinimo kokybės. Taip pat galime pažymėti, kad ypatingas dėmesys inovavimo procese turi būti skirtas žmogui, nes būtent jis yra pagrindinis šio proceso dalyvis ir nuo jo noro, turimų žinių, įgūdžių ir motyvų priklauso viso proceso sėkmė.

### **1.2.3. Inovacijų vadybą įtakojantys veiksniai**

Mokslinės literatūros analizė atskleidžia, kad yra pakankamas skaičius sutarimų tarp teorinių ir empirinių tyrimų, kuriuose pabrėžiami beveik identiški inovacijų vadybą įtakojantys veiksniai. Apibendrinus Martins, Terblanche (2003), Herzog, Leker (2007), Wong, Chin (2007), Zdunczyk, Blenkinsopp (2007), Lundvall, Nielsen (2007) darbus nustatyta, kad dažniausiai su inovacijų vadybos sėkme siejami šie veiksniai:

#### ***Inovacijų kultūra***

Herzog ir Leker (2007) inovacijų kultūrą apibūdina kaip vertingą organizacijos resursą, sukuriantį konkurencinį pranašumą, nes ji yra nepastebima, sunkiai nukopijuojama ir perimama, o jos esmę nusako inovacijas organizacijoje palaikančių vertybių, normų ir procesų visuma [51]. Wong, Sh-Y., Chin, K-S. (2007), pabrėžia, kad tuomet, kai inovacijų svarba ir nuolatinio inovavimo koncepcija yra įtvirtinama organizacijos nuostatų, normų ir vertybių sistemoje, tuomet yra stimuliuojamos inovacijos [111]. Tuo tarpu Zdunczyk, K., Blenkinsopp, J. (2007) nustatė, kad organizacinė kultūra, kurioje nuolatinis mokymasis yra labai tvirtai išsisknijęs šiose vertybėse [116]: kūrybiškumo, inovacijų, kompetencijų, vystymosi, dalijimosi žiniomis, abipusio pasitikėjimo ir skirtumų pripažinimo, taip pat skatina inovacijas. Organizacinė kultūra, kurioje personalas skatinamas: generuoti naujas idėjas, o jų pateiktos idėjos yra aptariamoms ir įvertinamos, pabrėžiant tai, kas yra paremiama, o ne akcentuojant tai, kas - neįgyvendinama; priimti riziką ir eksperimentuoti, kuriant tolerantišką atmosferą, kurioje klaidos yra pripažįstamos kaip dalis mokymosi patirties ir manant, kad atvira diskusija ir mokymasis iš klaidų sumažins rizikos tikimybę ateityje, skatina inovacijas ir kūrybiškumą [73].

#### ***Vadovų parama***

Wong, Sh-Y., Chin, K-S. (2007) teigia, kad aukščiausio lygio vadovai, pasižymintys tinkamu lyderiavimo stiliumi organizacijos viduje, sukuria inovacijoms reikiamą aplinką, nes jų santykiai su darbuotojais grindžiami abipusiu pasitikėjimu ir pagarba. Jie yra pasiruošę įkvėpti ir motyvuoti visą savo personalą ir remia darbuotojų įtraukimą, tobulinimą ir mokymą. Organizacijoje ne tik turi būti pabrėžiama darbuotojų kompetencijos reikšmė, be ir turi būti atsižvelgiama į jų turimas kompetencijas. Vadovai turi išsiklausyti ir atkreipti dėmesį į personalo išsakomas idėjas, net jei jos negali padaryti skubaus poveikio organizacijai [111].

#### ***Struktūros pritaikomumas inovacijoms***

Siejamas su organizacijos lankstumu vystant ir įgyvendinant inovatyvias idėjas, nes pasak Martins, E. C ir Terblanche (2003), Wong, Sh-Y., Chin, K-S. (2007); Zdunczyk, K., Blenkinsopp, J. (2007), lanksti struktūra paprastai paremia inovatyvius veiksmus, kadangi, tokios struktūros viduje, kuri remia atvirą ir aiškią komunikaciją, informacija teka daug laisviau visomis kryptimis ir ji yra laidi žinių dalijimuisi ir integravimui, o joje, sąveikaujant skirtingos kvalifikacijos darbuotojams

priimami aukštos kokybės inovatyvūs sprendimai [73, 111, 116]. Lundvall, Nielsen, (2007) teigia, kad organizacijos tarpfunkcinis lankstumas leidžia greičiau pateikti atsaką į greitai besikeičiančios aplinkos sukuriamus iššūkius [70].

### ***Organizacinis mokymasis***

Wong Sh-Y., Chin, K-S. (2007) teigia, kad nuolatinis mokymasis yra reikšmingas inovacijoms, nes personalo kūrybiškumas gali būti išugdytas ir jų inovaciniai gebėjimai pagerinami per nuolatinį mokymąsi, todėl organizacijoje turi būti skatinama mokymosi kultūra, įtakojanči žinių įsisavinimą, integravimą ir pritaikymą, nes nuo to priklauso organizacijos žinių pajėgumai [111]. Lundvall, B-A., Nielsen, P. (2007) tyrę inovacijų, žinių ir mokymosi tarpusavio sąveiką, akcentuoja, kad organizacijos, kurios linkusios paremti kompetencijų kūrimą per „mokymąsi darant“ ir „mokymąsi sąveikaujant“, padidina savo gebėjimus pateikti produkto ar paslaugų inovacijas [70].

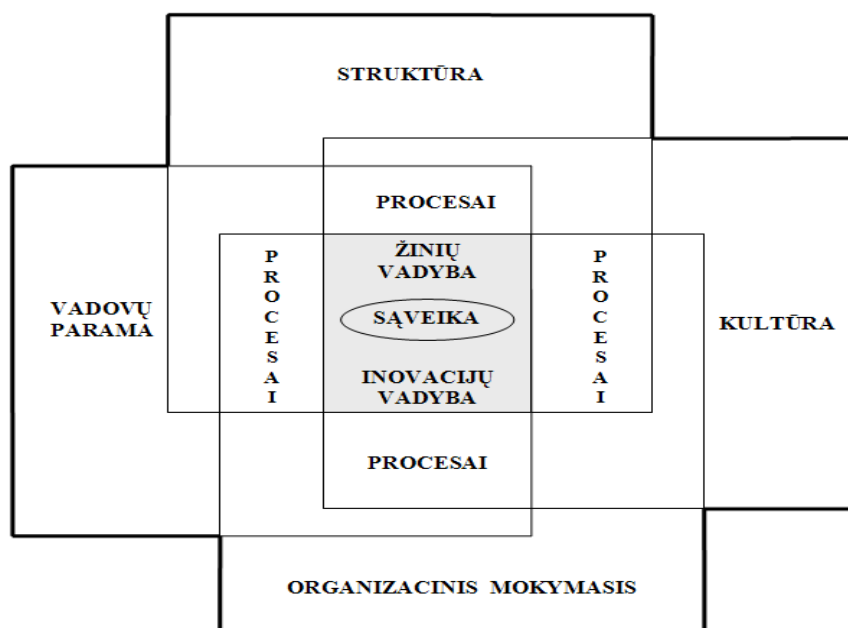
Apibendrinant galime daryti išvadą, kad inovacijų vadyba kaip kompleksinė veikla reikalauja ne tik įvertinti, tobulinti bei inicijuoti visus inovavimo proceso etapus nuo idėjų generavimo iki jų įgyvendinimo, bet ir ypatingą dėmesį sutelkti į veiksmų, įtakančių šią veiklą, valdymą, nes būtent tinkama kultūra, organizacijos struktūra, vadovų požiūris ir parama bei organizacinis mokymasis gali paremti arba trukdyti inovacijų iniciatyvai.

### **1.3. Inovacijų vadybos ir žinių vadybos sąveika**

Remiantis aukščiau išdėstytos (žr. 1.1. ir 1.2. poskyrius) mokslinės literatūros analize galime teigti, kad organizacijos, siekiančios sukurti išskirtinį konkurencinį pranašumą turi savo pastangas sutelkti į inovacijų kūrimą ir diegimą remiantis žinių plėtojimu bei panaudojimu, nes pasak Yang (2007) žinių vadyba yra pagrindas ir esminė prielaida inovacijoms organizacijoje atsirasti, tuo tarpu inovacijų kūrimas yra suvokiamas kaip vienas iš pagrindinių žinių vadybos tikslų [48].

Pagrindinis žinių vadybos uždavinys - pagerinti žinių kūrimą, gavimą ir naudojimą. Organizacija, įgydama, kaupdama ir perduodama kuo daugiau žinių, pagerina įmonės inovacinę kompetenciją [99]. Todėl galime teigti, kad inovacinio proceso pagrindas yra jau esamos žinios ir kompetencijos, o šis procesas turi apimti tiek naujų žinių kūrimo, tiek dalijimosi jau egzistuojančiomis žiniomis veiklas. Taip pat pažymėtina, kad inovavimo procesas, kurio kiekvieno etapo metu (žr. 1.2.2. poskyrį) tarpusavyje sąveikaudami individai priima didžiausią naudą organizacijai atnešančius sprendimus, vyksta lygiagrečiai su žinių identifikavimo, kūrimo, perdavimo, įsisavinimo, kaupimo ir pritaikymo procesais, nes būtent šių procesų metu turimos žinios, kompetencijos ir įgūdžiai yra transformuojami į pridėtinę vertę kuriančius produktus. Šiuo atveju galime daryti išvadą, kad organizacija, norinti inovacijų pagalba didinti savo pranašumą ir konkurencingumą, visų pirma turi pasiekti minėtų procesų harmonijos.

Išnagrinėję esmines žinių vadybos ir inovacijų vadybos sritis, galime išskirti šiuos sąveikos taškus, kurie pateikiami 4 paveiksle.



**4 pav.** Žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveikos koncepcinis modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Nors ryšys tarp atskirų žinių valdymo procesų ir inovavimo procesų nėra iki galo nustatytas, galime teigti, kad gerai apgalvoti ir sutvarkyti žinių procesai įgalina ir palaiko inovavimo procesus. Žinių ir inovacijų kūrimas iškelia tam tikrus reikalavimus santykiams organizacijoje. Norėdami dalintis asmeninėmis žiniomis, organizacijos darbuotojai turi pasitikėti vieni kitais tikėdamiesi kolegų išklausymo, reakcijos į siūlomas idėjas ir glaudaus bendradarbiavimo [10]. Nonaka, Von Krogh, Voelpel (2006) pažymi, kad „tinkami santykiai žinių kūrimo ir inovavimo procesuose panaikina baimę, nepasitikėjimą ir nepasitenkinimą ir leidžia organizacijos nariams jaustis saugiams, tyrinėjant nepažįstamas naujas rinkas, produktus, klientus ir gamybos technologijas” [81]. Taigi, tiek inovacijų vadybos, tiek žinių vadybos sėkmę nulemia organizacijoje vyraujanti kultūra, kuri pasak Zakarevičiaus (2003, 2004) gali būti apibūdinta kaip „tik organizacijos nariams būdinga nuostatų, vertybių, įsitikinimų, lūkesčių, normų, požiūrių, įpročių visuma traktuotina kaip šių žmonių grupinė sąmonė, lemianti jų reakciją į organizacijos viduje bei išorėje vykstančius procesus ir sąlygojanti jų elgseną” [113, 114]. Long (1997) teigia, kad kultūra ne tik apibrėžia, kokios žinios yra vertinamos, bet ir nustato būdus, kuriais skatinamas žinių integravimas į inovacijas [17]. Wilkesmann, Wilkesman, Virgillito (2009) pabrėžia, kad jei darbuotojas pritaria organizacijos kultūrai, kurioje įtvirtintas bendradarbiavimas ir pagalba vienas kitam, tuomet žinių perdavimas, o kartu ir inovavimas labiau tikėtinas, nei organizacijose, kurių kultūrose vyrauja tarpusavio konkurencija, siekiant asmeninės naudos [109].

Apibendrinant organizacinio mokymosi poveikį tiek inovacijų vadybai, tiek žinių vadybai, galime teigti, kad vienas iš svarbiausių organizacinio mokymosi aspektų yra tai, kad mokymasis padeda individams ir organizacijoms adaptuotis prie besikeičiančios aplinkos, o nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas leidžia individams sukaupti patirtį, kuri tampa organizacijos patirtimi tuomet, kai mokymasis atliekamas siekiant organizacinių tikslų ir yra paplitęs tarp visų organizacijos narių. Duoba, Savanevičienė (2004) teigia, kad organizacinis mokymasis gali būti suprantamas kaip socialinis konstruktas, kuris individualiai įgytas žinias transformuoja į konkrečią organizacijos veiklą įtraukdamas visus kolektyvo narius [28]. Reagans ir kt. (2005) pabrėžia, kad tam, kad mokymosi metu būtų perduotos žinios visų pirma reikia sudaryti galimybę žmonėms bendrauti [89].

Organizacijos sėkmė pasak Goffin, Mitchell (2005), kuriant žinias ir diegiant inovacijas, priklauso nuo organizacijos struktūros lankstumo, nes inovacijų kūrimui reikalingi žmonės, turintys įvairius įgūdžius ir požiūrius, todėl organizacijos į inovacinį procesą turi įtraukti darbuotojus iš skirtingų skyrių, nes tuomet yra didesnė tikimybė, kad pradiniam etape bus panaudotos visos žinios, kurių panaudojimas vėlesniuose etapuose gali pareikalauti didelių laiko sąnaudų [35]. Shaw (1964) tyrimais įrodė, kad labai centralizuotos struktūros yra mažiau tinkamos kompleksinių problemų sprendimui, nei organizacinės struktūros, kuriose asmenys vienas su kitu gali tiesiogiai bendrauti [109]. Hill (1996) teigimu, lanksti organizacinė struktūra skatina darbuotojus imtis iniciatyvos ir inovuoti [116].

Aukščiausio lygio vadovai, siekiantys organizacijos darbuotojų turimų žinių pagalba sukurti inovacijas ir taip padidinti konkurencinius pranašumus, pasak Senge ir kt. (1999), visų pirma, turi būti atviri darbuotojų idėjoms, remti eksperimentavimą, skatinti riziką ir aiškiai nurodyti, iki kokio laipsnio rizika bus toleruojama. Read (1996) teigia, kad vadovai turi skatinti idėjų aptarimą, pabrėžti pokyčių svarbą. Elenkov, Manev (2005) pabrėžia, kad vadovai tiesiogiai įtakoja inovacijas, nes jų užimamos pareigos juos įpareigoja formuoti organizacijos struktūrą, procesus ir kultūrą bei imtis vadovaujančio vaidmens inovacinio projekto metu [29].

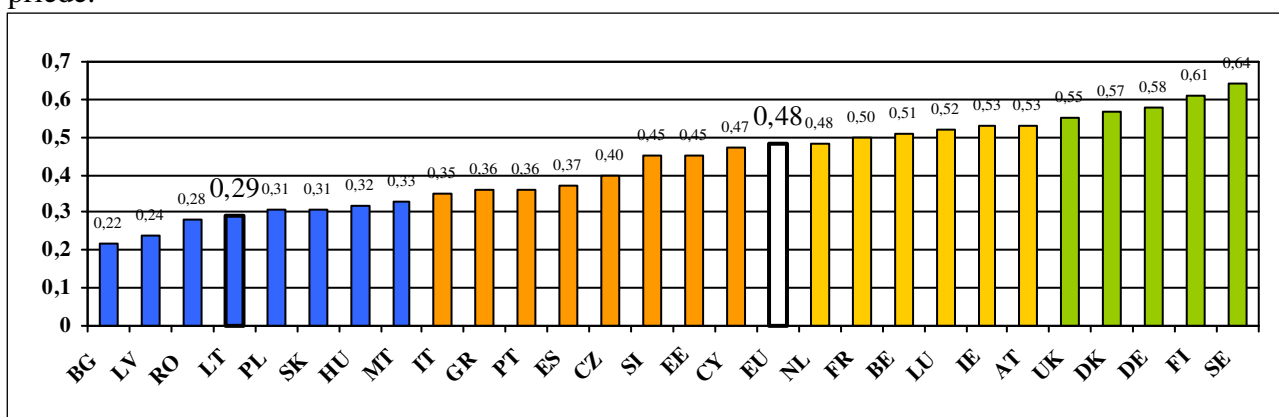
Apibendrinant galime daryti išvadą, kad optimali žinių vadyba, skatinanti dinamišką išreikštų ir neišreikštų žinių sąveiką bei jų konvertavimą, inicijuojanti žinių identifikavimo, kūrimo, perdavimo, įsisavinimo, kaupimo ir pritaikymo procesus, padaro žinias prieinamas ir pasiekiamas visiems organizacijos nariams. Organizacinis mokymasis ir formuojama palaikanti organizacinė aplinka skatina ir motyvuoja individus įsitraukti į inovavimo procesus, kurių metu jie ne tik pritaiko savo turimas žinias inovacijų kūrime, bet ir įgyja naujų kompetencijų aktyviai bendradarbiaudami.

## 2. LIETUVOS ĮMONIŲ INOVACINĖS VEIKLOS BENDRAS APIBŪDINIMAS

### 2.1. Lietuvos įmonių inovacinė veikla Europos Sąjungos narių kontekste

Daugelio pasaulyje pirmaujančių šalių vystymosi pagrindas - sėkminga inovacijų plėtra, todėl kiekviena šalis stengiasi sudaryti kuo palankesnes sąlygas sėkmingam inovacijų diegimui, taip sukurdamas prielaidas konkurenciniam pranašumui įgyti. Atskirų šalių, tame tarpe ir Lietuvos, inovacinės veiklos sėkmė tiesiogiai priklauso nuo šių šalių inovacinių sistemų (žr. 1.2.2. poskyrį) efektyvaus funkcionavimo, nuo jose susiklosčiusių inovacinės kultūros tradicijų, institucijų ir santykių tarp skirtingų veikėjų – įmonių, vyriausybės, darbuotojų, mokymo, finansinių institucijų – pobūdžio. Taip pat pažymėtina, kad skirtingos valstybės kuria ir naudoja skirtingas inovacijų politikos priemones ir paramos schemas, siekdamas inovatyvumo augimo. Pasak Snitka ir kt. (2007) priemonių įvairovė akivaizdžiai rodo skirtingas verslo sąlygas, kurias nulemia kultūriniai skirtumai, politinė ir verslo aplinka [96]. Taigi, nacionalinė inovacijų sistema (NIS) ir jos analizė yra vienas pagrindinių inovacijų politikos formavimo atspirties taškų, nes būtent inovacijų politikos priemonėmis ir siekiama šios sistemos vystymąsi nukreipti norima linkme [25]. NIS analizei taikoma lyginamoji analizė, kuri leidžia nustatyti tam tikrus sisteminius neatitikimus, apibūdinti konkrečios NIS ypatumus bei pateikti jos privalumus ir trūkumus. Nagrinėjant inovacinės veiklos pobūdį ir intensyvumą Lietuvos inovacijų sistemoje, lyginimui pasirenkamos vienai ekonominei erdvei – ES – priklausančios šalys.

NIS vystymąsi šalyje leidžia įvertinti tarptautiniai indikatoriai, nusakantys inovacinių veiklų įėigą ir išėigą sistemoje. Vienas bendriausių rodiklių, pagal kurį atliekamas bendrinis šalių palyginimas, yra Suminis inovatyvumo indeksas (SII). Šalių pavadinimų sutrumpinimai pateikti 4 priede.



5 pav. ES suminis inovatyvumo indeksas pagal šalis

Šaltinis: European innovation scoreboard 2008 [žiūrėta 2010-09-03]. Prieiga per internetą: <http://www.proinno-europe.eu/page/european-innovation-scoreboard-2008>

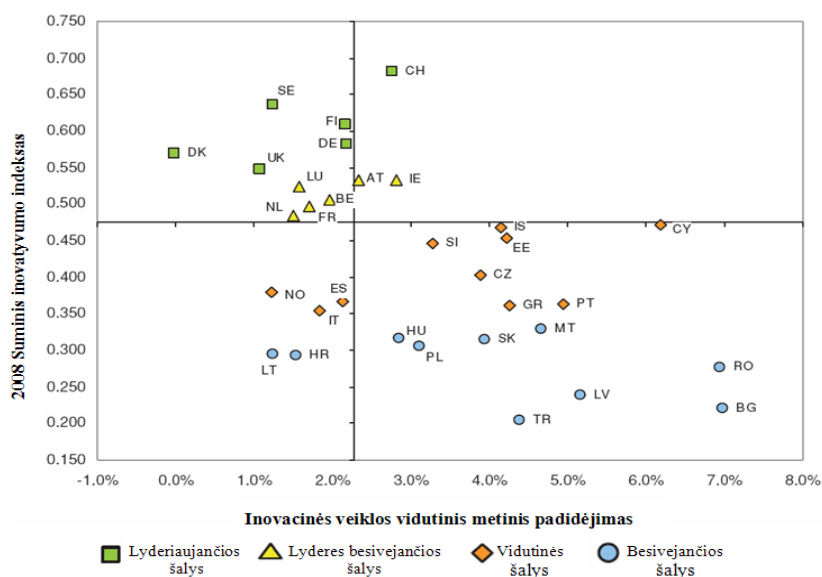
Pagal suminį inovatyvumo indeksą, generuojamą pasitelkiant daugelį žinių, kompetencijų kūrimą, ir naudojimą nusakančius indikatorius (EIS 2008, žr. 5 pav.), Lietuva (0,29) atsiduria žemiau ES vidurkio (0,48), tačiau atitinka naujųjų ES šalių bendrąją situaciją.



Skaičiuojant suminį inovatyvumo indeksą yra naudojami 6 indikatoriai, t.y. žmogiškieji ištekliai, finansai ir parama, ryšiai ir antreprenerystės, intelektualus turtas, inovatoriai, ekonominis efektas, kurie suskaidomi į dar mažesnes grupes. Jų detalus apibūdinimas pateiktas 5 priede.

Iš 5 priede pateiktų duomenų matyti, kad Lietuva atitinka ir viršija ES vidurkį pagal žmogiškųjų išteklių indikatorių grupę: mokslininkų ir inžinierių skaičiumi (60,3%), t.y. 20 procentinių punktų viršija ES vidurkį (40,3%), dirbančios populiacijos, įgijusios aukštąjį išsilavinimą, dalis bendrame dirbančiųjų skaičiuje sudaro 28,9% ir 5 procentiniais punktais viršija ES vidurkį (23,5%), 10,9 procentiniais punktais Lietuva viršija ES vidurkį pagal jaunimo išsilavinimo lygį, kuris atitinkamai siekė 89,0% ir 78,1 %. Aptariant finansinę paramą ir firmų investicijas į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą (toliau MTEP) pastebima, kad tik vienas rodiklis, būtent valstybės išlaidos MTEP (0,58%), artėja prie ES vidurkio (0,65%), tuo tarpu verslo sektoriaus išlaidos MTEP (0,23% BVP) gerokai, t.y. 0,94 procentiniais punktais atsilieka nuo ES vidurkio (1,17%).

Vertinant 2008 m. inovacinės veiklos kitimo tendencijas (žr. 6 priedą), Lietuva pagal ES inovacinių veiklų lygį patenka į besivejančių šalių grupę (žr. 6 pav.)



6 pav. Inovacinės veiklos kitimo tendencijos. Linija žymi ES vidurkį.

Šaltinis: European innovation scoreboard 2008 [žiūrėta 2010-09-03]. Prieiga per internetą: <http://www.proinno-europe.eu/page/european-innovation-scoreboard-2008>

Kitos ES šalys Europos inovacijų švieslentėje yra sugrupuotos taip:

**Lyderiaujančios šalys:** Danija, Suomija, Vokietija, Švedija, Jungtinė Karalystė.

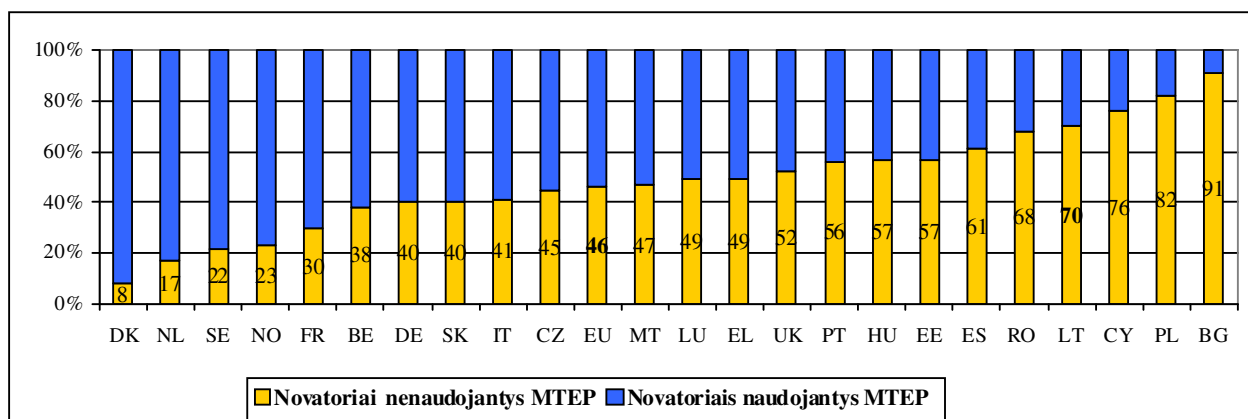
**Lyderes besivejančios šalys:** Austrija, Belgija, Prancūzija, Airija, Liuksemburgas, Olandija.

**Vidutinės šalys:** Kipras, Čekijos Respublika, Estija, Graikija, Italija, Portugalija, Slovėnija, Ispanija.

**Besivejančios šalys:** Bulgarija, Vengrija, Latvija, Lietuva, Malta, Lenkija, Rumunija, Slovakija.

Apžvelgiant besivejančių šalių grupę, galima pastebėti, kad tik Lietuva ir Lenkija pagal žmogiškųjų išteklių indikatorių viršija ES vidurkį. Analizuojant besivejančių šalių grupę pagal finansų ir paramos indikatorių (žr. 6 priedą) matomas Bulgarijos (13,2%), Latvijos (14,2%), Lietuvos (9,9%), Rumunijos (15,5%) ir Slovakijos (7,2%) šio rodiklio augimas ir tas augimas yra didesnis nei ES (7,1%) vidurkis. Firmų investavimo indikatorius rodo, kad Bulgarija (7,7%), Latvija (7,4%) yra šiuo atžvilgiu greičiausiai augančios šalys analizuojamoje grupėje, bet pastebimas šio rodiklio teigiamas pokytis ir Vengrijos (1,9%), Lietuvos (0,1%), Maltos (5,2%), Lenkijos (1,8%) ir Rumunijos (0,8%) šalyse. Iš 6 priede pateiktų domenų matyti, kad Latvijos ir Lietuvos ryšių ir antreprenerystės rodikliai atitinkamai 9,9% ir 2,6% sumažėjo. Apibendrinant Lietuvos inovacinės veiklos tendencijas 2008 m. galime teigti, kad tokių rodiklių, kaip finansai ir parama, žmogiškieji išteklių, intelektualus turtas, didėjimas rodo inovacinės veiklos gerėjimą, o stipriausiai šių rodiklių augimą įtakojo (žr. 5 priedą) mokslininkų ir inžinierių skaičiaus (10,8%), privačių kreditų (27,9%), naujų prekės ženklų skaičiaus (19,4%) didėjimas. Tuo tarpu ryšių ir antreprenerystės bei inovatorių rodikliai blogino Lietuvos inovacinės veiklos rezultatus, ypač dėl 8,7% sumažėjusio SVV bendradarbiaujančių su kitomis įmonėmis skaičiaus ir dėl to, kad SVV įmonių, pristatančių produktų ir procesų inovacijas, skaičius sumažėjo 6,1%.

Iš 5 priede pateiktų duomenų matyti, kad Lietuvos suminio inovatyvumo indekso atsilikimą nuo kitų valstybių lemia per mažas MTEP finansavimas (2008 Lietuvoje tam skirta 0,81 procento, o ES – 1,82 procento BVP). Lyginant Lietuvos viešojo sektoriaus išlaidas MTEP, kurias sudarė 0,58 procento BVP ir verslo sektoriaus išlaidas MTEP, kurias sudarė 0,23 procento BVP galima daryti išvadą, kad Lietuvos verslas mažiausiai sieja savo produkcijos konkurencingumo didinimą su MTEP veikla. Šį teiginį patvirtina ir 2010 m. Europos Komisijos pateikti duomenys (žr. 7 paveikslą). Šalių pavadinimų sutrumpinimai pateikti 4 priede.



7 pav. Novatoriai naudojantys ir nenaudojantys MTEP Europos Sąjungoje

Šaltinis: European Commissions staff working document (2010). [žiūrėta 2011-03-21]. Prieiga per internetą: [http://www.ipex.eu/ipex/webdav/site/myjahiasite/groups/CentralSupport/public/2010/Sec\\_2010\\_1161/SEC\\_2010\\_1161\\_EN\\_DOCUMENTDETRAVAIL\\_f.pdf](http://www.ipex.eu/ipex/webdav/site/myjahiasite/groups/CentralSupport/public/2010/Sec_2010_1161/SEC_2010_1161_EN_DOCUMENTDETRAVAIL_f.pdf)

Iš 7 paveikslo matyti, kad net 70% Lietuvos inovatyvių įmonių savo inovacinėje veikloje nenaudoja MTEP ir nors 30% inovatyvių įmonių vykdo MTEP, tačiau šis rodiklis nuo Europos Sąjungos vidurkio (64%) atsilieka 34 procentiniais punktais. Toks inovacinės veiklos profilis, pasak Jucevičiaus ir kt. (2006), [59] rodo, kad verslo gebėjimai kurti strategines, didelę pridėtinę vertę generuojančias inovacijas yra menki. Santykinai dominuojančios pagal inovatyvumo pobūdį Lietuvos įmonės (Europos inovacijų švieslentės (EIS 2004) ir Europos Komisijos (2005) pateiktos Europos Sąjungos valstybių inovacijų stiprybių ir silpnybių studijos duomenimis) yra priskiriamos (žr. 2 lentelę ir 7 priedą) epizodinių novatorių ir technologijų perėmėjų kategorijai (inovatyvių įmonių kategorijos apibūdintos 1.2.2. poskyryje). Iš 2 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad minėtoms kategorijoms buvo priskirta po 11 proc. Lietuvos įmonių. Tokios inovatyvios Lietuvos įmonės tik įsigyja ir įdiegia kitų sukurtą inovaciją, dar 4 proc. įmonių nesiremia MTEP, o tik modifikuoja įsodiegtą kitų sukurtą inovaciją.

2 lentelė

Lietuvos inovatyvių įmonių suskirstymas pagal kategorijas

Valstybė	Strateginiai novatoriai, %	Epizodiniai novatoriai, %	Technologijų modifikuotojai, %	Technologijų perėmėjai, %	Neinovacinės įmonės, %
LT	1	11	4	11	72

Šaltinis: Commission Staff Working Paper European Innovation Scoreboard 2004 Comparative Analysis of Innovation Performance. [žiūrėta 2010-09-03]. Prieiga per internetą: <http://www.proinno-europe.eu/eis2004>

Iš 2 lentelės duomenų matyti, kad itin menkas strategiškai reikšmingą inovacinę veiklą vykdyusių įmonių skaičius, strateginių novatorių tebuvo 1 proc., taigi galime teigti, kad originaliomis, naujomis ir strategiškai reikšmingomis žiniomis pagrįsta inovacinė veikla šalyje dar neišplėtota ir tai gali būti tiesiogiai sietina su neišplėtota mokslo tyrimų ir eksperimentinės plėtros veikla versle.

Apibendrinant galime teigti, kad Lietuvos inovacijų sistema pagal daugelį inovacijų sistemos vertinimo rodiklių ES kontekste atrodo gana pozityviai. Pažymėtina, kad geriausiai Lietuva ES atrodo pagal išsilavinusios darbo jėgos kiekį, tačiau jos kokybė ir kūrybingumas, atsiskleidžiantys kuriant inovacijas, yra itin menki.

## 2.2. Lietuvos įmonių inovacijų plėtros apžvalga

Inovacinės veiklos plėtojimas ir aktyvinimas suteikia galimybę ne tik įvairiapusiškai modernizuoti gamybos bei paslaugų struktūras, kurti naujus bei patobulinti gaminamus produktus, naudojamas technologijas, bet ir jų pagalba sukurti išskirtinius konkurencinius pranašumus pasinaudojant turimomis kompetencijomis, patirtimi.

Analizuojant inovacinės veiklos kryptis ir tendencijas Lietuvos versle (remiantis Lietuvos statistikos departamento pateiktais duomenimis) 2002-2004 m. Lietuvoje inovacinę veiklą vykdė 23,40 proc. įmonių (žr. 3 lentelę), 2004-2006 m. inovacinę veiklą vykdė 18,40 proc. įmonių, t.y. 5 procentiniais punktais mažiau įmonių nei 2002-2004 m. laikotarpiu. Pažymėtina, kad 2006-2008 m. Lietuvoje inovacinę veiklą vykdė 28,80 proc. įmonių ir tai yra didžiausias skaičius įmonių, vykdžiusių inovacinę veiklą per visą analizuojamą 2002-2008 m. laikotarpį.

3 lentelė

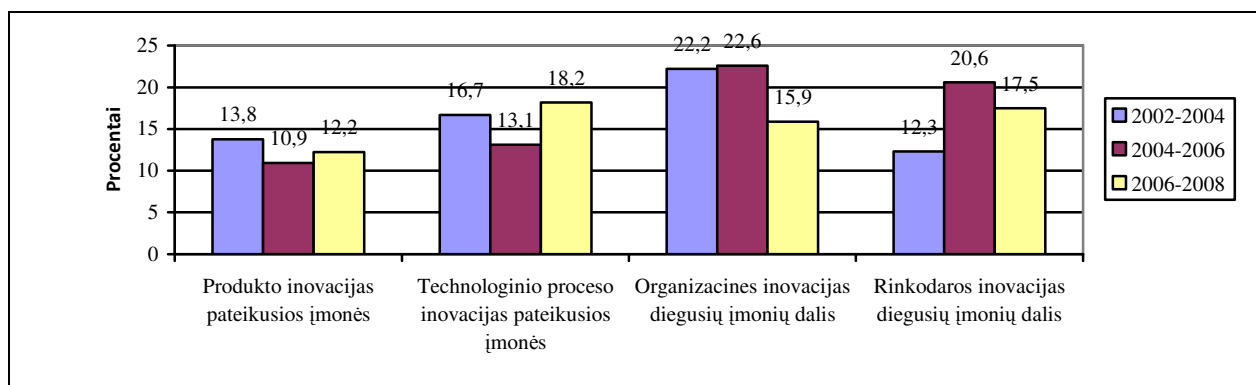
### Inovacinės įmonės

	Analizuojamas laikotarpis		
	2002-2004 m.	2004-2006 m.	2006-2008 m.
Inovacinės įmonės, procentais nuo visų įmonių	23,40	18,40	28,80
Neinovacinės įmonės, procentais nuo visų įmonių	76,60	81,60	71,20

Šaltinis: Inovacinės veiklos plėtra (2010). Vilnius. Statistikos departamento leidinys.  
<http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/viewfree/?id=1937>

Iš 3 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad nors įmonių, vykdančių inovacinę veiklą daugėja (pvz., lyginant 2004-2006 m. ir 2006-2008 m. laikotarpius, inovatyvių įmonių skaičius padidėjo 10,40 procentiniais punktais), tačiau net ¾ šalies įmonių nevykdo jokios inovacinės veiklos. Pasak Gečo, Jucevičiaus ir kt. (2007) inovacinės veiklos nevykdančių įmonių „pagrindiniai konkurencingumo ištekliai – pigi darbo jėga (kiek mažesniu laipsniu), mažesni verslo infrastruktūros ir vietinių žaliavų kaštai“ [33].

Apžvelgiant inovacinę veiklą vykdančias įmones, galima pastebėti (žr. 8 pav.), kad Lietuvos įmonės 2006-2008 m. laikotarpiu buvo labiau linkusios diegti technologinio proceso inovacijas – 18,20 proc. visų įmonių. Jos diegė naujas gamybos technologijas (žr. 8 priedo 1 lentelę), tokių įmonių buvo 42,80 proc. visų inovacinių įmonių. Naujų operacinių procesų lygį gerino 30,80 proc. inovacinių įmonių.



8 pav. Inovacijas 2002-2008 m. laikotarpiu pateikusios įmonės (procentais nuo visų įmonių)

Šaltinis: Inovacinės veiklos plėtra (2010) [žiūrėta 2010-09-03]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/viewfree/?id=1937>

Tuo tarpu, 2004-2006 m. laikotarpiu Lietuvos įmonės daugiausia diegė organizacines inovacijas, t.y. tokias inovacijas diegė 22,60 proc. visų įmonių. Šią inovacinę veiklą vykdžiusios įmonės daugiausia diegė (žr. 8 priedo 2 lentelę) naujus darbo vietos organizavimo metodus – 15,80 proc. ir naujus veiklos procesus – 12,70 proc. visų organizacines inovacijas diegusių įmonių. Rinkodaros inovacijos daugiausiai buvo diegiamos 2004-2006 m. laikotarpiu. Šią veiklą vykdė 20,60 proc. visų įmonių ir iš 8 priede pateiktos 3 lentelės matyti, kad didžiausia įmonių dalis (14,80 proc. visų įmonių) diegė naujus produkto kainodaros metodus. Produkto inovacijas pateikusių įmonių dalis visą analizuojamą 2002-2008 m. laikotarpį išlieka mažiausia.

Iš 4 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad didžioji dalis inovacinę veiklą vykdžiusių įmonių, t.y. 85,5 proc. - 2002-2004 m. laikotarpiu, 70,7 proc. - 2004-2006 m. laikotarpiu ir 65,0 proc. – 2006-2008 m. laikotarpiu, įsigijo naujos įrangos.

Nemažas procentas inovacinę veiklą vykdžiusių įmonių, t.y. 55,5 proc. – 2002-2004 m. laikotarpiu, 48,7 proc. – 2004-2006 m. laikotarpiu ir 49,1 proc. – 2006-2008 m. laikotarpiu, diegdamos inovacijas apmokė savo darbuotojus.

4 lentelė

### Įmonių inovacinė veikla 2002-2008 m. laikotarpiu

(proc. nuo technologines inovacijas diegusių įmonių)

Periodas \ Įmonių inovacinė veikla	Vidiniai MTEP darbai	Išorinių MTEP darbų pirkimas	Mašinų, įrengimų ir įrangos įsigijimas	Išorinių žinių įsigijimas	Mokymai susiję su inovacine veikla	Inovacijų rinkodara	Kita inovacinė veikla
2002-2004 m.	26,2	15,6	85,5	27,2	55,5	44,3	23,8
2004-2006 m.	44,1	26,9	70,7	31,2	48,7	32,9	21,5
2006-2008 m.	45,5	14,3	65,0	22,6	49,1	32,5	25,2

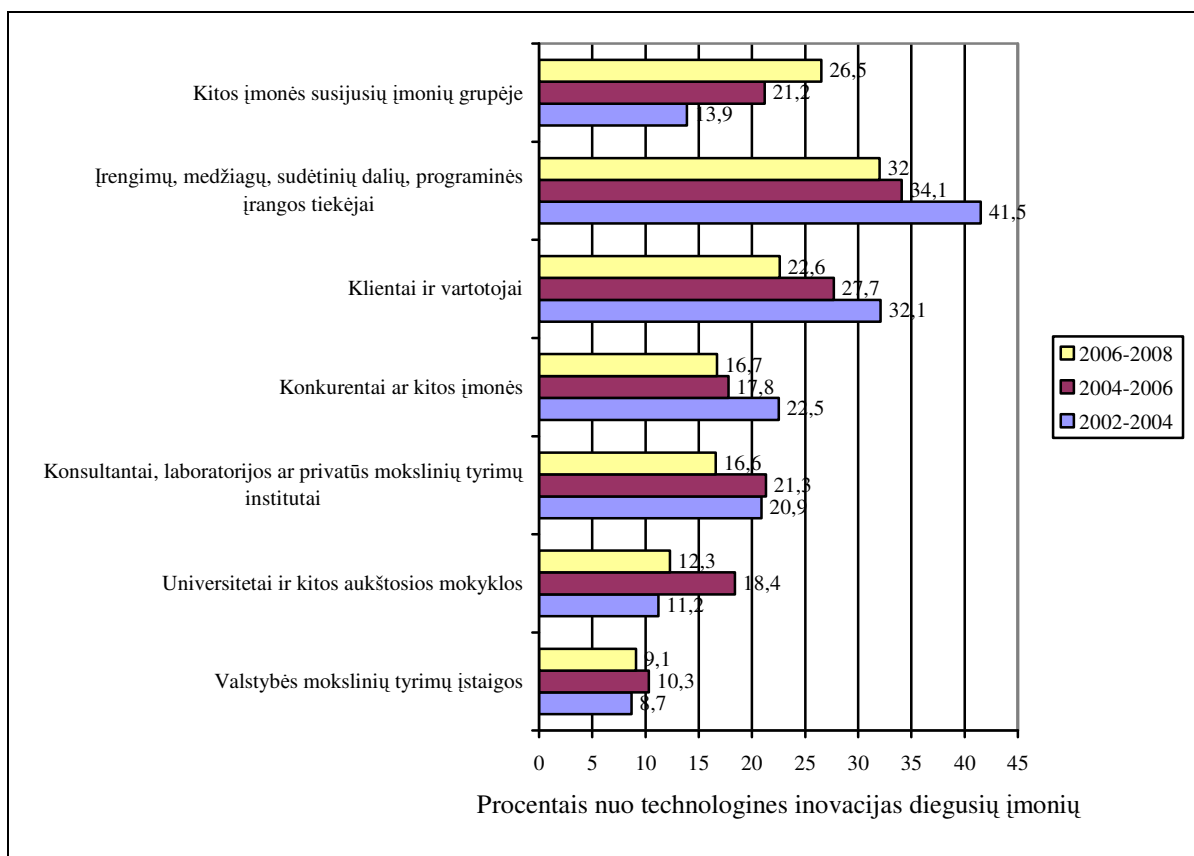
Sudaryta darbo autorės remiantis šiais šaltiniais: Inovacinės veiklos plėtra (2006). Vilnius: Statistikos departamento leidinys; Inovacinės veiklos plėtra (2008) [žiūrėta 2010-09-03]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/viewfree/?id=1389>; Inovacinės veiklos plėtra (2010) [žiūrėta 2010-09-03]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/viewfree/?id=1937>

Iš 4 lentelės matyti, kad vidinius MTEP darbus 2006 - 2008 m. laikotarpiu vykdė 45,5 proc. inovacinių įmonių, o MTEP paslaugas pirkė 14,3 proc. įmonių.

53,3 proc. inovacinių įmonių (žr. 8 priedo 4 lentelę) 2002-2004 m. laikotarpiu, vykdydamos inovacinę veiklą bendradarbiavo su įvairiomis įstaigomis. Lyginant minėtą laikotarpį su 2006-2008 m. laikotarpiu matyti, kad bendradarbiaujančių įmonių procentas sumažėjo 8,5 procentiniais punktais nuo 53,3 proc. iki 44,8 proc. inovacinę veiklą vykdžiusių įmonių.

Iš 9 paveikslą matyti, kad 26,5 proc. inovacinių įmonių 2006-2008 m. laikotarpiu, vykdydamos inovacinę veiklą, bendradarbiavo su kitomis įmonėmis ar organizacijomis susijusių įmonių grupėje. Pagrindiniai inovacinės veiklos partneriai visą analizuojamą laikotarpį buvo įrengimų, medžiagų, komponentų ar programinės įrangos tiekėjai 2002-2004 - 41,50 proc., 2004-2006- 34,1 proc., 2006-

2008m – 32 proc. inovacinių įmonių, taip pat klientai ar vartotojai 32,1 proc. (2002-2004 m.), 27,7 proc. (2004-2006 m.), 22,6 proc. (2006-2008 m.).



**9 pav.** Įmonių inovacinės veiklos bendradarbiavimo partneriai 2002-2008 m. laikotarpiu

Šaltinis: Inovacinės veiklos plėtra (2010) [žiūrėta 2010-09-03]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/viewfree/?id=1937>

Įmonių inovacinės veiklos partnerių analizė rodo, kad konsultantai, laboratorijos, aukštosios mokyklos ir mokslo institutai išlieka santykinai mažiau reikšmingi nei kiti inovacinės veiklos partneriai. Kartu su aukštojo mokslo institucijomis naujus gaminius ir technologijas 2006-2008 m. kūrė 12,3 proc. inovatyvių įmonių, o su valstybiniais mokslo institutais – 9,1 proc., kai tuo tarpu 2004-2006 m. tokią kooperacijos formą nurodė 18,4 proc. Šie poslinkiai rodo, kad mokslo sektoriaus svarba inovacijoms versle išlieka nedidelė.

Apibendrinant galime teigti, kad nors Lietuvos versle nors ir dominuoja inovacinės veiklos nevykdančios įmonės, tačiau 2002-2008 m. analizė rodo, kad inovatyvių įmonių skaičius didėja ir jos savo inovacinę veiklą gerina MTEP atlikdamos įmonės viduje, mokydamos personalą bei pirkdamos kitur sukurtas naujas technologijas.

### 3. ŽINIŲ VADYBOS IR INOVACIJŲ VADYBOS SĄVEIKOS DIAGNOSTINIS TYRIMAS

#### 3.1. Apklauso metodo samprata socialiniuose moksluose

Socialiniuose moksluose apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas. Viena vertus, tai gali rodyti metodo patikimumą, o antra - jo populiarumą dėl tariamo paprastumo, manant jog nėra nieko lengvesnio, kaip atlikti apklausą (Kardelis, 2005).

Apklausa, M. Degučio (1999) teigimu, naudojama siekiant nustatyti žmonių nuomonę, požiūrius, vertybines orientacijas ar nuostatas [26]. I. Luobikienės nuomone (2005) „apklausa – tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) ar žodžiu (interviuerio) pateiktus klausimus“ [71].

Skiriami šie apklauso atlikimo tipai: anketavimas, interviu, apklausa paštu, apklausa telefonu. K. Kardelio (2005) teigimu, mūsų šalies mokslinėje praktikoje dominuoja anketinė apklausa. Kur kas rečiau – interviu bei apklausa paštu. R. Tidikio (2003) nuomone anketinė apklausa - „tai vienas populiariausių sociologinio tyrimo metodų. Tariamas lengvumas vilioja dažnai jį taikyti praktikoje. Pateikus keletą klausimų, greitai galima gauti daugybę informacijos“ [104]. M. Degutis (1995) teigia, kad anketavimo pranašumas yra tas, kad jis yra pigesnis nei interviu, garantuoja didesnę anonimiškumą laipsnį ir aukštą užpildytų anketų grąžinimo procentą [26].

Manoma, kad tinkamai anketai būdingos tokios pat geros savybės kaip ir geram įstatymui (Kardelis, 2005). Ji turi būti aiški, nedviprasmiška, patikima. Kartu ji turi skatinti respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti.

Taikant anketavimą, respondentai patys (raštu) atsako į tyrėjo pateiktus anketos klausimus. Anketą – klausimų lapą pagal nurodytas taisykles savarankiškai užpildo klausiamasis.

Anketos būna įvairių rūšių. Jos gali būti *oficialios*, kuriose į klausimus atsakęs asmuo parašo pavardę ir pateikia kitokių duomenų. Taip pat gali būti *anoniminės* (bevardės) anketos, kuriose į klausimus atsakęs asmuo lieka nežinomas.

Pagal atsakymų formą anketos gali būti *atviros* ir *uždaros*. *Atviroje* anketoje atsakymų nėra arba jie tik orientaciniai, atsakantysis paprastai rašo savo atsakymą. Ji geresnė, nes tiriamasis gali reikšti savo nuomonę nevaržomas. Pasak Tidikio (2003) „atviri klausimai anketose geri, kai tyrimais norima išsiaiškinti preliminarią respondentų nuomonę, ieškant visų galimų atsakymų uždarei anketai sudaryti“ [104]. Taip pat pažymėtina, kad respondentų, atsakinėjančių į atviros anketos klausimus, atsakymai būna subjektyvesni, įvairesni ir juos sunkiau apibendrinti. Uždaroje anketoje yra parašyti klausimai ir atsakymai. Atsakančiajam tik reikia pasirinkti vieną iš galimų atsakymo variantų. Respondentui, atsakančiam į uždaro tipo klausimus, pasak Kardelio (2002) „lengviau priimti sprendimą, nes nereikia pačiam formuluoti atsakymo“ [61]. Tidikio (2003) nuomone atsakymai į uždaro tipo klausimus „yra vertingesni, nes jie nėra tokie subjektyvūs, orientuoja atsakantį į daugumos priimtinius variantus, padeda išryškinti klausimo esmę“. Apibendrinant

Kardelio (2002, 2005) ir Tidikio (2003) darbus galime išskirti abiejų autorių pateiktus uždaros anketos pranašumus: 1) atsakymus lengviau išreikšti kiekybiniais matais; 2) lengviau klasifikuoti, sudaryti skales, lyginti ir gretinti duomenis; 3) lengviau išsiaiškinti atsakymų turinį, jų intensyvumą; 4) didesnis indikatorių patikimumas.

Tidikis (2003) pažymi, kad „anketinis metodas yra sudėtingas, reikalauja profesionalaus pasirengimo, nagrinėjamos problemos išmanymo, kruopštaus, nuoseklaus darbo ir ne mažiau, o netgi daugiau negu kiti metodai, laiko“.

### 3.2. Apklauso instrumento specifikacija

Siekiant įvertinti įmonėse taikomų žinių vadybos ir inovacijų vadybos iniciatyvų ypatumus ir sąsajas, buvo atlikta standartizuota apklausa raštu. Anketa buvo sudaryta remiantis teorinėje darbo dalyje padarytais apibendrinimais (žr. 1.1. poskyrį) ir modifikuojant Liao, Fei, Chen (2007) bei Zdunczyk, Blenkinsopp (2007) empiriniuose tyrimuose, kuriais pirmuoju atveju buvo siekiama įvertinti darbuotojų dalijimosi žiniomis įtaką organizacijų inovaciniams gebėjimams, antruoju - identifikuojami veiksniai stiprinantys individų kūrybiškumą ir organizacijų inovacinę veiklą, naudotus klausimynus. Anketos struktūrą sudaro (žr. 23 priedą) 19 klausimų, kurie suskirstyti į dvi dalis: demografinį bloką ir diagnostinį bloką.

Įvadinėje anketos dalyje apibrėžta respondentų kategorija, t. y. dirbantieji, įvardijamas apklauso tikslas, akcentuojamas tyrimo anonimiškumas, pateikiama pildymo instrukcija, nurodoma, kas atlieka apklausą.

**Demografinių klausimų blokas** sudarytas iš pirmųjų septynių anketos klausimų, kuriuose respondentai pateikia informaciją apie: lytį, amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas, profesinę patirtį.

**Diagnostinį klausimų bloką** sudaro trys dalys (žr. 7 pav.):

1. Inovacijų vadybos dalis. Ji jungia 8, 9, 10, 11, 12 klausimus.
2. Žinių vadybos dalis. Sudaryta iš 13 ir 19 klausimų.
3. Žinių vadybą ir inovacijų vadybą įtakojančių veiksnių dalis suformuota iš 14, 15, 16, 17, 18 klausimų.

Konstruojant sociodemografinių klausimų bloką, pasirinkta nominalinė skalė, tokių charakteristikų, kaip lytis, išsilavinimas, užimamos pareigos, matavimui. Intervalinė skalė pasirinkta siekiant išmatuoti ir palyginti šiuos skaitmeninę išraišką turinčius požymius: amžių, profesinę patirtį (darbo stažą).

Sudarant anketos diagnostinį klausimų bloką naudota 5 balų Likert'o skalė (žr. 5 lentelę), kurios esmė tokia: tiriamieji buvo prašomi pasirinkti vieną atsakymo variantų, kurie vėliau buvo koduojami 5, 4, 3, 2, 1. Pradedant nuo pozityvo ir jam skiriant maksimalų balų skaičių. Ranginėje



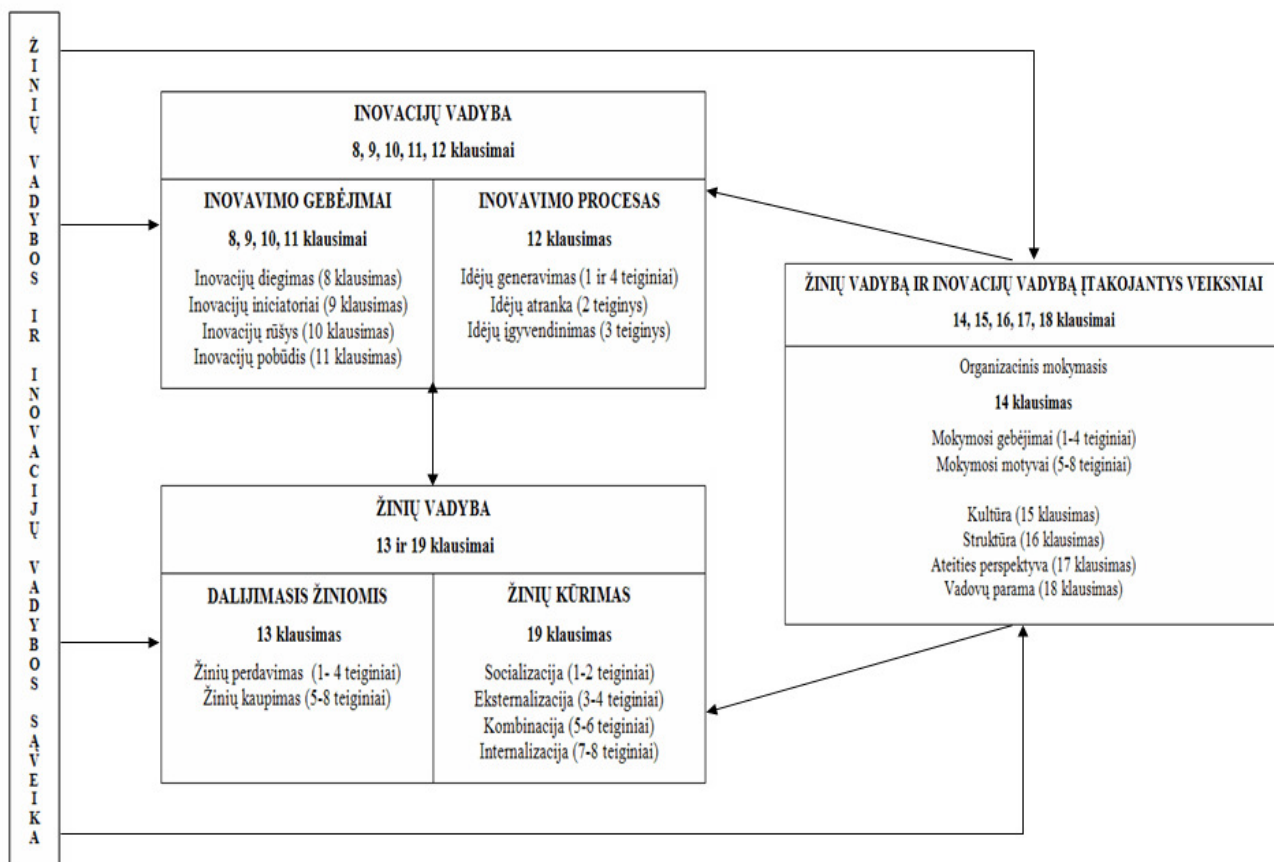
skalėje skaičių seka atspindi matuojamo požymio išraiškos didėjimą ar mažėjimą. Pavyzdžiui 15 klausime buvo prašoma sureitinguoti, kurie teiginiai yra reikšmingi įtraukiant personalą į keitimąsi žiniomis ir naujovių kūrimą, nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus (kai 5 – svarbiausiais, 1- mažiausiai svarbus).

5 lentelė

Likert'o skalės pavyzdys

TEIGINIAI	ATSAKYMAI	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei prieštarauju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Organizacijos, kurioje aš dirbu, darbuotojai pasižymi aukštos kokybės profesinėmis žiniomis.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ĮVERTINIMAS BALAIS		5	4	3	2	1

Diagnostinio klausimų bloko (žr. 10 pav.) trys dalys jungia 12 klausimų, kuriems priskiriama nuo 4 iki 8 teiginių.



10 pav. Diagnostinio klausimų bloko koncepcinė struktūra

Tyrimo duomenims apdoroti buvo panaudoti šie metodai: 1) inovavimo proceso, dalijimosi žiniomis, žinių kūrimo, organizacinio mokymosi, kultūros, struktūros, ateities perspektyvos, vadovų

paramos lygiams nustatyti buvo apskaičiuoti jų rangų vidurkiai; 2) ryšiai tarp kintamųjų buvo patikrinti, apskaičiuojant Spearman'o koreliacijos koeficientus;

### 3.3. Tyrimo imtis ir tiriamieji

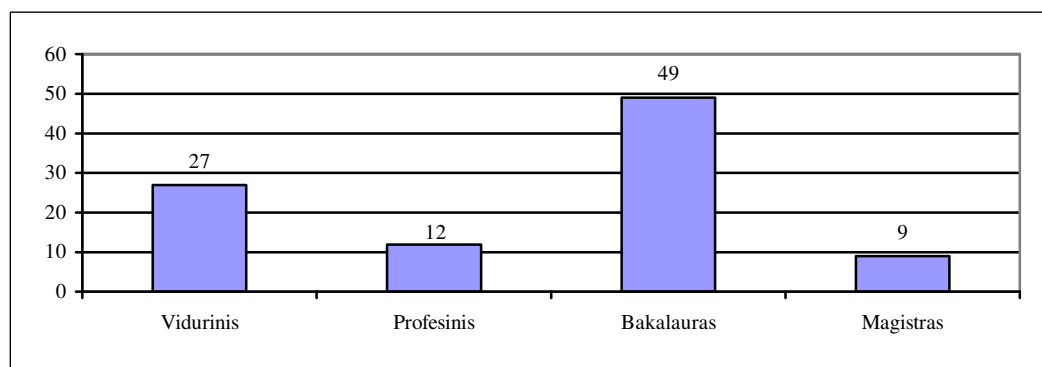
Tyrimo dalyvavo 97 respondentai, dirbantys septyniose skirtinga veikla užsiimančiose organizacijose. Aptariant respondentų sociodemografines charakteristikas (žr. 6 lentelę) matyti, kad apklausoje dalyvavo 62 moterys, arba 63,9 proc. ir 35 vyrai arba 36,1 proc. bendros apklaustųjų imties. Apklausoje dalyviai pagal amžių pasiskirstė į 4 grupes: iki 24 metų grupė, 25-34 metų, 35-44 metų ir 45-55 metų. Į pirmąją grupę pateko 16 respondentų arba 16,5 proc. į antrą klausimą atsakiusių asmenų. Didžiausia pagal apklausoje dalyvių skaičių yra antroji grupė, kuriai priklauso 47 respondentai arba 48,5 proc. apklausoje dalyvių. Trečiajai grupei priklauso 25 arba 25,8 proc. o ketvirtajai – 9 arba 9,3 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų.

6 lentelė

Respondentų sociodemografinės charakteristikos

<b>Respondento lytis (N97)</b>		
	<b>Respondentų skaičius</b>	<b>Procentinė išraiška</b>
Moteris	62	63,9%
Vyras	35	36,1%
<b>Amžiaus grupės (N97)</b>		
	<b>Respondentų skaičius</b>	<b>Procentinė išraiška</b>
Iki 24	16	16,5%
25-34	47	48,5%
35-44	25	25,8%
45-55	9	9,3%

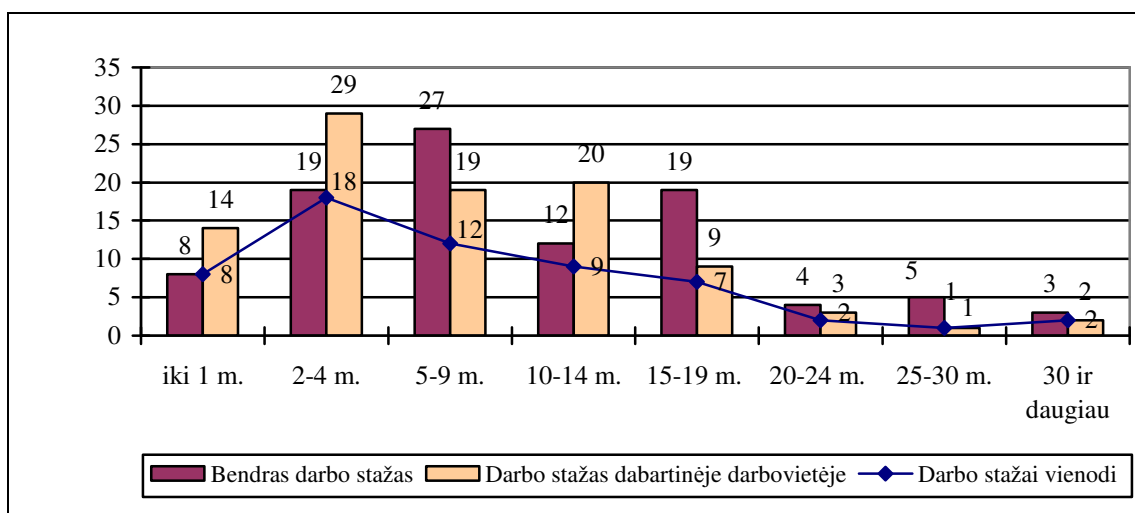
Pagal išsilavinimą (žr. 11 pav.) akivaizdžiai dominuoja bakalauro studijas baigę, t.y. 49 respondentai arba 50,5 proc. apklausoje dalyvių. 27 arba 27,8 proc. tyrimo dalyvių turi vidurinį išsilavinimą. Tuo tarpu profesinį išsilavinimą arba magistro kvalifikacinį laipsnį turi atitinkamai 12 arba 12,4 proc. ir 9 arba 9,3 proc. apklaustųjų.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Tai, kad apklausoje dalyvavo vidurinį, profesinį, bakalauro, magistro išsilavinimą turintys ir skirtingas švietimo sistemos pakopas perėję asmenys, kurių skiriasi ne tik įgytų žinių sudėtingumas, bet ir jų turimų žinių potencialas, leido objektyviau ir tiksliau įvertinti dirbančiųjų požiūrį į inovacijų vadybos ir žinių vadybos iniciatyvas jų darbovietėse.

Apžvelgiant respondentų pasiskirstymą pagal užimamas pareigas (žr. 9 priedą) matyti, kad 41,2 proc. arba 40 apklausos dalyvių dirba specialistais. 28,9 proc. arba 28 respondentai nurodė, kad jie yra darbininkai. 22,7 proc. arba 12 apklausos dalyvių dirba vadovaujantį darbą. Apklausoje dalyvavo 75 respondentai arba 77,3 proc. apklausos dalyvių, kuriuos pagal užimamas pareigas galime priskirti pavaldinių grupei. Tai, kad tyrime dalyvavo skirtingose pareigose bei skirtinguose organizacijos valdymo struktūros pakopose dirbantys asmenys, kuriems yra keliami ne tik skirtingi, atsižvelgiant į darbo svarbą, reikalavimai, bet ir nevienodai apibrėžiama jiems tenkanti atsakomybė, padėjo įvairiapusiškiau pažvelgti į nagrinėjamą problemą.



**12 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbinę patirtį

Apžvelgiant respondentų pasiskirstymą pagal bendrą darbo stažą (žr. 12 pav.) matyti, kad didžioji dalis, t.y. 27 respondentai arba 27, 8 proc. apklaustųjų nurodė, kad jų bendras darbo stažas yra 5-9 m. Po 19 respondentų nurodė, kad jų bendras darbo stažas yra nuo 2 iki 4 metų ir nuo 15 iki 19 metų.

Analizuojant 12 paveiksle pateiktą respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą dabartinėje darbovietėje pastebima, kad 29 apklaustieji arba 29,9 proc. bendros apklaustųjų imties nurodė, kad jų darbo stažas dabartinėje darbovietėje yra nuo 2 iki 4 metų. Apylygiai 19 (19,6 proc.) ir 20 (20,6 proc.) respondentų nurodė, kad jų darbo stažas dabartinėje darbovietėje atitinkamai yra nuo 5 iki 9 metų ir nuo 10 iki 14 metų.

Lyginant apklausos dalyvių bendrą darbo stažą ir darbo stažą dabartinėje darbovietėje pastebima, kad 18 (18,6 proc.) respondentų patvirtino, kad jie visus nuo 2 iki 4 metus dirbo vienoje

darbovietėje. 12 (12,4 proc.) apklaustųjų vienoje darbovietėje dirba nuo 5 iki 9 metų, o 8 apklausos dalyviai, teigia, kad toje pačioje organizacijoje dirba trumpiau nei vienerius metus.

Tai, kad didžioji dalis apklaustųjų turi didesnę nei 2 metų darbo stažą dabartinėje darbovietėje, reiškia, kad jų atsakymai į anketoje pateiktus klausimus leido tiksliai nustatyti, kokia reali situacija yra vienoje ar kitoje įmonėje bei padėjo nustatyti, kurie žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveiką įtakojantys veiksniai yra labai gerai išvystyti, o kurias sritis reikia tobulinti ar visiškai keisti.

Siekiant įvertinti respondentų įgytą kvalifikaciją švietimo sistemoje ir realų jos taikymą profesinėje veikloje, apklausos dalyvių buvo teirujamasi, ar jie dirba pagal įgytą specialybę ir ar jie buvo apmokyti darbo vietoje. Tyrimo rezultatai rodo (žr. 7 lentelę), kad 44 arba 45,4 proc. apklausos dalyvių dirba pagal įgytą specialybę, o didesnioji dalis, t.y. 53 arba 54,6 proc. respondentų nurodė, kad dirba ne pagal įgytą specialybę.

7 lentelė

Specialybės ir darbinės veiklos atitiktis

<b>Dirba pagal įgytą specialybę (N=97)</b>		
	Respondentų skaičius	Procentinė išraiška
Taip	44	45,4
Ne	53	54,6
<b>Buvo apmokyti darbo vietoje (N=97)</b>		
	Respondentų skaičius	Procentinė išraiška
Taip	78	80,4
Ne	19	19,6

Paaiškinimas: N - respondentų skaičius

80,4 proc. visų apklaustųjų arba 78 respondentai tvirtina, kad buvo apmokyti darbo vietoje ir tik 19 (19,6 proc.) apklausos dalyvių nurodė, kad darbo vietoje nebuvo apmokyti. 35 (79,5 proc.) iš 44 apklaustųjų, nurodžiusių, kad dirba pagal įgytą specialybę teigia (žr. 10 priedo 1 lentelę), kad buvo apmokyti darbo vietoje, o 43 (81,1 proc.) iš 53 nurodžiusių, kad dirba ne pagal įgytą specialybę taip pat patvirtino, kad buvo apmokyti darbo vietoje. 42 apklausos dalyviai, (žr. 10 priedo 2 lentelę) turintys bakalauro išsilavinimą, taip pat kaip ir 8 respondentai, įgiję profesinį išsilavinimą ir dirbantys pagal įgytą specialybę teigia, kad buvo apmokyti darbo vietoje, o tai yra atitinkamai 53,8 proc. ir 10,3 proc. respondentų, nurodžiusių, kad buvo apmokyti darbo vietoje. Šie tyrimo duomenys leidžia daryti prielaidą, kad dirbančiųjų profesinė kvalifikacija, kurią jie įgyja švietimo sistemoje, yra nepakankama tam, kad jie galėtų be apmokymų savo žinias taikyti praktikoje.

Tyrimo duomenys taip pat atskleidžia, kad didesnė dalis, t.y. 8 arba 15,1 proc. apklausos dalyvių turinčių profesinį (žr. 10 priedo 3 lentelę) išsilavinimą, nedirba pagal įgytą specialybę. Nors 26 arba 59,1 proc. bakalauro išsilavinimą turinčių respondentų ir dirba pagal įgytą specialybę, tačiau beveik toks pat skaičius, t.y. 23 arba 43,4 proc. apklausos dalyvių, turinčių bakalauro išsilavinimą, nedirba pagal įgytą specialybę. Iš to galime daryti išvadą, kad dalis tiek profesines,

tiek aukštąsias studijas baigusiu respondentų savo profesinėje veikloje negali panaudoti švietimo sistemoje įgyto žinių potencialo, o tai iš dalies gali lemti ir jų darbovietės inovacinės veiklos pobūdį.

### 3.4. Žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveikos pagrindimas

#### 3.4.1. Inovacinės veiklos pobūdis

Atsižvelgiant į tyrimo tikslą, respondentų buvo klausama, ar per pastaruosius trejus metus buvo diegiamos inovacijos (naujovės) jų darbovietėse.

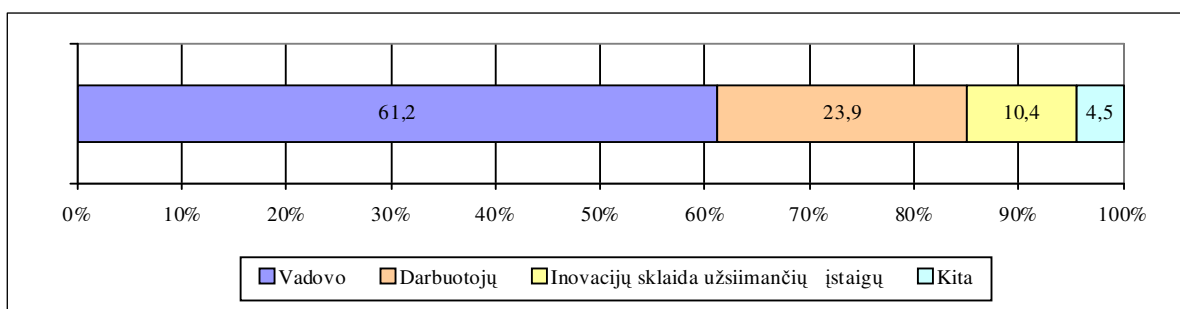
8 lentelė

Respondentų nuomonė apie jų darbovietėse įdiegtas inovacijas

Diegtos inovacijos per paskutinius trejus metus (N=97)		
	Respondentų skaičius	Procentinė išraiška
Taip	67	69,1
Ne	30	30,9

Paaškinimas: N – respondentų skaičius

67 arba 69,1 proc. respondentų teigė, kad per paskutinius trejus metus jų darbovietėse buvo diegtos inovacijos, 30 arba 30,9 proc. apklaustųjų tvirtino, kad jų darbovietėse nebuvo diegiamos inovacijos.



13 pav. Diegtų inovacijų iniciatoriai

Iš 13 paveikslo matyti, kad 61,2 proc. arba 41 respondentas teigė, kad inovacijos buvo diegtos vadovo iniciatyva. 23,9 proc. arba 16 apklaustųjų nurodė, kad inovacijų iniciatoriai buvo darbuotojai. 10,4 proc. arba 7 respondentai teigė, kad inovacijos jų darbovietėse buvo įdiegtos inovacijų sklaida užsiimančių įstaigų iniciatyva. 3 arba 4,5 proc. visų apklausos dalyvių, teigusiu, kad per pastaruosius trejus metus buvo diegiamos inovacijos, nurodė, kad inovacijų diegimas yra įmonės politikos dalis.

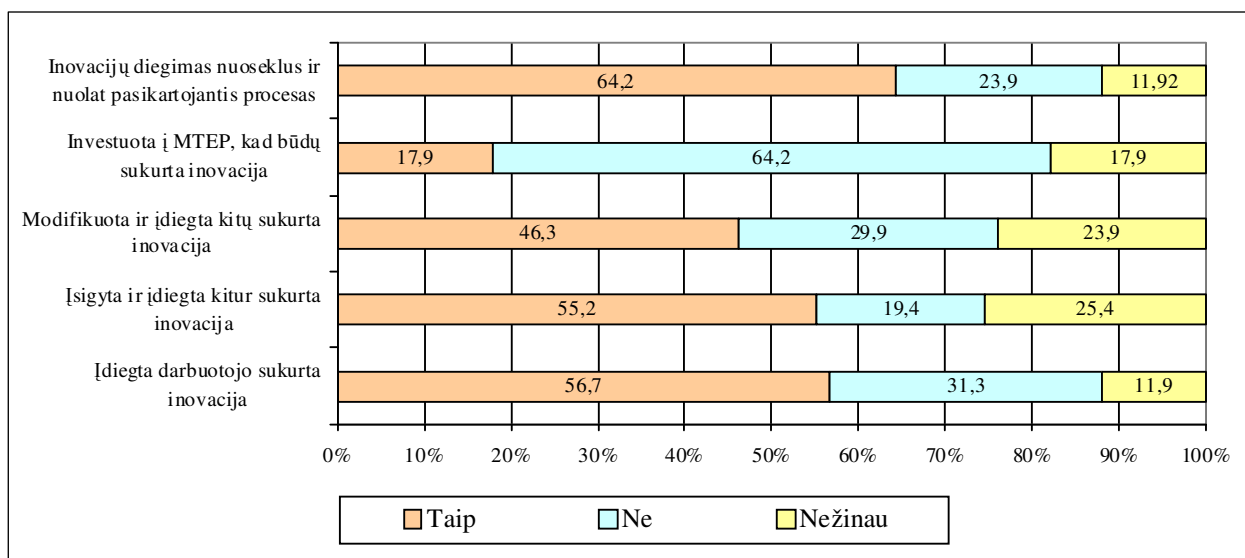
Analizuojant respondentų nuomonę apie jų organizacijose diegtų inovacijų rūšis matyti (žr. 9 lentelę), kad dažniausiai organizacijose diegiamos ne vienos, o keletu rūšių inovacijos.

Didžiausias skaičius respondentų, t.y. 49 arba 73,1 proc. nurodė, kad jų darbovietėse buvo diegtos organizacinės inovacijos.

## Respondentų nuomonė apie diegtų inovacijų rūšis

Diegtų inovacijų rūšys (N=67)		
	Respondentų skaičius	Procentinė išraiška
Organizacinės inovacijos	49	73,1
Technologinio proceso inovacijos	47	70,1
Produkto ir paslaugos inovacijos	46	68,7
Rinkodaros inovacijos	31	46,3

Po 42 respondentus patvirtino (žr. 11 priedo 1 lentelę), kad organizacinės bei produkto ir paslaugų inovacijos pasiteisino. 47 arba 70,1 proc. apklausos dalyvių teigė, kad buvo įdiegtos technologinio proceso inovacijos ir 40 respondentų teigė, kad šios rūšies inovacijos pasiteisino. 46 (73,1 proc.) ir 31 (46,3 proc.) respondentas patvirtino, kad jų organizacijos atitinkamai pateikė produkto ir paslaugų bei rinkodaros inovacijas. 21 apklausos dalyvis patvirtino, kad jų organizacijoje įdiegtos rinkodaros inovacijos pasiteisino. Iš tyrimo duomenų matyti (žr. 11 priedo 2 lentelę), kad 29,9 proc. arba 20 respondentų nurodė, kad jų darbovietėse buvo diegtos keturių rūšių inovacijos, 37,3 proc. arba 25 apklaustieji teigė, kad buvo diegtos dviejų rūšių inovacijos. Po 11 respondentų nurodė, kad per pastaruosius trejus metus jų organizacijos įdiegė trijų arba vienos rūšies inovacijas.

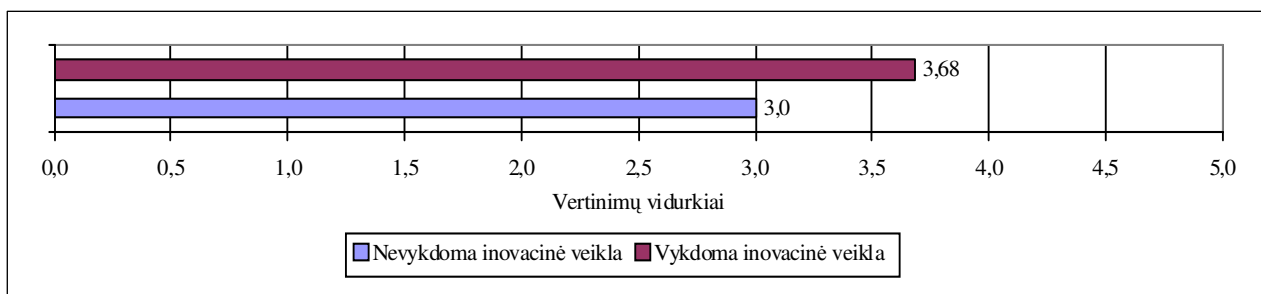


14 pav. Inovacinės veiklos pobūdis

Iš 14 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad 56,7 proc. apklausos dalyvių patvirtino, kad jų organizacijoje per paskutinius trejus metus buvo įdiegta darbuotojo sukurta inovacija. 55,2 proc. respondentų teigia, kad organizacija pirkė ir įdiegė kitur sukurta inovaciją. 46,3 proc. apklaustųjų

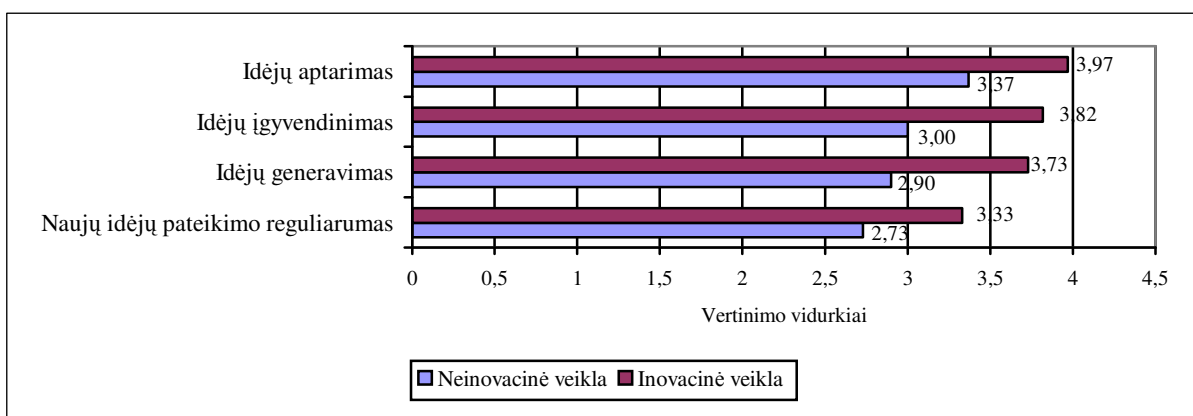
nurodė, kad jų organizacijose buvo modifikuota ir įdiegta kitų sukurta inovacija. 64,2 proc. respondentų inovacinį procesą savo darbovietėje apibūdino kaip nuoseklų ir nuolat pasikartojantį. Toks pat procentas, t.y. 64,2 proc. apklausos dalyvių teigė, kad organizacijos, kuriose jie dirba neinvestavo į MTEP tam, kad būtų sukurta inovacija. Čia aptarti tyrimo duomenys dar kartą patvirtina jau 2.1. poskyryje pateiktus Europos Komisijos (2005) studijos duomenis, kad inovatyvios Lietuvos įmonės tik įsigyja ir įdiegia kitų sukurta inovaciją ir yra labiau linkusios modifikuoti kitų sukurta inovaciją nei investuoti į MTEP.

Siekiant įvertinti žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveikos ypatumus, buvo atlikta lyginamoji inovacinę veiklą vykdančių ir inovacinės veiklos nevykdančių organizacijų darbuotojų nuomonių analizė.



**15 pav.** Respondentų nuomonė apie inovavimo procesų vyksmą darbovietėje

Aptariant respondentų nuomonę apie inovacinių procesų vyksmą jų darbovietėse, norėtusi pastebėti tai (žr. 15 pav.), kad inovacinių procesų profiliai inovacinę veiklą vykdančiose organizacijose ir inovacinės veiklos nevykdančiose respondentų darbovietėse skiriasi 0,68 balo.



**16 pav.** Inovacinio proceso vertinimo vidurkiai

Detalizuojant respondentų nuomonę apie inovavimo procesų vyksmą inovacinę veiklą vykdančiose ir nevykdančiose organizacijose (žr. 16 pav.) pastebima, kad daugelis respondentų sutinka, kad jų organizacijose pasiūlytos idėjos yra visuomet aptariamoms. Šio inovacinio proceso etapo vertinimo vidurkiai – 3,97 – inovacinę veiklą vykdančiose įmonėse ir 3,37 - inovacinės

veiklos nevykdančiose įmonėse. Toks aukštas šio teiginio vertinimo vidurkis inovacinę veiklą vykdančiose įmonėse buvo gautas todėl (žr. 12 priedo 1 lentelę), kad jam pritarė 79,1 proc. arba 53 respondentai, o t.y. 54,6 proc. visos tyrimo imties. Pažymėtina, kad idėjų aptarimą pozityviai vertina (žr. 12 priedo 2 lentelę) tiek pavaldinių grupei priskirtini respondentai, t.y. darbininkai, specialistai, vyr. specialistai ir vadovaujancio personalo atstovai.

Lyginant su kitais vertintais etapais, inovacinę veiklą vykdančiose įmonėse, gana palankiai buvo vertinti „idėjų įgyvendinimo“ ir „idėjų generavimo“ etapai, atitinkamai 3,82 ir 3,73. Teiginiui, kad darbe jie yra nuolat skatinami generuoti naujas idėjas pritarė 62,7 proc. apklaustųjų (žr. 12 priedo 3 lentelę) ir ši nuomonė vyravo tarp respondentų (žr. 12 priedo 4 lentelę) dirbančių darbininkais (62,5 proc.) ir specialistais (54,2 proc.) iš visų inovacinėse organizacijose dirbančių minėtose pareigose respondentų. 67,2 proc. respondentų dirbančių inovacinėse įmonėse išsakė nuomonę (žr. 12 priedo 5 lentelę), kad jų darbovietėse yra įgyvendinama nauja idėja, jei ji yra naudinga. Šiam teiginiui (žr. 12 priedo 6 lentelę) pritarė 66,67 proc. bakalauro išsilavinimą turinčių ir 58,9 proc. vidurinį išsilavinimą turinčių respondentų.

Mažiausiai, inovacinę veiklą vykdančiose organizacijose, pritarta teiginiui, kad „organizacijos darbuotojai reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su organizacijos veikla“ ir šio etapo vertinimo vidurkis yra 3,3 proc.. Pažymėtina, kad šiam teiginiui nepritarė 16,4 proc. respondentų (žr. 12 priedo 7 lentelę), o 40,0 proc. apklaustųjų neišsakė konkrečios nuomonės šiuo klausimu. Tuo tarpu 40,3 proc. apklausos dalyvių mano, kad darbuotojai reguliariai pateikia naujas idėjas. Šiai nuomonei (žr. 12 priedo 8 lentelę) pritarė 31,3 proc. darbininkais, 41,7 proc. specialistais ir 42,9 proc. vyr. specialistais dirbančių respondentų.

Apžvelgiant respondentų, dirbančių inovacinės veiklos nevykdančiose organizacijose, apklausos rezultatus pastebima, kad respondentai neturi konkrečios nuomonės apie „idėjų įgyvendinimo“ etapą jų darbovietėse. „Idėjų generavimo“ ir „naujų idėjų pateikimo reguliarumo“ etapų vertinimo vidurkiai atitinkamai yra 2,90 ir 2,73, o tai reiškia, kad dauguma respondentų, dirbančių inovacinės veiklos nevykdančiose įmonėse, yra įsitikinę, kad darbuotojai nėra skatinami generuoti naujas idėjas. Taip mano 33,3 proc. apklaustųjų ir šiai nuomonei pritaria 50,0 proc. specialistais dirbančių respondentų (žr. 12 priedo 3 ir 4 lenteles). 43,3 proc. (žr. 12 priedo 7 lentelę) apklausos dalyvių, dirbančių inovacinės veiklos nevykdančiose įmonėse, teigia, kad organizacijos darbuotojai reguliariai neteikia naujų kūrybinių idėjų, susijusių su organizacijos veikla. Tokią nuomonę (žr. 12 priedo 8 lentelę) išsakė 25,0 proc. darbininkais ir 56,3 proc. specialistais dirbančių respondentų.

Apibendrinant galime konstatuoti, kad inovacinių įmonių veikloje taikomas inovacinio proceso modelis apima visus 1.1.2. teorinėje darbo dalyje pateiktus etapus, tačiau pažymėtina, kad



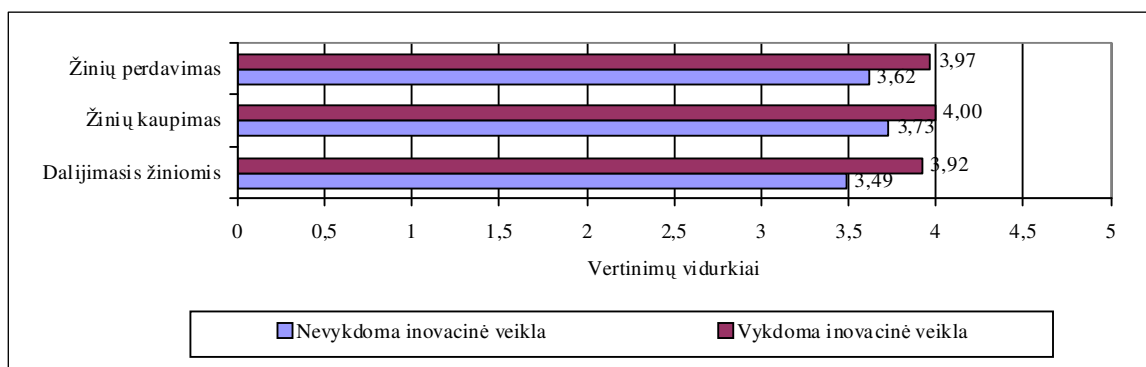
daugumos respondentų nuomone, jų darbovietėse dažniau yra aptariamose naujos idėjos, nei skatinama jas generuoti, todėl galime teigti, jog tokiose įmonėse priimami įvairiapusiškesni inovaciniai sprendimai. Tai, kad pasiūlytos naudingos idėjos yra įgyvendinamos, reiškia, kad nesvarbu kuriame organizacijos struktūros lygyje yra išplėtojama naudinga idėja, ji bus įgyvendinta, nes suteiks realią naudą organizacijai. Taip pat galime teigti, kad inovacinę veiklą vykdančiose organizacijose inovacinis procesas apibrėžiamas, kaip nuolatinis ir pasikartojantis, nes jose darbuotojai reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas.

Tuo tarpu inovacinės veiklos nevykdančių įmonių darbuotojų pateikti vertinimai leidžia daryti išvadą, kad nors jose ir yra aptariamose naujos idėjos, tačiau abejojama, ar jos įgyvendinamos. Tai galima paaiškinti dvejopai - arba naudingų idėjų atsisakoma dėl to, kad tai susiję su didele finansine rizika, arba netikima, jog šių idėjų gyvendinimas atneš greitą naudą. Taip pat galime daryti prielaidą, kad žemi idėjų generavimo ir naujų idėjų pateikimo reguliarumo vertinimai yra susiję nekonkrečiu idėjų įgyvendinimo vertinimu, nes darbuotojai dalyvaudami inovatyvių idėjų aptarime tikisi, kad jos bus įgyvendintos ir jei jos neįgyvendinamos, tuomet prarandama motyvacija ne tik idėjas generuoti, bet ir jas pateikti.

### 3.4.2. Žinių vadybos procesų apibūdinimas

Žinių perdavimo procesas tirtas įvertinant du jo aspektus, t.y. dalijimąsi žiniomis ir žinių kaupimą.

Respondentų nuomonė apie žinių perdavimo procesų iniciatyvas jų darbovietėse pateikta 17 paveiksle. Iš paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad dalijimosi žiniomis procesas, žinių kaupimo procesas ir juos jungiantis žinių perdavimo procesas yra pozityviau vertinamas inovacinę veiklą vykdančiose nei inovacinės veiklos nevykdančiose įmonėse, ir šie procesai atitinkamai skiriasi 0,43 balo, 0,27 balo ir 0,35 balo.



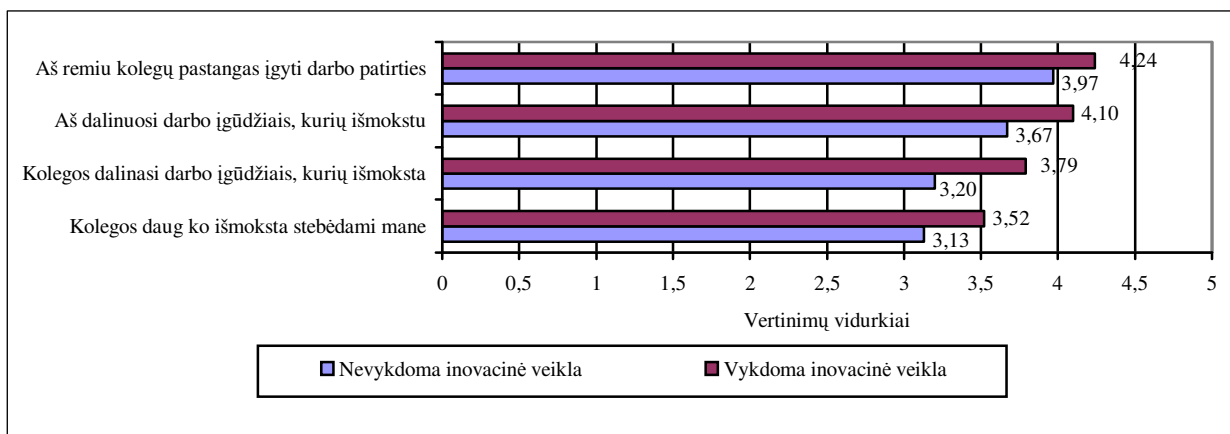
**17 pav.** Respondentų nuomonė apie žinių perdavimo procesus darbovietėje

Siekiant tiksliau įvertinti, kokie veiksniai ženkliai įtakojo dalijimosi žiniomis ir žinių kaupimo procesus, buvo atlikta juos apibūdinančių teiginių analizė (žr. 18 pav. ir 19 pav.).

Plačiau analizuojant respondentų požiūrį į dalijimąsi žiniomis (žr. 18 pav.), pastebima, kad pozityviausiai apklausos dalyviai, tiek dirbantys inovacinę veiklą vykdančiose, tiek inovacinės veiklos nevykdančiose įmonėse, vertino, kai vertinimo vidurkis atitinkamai buvo 4,24 ir 3,97, tai, kad remia kolegų pastangas įgyti darbo patirties. Šiam teiginiui (žr. 13 priedo 1 lentelę) pritarė 61 arba 91,0 proc. (iš 67 inovacinėse įmonėse dirbančių respondentų). Taip mano 94,1 proc. (žr. 13 priedo 2 lentelę) iš 25,4 proc. vidurinį išsilavinimą turinčių respondentų, bei 87,1 proc. iš 58,2 proc. aukštąjį išsilavinimą turinčių respondentų.

23 arba 76,7 proc. (iš 30 neinovacinėse įmonėse dirbančių) respondentų taip pat remia kolegų pastangas įgyti darbo patirties. Šiam teiginiui labiausiai pritarė 90,3 proc. iš 33,3 proc. respondentų įgijusių vidurinį išsilavinimą.

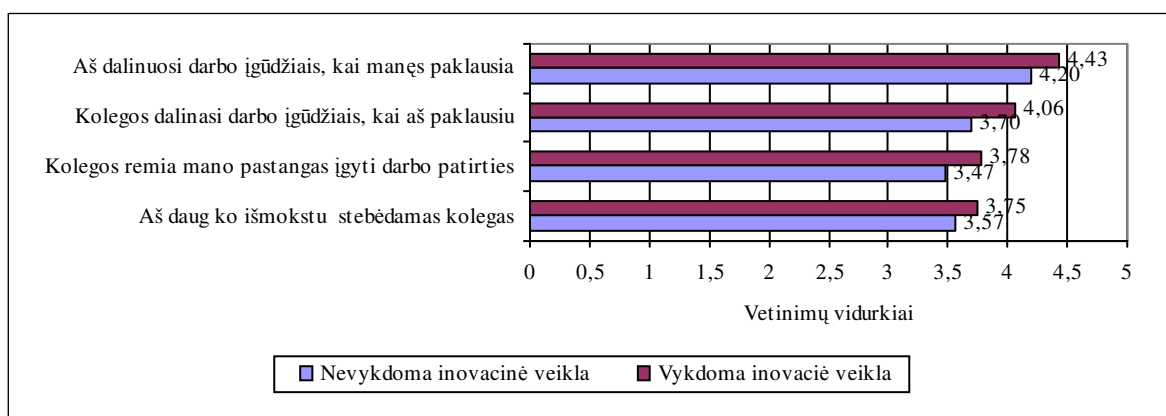
Antrąją pagal vertinimo vidurkius, kai vertinimo vidurkis (žr. 18 pav.) buvo 4,10 poziciją užėmė pritarimas teiginiui, kad apklaustieji dalinasi su kolegomis naujais darbo įgūdžiais, kurių jie išmoksta. Su šiuo teiginiu (žr. 13 priedo 3 lentelę) sutiko 59 arba 88,1 proc. apklaustųjų, dirbančių inovacinę veiklą vykdančiose įmonėse. Tam (žr. 13 priedo 4 lentelę) pritarė 93,8 proc. iš 23,9 proc. darbininkais dirbančių, 81,4 proc. iš 35,8 proc. specialistais dirbančių, 85,8 proc. iš 10,4 proc. vyr. specialistais dirbančių respondentų ir beveik visi vadovaujantį darbą dirbantys respondentai (iš 69,1 proc. visos tyrimo imties), t.y. 9,0 proc. respondentų dirbančių vidutinės grandies padalinio vadovais ir 7,5 proc. vadovų, atsakingų už visą organizacijos veiklą.



**18 pav.** Dalijimosi žiniomis proceso vertinimas

Aptariant respondentų, nurodžiusių, kad jų organizacijose per trejus metus nebuvo diegtos inovacijos, požiūrį į dalijimąsi žiniomis, galima teigti, kad žemiausiai vertinama, kai vertinimo vidurkis buvo 3,13 balo, tai, kad „kolegos daug ko išmoksta, stebėdami mane darbe“. Toks vertinimo vidurkis susidarė todėl, kad (žr. 13 priedo 5 lentelę ir ) 20 arba 66,7 proc. respondentų nei patvirtino, nei paneigė, kad jų kolegos daug ko išmoksta stebėdami juos darbe. Toks požiūris (žr. 13 priedo 6 lentelę) vyravo tarp darbininkais (75 proc. iš 40 proc.), specialistais (68,8 proc. iš 53,3 proc.) ir organizacijų vadovais (60,0 proc. iš 7,5 proc.) dirbančių respondentų.

Vertinant antrąjį žinių perdavimo proceso aspektą, žinių kaupimą, matyti (žr. 19 pav.), kad tiek inovacine veikla užsiimančių įstaigų darbuotojai (vertinimo vidurkis – 4,43), tiek inovacine veikla neužsiimančių organizacijų darbuotojai (vertinimo vidurkis – 4,20) aukščiausiai vertina tai, kad jie visuomet dalinasi savo turimais darbo įgūdžiais su kolegomis, kai yra klausiami. 63 arba 94 proc. respondentų (žr. 13 priedo 7 lentelę) dirbančių inovacinę veiklą vykdančiose įmonėse taip pat kaip ir 27 arba 90 proc. apklaustųjų, dirbančių inovacinės veiklos nevykdančiose organizacijose išsakė teigiamą nuomonę šiuo klausimu.



**19 pav.** Žinių kaupimo proceso vertinimas

Iš 19 paveikslo matyti, kad gana pozityviai abejose tirtose grupėse yra vertinama kolegų parama kitų pastangoms įgyti darbo patirties. Neinovacinėse įmonėse šio teiginio vertinimo vidurkis buvo 3,47, o inovacinėse organizacijose – 3,78 ir daugiausiai jam pritarė apklaustieji (žr. 13 priedo 8 lentelę), kurių amžius yra iki 24 metų, o tai sudaro atitinkamai 80,0 proc. iš 16,7 proc. ir 72,8 proc. iš 16,4 proc. šiai tiriamųjų grupei priklausančių apklaustųjų.

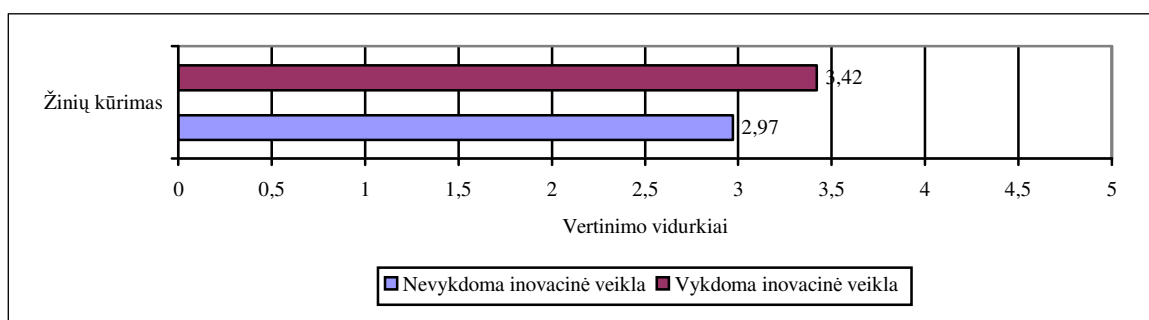
Žemiausius vertinimo vidurkius, tiek inovacinę veiklą vykdančiose organizacijose dirbantys, tiek inovacinės veiklos nevykdančiose įstaigose dirbantys respondentai, suteikė teiginiui „aš daug ko išmokstu stebėdamas kolegas, atliekančius savo darbą“. Šio teiginio vertinimo vidurkiai atitinkamai yra 3,75 ir 3,57. Tyrimu nustatyta (žr. 13 priedo 9 lentelę), kad 75,0 proc. (iš 26,7 proc.) respondentų, dirbančių neinovatyviose įmonėse ir turinčių iki 1 m. darbo stažą dabartinėje darbovietėje, teigia, kad jie daug ko išmoksta stebėdami kolegas. Tam pritarė ir daugiau nei pusė 2-4 m. – 60,0 proc. (iš 33,3 proc.), 5-9 m. – 66,7 proc. (iš 10,0 proc.) darbo stažą dabartinėje, inovacinės veiklos nevykdančioje, darbovietėje turinčių respondentų. Tyrimo metu pastebėta (žr. 13 priedo 9 lentelę), kad didžioji dalis inovacinėse įmonėse dirbančių respondentų, nesvarbu koks jų būtų darbo stažas dabartinėje darbovietėje, yra linkę mokytis iš kolegų stebėdami juos darbo vietoje.

Apibendrinami žinių perdavimo proceso tyrimo rezultatus, galime daryti išvadą, kad tiek inovacinę veiklą vykdančių, tiek inovacinės veiklos nevykdančių įstaigų darbuotojai yra linkę

tarpusavyje dalintis naujomis žinioms, o taip jie ne tik konsultuoja savo kolegas, bet išmoksta to, ką jų kolegos žino. Pažymėtina ir tai, kad individai didesnę naudą iš žinių perdavimo gauna tuomet, kai jie ne tik pasidalina savo naujomis žiniomis, bet ir tuomet, kai sulaukia atsakomosios reakcijos, t.y. jiems užduodami klausimai, pateikiamos kitokios interpretacijos, derinami skirtingi požiūriai, klausama patarimo. Šio tyrimo rezultatai taip pat rodo, kad darbuotojai remdami vieni kitų pastangas įgyti darbo patirties, tuo pačiu kuria žinių perdavimą skatinančią kultūrą, kuri motyvuoja įsitraukti į mokymosi procesą.

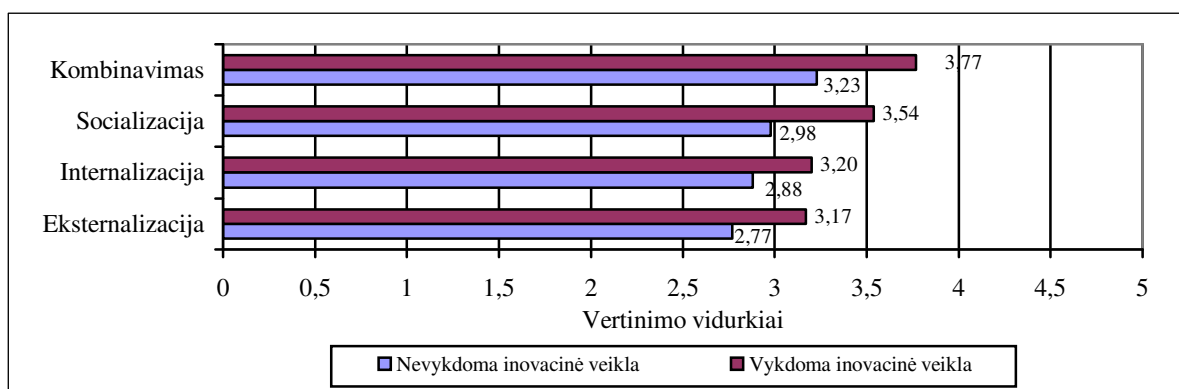
Žinių kūrimo procesui vertinti buvo pasirinktos, Nonaka (1994) ir Nonaka, Takeuchi (1995) sukurtos, teorinėje darbo dalyje aprašytos (žr. 1.1.2.), žinių kūrimo konversijos formos, t.y. socializacija, eksternalizacija, kombinavimas ir internalizacija.

Aptariant respondentų nuomonę apie žinių kūrimo procesus jų darbovietėse, norėtuši pastebėti tai, kad (žr. 20 pav.) žinių kūrimo profiliai inovacinę veiklą vykdžiusiose organizacijose ir inovacinės veiklos nevykdžiusiose apklausos dalyvių darbovietėse skiriasi 0,45 balo.



**20 pav.** Respondentų nuomonė apie žinių kūrimo procesus darbovietėje

Remdamiesi 20 paveiksle pateiktais duomenimis, galime teigti, kad inovacinės veiklos nevykdančiose organizacijose dirbantys respondentai nurodo, kad jų darbovietėse nėra vykdomas žinių kūrimo procesas, todėl detalčiai bus analizuojama kiekviena žinių kūrimo proceso konversijos forma.



**21 pav.** Žinių konversijos formų vertinimas

Iš 21 paveikslo matyti, kad abiejų grupių, t.y. inovacinę veiklą vykdančių organizacijų ir inovacinės veiklos nevykdančių įstaigų darbuotojai aukščiausius vertinimo vidurkius atitinkamai 3,77 ir 3,23 suteikė žinių konversijos formai – „kombinavimas“. Tai reiškia, kad apklausos dalyviai yra labiau įpratę su kolegomis dalintis išreiškiamomis žiniomis, t.y. analizuodami įvairias duomenų bazes, dokumentus. Taip jie atnaujina savo sukauptas žinias ir pasikeičia išvalgomis su kolegomis. Tyrimas atskleidžia, kad inovacinę veiklą vykdančių organizacijų darbuotojai yra linkę kurti žinias pasinaudodami visomis žinių konversijos formomis, t.y. „socializacijos“ (vertinimo vidurkis – 3,54) metu šie apklaustieji pasikeičia neišreiškiamomis žiniomis per betarpišką bendravimą ir mokydami vieni iš kitų patirties. 3,20 balų vertinimo vidurkis priskirtas „internalizacijos“ konversijos formai, šiuo atveju respondentai įgyja naujų žinių perimdami kolegų požiūrius, nuomones, vertinimus, dalyvaudami aktyviame ir nuolatiname mokymesi. Eksternalizacijos konversijos formos vertinimo vidurkis yra 3,17 ir tai reiškia, kad apklausos dalyviai, dirbantys inovacinę veiklą vykdančiose įstaigose nors ir ne ženkliai, tačiau yra linkę dalintis savo asmenine patirtimi tam, kad būtų suformuluota bendra sprendžiamos problemos ar kuriamo produkto koncepcija.

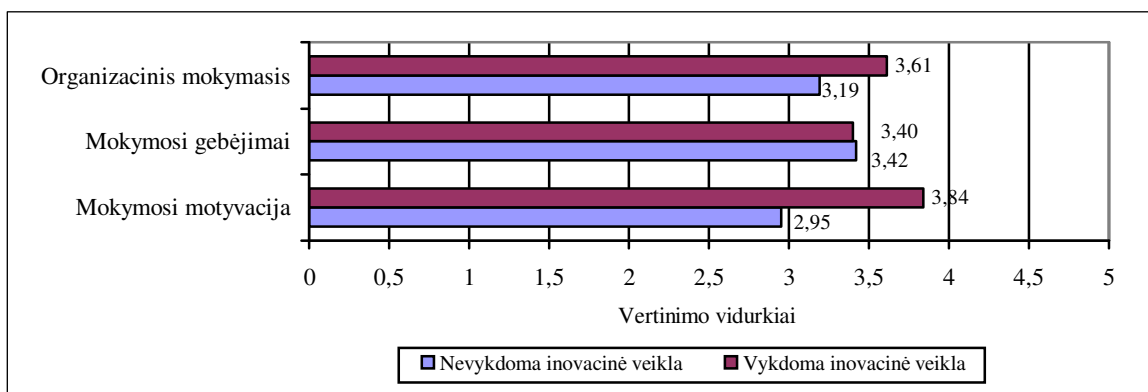
Iš 21 paveikslo matyti, kad inovacinės veiklos nevykdančių organizacijų darbuotojai, socializacijos, internalizacijos ir eksternalizacijos žinių konversijos formas vertina negatyviai, t.y. jie nėra linkę dalintis asmenine patirtimi, dalyvauti aktyviame ir nuolatiname mokymesi, neišnaudoja galimybių įvairių išvalgų pagalba išspręsti atsirandančias problemas.

Atsižvelgdami į aukščiau pateiktus apibendrinimus, galime daryti išvadą, kad inovacinėse įmonėse yra geriau išnaudojamas darbuotojų turimas žinių potencialas (žr. 1.1.2. poskyrį), nes šių įmonių darbuotojų pateikti vertinimai rodo, jog jie žinių kūrimui pritaiko visas žinių konversijos formas, t.y. vieni su kitais apsikeičia tiek išreiškiamomis, tiek neišreiškiamomis žiniomis. Pažymėtina ir tai, kad šiose organizacijose žinių kūrimas gali būti apibūdintas kaip nenutrūkstantis procesas, kuomet įmonėje derinami skirtingi požiūriai, ieškoma bendro problemos sprendimo ir galiausiai visa tai pritaikoma naujovių sukūrimui.

Tuo tarpu inovacinės veiklos nevykdančių įstaigų darbuotojai tarpusavyje apsikeičia tik išreiškiamomis žiniomis ir tikėtina, kad žinių kūrimas tokiose įmonėse nėra plėtojamas.

### **3.4.3. Žinių vadybos ir inovacijų sąveikos diagnozavimas**

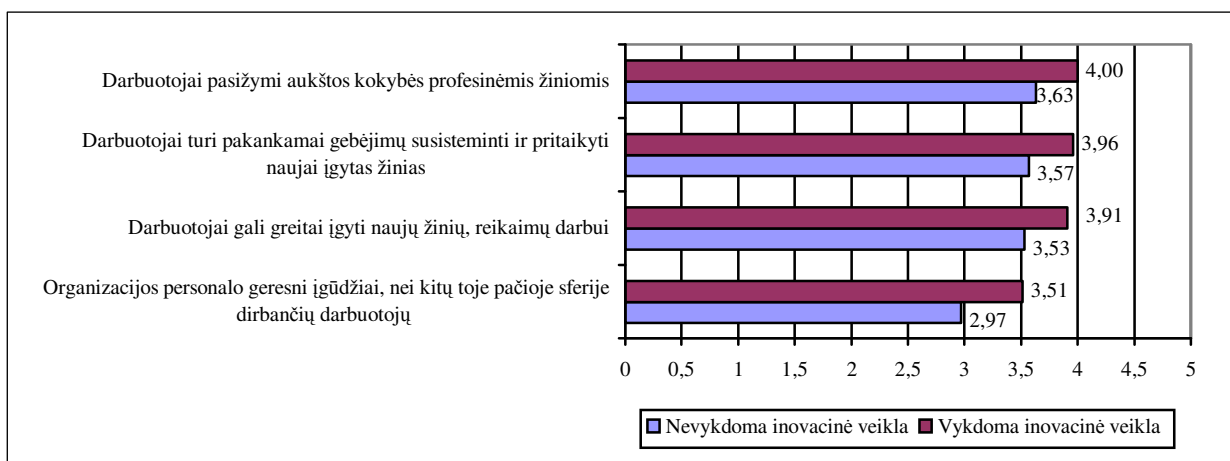
Šioje darbo dalyje bus pateikiamas respondentų požiūris į žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveiką sąlygojančius veiksnius, tokius, kaip organizacinis mokymasis, kurį sudaro mokymosi gebėjimai ir mokymosi motyvai, organizacijoje vyraujančios kultūros vertinimas, organizacinės struktūros apibūdinimas, ateities perspektyvų aiškinimas bei vadovų paramos egzistavimas.



**22 pav.** Organizacinio mokymosi vertinimas

Iš 22 paveikslo matyti, kad organizacinio mokymosi, mokymosi gebėjimų ir mokymosi motyvų profiliai inovacinę veiklą vykdančiose ir inovacinės veiklos nevykdančiose respondentų darbovietėse skiriasi atitinkamai 0,42, 0,02 ir 0,89 balais.

Apžvelgiant mokymosi gebėjimų vertinimus galima pastebėti (žr. 23 pav.), kad respondentai, dirbantys tiek inovacinę veiklą vykdančiose, tiek inovacinės veiklos nevykdančiose organizacijose, mano, kad tų įmonių darbuotojai, kuriose jie ir patys dirba, pasižymi aukštos kokybės profesinėmis žiniomis, ir šis teiginys yra įvertintas atitinkamai 4,00 ir 3,63 balais. Taip mano (žr. 14 priedo 1 lentelę) 22 arba 91,7 proc., iš 35,8 proc. arba 24, specialistais, 71,4 proc. iš 10,4 proc. vyr. specialistais ir 11 arba 68,8 proc. iš darbininkais inovacinėse įmonėse dirbančių respondentų. Taip mano dauguma, t.y. 85,1% (iš visos tyrimo imties apklaustųjų), turinčių (žr. 14 priedo 2 lentelę) vidurinį - 82,4 proc., profesinį - 50,0 proc., bakalauro - 89,7 proc. ir magistro - 85,7 proc. išsilavinimą turinčių ir inovacinę veiklą vykdančiose dirbančių respondentų.



**23 pav.** Mokymosi gebėjimų vertinimas

Aptariant neinovacinėse įmonėse dirbančių apklausos dalyvių nuomonę pastebima (žr. 14 priedo 1 lentelę), kad 58,3 proc. iš 40 proc. darbininkais ir 56,3 proc. iš 53,3 specialistais dirbančių apklaustųjų mano, kad jų darbovietėse dirba aukštos kokybės profesines žinias turintys respondentai

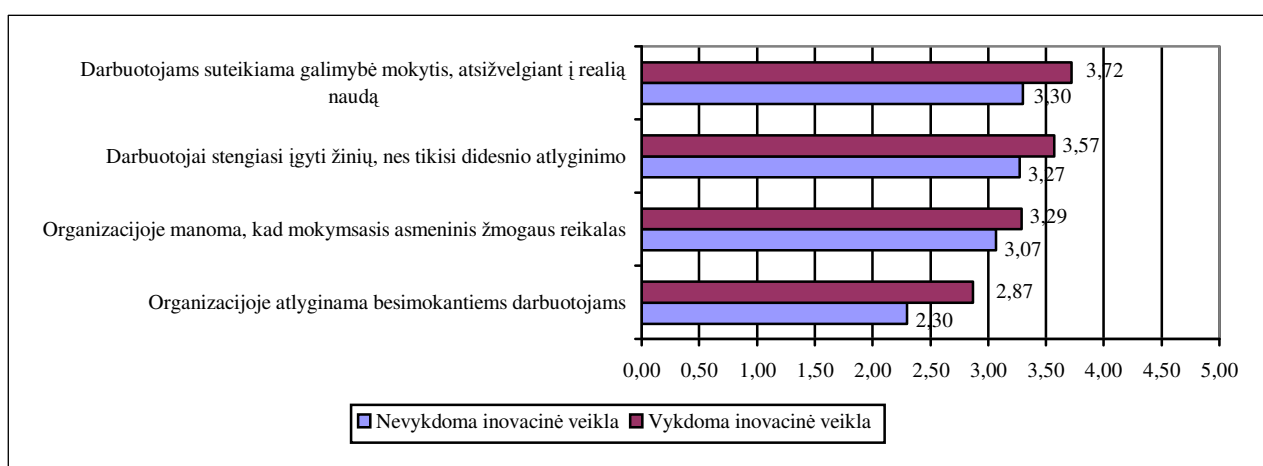
ir šiai nuomonei pritaria (žr. 14 priedo 2 lentelę) po 70 proc. iš 33,3 proc. vidurinių ir bakalauro išsilavinimą turinčių apklausos dalyvių.

Antroji pozicija yra priskirta teiginiui (žr. 23 pav.), kad „organizacijos darbuotojai turi pakankamai gebėjimų susisteminti ir pritaikyti naujai įgytas žinias“. Šio teiginio vertinimo vidurkis 3,96 – inovacinėse įmonėse ir 3,57 – neinovacinėse įmonėse. 82,3 proc. (žr. 14 priedo 3 lentelę) iš 25,4 proc. vidurinių, 79,4 proc. iš 58,2 proc. bakalauro ir 71,5 proc. iš 10,4 proc. magistro išsilavinimą turinčių respondentų, dirbančių inovacinę veiklą vykdančiose įstaigose mano, kad jų organizacijų darbuotojai turi pakankamai gebėjimų susisteminti žinias ir pritaikyti naujai įgytas žinias.

Tyrimu nustatyta (žr. 23 pav.), kad neatsižvelgiant į tai, kad inovacinės veiklos nevykdančių firmų darbuotojai pasižymi aukštos kokybės profesinėmis žiniomis, jų darbo įgūdžiai nėra geresni nei toje pačioje sferoje dirbančių organizacijų personalo. Šiam teiginiui nustatytas žemiausias vertinimo vidurkis – 2,97. Toks vertinimo rezultatas gautas todėl, kad (žr. 14 priedo 4 lentelę) didžioji dalis, t.y. 18 arba 60,0 proc. iš 30,9 proc. (30) respondentų teigė nežinantys, ar organizacijoje, kurioje jie dirba, personalas turi geresnius darbo įgūdžius, nei kiti toje pačioje sferoje dirbantys organizacijos darbuotojai. Tuo tarpu 6 arba 20,0 proc. (iš 30,9 proc. visos tyrimo imties) apklaustųjų minėtam teiginiui nepitaria.

Taip pat matyti, kad darbuotojų galimybės greitai įgyti naujų žinių, reikiamų darbui vertintos gana pozityviai, t.y. vertinimo vidurkis – 3,91 (inovacinę veiklą vykdančiose įmonėse) ir 3,53 (inovacinės veiklos nevykdančiose įmonėse).

Siekiant visapusiškai įvertinti dirbančiųjų požiūrį į organizacinį mokymąsi buvo analizuoti ir mokymosi motyvai.



**24 pav.** Mokymosi motyvų vertinimas

Apibendrinant mokymosi motyvų rezultatus matyti, kad aukščiausi vertinimo vidurkiai yra 3,72 - inovacinėse įmonėse ir 3,30 - neinovacinėse įmonėse, todėl galime teigti, kad didžioji dalis apklausos dalyvių iš dalies sutinka, kad darbuotojams yra suteikiama galimybė mokytis tik dėl to,

kad tai duos realią naudą. Šį teiginį pozityviai vertino (žr. 15 priedo 1 lentelę) 46 arba 68,7 proc. inovacinėse įmonėse dirbančių ir 13 arba 43,3 proc. neinovacinėse įmonėse dirbančių respondentų.

Tyrimu nustatyta, kad tiek inovacinėse, tiek neinovacinėse įmonėse dirbantys darbuotojai mano, kad „darbuotojai stengiasi įgyti žinių, nes tikisi didesnio atlyginimo“ ir šio teiginio vertinimai yra 3,57 (inovacinės įmonės) ir 3,27 (neinovacinės įmonės). Didesnio atlyginimo už įgytas žinias tikisi (žr. 15 priedo 2 ir 3 lenteles) 64,7 proc. vidurinių, 59,0 bakalauro išsilavinimą turinčių ir iki 24 metų turinčių 63,7 proc. bei nuo 35 iki 44 metų turinčių 64,7 proc. inovacinėse įmonėse dirbančių respondentų. Aptariant neinovacinėse organizacijose dirbančių apklausos dalyvių nuomonę pastebima (žr. 15 priedo 2 ir 3 lenteles), kad 62,5 proc. profesinį ir 60,0 proc. vidurinį išsilavinimą turinčių respondentų bei 80,0 proc. 24 ir mažiau metų turintys apklaustieji, 56,3 proc. turintys nuo 25 iki 34 metų apklausos dalyviai savo pastangas įgyti žinių taip pat sieja su didesniu atlyginimu.

Iš tyrimo duomenų matyti (žr. 24 pav.), kad apklausos dalyviai mano, jog „mokymasis yra asmeninis žmogaus reikalas“. 40,0 proc. arba 4 (iš 33,3 proc. arba 10) neinovacinėse įmonėse dirbančių (žr. 15 priedo 4 lentelę) ir vidurinį išsilavinimą turinčių apklausos dalyvių teigia, kad mokymasis jų organizacijose nėra vien tik „asmeninis žmogaus reikalas“. Tokį pat požiūrį išsakė 37,9 proc. arba 3 (iš 8 arba 26,7 proc.) respondentų įgijusių profesinį išsilavinimą. Tuo tarpu 41,7 proc. arba 5 (iš 40,0 proc. arba 12) apklausos dalyvių (žr. 15 priedo 5 lentelę) dirbančių darbininkais ir 43,8 arba 7 (iš 16 arba 53,3 proc.) specialistais dirbančių respondentų teigia, kad mokymasis yra „asmeninis žmogaus reikalas“.

Analizuojant inovacinėse įmonėse dirbančių apklausos dalyvių nuomonę, apie jų požiūrį į mokymąsi pastebima (žr. 15 priedo, 4 lentelę), kad didžioji dalis respondentų, t.y. 71,5 proc. arba 5 (iš 10,4 proc.) turinčių magistro bei 61,5 proc. arba 24 (iš 39 arba 58,2 proc.) turinčių bakalauro išsilavinimą apklausos dalyvių ir 58,3 proc. arba 14 (iš 24 arba 29,1) specialistais dirbančių bei didžioji dalis (žr. 15 priedo 5 lentelę) vadovaujančias pareigas užimančių respondentų nepritaria nuomonei, kad „mokymasis yra tik asmeninis žmogaus reikalas“. Pažymėtina ir tai, kad po 35,3 proc. arba 6 (iš 17 arba 25,4 proc.) apklaustųjų, turinčių vidurinį išsilavinimą patvirtino ir paneigė, kad mokymasis yra tik asmeninis žmogaus reikalas.

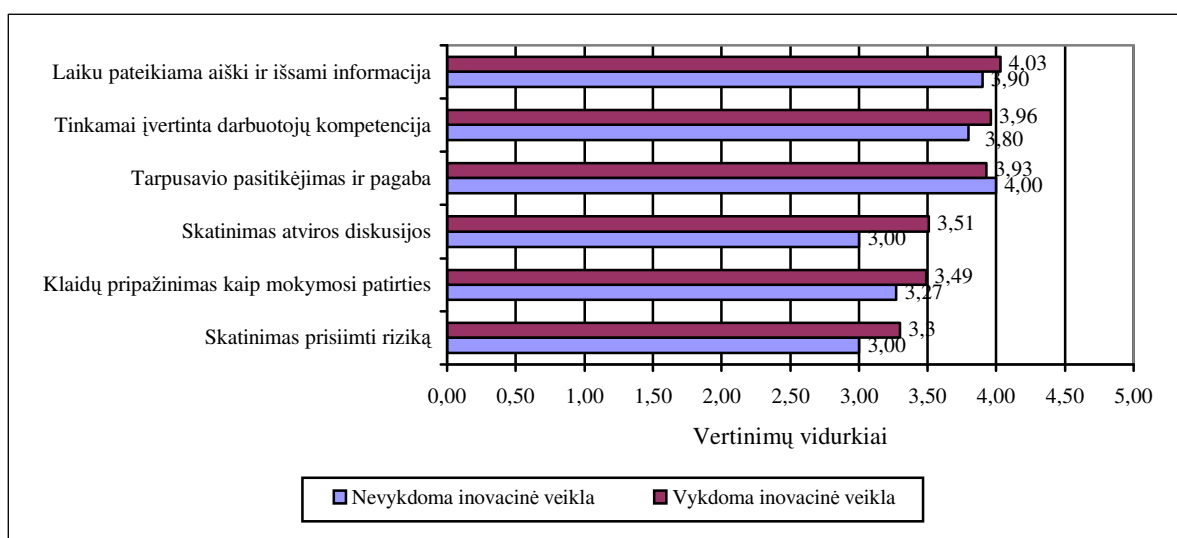
Žemiausi vertinimo vidurkiai 2,87 (inovacinių įmonių personalo nuomonė) ir 2,30 (neinovacinių įmonių darbuotojų nuomonė) reiškia, kad respondentai mano, kad organizacijų darbuotojams, kurie mokosi, nėra atlyginama. Tam pritarė (žr. 15 priedo 6 lentelę) 45,5 proc. arba 5 (iš 11 arba 16,4 proc.) respondentų turinčių 24 ir mažiau metų, 51,6 proc. arba 16 (iš 31 arba 46,3 proc.) apklausos dalyvių, kurių amžius yra nuo 25 iki 34 metų ir 47,0 proc. arba 8 (iš 17 arba 25,4 proc.) apklaustųjų turinčių nuo 35 iki 44 metų bei dirbančių inovacinę veiklą vykdančiose įstaigose. Neinovacinėse įmonėse dirbantys respondentai prieštarauja teiginiui, kad „besimokantiems



darbuotojams yra atlyginama“. Taip mano 75 proc. arba 12 (iš 16 arba 53,9 proc.) apklausos dalyvių, kurių amžius yra nuo 25 iki 34 metų.

Apibendrinami mokymosi gebėjimų ir mokymosi motyvų vertinimus, galime daryti išvadą, kad tinkama motyvavimo sistema įtraukia darbuotojus į interaktyvaus mokymosi procesą, kurio metu sustiprinami personalo mokymosi gebėjimai, o tuo pačiu sukuriamas ir išskirtinis, konkrečiai organizacijai būdingas, jos žinių potencialas leidžiantis šiai įmonei įgyti ilgalaikių konkurencinių pranašumų.

Antras iš žinių vadybą ir inovacijų vadybą sąlygojančių veiksnių yra kultūra, todėl visiems apklausos dalyviams buvo pateikti šeši teiginiai, padedantys apibūdinti kultūrą. Tyrimo rezultatų analizė rodo (žr. 25 pav.), kad iš 6 teiginių, apibūdinančių organizacijoje vyraujančią kultūrą, pačiu svarbiausiu respondentai nurodė - „laiku pateikiama aiški ir išsami informacija“. Šio teiginio vertinimo vidurkis inovacinėse organizacijose dirbančių apklausos dalyvių – 4,03, o neinovacinėse organizacijose dirbančių – 3,90. 41,8 proc. arba 28 (iš 67 arba 69,1 proc.) ir 36,7 proc. arba 11 (iš 30,9 proc. arba 30) apklausos dalyvių mano (žr. 16 priedo 1 lentelę), kad siekiant darbuotojus įtraukti į keitimąsi žiniomis ir naujovių kūrimą yra labai svarbi laiku pateikiama aiški ir išsami informacija, padedanti priimti sprendimus.



**25 pav.** Respondentų nuomonė apie kultūrą

Į antrąją poziciją respondentai išskėlė teiginį „tinkamai įvertinta darbuotojų kompetencija“. Šio teiginio įvertinimo vidurkiai yra 3,96 (inovacinę veiklą vykdančiose organizacijose) ir 3,80 (inovacinės veiklos nevykdančiose organizacijose). 37,5 proc. arba 6 (iš 23,9 proc. arba 16) darbininkais dirbantys, 42,9 proc. arba 3 (iš 10,4 arba 7) vyr. specialistais inovatyviose įmonėse dirbantys respondentai (žr. 16 priedo 2 lentelę) mano, kad tinkamai įvertinta darbuotojų kompetencija yra labai svarbi tam, kad organizacijoje personalas būtų įtrauktas į keitimąsi žiniomis

ir naujovių kūrimą. Taip pat mano ir neinovatyviose įstaigose dirbantys 33,3 proc. arba 4 (iš 40,0 proc. arba 12) darbininkais ir visi vadovais, atsakingais už konkrečią organizacijos veiklos sritį, dirbantys respondentai.

Labai artimą antrajai pozicijai, tačiau trečiąją užima teiginys „tarpusavio pasitikėjimas ir pagarba organizacijoje“. Šio teiginio vertinimo vidurkis 4,00 neinovacinėse įmonėse dirbančių respondentų yra aukštesnis nei apklausos dalyvių, dirbančių inovacinę veiklą vykdančiose organizacijose. Pastarųjų vertinimas yra 3,93 balo. Pažymėtina, kad (žr. 16 priedo 3 lentelę) 54,5 proc. arba 6 (iš 16,4 proc. arba 11) turinčių 24 ir mažiau metų respondentų, 48,4 proc. arba 15 (iš 31 arba 46,3 proc.) turinčių nuo 25 iki 34 metų, 29,4 proc. arba 5 (iš 17 arba 25,4 proc.) turinčių nuo 35 iki 44 metų bei inovacinėse įmonėse ir 60,0 proc. arba 3 (iš 16,7 proc. arba 5) turinčių 24 ir mažiau metų, 43,8 proc. arba 7 (iš 16 arba 53,3 proc.) turinčių nuo 25 iki 34 metų, 50,0 proc. arba 4 (iš 8 arba 26,7 proc.) turinčių nuo 35 iki 44 metų bei neinovacinėse įmonėse dirbančių respondentų mano, kad tarpusavio pasitikėjimas ir pagarba yra taip pat labai svarbūs keitimuisi žiniomis ir naujovių kūrimui.

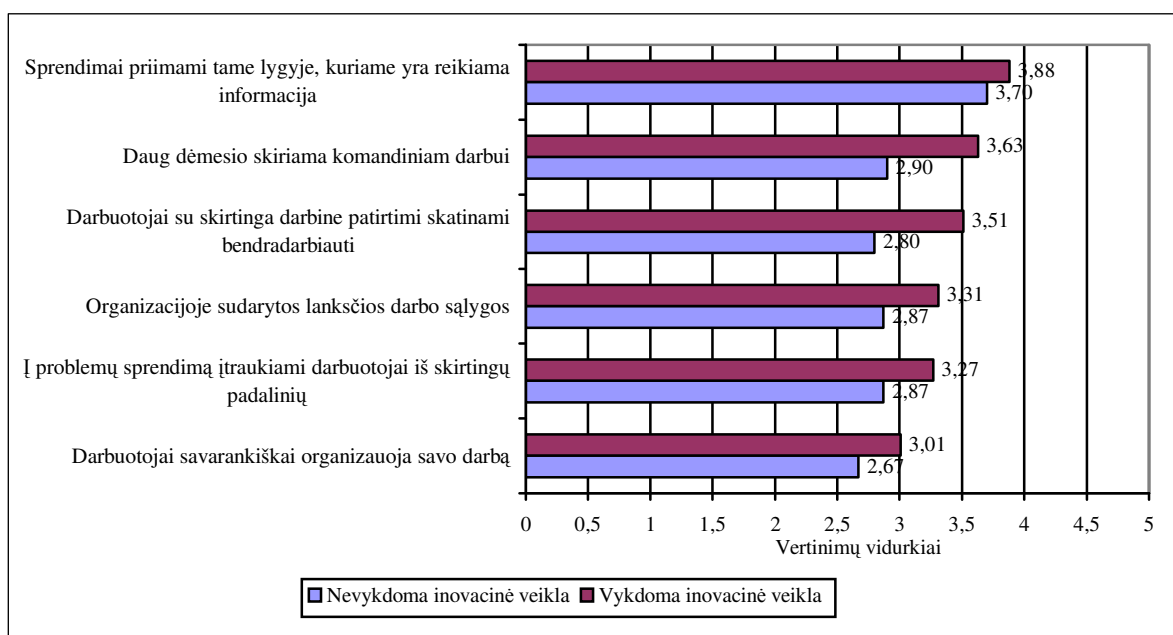
Mažiausiai svarbu norint darbuotojus įtraukti į keitimąsi žiniomis ir naujovių kūrimą apklausos dalyviams atrodo yra „skatinimas prisiimti riziką“. Inovacinių įmonių darbuotojų šio teiginio vertinimo vidurkis – 3,30, o neinovacinių organizacijų darbuotojai minėtam teiginiui priskyrė 3,00 vertinimo vidurkį. Neinovacinių įmonių darbuotojai išsakė nuomonę, kad skatinimas atviros diskusijos yra vidutiniškai svarbus (vertinimo vidurkis – 3,0) norint inicijuoti keitimąsi žiniomis ir naujovių kūrimą.

Apibendrinami galime daryti išvadą, kad tiek inovacinėse, tiek neinovacinėse įmonėse keitimasis žiniomis ir naujovių kūrimas yra grindžiami savalaikiu, aiškia ir atvira komunikacija, kurią sustiprina ir palengvina tarpusavio pasitikėjimas ir pagarba. Pažymėtina ir tai, kad abiejų tipų organizacijose vyrauja tolerantiška atmosfera, kuomet pripažįstama, kad mokymasis iš klaidų gali sumažinti rizikos tikimybę ateityje. Respondentų išsakyta nuomonė leidžia daryti prielaidą, kad, kai yra tinkamai įvertinama darbuotojų turima kompetencija, tuomet darbuotojai yra skatinami prisiimti riziką ir eksperimentuoti.

Atsižvelgiant į tai, kad teorinėje darbo dalyje buvo nustatyta (žr. 1.1.3., 1.2.3. ir 1.3. skyrius), kad organizacijos žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveiką įtakoja organizacijos struktūra buvo nuspręsta ištirti dirbančiųjų nuomonę apie jų darbovietėse egzistuojančias organizacines struktūras.

Iš 26 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad respondentai, dirbantys inovacinę veiklą vykdančiose ir inovacinės veiklos nevykdančiose organizacijose, mano, kai vertinimo vidurkiai atitinkamai yra 3,88 ir 3,70, jog sprendimai yra priimami tame lygyje, kuriame yra reikiama informacija. Su šiuo teiginiu (žr. 17 priedo 1 lentelę) sutiko 77,6 proc. arba 52 (iš 67 arba 60,1 proc.)

inovacinėse ir 70,0 proc. arba 21 (iš 30 arba 30,9 proc.) neinovacinėse įmonėse dirbančių respondentų.



**26 pav.** Organizacinės struktūros vertinimas

Aptariant inovacinių organizacijų darbuotojų požiūrį, pastebima, kad jų įmonėse organizuojamas komandinis darbas (vertinimo vidurkis – 3,63). Tokią nuomonę išsakė (žr. 17 priedo 2 lentelę) 62,5 proc. arba 10 (iš 16 arba 23,9 proc.) darbininkais, 50,0 proc. arba 11 (iš 24 arba 35,8 proc.) specialistais, 3 iš 7 vyr. specialistais, visi 6 vidutinės grandies padalinio vadovais, 7 iš 9 vadovais, atsakingais už konkrečią įmonės veiklos sritį bei 4 iš 5 vadovais, atsakingais už visą organizacijos veiklą, dirbantys apklausos dalyviai.

Tyrimu nustatyta, kad minėtose įmonėse yra skatinamas darbuotojų su skirtinga darbine patirtimi, įgūdžiais, savybėmis bendradarbiavimas (vertinimo vidurkis – 3,51), organizacijoje yra sudarytos lanksčios darbo sąlygos (vertinimo vidurkis – 3,31), t.y. sudaromos galimybės pasidalinti darbu, neprisiršama prie konkretaus darbo laiko. 3,01 vertinimo vidurkis rodo, kad inovacinėse įmonėse daugeliu atveju apklaustieji negali savarankiškai organizuoti savo darbo ir nustatyti darbo procedūrų. Taip mano (žr. 17 priedo 3 lentelę) 31 arba 46,3 proc. (iš 67 arba 69,1 proc.) apklaustųjų.

Apžvelgiant neinovacinių įmonių darbuotojų požiūrį, galima teigti, kad šių respondentų darbovietėse, pagal tyrimui parinktus vertinimo kriterijus, pati organizacijos struktūra apriboja inovacinių procesų vyksmą. Penki iš šešių teiginių buvo įvertinti nuo 2,67 iki 2,90, o tai reiškia, kad daugeliu atvejų tokiose organizacijose ne tik neremiamas komandinis darbas (žr. 17 priedo 2 lentelę), taip mano 58,3 proc. arba 7 (iš 12 arba 40,0 proc.) darbininkais, 43,8 proc. arba 7 (iš 16 arba 53,3 proc.) specialistais dirbantys respondentai, bet ir vyrauja griežta hierarchinė struktūra,

kurioje sprendimai priimami viršutiniame struktūros lygyje, t.y. vadovų, o vėliau perduodami pavaldiniams. Tokia komunikacijos forma, kai informacija perduodama vertikalia aukšтын-žemyn trajektorija, gali slopinti darbuotojų iniciatyvą ir trukdyti kūrybiškų idėjų įgyvendinimui.

18 arba 60,0 proc. (iš 30 arba 30,9 proc. visos tyrimo imties) respondentų teigia, kad (žr. 17 priedo 3 lentelę) organizacijose, kuriose jie dirba, darbuotojai negali savarankiškai organizuoti savo darbo ar patys nustatyti darbo procedūrų.

Vertinant tai, kad į problemų sprendimą nėra įtraukiami darbuotojai iš skirtingų padalinių (vertinimo vidurkis – 2,87), galima teigti, kad tokiose organizacijose ribojamas ir horizontalus bendravimas, kuris savo ruožtu sumažina galimybes skirtingos darbinės patirties ir kvalifikacijos darbuotojams tarpusavyje pasikeisti turimomis žiniomis.

Apibendrinami respondentų požiūrį į jų darbuotojų struktūros pritaikomumą inovacijų ir žinių kūrimui, galime daryti išvadą, kad inovacinę veiklą vykdančių organizacijų struktūros lankstumas palengvina žinių ir inovatyvių idėjų tekėjimą tarp skirtingos profesinės patirties asmenų, priklausančių skirtingiems įmonių hierarchiniams lygiams.

Tuo tarpu neinovatyvių įmonių darbuotojų požiūris atskleidžia, kad jų darbuotojų organizacinės struktūros stipriai riboja personalo žinių kūrimo ir perdavimo iniciatyvas, nes jose neskatinamas komandinis darbas, nesudaromos lanksčios darbo sąlygos, o tai reiškia, kad sukuriama barjerai žinių panaudojimui, mažinamos galimybės imtis iniciatyvos ir teikti bei įgyvendinti inovatyvias idėjas.

Paskutinis veiksnys, įtakojančias žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveiką yra vadovų parama šioms veikloms, nes vadovai yra svarbiausi žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveikos kūrimo iniciatoriai.

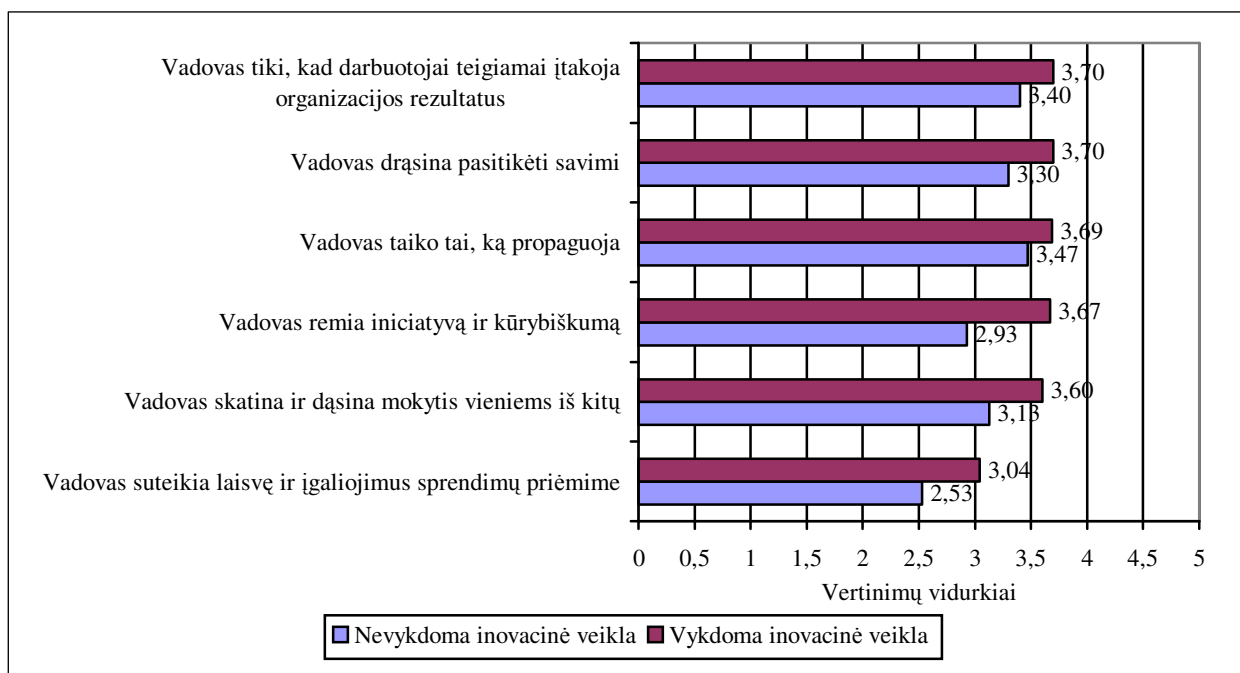
Iš 27 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad inovacinę veiklą vykdančių organizacijų ir inovacinės veiklos nevykdančių įmonių darbuotojai labiausiai vertina tai, kad organizacijos vadovai tiki, jog darbuotojai teigiamai įtakoja organizacijos rezultatus. Šio teiginio vertinimo vidurkiai atitinkamai yra 3,70 balo ir 3,40 balo, o jam (žr. 18 priedo 1 lentelę) pritarė 41 arba 61,2 proc. inovacinėse įmonėse ir 13 arba 43,3 proc. neinovacinėse įmonėse dirbančių respondentų

Tyrimo rezultatai rodo (žr. 27 pav.), kad beveik vienodai abiejų rūšių organizacijose dirbantys respondentai vertina ir tai, kad vadovai savo veikloje taiko tai, ką propaguoja (vertinimo vidurkiai – 3,69 balo ir 3,47 balo) bei tai, kad vadovas drąsina pasitikėti savo jėgomis (vertinimo vidurkiai – 3,70 balo ir 3,30 balo).

Analizuojant inovacinėse organizacijose dirbančių apklausos dalybių nuomonę, nustatyta (žr. 27 pav.), kad jų įstaigų vadovai remia iniciatyvą ir kūrybiškumą (vertinimo vidurkis – 3,67). Tam pritarė (žr. 18 priedo 2 lentelę) 62,5 proc. arba 10 (iš 23,9 proc.) darbininkais, 33,3 proc. arba 13 (iš

24 arba 40,0 proc.) specialistais, 42,9 proc. arba 3 (iš 7 arba 10,4 proc.) vyr. specialistais bei dauguma vadovais dirbančių respondentų.

25 arba 52,2 proc. respondentų (žr. 18 priedo 3 lentelę), dirbančių inovacinę veiklą vykdančiose įmonėse, teigia, kad vadovai darbuotojus skatina ir drąsina mokytis vieniems iš kitų (vertinimo vidurkis – 3,60), o 34,4 proc. arba 23 (iš 67 arba 69,1 proc.) apklaustųjų (žr. 18 priedo 4 lentelę) tvirtina, kad vadovai iš dalies jiems suteikia laisvę ir įgaliojimus priimant sprendimus (vertinimo vidurkis – 3,04).



**27 pav.** Vadovų paramos vertinimas

Tuo tarpu, aptariant, respondentų, dirbančių neinovacinėse įmonėse, nuomonę, pastebima, kad jų darbovietėse vadovai nors ir skatina darbuotojus mokytis vieniems iš kitų (vertinimo vidurkis – 3,13), taip mano (žr. 18 priedo 3 lentelę) 11 arba 36,7 proc. (iš 30 arba 30,9 proc.) apklausos dalyvių, bet, pasak 41,7 proc. darbininkais, 37,6 proc. specialistais, 14,3 proc. vyr. specialistais dirbančių apklaustųjų, neremia iniciatyvos ir kūrybiškumo (vertinimo vidurkis – 2,93).

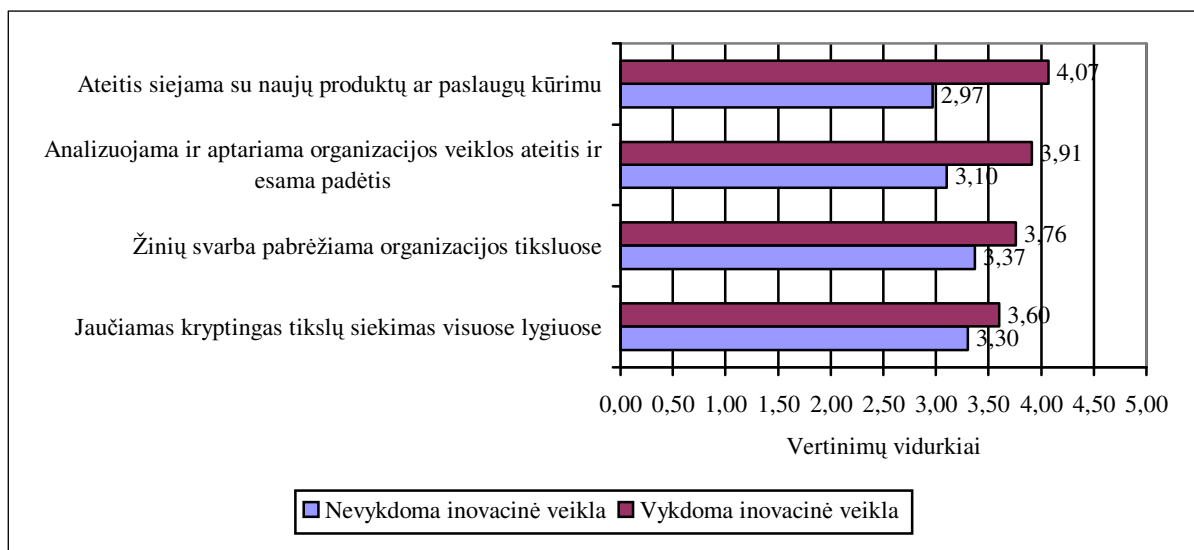
Tyrimo rezultatai rodo, kad inovacinės veiklos nevykdančiose įstaigose vadovai savo darbuotojams taip pat nesuteikia laisvės ir įgaliojimų priimti sprendimus (vertinimo vidurkis – 2,53). Taip teigia (žr. 18 priedo 4 lentelę) 18 arba 60,1 proc. (iš 30 arba 30,9 proc.) respondentų.

Pastarieji vertinimai leidžia daryti dvejopas prielaidas: pirma, vadovai nežino arba nepasitiki darbuotojų kompetencijomis, t.y. neįvertinamas darbuotojų turimas žinių potencialas; antra, vadovas stengiasi savo rankose išlaikyti valdžią, kuri jiems suteikia tam tikrą pranašumą.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad inovacinę veiklą vykdančių organizacijų vadovų taikomos paramos priemonės, kurios grindžiamos darbuotojų svarbos pripažinimu, jų iniciatyvos ir

kūrybiškumo rėmimu bei jų derinimas su tokiomis atlygio formomis, kaip padidėjęs autonomiškumas ir galimybės savarankiškai priimti sprendimus, tampa veiksmingais įrankiais žinių ir inovacijų kūrimo veiklose.

Tyrimo autorės nuomone, žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveika yra neatsiejama nuo organizacijos ateities perspektyvos, todėl iš 4 teiginių buvo suformuluotas 17 anketos klausimas, kuriuo tirtas dirbančiųjų požiūris į tai, kaip jie supranta, su kuo yra siejama jų darbuotojų ateitis ir ar tai kryptingai įgyvendinama.



**28 pav.** Ateities perspektyvos vertinimas

Tyrimu nustatyta, kad tik inovacinę veiklą vykdančiose įmonėse (vertinimo vidurkis – 4,07) organizacijos ateitis yra siejama su naujų produktų ir paslaugų, tenkinančių vartotojų poreikius, kūrimu. Tokią nuomonę (žr. 19 priedo 1 lentelę) išsakė 55 arba 82,1 proc. inovacinėse įmonėse dirbančių respondentų. Tuo tarpu 11 arba 36,3 proc. neinovacinėse įmonėse dirbančių apklaustųjų teigia, kad jų organizacijų ateitis nėra siejama su naujų produktų ir paslaugų kūrimu, nors pažymėtina ir tai, kad tokiose įstaigose dirbantys 9 arba 30,1 proc. apklausos dalyvių teigė priešingai.

Respondentai patvirtino, kad jų organizacijose yra analizuojama ir aptariama organizacijos veiklos ateitis ir esama padėtis (vertinimo vidurkiai – 3,91 ir 3,10). Teigiamus atsakymus šiuo klausimu (žr. 19 priedo 2 lentelę) pateikė 75,1 proc. arba 12 (iš 16 arba 23,9 proc.) darbininkais, 58,3 proc. arba 16 (iš 24 arba 35,8 proc.) specialistais, 42,9 proc. arba 3 (iš 7 arba 10,4 proc.) vyr. specialistais, inovacinę veiklą vykdančiose organizacijose, dirbantys respondentai. Tam pritarė ir neinovacinėse įmonėse 25,0 proc. arba 3 (iš 12 arba 40,0 proc.) darbininkais, 50,0 proc. arba 8 (iš 16 arba 53,3 proc.) specialistais dirbantys apklausos dalyviai. Pažymėtina ir tai, kad visi vadovaujantį darbą dirbantys respondentai, neatsižvelgiant į tai, ar vykdoma ar nevykdoma inovacinė veikla, patvirtino, kad jų įmonių ateitis yra siejama su naujų produktų ir paslaugų kūrimu.

Iš 28 paveikslo matyti, kad tiek inovacinę veiklą vykdančių įstaigų, tiek inovacinės veiklos nevykdančių įmonių darbuotojai teigia, kad darbovietėse organizacijos tiksluose pabrėžiama žinių svarba (vertinimo vidurkiai – 3,76 ir 3,37). Taip mano (žr. 19 priedo 3 lentelę ) 76,4 proc. arba 13 (iš 17 arba 25,4 proc.) vidurinių, 66,7 proc. arba 26 (iš 39 arba 58,2 proc.) bakalauro išsilavinimą turinčių ir inovacinėse įmonėse dirbančių apklausos dalyvių. Iš 21 priedo 3 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad 70,0 proc. arba 7 (iš 10 arba 33,3 proc.) vidurinių ir vienodas skaičius profesinių, bakalauro bei magistro išsilavinimą turinčių ir neinovacinėse organizacijose dirbančių apklausos dalyvių taip pat teigė, kad jų įmonių tiksluose ypatingai pabrėžiama žinių svarba.

Respondentai taip pat mano, kad jų organizacijose yra jaučiamas kryptingas tikslų siekimas visuose lygiuose (vertinimo vidurkiai – 3,60 ir 3,30). Šią nuomonę (žr. 19 priedo 4 lentelę) išsakė 62,7 proc. arba 42 inovacinėse įmonėse dirbantys ir 13 arba 43,3 proc. neinovacinėse įmonėse dirbantys apklausos dalyviai.

Apibendrinant galima teigti, kad tiek inovacinę veiklą plėtojančiose, tiek inovacinės veiklos neplėtojančiose organizacijose, įmonės ateitis, daugelio respondentų nuomone, yra aiškiai apibrėžta.

Inovatyvių įmonių ateitis siejama su naujų produktų ir paslaugų kūrimu, todėl galime teigti, kad naujų žinių ir galimybių paieškos tokiose organizacijose yra nukreiptos į rinką bei vartotojus. Šiuo atveju yra pabrėžiama prekių ir paslaugų kokybė.

Remdamiesi tuo, kad įmonėse yra aptariama, analizuojama organizacijos ateitis ir esama padėtis, galime teigti, jog jos yra pasiruošusios kūrybiškai ir novatoriškai reaguoti į aplinkoje vykstančius pokyčius.

Pažymėtina, kad kryptingas tikslų siekimas visuose, tiek inovatyvių, tiek neinovatyvių, organizacijų lygiuose reiškia, kad kiekvienas įmonės darbuotojas žino kuria kryptimi yra plėtojama jų įstaigos veikla ir panaudodami savo turimas žinias stengiasi panaikinti neatitikimą tarp organizacijos nusibrėžtų prioritetinių sričių ir esamos situacijos.

Siekiant įvertinti ryšius tarp žinių vadybos, inovacijų vadybos bei teorinėje darbo dalyje identifikuotų veiksnių buvo apskaičiuotas Spearman'o koreliacijos koeficientas, kurio rezultatai pateikti 20, 21 ir 22 prieduose.

Analizuojant koreliacinius ryšius tarp žinių vadybą ir inovacijų vadybą įtakančių veiksnių (žr. 20 priedą), nustatyta, kad tarp dalijimosi žiniomis ir žinių kaupimo yra vidutinis koreliacinis ryšys, kurio koeficientas yra 0,531, o tai reiškia, kad didėjant organizacijoje žinių kaupimui didėja ir dalijimasis jomis. Vertinant žinių kūrimo proceso dedamųjų, t. y. žinių konversijos formų, tarpusavio ryšį pastebima, kad aukščiausias koreliacijos koeficientas - 0,737 (stipri koreliacija) yra nustatytas, nagrinėjant ryšį tarp socializacijos ir eksternalizacijos konversijos formų, t.y. didėjant darbuotojų keitimuisi neišreiškiamomis žiniomis (socializacijai), didėja ir darbuotojų keitimasis

neišreiškiamomis žiniomis, suteikiant joms išreiškiamų žinių formą (eksternalizacija), o tuo pačiu yra sukuriama ir daugiau naujų žinių. Tyrimu nustatyta (žr. 21 priedą), kad didėjant žinių kūrimui per socializacijos konversijos formą, taip pat didėja ir žinių kūrimas per kombinavimo konversijos formą, o žinių kūrimas per eksternalizacijos konversijos formą įtakoja žinių kūrimą per internalizacijos konversijos formą. Šiais atvejais koreliacinis ryšys yra vidutinio stiprumo ir koeficientų dydis atitinkamai yra 0,526 ir 0,517. Iš tyrimo duomenų taip pat matyti (žr. 20 priedą), kad yra silpnas koreliacinis ryšys (0,455) tarp žinių kūrimo per socializacijos formą ir mokymosi gebėjimų. Panašaus stiprumo ryšys (0,435) pastebimas tarp žinių kūrimo per kombinavimo konversijos formą ir mokymosi motyvų. Tai reiškia, kad darbuotojų keitimasis neišreiškiamomis žiniomis, mokantis vieniems iš kitų patirties bei skaitant rašytinius šaltinius ar naudojantis duomenų bazėmis, t.y. įgyjant naujų žinių, įtakoja mokymosi gebėjimus ir motyvus.

Analizuojant koreliacinius ryšius tarp inovacijų vadybos, žinių vadybos procesų ir žinių vadybą ir inovacijų vadybą įtakančių veiksnių, nustatyta (žr. 22 priedą), kad inovacijų vadyba vidutiniškai įtakoja dalijimosi žiniomis ir žinių kaupimo procesus bei žinių kūrimą per socializacijos konversijos formą organizacijose, jų koeficientai atitinkamai yra 0,551, 0,567 ir 0,511.

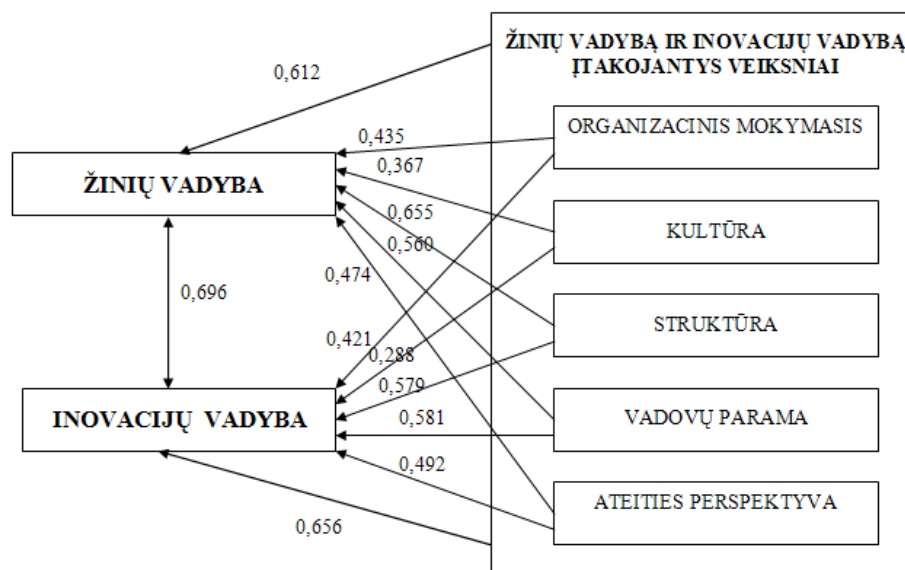
Pastebimas vidutinis ryšys tarp mokymosi motyvų ir vadovų paramos, kurio koeficientas yra 0,566, tai reiškia, kad didėjant vadovų paramai, didėja motyvacija mokytis. Organizacinės struktūros pokyčiai gali padidinti žinių kūrimą per socializacijos ir eksternalizacijos konversijos formas. Šiuo atveju koreliacijos koeficientai atitinkamai yra 0,614 ir 0,654.

Vertinant ryšius tarp inovacijų vadybos ir žinių vadybą bei inovacijų vadybą įtakančių veiksnių (žr. 21 priedą) pastebima, kad aukščiausias koreliacijos koeficientas – 0,658, rodantis vidutinio stiprumo ryšį, yra tarp žinių kūrimo ir organizacijos struktūros, tai reiškia, kad didėjant teigiamiems pokyčiams organizacijos struktūroje, didės ir sukuriamų žinių kiekis. Pažymėtina ir tai, kad vidutinis ryšys egzistuoja tarp organizacijos struktūros ir vadovo paramos. Šiuo atveju koreliacijos koeficientas yra 0,606, todėl galima teigti, kad didėjanti vadovų parama, siekiant sukurti mechanizmus žinių ir inovacijų kūrimui, gali įnešti pokyčių ir organizacinėje struktūroje. Tyrimo duomenys taip pat atskleidžia, kad vadovų parama įtakoja ir žinių kūrimo procesus (koeficientas – 0,533) bei organizacijos ateities planus ir jų įgyvendinimą (koeficientas - 0,566).

Empiriškai įvertinus žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveiką, buvo patvirtinta tyrimo hipotezė, kad egzistuoja tiesioginis ryšys tarp žinių vadybos ir inovacijų vadybos, nors šio ryšio stiprumas yra vidutinis. Koreliacijos koeficientas lygus 0,696 (žr. 29 pav.).

Iš 29 paveikslo matyti, kad ryšys tarp žinių vadybą ir inovacijų vadybą įtakančių veiksnių ir žinių vadybos bei inovacijų vadybos yra vidutinis, koeficientai atitinkamai yra 0,612 ir 0,656.





**29 pav.** Žinių vadybos ir inovacijų sąveikos vertinimas: koreliaciniai ryšiai

Tyrimo rezultatai parodė, kad žinių vadybą vidutiniškai įtakoja organizacinė struktūra (koeficientas – 0,655) ir vadovų parama (koeficientas – 0,560). Silpni ryšiai egzistuoja tarp žinių vadybos ir ateities perspektyvos (koeficientas – 0,474), organizacinio mokymosi (koeficientas – 0,435) ir galiausiai kultūros. Šio veiksnio koreliacijos koeficientas yra 0,367.

Analizuojant ryšius tarp inovacijų vadybos ir šią veiklą įtakančių veiksnių, nustatyta, kad tarp inovacijų vadybos ir organizacijos struktūros bei vadovų paramos yra vidutinis ryšys. Koreliaciniai ryšiai atitinkamai yra 0,579 ir 0,581. Pastebimi silpni inovacijų vadybos ryšiai (žr. 29 pav.) su organizaciniu mokymusi (koeficientas – 0,421) ir ateities perspektyvos vertinimu (koeficientas – 0,492.)

Apibendrinant galime daryti išvadą, kad empiriškai buvo patvirtintas sukurtas žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveikos koncepcinis modelis, nes egzistuoja ryšiai tarp visų modeliui parinktų elementų.

## IŠVADOS

### Teorinės dalies išvados

Apibendrinus žinių vadybos sąvokas daroma išvada, kad žinių vadyba gali būti traktuotina kaip būtina organizacijos veikla, kurios palaikymas ir inicijavimas, viena vertus, padeda kurti, atpažinti, užfiksuoti, sisteminti, platinti žinias organizacijoje tarp žmonių, kita vertus, racionaliai panaudoti turimą žinių kapitalą reikiamu momentu ir taikant tinkamas priemones.

Apžvelgę žinių apibrėžtis, galime daryti išvadą, kad žinios integruoja visas išreiškiamas ir neišreiškiamas charakteristikas, kuriomis individas, kaip žinių savininkas ir žinių kūrėjas, pasinaudoja savo veikloje.

Žinių vadyba gali būti vertinama dviem aspektais: *pirma*, žinių vadyba gali būti suvokiama kaip darbas su žmonėmis ir jų turimomis žiniomis; *antra*, žinių vadyboje svarbiausia – žmonių gebėjimų interpretuoti situacijas, jų inovatyvumo, kūrybiškumo, originalumo ir siekio mokytis atpažinimas; *trečia*, žinių vadyba padeda sustiprinti darbuotojų tarpusavio santykius ir bendradarbiavimą, skatina keistis idėjomis ir kritiškai mąstyti, o tuo pačiu ir plėsti profesinę kompetenciją.

Apibendrinant inovacijų sampratą galime daryti išvadą, kad inovacinės veiklos sėkmės sąlyga – visuma organizacinių, žmogiškųjų ir vadybinių veiksnių, todėl inovacijų vadybą galime traktuoti kaip kompleksinį procesą, apimančią ne tik idėjų generavimą, atrinkimą ir pritaikymą bei mokslinių tyrimų panaudojimą, bet ir kūrimą tokios organizacinės kultūros, struktūros, organizacinio mokymosi ir vadovų paramos mechanizmų, kurie skatintų individus keistis žiniomis bei jas kurti, mokytis vieniems iš kitų patirties, o visus įgytus įgūdžius panaudoti sukurto rezultato įdiegimui tiek įmonės viduje, tiek pateikimui į rinką.

Optimali žinių vadyba, skatinanti dinamišką išreikštų ir neišreikštų žinių sąveiką bei jų konvertavimą, inicijuojanti žinių identifikavimo, kūrimo, perdavimo, įsisavinimo, kaupimo ir pritaikymo procesus, padaro žinias prieinamas ir pasiekiamas visiems organizacijos nariams. Organizacinis mokymasis ir formuojama palaikanti organizacinė aplinka skatina ir motyvuoja individus įsitraukti į inovavimo procesus, kurių metu jie ne tik pritaiko savo turimas žinias inovacijų kūrime, bet ir įgyja naujų kompetencijų aktyviai bendradarbiaudami.

Žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveikos koncepcinis modelis integruoja visumą struktūrinių veiksnių, tokių kaip: kultūra, vadovų parama, organizacinė struktūra bei organizacinis mokymasis, kurių dinamiškumas bei tarpusavio sąveika užtikrina ir palaiko žinių identifikavimo, kūrimo, perdavimo, įsisavinimo ir kaupimo procesų vyksmą organizacijoje taip pat paremia ir inovacijų iniciatyvas.

## Empirinio tyrimo išvados

Lietuvos inovacijų sistema ES kontekste geriausiai atrodo pagal išsilavinusios darbo jėgos kiekį, tačiau jos kokybė ir kūrybingumas, atsiskleidžiantys kuriant inovacijas, yra itin menki.

Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad inovatyvios Lietuvos įmonės yra labiau linkusios įsigyti ir įdiegti bei modifikuoti kitų sukurtą inovaciją nei investuoti į MTEP, todėl galime teigti, kad originaliomis ir strategiškai reikšmingomis žiniomis pagrįsta inovacinė veikla šalyje dar neišplėtota.

Atlikus Lietuvos įmonių inovacijų plėtros apžvalgą galima teigti, kad nors Lietuvos versle ir dominuoja inovacinės veiklos nevykdančios įmonės, tačiau 2002-2008 m. analizė rodo, kad inovatyvių įmonių skaičius didėja (nuo 2004-2006 m. laikotarpio iki 2006-2008 m. laikotarpio padidėjo 10,4 procentiniais punktais) ir jos savo inovacinę veiklą gerina MTEP atlikdamos įmonės viduje, mokydamos personalą bei pirkdamos kitur sukurtas naujas technologijas.

Apklausoje duomenys atskleidė, kad inovacinę veiklą vykdančiose organizacijose dažniausiai diegiamos ne vienos, bet keletas rūšių inovacijos, kurių diegimas, apklausoje dalyvių nuomone, pasiteisina, o inovacinį procesą jie apibūdina kaip nuoseklų ir nuolat pasikartojantį.

Empirinio tyrimo duomenys leidžia konstatuoti, kad tiek inovacinę veiklą vykdančiose, tiek inovacinės veiklos nevykdančiose institucijose labiausiai, iš visų inovacinio proceso etapų, yra išplėtotas naujai pasiūlytų idėjų aptarimo etapas. Pažymėtina, kad inovacinėse įmonėse inovacinis procesas apima visus teoriniame modelyje pateikiamus etapus, tuo tarpu neinovacinėse įmonėse idėjų generavimo ir pateikimo etapai yra vertinami negatyviai, todėl galime teigti, kad jie nėra kryptingai valdomi.

Tyrimu nustatyta, kad žinių perdavimas, tiek inovatyviose, tiek neinovatyviose įmonėse daugeliu atveju yra vykdomas per žinių kaupimo procesą, kuomet darbo įgūdžiais pasidalinama tik tuomet, kai reikiamas žinias turinčių asmenų yra prašoma jomis pasidalinti.

Apklausoje rezultatai parodė, kad žinios abiejų tipų įstaigose (inovacinėse ir neinovacinėse) yra kuriamos per žinių konversijos formą – kombinavimas, kuomet darbuotojai tarpusavyje pasikeičia išreiškiamomis žiniomis.

Tyrimo duomenys leidžia konstatuoti, kad organizacinis mokymasis, tiek inovacinę veiklą vykdančiose, tiek inovacinės veiklos nevykdančiose organizacijose, yra labiau plėtojamas atsižvelgiant į mokymosi gebėjimus, o ne į mokymosi motyvus.

Apibendrinti apklausoje duomenys atskleidžia, kad organizacijos kultūra, kurioje svarbiausia yra laiku pateikiama aiški ir išsami informacija yra būdinga inovatyvios organizacijoms. Tuo tarpu, kultūra, kurioje remiami tarpusavio pasitikėjimas ir pagarba, būdinga neinovatyvioms įmonėms.

Kaip matyti iš empirinio tyrimo duomenų, inovacinę veiklą vykdančių organizacijų struktūros lankstumas palengvina žinių ir inovatyvių idėjų tekėjimą tarp skirtingos profesinės patirties asmenų, priklausančių skirtingiems hierarchiniams lygiams. Inovacinės veiklos nevykdančių įmonių darbuotojų požiūris atskleidžia, kad jų darbuotojų organizacinės struktūros stipriai riboja personalo žinių kūrimo ir perdavimo iniciatyvas bei inovatyvių idėjų įgyvendinimą.

Analizuojant vadovų taikomų paramos priemonių vertinimus, nustatyta, kad abiejų tipų įstaigų darbuotojams svarbu tai, kad jų vadovai tiki kiekvieno darbuotojo teigiama įtaka organizacijos veiklos rezultatams. Tyrimas atskleidė ir tai, kad inovacinės veiklos nevykdančių įstaigų vadovai, respondentų nuomone, neremia iniciatyvos ir kūrybiškumo, nesuteikia laisvės priimant sprendimus.

Tyrimu nustatyta, kad inovatyviose ir neinovatyviose įmonėse kiekvienas darbuotojas žino, kuria kryptimi yra plėtojama įstaigos veikla ir panaudodami savo turimas žinias, stengiasi panaikinti neatitikimą tarp organizacijos nusibrėžtų prioritetinių sričių ir esamos situacijos.

Apskaičiavus koreliacijos koeficientus tarp žinių vadybos, inovacijų vadybos ir šias veiklas įtakančių veiksnių, nustatyta, kad empiriškai buvo patvirtintas sukurtas žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveikos koncepcinis modelis, nes egzistuoja ryšiai tarp visų modeliui parinktų elementų.

Empiriškai įvertinus žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveiką, buvo patvirtinta tyrimo hipotezė, kad egzistuoja tiesioginis ryšys tarp žinių vadybos ir inovacijų vadybos, nors šio ryšio stiprumas yra vidutinis. Koreliacijos koeficientas lygus 0,696.

## REKOMENDACIJOS

Atlikus empirinį tyrimą, galima būtų pateikti tokias praktinio pobūdžio rekomendacijas, kurios padėtų stiprinti žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveiką įvairia veikla užsiimančiose organizacijose.

*Inovacinę veiklą vykdančioms organizacijoms* rekomenduojama:

*Inovaciniame procese* sustiprinti idėjų generavimo etapą, į jį įtraukiant kuo daugiau darbuotojų, turinčių skirtingą žinių potencialą, tuomet tikėtina, jog padidės organizacijos darbuotojų pateikiamų idėjų reguliarumas, kuris gali padėti išspręsti įvairias su įmonės veikla susijusias problemas.

*Žinių kūrimo procese* daugiau dėmesio skirti tam, kad, *pirma*, darbuotojams būtų sudarytos galimybės išsakyti savo idėjas kompetentingiems asmenims, kurie savo turimų žinių pagalba padėtų ne tik aiškiai apibrėžti problemines sritis, bet ir bendradarbiaudami su darbuotojais sukurtų priemones atsiradusių problemų eliminavimui; *antra*, skatinti personalą keistis požiūriais, nuomonėmis ir taip juos įtraukti į aktyvų ir nuolatinį mokymąsi.

Sukurti aiškią atlygio sistemą besimokantiems darbuotojams tam, kad jie būtų skatinami mokytis.

Tam, kad organizacijoje sklandžiai vyktų inovavimo, žinių perdavimo ir žinių kūrimo procesai, įstaigoje turi vyrėti tokia kultūra, kuri remtų atvirą diskusiją, skatintų prisiimti riziką, o klaidos būtų pripažįstamos kaip mokymosi patirties dalis.

Į problemų sprendimą įtraukti daugiau darbuotojų iš skirtingų įstaigos padalinių bei suteikti daugiau laivės savarankiškai organizuojant savo darbą ir nustatant darbo procedūras.

*Inovacinės veiklos nevykdančioms organizacijoms* tinka visos aukščiau išvardintos rekomendacijos ir jas dar galima papildyti naujomis:

*Inovaciniame procese* nereikėtų apsiriboti vien idėjų aptarinėjimu, o pereiti prie realaus jų įgyvendinimo.

Žinių kūrimas, žinių perdavimas bei inovavimas vyktų sklandžiau, jei daugiau dėmesio būtų skiriama komandiniam darbui ir nuolat skatinamas darbuotojų su skirtinga darbine patirtimi, įgūdžiais, savybėmis bendradarbiavimas.

Vadovai turi remti savo darbuotojų išskirtinę iniciatyvą ir kūrybiškumą.

## DISKUSIJA

Apibendrinant magistro darbo teorinius ir taikomuosius rezultatus, galima teigti, kad pateikti tyrimų rezultatai pagrindžia žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveikos egzistavimo reikšmingumą, o atliktas bendras šių veiklų ir jas įtakančių veiksmų vertinimas atskleidžia esamus ryšius ir jų kompleksškumą. Gauti rezultatai yra reikšmingi, nes atlikta lyginamoji, inovacinę veiklą plėtojančių ir inovacinės veiklos neplėtojančių įstaigų, darbuotojų nuomonių analizė, leidžia numatyti konkrečius vadybinius sprendimus, kuriuos realizavus būtų galima sustiprinti žinių ir inovacijų kūrimo, sklaidos bei panaudojimo procesus.

Darbo trūkumu būtų galima įvardinti tai, kad į anketą nebuvo įtraukti klausimai, kurie būtų leidę nustatyti konkrečias organizacijoje naudojamas atlygio, pripažinimo, skatinimo priemones.

Tokio pobūdžio tyrimą ateityje būtų galima praplėsti, atliekant vidinių ryšių intensyvumo, tarp darbuotojų organizacijoje, analizę. Ši analizė leidžia konkrečioje įmonėje nustatyti asmenis, turinčius vertingų žinių, kurias būtų galima pritaikyti inovatyviems sprendimams.

## LITERATŪRA

1. Ahn, Y., Park, S., Jung, J. (2009). A Case Study on Knowledge Management of Busan Metropolitan City. *Advances in Developing Human Resources*, Vol.11 No. 3, p. 388-398.
2. Alavi, M., Leidner, D., E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. In I. Nonaka (2005). *Knowledge management*, Vol. 3. (p. 163-202). London: Routledge.
3. Ališauskas, K., Karpavičius, H., Šeputienė, J. (2005.) *Inovacijos ir projektai*. Mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
4. Ambrosini, V., Bowman, C. (2008). Surfacing Tacit Sources of Success. *International Small Business Journal*, 26(4), p. 403-431.
5. An Illustrated Guide to Knowledge Management. Wissensmanagement forum [žiūrėta 2011-02-03]. Prieiga per internetą: <http://www.innovation.at/wp-content/uploads/2011/An Illustrated Guide to Knowledge Management.pdf>
6. Ardichvili, A., Won Yoon, S. (2009). Designing Integrative Knowledge Management Systems: Theoretical Considerations and Practical Applications. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 11, No. 3, p. 307-319.
7. Arundel, A., Hoolanders, H. (2005). Innovation Strengths and Weaknesses [žiūrėta 2010-09-03]. Prieiga per internetą: [www.edis.sk/ekes/Weaknesses.pdf](http://www.edis.sk/ekes/Weaknesses.pdf)
8. Atkočiūnienė, Z., O. (2006). Informacijos ir žinių vadyba informacijos ir komunikacijos mokslų sistemoje. *Informacijos mokslai*, Nr. 36, p. 22-29.
9. Atkočiūnienė, Z. O. (2008). Žinių valdymas verslo organizacijoje. *Informacijos mokslai*, Nr. 44, p. 9-21.
10. Atkočiūnienė, Z., Janiūnienė, E., Matkevičienė, R., Pranaitis, R., Stonkienė, M. (2009). *Informacijos ir žinių vadyba verslo organizacijoje*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
11. Atkočiūnienė, Z. (2010). Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas. *Informacijos mokslai*, Nr. 52, p.14-22.
12. Augustauskas, T. (2001). Radikalių inovacijų diegimo organizacijose teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 20, p. 41-55.
13. Banytė, J., Malickaitė, R. (2008) Successful Diffusion and Adoption of Innovation as a Means to Increase competitiveness of Enterprises. *Engineering economics*, No. 1 (56) p. 48-56.
14. Bieliūnas, M. (2000). Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos. *Informacijos mokslai*, Nr. 14, p. 45-56

15. Bivainis, J., Morkvėnas, R. (2010). Quantitative model of organization's knowledge potential assessment. *Business and management*. The 6th International Scientific Conference, Vol. 2 p. 586-594.
16. Camison-Zornoza, C., Lapiedra-Alcami, R., Segarra-Cipres, M., Boronat-Navarro, M. (2004). A Meta-analysis of Innovation and Organizational Size. *Organization Studies*, 25(3), p. 331-361.
17. Chen, W., Hatzakis, T. (2007) Knowledge Management, Absorptive Capacity and Organizational Culture: A Case Study from Chinese SMEs. In Ch. Stary, F. Barachini, S. Hawamdeh. *Knowledge Management: Innovation, Technology and Culture* (p. 15-26). New Jersey, N.J.: World Scientific.
18. Cho, Y. Cho, E., Mclean, G. N. (2009). HRD's Role in Knowledge Management. *Advances in Developing Human Resource*, Vol. 11, No. 3, p. 263-272.
19. Collinson, S., Wilson, D. C. (2006). Inertia in Japanese Organizations: Knowledge Management Routine and Failure to Innovate. *Organization Studies*, Vol. 27 (9), p. 1359-1387.
20. Commission Staff Working Paper European Innovation Scoreboard 2004 Comparative Analysis of Innovation Performance. [žiūrėta 2010-09-03]. Prieiga per internetą: <http://www.proinno-europe.eu/eis2004>
21. Conley, A. C., Zheng, W. (2009). Factors Critical to Knowledge management Success. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 11, No. 3, p. 334-348.
22. Čivilis, M. (2006) Vadybininko žinių struktūros pokyčiai diegiant organizacijoje informacinės technologijas: elastingas žinių atvejis. *Informacijos mokslai*, Nr. 38, p. 52-63.
23. Davidavičienė, V., Raudeliūnienė, J. (2010) ICT in tacit knowledge preservation. *Business and management*. The 6th International Scientific Conference, Vol. 2 p. 822-828.
24. Davenport, T., H., Prusak, L. (1998). What do we talk about when we talk about knowledge? In I. Nonaka (2005). *Knowledge management*, Vol. 3. (p. 301 – 321). London: Routledge.
25. Dujotis, V., Zabielaitytė, J., Kaminskienė, N., Navikaitė, R., Grachauskas, G., Skalaitė, G. (2006). Finansinių paskatų mokslinius tyrimus ir technologijų plėtojimą bei inovacinę veiklą vykdančioms ūkio subjektams sistemos tobulinimo galimybių studijos ataskaita. [žiūrėta 2008-02-15]. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/Studija-06-12-27.pdf>
26. Degutis, M. (1999) . Socialinių tyrimų metodologija. Kaunas: Naujasis lankas.
27. Diskienė, D., Marčinskas, A. (2010) Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai*, Nr. 53, p. 7-19.
28. Duoba, K., Savanevičienė, A. (2004). Distinctions of a Learning Process in Virtual Organizations. *Engineering Economics*, 2(37), p. 63 - 68.
29. Elenkov, D., S., Manev, I., M. (2005). Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context. *Journal of Management* , 31(3), p. 381-402.



30. European Commissions staff working document (2010) [žiūrėta 2011-03-21]. Prieiga per internetą: [http://www.ipex.eu/ipex/webdav/site/myjahiasite/groups/CentralSupport/public/2010/Sec\\_2010\\_1161/SEC\\_2010\\_1161\\_EN\\_DOCUMENTDETRAVAIL\\_f.pdf](http://www.ipex.eu/ipex/webdav/site/myjahiasite/groups/CentralSupport/public/2010/Sec_2010_1161/SEC_2010_1161_EN_DOCUMENTDETRAVAIL_f.pdf)
31. European Innovation Scoreboard 2008 [žiūrėta 2010-09-03]. Prieiga per internetą: <http://www.proinno-europe.eu/page/european-innovation-scoreboard-2008>
32. European Innovation Scoreboard 2009 [žiūrėta 2010-09-03]. Prieiga per internetą: <http://www.proinno-europe.eu/page/european-innovation-scoreboard-2009>
33. Gečas, K., Jucevičius, R., Jakubavičius, A., Sutkus, A., Kriaučionienė, M., Jucevičius, G., Severinjs, J., Strazdas, R., Lichteris, E., Žilinskaitė, R. (2007). Taikomojo mokslinio tyrimo darbas – programinė studija. „Inovacijų versle plėtra: strateginiai prioritetai ir veiksmai“. [žiūrėta 2010-09-25]. Prieiga per internetą: [www.ukmin.lt/lt/veikla/veiklos\\_sritys/ino/doc/Programa\\_2007-LIC.doc](http://www.ukmin.lt/lt/veikla/veiklos_sritys/ino/doc/Programa_2007-LIC.doc)
34. Girdauskienė, L., Savanevičienė, A. (2010) Žinių valdymo ypatumai kūrybinėje organizacijoje *Economics & management*. Nr. 15, p. 491-497.
35. Goffin, K., Mitchell, R (2005). *Innovation management: strategy and implementation using pentathlon framework*. New York: Palgrave Macmillan.
36. Goyal, S., Pitt, M. (2007). Determining the role of innovation management in facilities management. *Facilities*, Vol. 25, No. 1/ 2, p. 48-60.
37. Gorelick, C., Tantawy-Monsou, B. (2005) For performance through learning, knowledge management is the critical practice. *The Learning Organization*, Vol. 12, No. 2, p. 125-139.
38. Grant, R., M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. In I. Nonaka (2005). *Knowledge management*, Vol. 1. (p. 378-400). London: Routledge.
39. Gudauskas, R. (2005). Creative Leadership in Knowledge-based Organizations. *Informacijos mokslai*, Nr. 33, p. 18 - 23.
40. Gupta, A., Govindarajan, V. (2000) Knowledge Fows within Multinational Corporations. *Strategic management Journal*, Vol. 21, p. 473-496.
41. Hansson, F. (2007). Science parks as knowledge organizations – the “ba” in action? *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, No. 3., p. 348-366.
42. Hung, Y., R., Lien, Y., B., McLean, G., N. (2009). Knowledge Management Initiatives, Organizational Process Alignment, Social Capital, and dynamic Capabilities. *Advances in developing Human Resources*. Vol. 11, No.3, p. 320 - 333.
43. Innovation management and the Knowledge-Driven Economy. (2004) European Commission. [žiūrėta 2008-10-20]. Prieiga per internetą: [http://www.innovation.lv/ino2/publications/studies\\_innovation\\_management\\_final\\_report.pdf](http://www.innovation.lv/ino2/publications/studies_innovation_management_final_report.pdf)

44. Innovation in Europe: Results for EU, Iceland and Norway, European Communities, 2004 [žiūrėta 2010-09-03]. Prieiga per internetą: [http://ftp.cordis.europa.eu/pub/innovation-smes/doc/results\\_from\\_cis3\\_for\\_eu\\_iceland\\_norway.pdf](http://ftp.cordis.europa.eu/pub/innovation-smes/doc/results_from_cis3_for_eu_iceland_norway.pdf)
45. Inovacinės veiklos plėtra (2006). Vilnius: Statistikos departamento leidinys.
46. Inovacinės veiklos plėtra (2008) [žiūrėta 2010-09-03]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/viewfree/?id=1389>
47. Inovacinės veiklos plėtra (2010) [žiūrėta 2010-09-03]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/viewfree/?id=1937>
48. Yang, B., Zheng, W., Viere, C. (2009) Holistic Views of Knowledge Management Models. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 11, No.3, p. 273-289.
49. Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K. (2003). Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
50. Jakubavičius, A., Žemaitis, E., Rehm, M., McLaughland, A. (2005). Inovacijų paramos paslaugos. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
51. Jakubavičius, A., Jucevičius, R., Jucevičius, G., Kriaučiūnienė, M., Keršys, M. (2008). Inovacijos versle: procesai, parama, tinkalveika. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras
52. Janiūnaitė, B. (2007) Piliečių inovacinė kultūra. Kaunas: Technologija.
53. Janiūnaitė, B. (2008). Characteristics of Educational Dimensions in the Context of the Open Innovation Paradigm. *Socialiniai mokslai*, Nr. 1 (59). p. 42-49.
54. Jennex, M., E., Olfman, L. (2007). A model of Knowledge Management Success. In Jennex, M. E. Current issues in knowledge management. (p. 34-51) New York: Information Science Reference.
55. Jimenez-Jimenez, D., Sanz-Valle, R. (2004). Innovation and Humane resource management fit: an empirical study. *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 4., p. 364-381.
56. Jucevičienė, P., Mozūriūnienė, V. (2009). Organizacijos žinojimo santykis su organizacijos žiniomis: pažinimo ir formalizavimo ribos. *Economics & management*, Nr. 14, p. 1129-1138.
57. Jucevičius, G. (2007). Innovation Culture: The Contestable Universality of the Concept. *Socialiniai mokslai*, Nr. 4 (58). p. 7-19.
58. Jucevičius, G. (2008). Social Dimensions of Technological Innovations: Cultural and Institutional Perspectives. *Socialiniai mokslai*, Nr. 1 (59). p. 29-41.
59. Jucevičius, R., Jucevičius, G., Kriaučionienė, M., Šajeva, S. (2006). Lietuvos ekonomikos augimo ir konkurencingumo šaltinių (veiksnių) kompleksinė studija. [žiūrėta 2010-09-25]. Prieiga per internetą: [www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/Kompleksine%20studija-2006\\_03\\_09-galutine.doc](http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/Kompleksine%20studija-2006_03_09-galutine.doc)

60. Kamoche, K. N. (2006). Managing people in turbulent economic times: A knowledge-creation and appropriation perspective. *Asia Pacific Journal of humane Resources*, Vol. 44(1), p. 25-45.
61. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex.
62. Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Liucijus.
63. Kim, J., Lee, S.M., Olson, D.L. Human effect of Knowledge Sharing: cooperative Type and Reciprocity Level in Community of Practice. In Jennex, M. E. Current issues in knowledge management. (p. 66-85). New York: Information Science Reference.
64. Kriaučionienė, M. (2002). Nacionalinės inovacijų sistemos vystymo metodologija. Daktaro disertacijos santrauka. Kaunas: Technologija
65. Laužackas, R. (2005) Profesinio rengimo metodologija. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
66. Laužackas, R., Teresevičienė, M., ir kt. (2006). Mokomoji medžiaga vertintojams. Vertinimo standartas. Kaunas: Technologija.
67. Leonard, D., Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. I. Nonaka (2005). Knowledge management, Vol. 2. (p. 195-215). London: Routledge.
68. Liao, S., Fei, W., Chen, Ch. (2007). Knowledge sharing, absorbtive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33 (3), p. 340-359.
69. Lukoševičius, R. (2005). Intelektu išteklių vadyba žinių ekonomikoje. *Informacijos mokslai*, Nr. 33, p. 34-39.
70. Lundvall, B-A., Nielsen, P. (2007). Knowledge management and innovation performance. *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. 3/ 4, p. 207-223.
71. Luobikienė, I. (2005). Socialinių tyrimų metodika. Kaunas: Technologija.
72. Mačiuitis, J., Mikalauskienė, A. O. (2008). Organizacijų žinių vadybos sistemos: technologinis aspektas. *Informacijos mokslai*, Nr. 44, p. 22-43.
73. Martins, E.C. ir Terblanche F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity an innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, No. 1 p. 64-74.
74. Massa, S., Testa, S. (2004). Innoavtion or imitation? Benchmarking: a knowledge-management process to innovate services. *Benchmarking An International Journal*, Vol. 11, No. 6, p. 610-620.
75. Matthews, J. (2002). Innovation in Australan Small and Medium Enterprises: Contributions from Strategių Human Resource Management. *Asia pacific Journal of Human Resources*, Nr. 40 (2), p. 193-204.
76. Melinkas, B, Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2000) Inovacijų vadyba. Vilnius: Technika.

77. Mohannak, K., Hutchings, K. (2007). Knowledge Management: Towards a Cross-Cultural and Institutional Framework. In Ch. Stary, F. Barachini, S. Hawamdeh. Knowledge Management: Innovation, Technology and Culture (p. 37- 54). New Jersey, N.J.: World Scientific.
78. Morkvėnas, R., Jaržemskis, A., Samoška, M. (2008). Transporto organizacijos žinių potencialo matavimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 1 (17). p. 166-175.*
79. Morkvėnas, R. (2010) Assessment of knowledge potential in organization. Summary of Doctoral Dissertation. Vilnius: Technika.
80. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. In I. Nonaka (2005). Knowledge management, Vol. 2. (p. 153-194). London: Routledge.
81. Nonaka, I., Von Krogh, G., Voelpel, S. (2006). Organizationla Knowledge Creation Theory: Evolutionary Pathes and Future Advances. *Organization Studies. 27(8)*, p. 1179-1208.
82. Ojasalo, J. (2008) . Management of innovation networks: a case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management, Vol. 11, No. 1., p. 51-86.*
83. Oke, A. (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations&Production Management, Vol.27, No. 6, p. 564-587*
84. Ostaševičius, V., Kriaučionienė, M., Kaunelienė, V. (2007) Inovacijų valdymas. Vilnius: LPK, MRU, KTU, GTU.
85. Pillania, R., K. (2006). State of Organizational Culture for Knowledge Management in Indian Industry. *Global Business Review, 7:1 p. 119-135.*
86. Politis, J. D. ( 2003). The connection between trust and knowledge management: What are its implications for team performance. *Journal of Knowledge Management, 7(5), 55-66.*
87. Poškienė, A. (2006). Organizational culture and Innovations. Engineering economics, Nr. 1(46), p. 45-50.
88. Probst, G., Raub,S., Romhardt, K. (2006). Žinių vadyba. Vilnius: Knygiai.
89. Reagans, R., Argote, L., Brooks, D. (2005). Individual experience and experience working together: Predicting learning rates from knowing who knows what and knowing how to work together. *Management Science, 51/6, p. 869-881.*
90. Roy, A., Gupta, R., K., Saxena, K. C., Sikdar, A. (2007). Knowledge Creation in Organization: Proposition for New Model. In Ch. Stary, F. Barachini, S. Hawamdeh. Knowledge Management: Innovation, Technology and Culture (p. 211-226). New Jersey, N.J.: World Scientific.
91. Ruževičius, J. (2005). Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai, Nr. 35, p. 47-58.*
92. Sapiėgienė, L., Juknevičienė, V., Stoškus, S. (2009). Inovacijų diegimo procesas: Šiaulių miesto gamybos įmonių atvejis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2(15), p. 237-249.*

93. Schreyogg, G., Geiger, D. (2007) The Significance of Distinctiveness: A Proposal for Rethinking Organizational Knowledge. *Organization*. Vol. 14(1), p. 77-100.
94. Schulze, A., Hoegl, M. (2006). Knowledge Creation in New Product development Projects. Vol. 32, No. 2, p. 210-236.
95. Snitka, V. (2002). Mokslinių tyrimų, technologijų, inovacijų politika ir žinių ekonomikos plėtra. Kaunas
96. Snitka, V., Kalytis, R., Miškinis, A., Skyrius, R., Smailys, V., Strazdas, R., Bražinskas, S., de Laat, A., Žemaitis, E., Jatkauskas, J. (2007). Lietuvos ūkio (ekonomikos) raidos išvalga pagal regionines ir pasaulio tendencijas. [žiūrėta 2008-10-12]. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/strategija/index2.php>
97. Spender, J. C. (2001). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. In I. Nonaka (2005). Knowledge management, Vol. 1. (p. 401-429). London: Routledge.
98. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika.
99. Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., Hislop, D. (1999). Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 4. p. 262-275.
100. Šajeva, S., Jucevičius, R. (2008). Linking Knowledge Management and Organizational Innovativeness. *Socialiniai mokslai*, Nr. 1 (59). p. 50-57.
101. Šajeva S. (2009) Žinių valdymo brandumo vertinimo modelių ir jų komponentų kritinė analizė. *Economics & management*, Nr. 14, p. 611-623.
102. Šajeva S. (2010). The analysis of key elements of socio-technical knowledge management system. *Economics & management*, Nr. 15, p. 765-774.
103. Taatila, V., P., Suomala, J., Siltala, R., Keskinen, S. (2006) Framework to study the social innovation networks. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 3., p. 312-326.
104. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
105. Tywoniak, S. A. (2007). Knowledge in Four deformation Dimensions. *Organization*, Vol. 14(1), p. 53-76.
106. Torokoff, M. (2010). Analysis of Directing the Innovation Process and its Relation to Middle Level Manager's Work: the Case of Estonian Enterprises. *Inžinerinė ekonomika*, 21(4), p. 435-445.
107. Valentinavičius, S. (2006). Inovacinio verslo plėtra: problemos ir galimybės. *Ekonomika*, Nr. 74, p. 108-128.

108. Werr, A., Stjernberg, T. (2003). Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems. *Organization Studies*, 24 (6), p. 881 – 908.
109. Wilkesmann, U., Wilkesmann, M., Virgillito, A. (2009) The Absence of Cooperation Is Not Necessarily Defection: Structural and Motivational Constraints of Knowledge Transfer in a Social Dilemma Situation. *Organization Studies*. Vol. 30 (10), p. 1141-1164.
110. Wilson, J., P. (2005). Human resource development. Kogan Page.
111. Wong, Sh-Y., Chin, K-S. (2007). Organizational innovation management. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No. 9., p. 1290-1315.
112. Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105 (3\4), 261-279.
113. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: VDU.*
114. Zakarevičius, P. (2004) Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 30, p. 201-209.
115. Zalieckaitė, L., Mikalauskienė, A. O. (2007) Organizacijos žinių struktūrų ir jų vadybos prieigų analizė. *Informacijos mokslai*, Nr. 41, p. 42-57.
116. Zdunczyk, K., Blenkinsopp, J. (2007) Do organisational factors support creativity and innovation in Polish firms? *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, No. 1., p. 25-40.

# **PRIEDAI**

## Žinių tipai

<b>Žinių tipai</b>	<b>Apibrėžimas</b>	<b>Autorius</b>
<i>Percepcinės</i>	Jos remiasi asmens pasaulio suvokimu įgytu per tiesioginę patirtį ir dalyvavimą tam tikrose situacijose	Yang, Zheng, Viere (2009)
<i>Individualios</i>	Kuriamos individo ir būdingos individui	Alavi, Leidner (2001)
<i>Neišreiškiamos</i>	Žinios priklausančios nuo veiksmų, patirties ir susijusios su konkrečia situacija.	Polanyi (1966)
<i>Techninės</i>	Žinojimas kaip (angl. know-how) pritaikomas konkrečiame darbe.	Crossan ir kt. (1999)
<i>Išreiškiamos</i>	Aiškiai išreiškiamos, apibendrintos žinios	Polanyi (1966)
<i>Emocinės</i>	Žinios susijusios su žmogaus sentimentais tam tikram objektui.	Yang, Zheng, Viere (2009)
<i>Socialinės</i>	Kuriamos per bendrą grupės veiklą (darbą) ir būdingos grupei.	Alavi, Leidner (2001)
<i>Aiškinančios</i>	Žinau apie (angl. know-about)	Norton (1998)
<i>Procedūrinės</i>	Žinau kaip (angl. know-how)	Anderson (1983)
<i>Kauzalinės</i>	Žinau kodėl (angl. know-why)	Lundvall, Nielsen (2007)
<i>Aplinkybių</i>	Žinau kada (angl. know-when)	Alavi, Leidner (2001)
<i>Sąryšinės</i>	Žinau kaip sąveikauja su (angl. know-with)	Zack (1998)
<i>Konceptualios</i>	Žinau kas (angl. know-what)	Yang, Zheng, Viere (2009)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis šiais šaltiniais: Yang, B., Zheng, W., Viere, C. (2009) Holistic Views of Knowledge Management Models. *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 11, No.3, p. 273-289, Alavi, M., Leidner, D., E. (2001) Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. p. 163-202, Kongpichayanond, P. (2009) Knowledge Management for sustaines Competitve Advantage in Mergers and Acquisitions. *Advances in Developing human Resources*. Vol. 11, No. 3, p. 375-387, Nonaka, I. (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation. p. 153-194, Lundvall, B-A., Nielsen, P. (2007). Knowledge management and innovation performance. // *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. 3/ 4, p. 207-223,



## Inovacijų samprata

<b>Inovacijų sąvokos</b>	<b>Autorius</b>
Kai išradimas yra komercializuojamas taip, kad produktas pradedamas gaminti arba pagerinamas, jis tampa inovacija.	W. R. Maclaurin
Inovacija apskritai reiškia kompleksinį kūrimą, visuotinį paplitimą ir efektyvų naujovių naudojimą įvairiose žmonių veiklos sferose. Jis siūlo inovaciją vertinti dviem aspektais: kaip reiškinį ir kaip procesą. Pirmu atveju inovacija yra bet koks tikslinis pakeitimas, kuriuo siekiama pakeisti tiriamo objekto būklę jį tobulinant. Antru atveju inovacija tai procesas, apimantis tyrimą, rengimą, valdymą ir stabilų funkcionavimą, siekiant gauti tam tikrą efektą. Turint omenyje, kad procesas yra veikla, inovacinė veika – tokia veikla, kurios tikslas mokslo tyrimų rezultatų bei išradimų panaudojimas, siekiant išplėsti bei atnaujinti gaminamos produkcijos (paslaugų) nomenklatūrą, tobulinti technologijas ir jų gamybą, toliau diegiant vidaus bei užsienio rinkose.	P. Kulviecas
Inovacija – procesas, kuriame tyrimų metu gautos žinios transformuojamos į naujus produktus ar paslaugas	Europos Sąjungos mokslinių tyrimų ir plėtros kooperacijos programa EUREKA
Inovacijas sudaro naujų idėjų generavimas ir jų įgyvendinimas naujų gaminių, procesų ar paslaugų pavidalu, kurie lemia tiek nacionalinės ekonomikos ir užimtumo didėjimą, tiek inovacijas diegiančios kompanijos pelno didėjimą.	K. Urabe
Inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju.	A. Jakubavičius
Inovacijos yra daugiau ekonominis nei technologinis reiškinys. Kad ir koks būtų technologinis atradimas, jis nebus laikomas inovacija, jei nelems ekonomikos augimo ar grynojo pelno didėjimo. Tam, kad inovacijas vykdanči įmonė galėtų sukurti grynąjį pelną, inovacija turėtų sukurti ir išlaikyti tam tikrą unikalų pranašumą vidaus ir tarptautinių rinkų konkurentų atžvilgiu. Šiuo atveju grynojo pelno sąvoka reiškia pelną, sukurtą vien įdiegtomis inovacijomis, be pelno, atsiradusio dėl kitų veiksnių (darbo jėgos, valiutų vertės pasikeitimo ir t.t.).	J. Schumpeter
Inovacija – tai novatoriškas vadybos instrumentas, kurio pagalba pokyčiai yra panaudojami kaip galimybė sukurti naujus verslus, produktus ir paslaugas, gauti didesnę pelną.	P. F. Drucker
Inovacija galima vadinti inovacinio proceso rezultata, arba patį inovavimo procesą.	P. F. Drucker (1985)
Inovacija gali būti apibūdinama kaip naujai išvystytų produktų pritaikomumo ir komercializavimo procesas.	C. Freeman (1982) K. E. Dickson, A. Hadjimanolis (1998)
Inovacijos – tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus.	RIS/RITTS Guide, European Commission, OECD, verslo inovacijų programa
Inovacija - pritaikymas idėjos ar elgesio, kuris yra naujas organizacijai.	Damanpour ir Gopalakrishnan (1998)

Inovacija apima ne tik technologijų, bet ir darbų atlikimo metodų bei būdų tobulinimą. Tai gali pasireikšti produkto pokyčiuose, procesų pokyčiuose, naujuose požiūriuose į marketingą, naujuose paskirstymo formose, ir naujos kompetencijos sampratoje ... [inovacijos] yra rezultatas yra taip pat ir kaip organizacijos mokymosi, taip pat ir kaip formalių tyrimų ir plėtros (Research and Development). (15)	M. Porter
Inovacija yra idėja, veikla ar materialus objektas, kuris suprantamas kaip naujai pritaikomas asmeniui ar jų grupei.	E. M. Rogers (1995)
Inovacija – tai aplinka, kultūra, tuo pačiu dvasinė jėga, kuri yra kompanijoje ir stimuliuoja vertės kūrimą.	Ostaševičius, V., Kriaučionienė, M., Kaunelienė, V
Inovacijos reiškia naujų žinių panaudojimą įmonėse, skatinant gaminti ir pateikti rinkai technologiškai naujus produktus bei aptobulinti procesus išeinant į rinką su nauja produkcija“. Tai gali būti ne tik nauji produktai ar procesai, bet ir esamų atnaujinimas. Toks apibrėžimas leidžia teigti esant inovatyvią tiek aukštųjų technologijų, tiek tradicinę pramonę. Kartu pažymėtina, kad, kad prekyba jau sukurtais inovaciniais produktais nelaikytina inovacine veikla.	Valentinavičius, S.
Inovacija – procesas, ypatingas problemų sprendimo procesas	G. Dosi (1982).
Inovacija – interaktyvus procesas apimantis ryšius tarp firmų su skirtingais veikėjais. Šie ryšiai yra ir formalūs ir neformalūs ir nustato firmos padėtį komerciniuose tinkluose	S. J. Kline ir N. Rosenberg (1986)
Inovacija – diversifikuotas mokymosi procesas. Mokymasis gali kilti dėl skirtingų priežasčių: mokymasis- naudojant, mokymasis-darant ar mokymasis-dalinantis, vidiniais ar išoriniais žinių šaltiniais ir firmos absorbuojamųjų gebėjimų.	N. Rosenberg (1982)  M. Dogmon (1991) W.M. Cohen ir D. A. Levinthal (1990).
Inovacija – procesas apimantis keitimąsį išreikštomis ir neišreikštomis žiniomis.	P. Patel ir K. Pavitt (1994)
Inovacijos – interaktyvus mokymosi ir keitimosi procesas, kurio metu dalyvių tarpusavio priklausomybė kuria inovacinę sistemą ar inovatyvius klasterius.	D. J. Teece
Inovacijų vadyba - vadybinė veikla, kuria stengiamasi kontroliuoti inovacinius procesus.	Drejer, 2002
Inovacijų vadyba apima inovavimo proceso valdymo visumą, nuo idėjos generavimo lygio per produkto ar proceso vystymą bei pritaikymą ir iki galutinio rezultato pateikimo į rinką.	J. Ojasalo (2008)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis šiais šaltiniais: Jakubavičius, A., Žemaitis, E., Rehm, M., Mclaughlan, A. (2005). Inovacijų paramos paslaugos. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, Ojasalo, J. (2008) . Management of innovation networks: a case study of different approaches. //European Journal of Innovation Management, Vol. 11, No. 1., p. 51-86., Goffin, K., Mitchell, R (2005). Innovation management: strategy and implementation using pentathlon framework. New York: Palgrave Macmillan, Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K. (2003). Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės, Jimenez-Jimenez, D., Sanz-Valle, R. (2004). Innovation and Humane resource management fit: an empirical study. // International Journal of Manpower, Vol. 26, No. 4., p. 364-381., Poškienė, A. (2006). Organizational culture and Innovations.// Engineering economics, Nr. 1(46), p. 45-50., Jakubavičius, A., Jucevičius, R., Jucevičius, G., Kriaučionienė, M., Keršys, M. (2008). Inovacijos versle: procesai, parama, tinkalveikla., Ostaševičius, V., Kriaučionienė, M., Kaunelienė, V. (2007) Inovacijų valdymas. Vilnius:LPK, MRU, KTU, GTU, Valentinavičius, S. (2006). Inovacinio verslo plėtra: problemos ir galimybės.//Ekonomika , Nr. 74, p. 108-128 Innovation management and the Knowledge-Driven Economy. (2004) European Commission. [žiūrėta 2008-10-20]. Prieiga per internetą: [http://www.innovation.lv/ino2/publications/studies\\_innovation\\_management\\_final\\_report.pdf](http://www.innovation.lv/ino2/publications/studies_innovation_management_final_report.pdf)

## Inovacijų tipai

<b>Produkto inovacija</b> – prekės ar paslaugos, kurios tam tikromis savybėmis ar ketinimu naudoti gerokai skiriasi nuo anksčiau rinkoje (ar konkrečioje įmonėje) gamintų prekių ar teiktų paslaugų.
<b>Technologiškai naujas produktas</b> – produktas, kurio technologinės savybės, tikslinio panaudojimo galimybės, funkcinė charakteristika, konstrukcija, dizainas, gamyboje naudojamos medžiagos ir sudedamosios dalys yra nauji ar tobulesni už ankstesnio gaminio. Naujas gaminys gali būti pagamintas taikant naują arba patobulintą technologiją.
<b>Technologiškai patobulintas produktas</b> – esamo produkto technologinių savybių bei funkcinių charakteristikų gerinimas, naudojant naujas medžiagas ir sudedamąsias dalis ar mažinant produkto savikainą.
<b>Gamybinės inovacijos</b> – naujų gamybos, tiekimo, platinimo ir kitų metodų įtvirtinimas.
<b>Technologinės inovacijos</b> - naujų technologijų sukūrimas ir senų atnaujinimas bei praplėtimas, diegiant jas įvairiose srityse.
<b>Vadybinės inovacijos</b> – vadybos, darbo organizavimo, darbo sąlygų keitimas ir įgyvendinimas
<b>Technologinio proceso inovacija</b> – naujų ir patobulintų gamybos metodų panaudojimas (visos rinkos arba įmonės lygmenyje), taikant naują įrangą ar naujus gamybos organizavimo metodus.
<b>Organizacinė inovacija</b> – naujos ar reikšmingai patobulintos įmonės organizacinės struktūros ar valdymo metodų įgyvendinimas, siekiant pagerinti žinių panaudojimą, produkcijos ar paslaugų kokybę ar darbo srautų efektyvumą.
<b>Rinkodaros inovacija</b> – naujo ar reikšmingai patobulinto produkto dizaino ar pardavimo metodų įgyvendinimas, siekiant padidinti produkcijos ar paslaugų patrauklumą ar įsisavinti naujas rinkas.
<b>Vienkartinės inovacijos</b> – jos įgyvendinamos vieną kartą.
<b>Daugkartinės inovacijos</b> – jos įgyvendinamos keletą ir daugiau kartų.
<b>Radikalios inovacijos</b> – iš principo naujų priemonių, skirtų tenkinti naujus arba jau žinomus poreikius, kurie kokybiškai keičia visuomenės veiklos būdus, sukūrimas.
<b>Laipsniškos inovacijos.</b> Smulkios, progresuojančios egzistuojančių produktų ir procesų modifikacijos.
<b>Kiekybinės inovacijos.</b> Tokių inovacijų prasmė – našumo, gamybos apimčių ir t. t. didinimas kiekybiniais aspektais.
<b>Kokybinės inovacijos.</b> Tokių inovacijų prasmė – gamybos, valdymo ir t.t. kokybės gerinimas.
<b>Fundamentinės inovacijos</b> – inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra mokslinė teorija, pateikta rašytine forma.
<b>Eksperimentinė inovacija</b> – inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra remiantis moksline teorija sukurtas eksperimentinis produkto (technika, technologinė linija ir t.t.) pavyzdys.
<b>Difuzinė inovacija</b> - inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra kažkur jau gaminamo produkto gamybos patirties pritaikymas masinei gamybai konkrečioje organizacijoje, tam tikrame regione, pasižyminčiame individualia specifika.
<b>Sąlyginė inovacija</b> – inovacinės veiklos galutinis rezultatas yra masinėje gamyboje esančio produkto dalinis modernizavimas ir atnaujinimas, kuo remiantis gaunamas visai kitas ar panašus, bet kitų techninių charakteristikų produktas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis šiais šaltiniais: Jakubavičius, A., Jucevičius, R., Jucevičius, G., Kriauciūnienė, M., Keršys, M. (2008). Inovacijos versle: procesai, parama, tinkalveika, Ojasalo, J. (2008) . Management of innovation networks: a case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 1., p. 51-86, Camison-Zornoza, C., Lapiedra-Alcami, R., Segarra-Cipres, M., Boronat-Navarro, M. (2004). A Meta-analysis of Innovation and Organizational Size. *Organization Studies*, 25(3), p. 331-361, Goyal, S., Pitt, M. (2007). Determining the role of innovation management in facilities management. *Facilities*, Vol. 25, No. 1/ 2, p. 48-60, Snitka, V. (2002). Mokslinių tyrimų, technologijų, inovacijų politika ir žinių ekonomikos plėtra. Kaunas.

### Šalių pavadinimų sutrumpinimai

AT	Austrija	IE	Airija
BE	Belgija	IT	Italija
BG	Bulgarija	LT	Lietuva
CY	Kipras	LU	Liuksemburgas
CZ	Čekijos Respublika	LV	Latvija
DE	Vokietija	MT	Malta
DK	Danija	NL	Olandija
EE	Estija	PL	Lenkija
ES	Ispanija	PT	Portugalija
EU	Europos sąjunga	RO	Rumunija
FI	Suomija	SE	Švedija
FR	Prancūzija	SI	Slovėnija
GR	Graikija	SK	Slovakija
HU	Vengrija	UK	Jungtinė Karalystė

Šaltinis: European Innovation Scoreboard 2009 [žiūrėta 2010-09-03].

Prieiga per internetą: <http://www.proinno-europe.eu/page/european-innovation-scoreboard-2009>

**Europos inovacijų švieslentės 2008 m. indikatoriai**  
(European Innovation Scoreboard –EIS)

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Rodiklis</b>	<b>LT</b>	<b>EU</b>
	<b>Žmogiškieji ištekliai</b>	<b>0,60</b>	<b>0,53</b>
1.1.1	Mokslininkų ir inžinierių skaičius 1 000 gyventojų (20-29 metų)	60,3	40,3
1.1.2	Mokslininkų ir inžinierių skaičius įgijusių daktaro mokslinį laipsnį 1 000 gyventojų (25-34 metų)	0,61	1,11
1.1.3	Gyventojų su tretiniu išsilavinimu 1 000 gyventojų (25-64 metų)	28,9	23,5
1.1.4	Besimokančiųjų visą gyvenimą (100 gyventojų, 25-64 metų)	5,3	9,7
1.1.5	Jaunimo išsilavinimo lygis	89,0	78,1
	<b>Finansai ir parama</b>	<b>0,49</b>	<b>0,63</b>
1.2.1	Viešojo sektoriaus MTEP išlaidos (proc. nuo BVP)	0,58	0,65
1.2.2	Rizikos kapitalas (proc. nuo BVP)	-	0,107
1.2.3	Privatus kreditai (santykis su BVP)	0,61	1,31
1.2.4	Firmų plačiajuosčio ryšio skverbtis (proc. nuo firmų)	53,0	77,0
	<b>Firmų investicijos</b>	<b>0,19</b>	<b>0,48</b>
2.1.1	Verslo sektoriaus MTEP išlaidos (proc. nuo BVP)	0,23	1,17
2.1.2	IT išlaidos (proc. nuo BVP)	1,8	2,7
2.1.3	Inovacijų kūrimo išlaidos (proc. nuo apyvartos)	0,64	1,03
	<b>Ryšiai ir antreprenerystė</b>	<b>0,18</b>	<b>0,41</b>
2.2.1	SVV įmonės, kuriančios vidines inovacijas (proc. nuo viso SVV įmonių skaičiaus)	17,7	30,0
2.2.2	Firmų atsinaujinimas (SVV įėjimas/išėjimas) (proc. nuo viso SVV įmonių skaičiaus)	10,3	9,5
2.2.3	Triadinių patentų (užregistruotų iškart trijose patentavimo sistemose – Europos, JAV ir Japonijos) skaičius milijonui gyventojų	9	5,1
2.2.4	Bendrų viešojo ir privataus sektorių publikacijų skaičius milijonui gyventojų	0	31,4
	<b>Intelektualus turtas</b>	<b>0,06</b>	<b>0,50</b>
2.3.1	EPO patentų milijonui gyventojų	1,3	105,7
2.3.2	Nauji prekės ženklai milijonui gyventojų	20,4	124,6
2.3.3	Nauji kūriniai milijonui gyventojų	2,6	121,8
2.3.4	Aukštųjų technologijų mokėjimų srauto balansas (proc. nuo BVP)	0,08	1,07
	<b>Novatoriai</b>	<b>0,22</b>	<b>0,51</b>
3.1.1	SVV įmonės pristatančios produktų ir procesų inovacijas (proc. nuo visų SVV)	19,7	33,7
3.1.2	SVV įmonės pristatančios rinkodaros ir inovacines inovacijas (proc. nuo visų CVV)	28,5	40,0
3.1.3	Novatoriai efektyviai naudojantys išteklius:	-	-
3.1.3a	Dalis novatorių, kuriems inovacijos žymiai sumažino darbo jėgos kaštus (proc. nuo visų firmų)	10,7	18,0
3.1.3b	Dalis novatorių, kuriems inovacijos žymiai sumažino žaliavų ir energijos suvartojimą (proc. nuo visų firmų).	8,5	9,6

## 5 priedo tęsinys

	<b>Ekonominis efektas</b>	<b>0,23</b>	<b>0,54</b>
3.2.1	Darbo jėga vidutinių ir aukštųjų technologijų sektoriuje (proc. nuo visos darbo jėgos)	2,44	6,69
3.2.2	Darbo jėga žinioms imliame paslaugų sektoriuje (proc. nuo visos darbo jėgos)	8,19	14,51
3.2.3	Aukštų ir vidutiniškai aukštų technologijų sektoriaus eksportas (proc. nuo viso eksporto)	33,1	48,1
3.2.4	Žiniomis imlaus paslaugų sektoriaus eksportas (proc. nuo bendro paslaugų eksporto)	13,8	48,7
3.2.5	Naujų rinkai pardavimų dalis (proc. nuo visos apyvartos)	6,04	8,60
3.2.6	Naujų firmų pardavimų dalis (proc. nuo visos apyvartos)	6,39	6,28

Šaltinis: European Innovation Scoreboard 2008 [žiūrėta 2010-09-03]. Prieiga per internet:  
<http://www.proinno-europe.eu/page/european-innovation-scoreboard-2008>

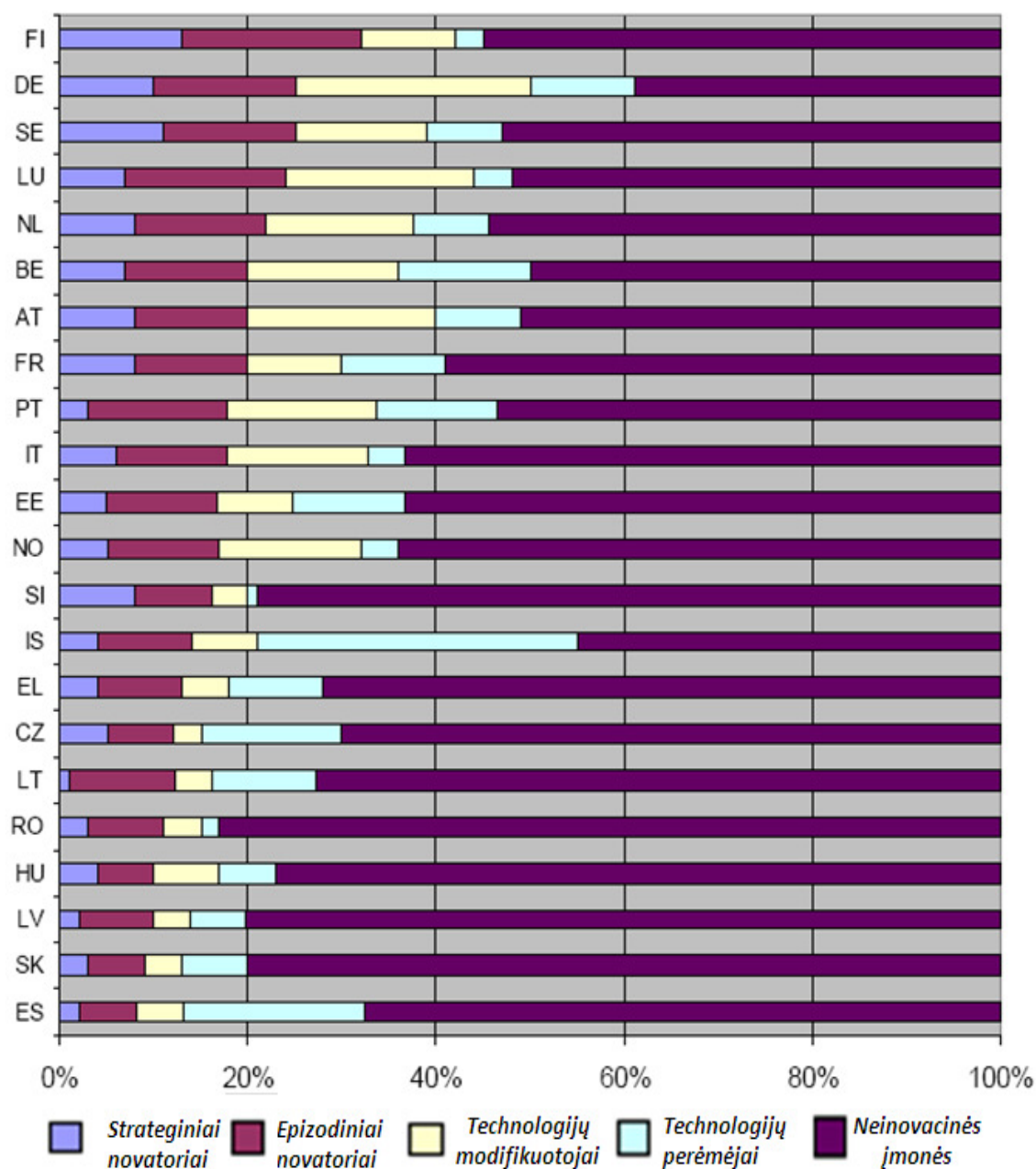
## Inovacinės veiklos vidutinis metinis padidėjimas proc. (2008m.)

Valstybė	Vidutinis metinis padidėjimas	Žmogiškieji ištekliai	Finansai ir parama	Firmų investicijos	Ryšiai ir antreprenerystė	Intelektualus turtas	Novatoriai	Ekonominis efektas
<b>EU</b>	<b>2,3</b>	<b>4,0</b>	<b>7,1</b>	<b>1,2</b>	<b>0,0</b>	<b>4,0</b>	<b>-1,3</b>	<b>1,1</b>
AT	2,3	3,7	1,6	2,1	2,3	2,9	-0,8	2,7
BE	2,0	1,0	10,8	-3,0	0,7	3,1	-0,8	0,6
BG	7,0	2,6	13,2	7,7	0,7	23,0	4,5	0
CY	6,2	6,8	10,2	1,8	8,6	7,3	-4,3	7,2
CZ	3,9	5,4	10,0	-0,6	0,8	11,3	-2,6	0,7
DE	2,2	4,8	3,9	0	1,6	2,9	-0,7	1,0
DK	0	2,8	3,3	-2,1	-1,9	2,8	-5,7	-2,9
EE	4,2	4,1	8,2	16,5	1,8	2,0	-0,3	2,0
ES	2,1	0,2	8,3	5,5	-2,2	1,9	-2,1	2,6
FI	2,2	1,7	2,1	0,5	3,2	6,2	4,8	-0,1
FR	1,7	2,2	5,3	0	0,7	3,2	0	-0,1
GR	4,3	0,1	13,3	-10,2	6,4	6,8	1,9	9,0
HU	2,9	0,8	2,3	1,9	2,5	5,9	-1,1	5,3
IE	2,8	6,0	11,7	-1,6	-1,1	3,0	-3,3	0,7
IT	1,8	7,2	3,5	0	0,4	2,7	-0,4	-1,6
<b>LT</b>	<b>1,2</b>	<b>3,2</b>	<b>9,9</b>	<b>0,1</b>	<b>-2,6</b>	<b>2,2</b>	<b>-6,1</b>	<b>-0,2</b>
LU	1,6	1,4	15,8	-0,5	-6,8	8,4	-2,3	-3,0
LV	5,2	7,3	14,2	7,4	-9,9	17,9	0	0,3
MT	4,7	2,0	5,8	5,2	0,9	20,1	0	0,3
NL	1,5	4,3	4,3	-0,4	-0,1	1,2	1,0	0,2
PL	3,1	5,2	-0,1	1,8	5,7	13,4	-2,1	-1,6
PT	4,9	7,7	7,7	6,9	1,7	5,7	0,1	4,1
RO	6,9	5,7	15,5	0,8	2,4	21,0	2,1	3,3
SE	1,2	2,4	5,9	-1,5	-1,9	5,1	-3,3	-0,6
SI	3,3	3,6	10,2	3,8	1,5	6,0	0	0,7
SK	3,9	4,5	7,2	-13,4	2,3	13,4	2,6	2,4
UK	1,1	1,3	14,9	-0,7	-1,0	1,6	-4,2	-5,2

Šaltinis: European Innovation Scoreboard 2008 [žiūrėta 2010-09-03]. Prieiga per internet:  
<http://www.proinno-europe.eu/page/european-innovation-scoreboard-2008>

## Inovacijų pobūdis Europos Sąjungos šalyse

### Inovacijų pobūdis (visuose sektoriuose) pagal strategines ir tęsines inovacijas



Šaltinis: Commission Staff Working Paper European Innovation Scoreboard 2004 Comparative Analysis of Innovation Performance. [žiūrėta 2010-09-03]. Prieiga per internetą: <http://www.proinno-europe.eu/eis2004>



## Lietuvos įmonių inovacinės veiklos rodikliai

1 lentelė

### Technologinio proceso inovacijas pateikusios įmonės, proc. visų inovacinių įmonių

Technologinio proceso inovacijų rūšys	2004-2006	2006-2008
Nauji gamybos procesai	39,60	42,80
Nauji logistikos metodai	24,10	11,70
Nauji operaciniai procesai	50,10	30,80

2 lentelė

### Organizacines inovacijas diegusių įmonių dalis, proc. nuo visų įmonių

Organizacinių inovacijų rūšys	2004-2006	2006-2008
Nauji veiklos procesai	12,70%	9,50%
Naujos žinių valdymo sistemos	10,80%	n/d*
Nauji darbo vietos organizavimo metodai	15,80%	10,6%
Nauji išorinių ryšių organizavimo metodai	10,20%	7,50%

3 lentelė

### Rinkodaros inovacijas diegusių įmonių dalis, proc. nuo visų įmonių

Organizacinių inovacijų rūšys	2004-2006	2006-2008
Reikšmingi produkto dizaino pokyčiai	7,90%	7,60%
Naujų technologijų produkto reklamai panaudojimas	9,00%	7,70%
Nauji produkto pardavimo ar platinimo metodai	5,40%	7,90%
Nauji produkto kainodaros metodai	14,80%	11,50%

4 lentelė

### Inovacinėje veikloje bendradarbiavusios įmonės, proc. nuo visų įmonių

	2002-2004	2004-2006	2006-2008
Bendradarbiavusios įmonės	53,3%	43,0%	44,8%

## Respondentų sociodemografinės charakteristikos

<b>Respondento lytis (N97)</b>		
	<b>Respondentų skaičius</b>	<b>Procentinė išraiška</b>
Moteris	62	63,9%
Vyras	35	36,1%
<b>Amžiaus grupės (N97)</b>		
	<b>Respondentų skaičius</b>	<b>Procentinė išraiška</b>
Iki 24	16	16,5%
25-34	47	48,5%
35-44	25	25,8%
45-55	9	9,3%
<b>Užimamos pareigos (N97)</b>		
	<b>Respondentų skaičius</b>	<b>Procentinė išraiška</b>
Darbininkas	28	28,9%
Specialistas	40	41,2%
Vyr. specialistas	7	7,2%
Vidutinės grandies padalinio vadovas	6	6,2%
Vadovas, atsakingas už konkrečią įmonės veiklos sritį	11	11,3%
Vadovas, atsakingas už visą organizacijos veiklą	5	5,2%
Pavaldiniai	75	77,3%
Vadovaujantį darbą dirbantys respondentai viso:	22	22,7%

N- respondentų skaičius

## Respondentų nuomonė apie įgytos specialybės panaudojimą profesinėje veikloje

1 lentelė

### Respondentų nuomonė apie apmokymus darbo vietoje

	Ar buvote apmokytas darbo vietoje? (N=97)			
	Taip		Ne	
	Respondentų skaičius	Procentinė išraiška	Respondentų skaičius	Procentinė išraiška
Dirba pagal įgytą specialybę	35	79,5%	9	20,5%
Nedirba pagal įgytą specialybę	43	81,1%	10	18,9%

N- respondentų skaičius

2 lentelė

### Respondentų nuomonė apie apmokymus darbo vietoje pagal išsilavinimą

	Ar buvote apmokytas darbo vietoje? (N=97)			
	Taip		Ne	
	Respondentų skaičius	Procentinė išraiška	Respondentų skaičius	Procentinė išraiška
Vidurinis	22	28,2%	5	26,3%
Profesinis	8	10,3%	4	21,1%
Bakalauras	42	53,8%	7	36,8%
Magistras	6	7,7%	3	15,8%

N- respondentų skaičius

3 lentelė

### Respondentų nuomonė apie įgytos specialybės panaudojimą profesinėje veikloje pagal išsilavinimą

	Ar dirbate pagal įgytą specialybę? (N=97)			
	Taip		Ne	
	Respondentų skaičius	Procentinė išraiška	Respondentų skaičius	Procentinė išraiška
Vidurinis	7	15,9%	20	37,7%
Profesinis	4	9,1%	8	15,1%
Bakalauras	26	59,1%	23	43,4%
Magistras	7	15,9%	2	3,8%

N- respondentų skaičius

## Respondentų nuomonė apie diegtas inovacijas jų darbovietėse

1 lentelė

### Respondentų vertinimai apie įdiegtų inovacijų pasiteisinimą

	Respondentų skaičius (N=67)			Procentinė išraiška		
	Taip	Ne	Nežinau	Taip	Ne	Nežinau
Produkto ir paslaugos inovacijos	42	1	3	91,3 %	2,2 %	6,5 %
Organizacinės inovacijos	42	2	5	85,7 %	4,1 %	10,2 %
Technologinio proceso inovacijos	40	3	4	85,1 %	6,4 %	8,5 %
Rinkodaros inovacijos	21	5	5	67,7 %	16,1 %	16,1 %

N- respondentų skaičius

2 lentelė

### Respondentų nuomonė apie diegtų inovacijų rūšis

	Respondentų skaičius (N=67)	Procentinė išraiška
<i>Diegtos keturių rūšių inovacijos</i> , t.y. Produkto, organizacinės, technologinio proceso, rinkodaros)	20	29,9 %
<i>Diegtos trijų rūšių inovacijos</i> , t.y. diegtas bet kurių produkto, organizacinės, technologinio proceso, rinkodaros inovacijų derinys.	11	16,4 %
<i>Diegtos dviejų rūšių inovacijos</i> , t.y. diegtas bet kurių produkto, organizacinės, technologinio proceso, rinkodaros inovacijų derinys.	25	37,3 %
<i>Diegtos vienos rūšies inovacijos</i> , t.y. diegta bet kuri produkto, organizacinės, technologinio proceso, rinkodaros inovacija.	11	16,4 %

N- respondentų skaičius

## Inovacinio proceso vertinimai

1 lentelė

### Respondentų nuomonė apie naujų pasiūlytų idėjų aptarimą

Kai kas nors pasiūlo naują idėją, ji yra aptariama						
	Respondentų skaičius		Procentinė išraiška		Sukaupta procentinė išraiška	
	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)
Visiškai sutinku	18		26,9%		26,9%	
Sutinku	35	15	52,2%	50,0%	79,1%	50,0%
Nei sutinku, nei prieštarauju	9	11	13,4%	36,7%	92,5%	86,7%
Nesutinku	4	4	6,0%	13,3%	98,5%	100,0%
Visiškai nesutinku	1		1,5%		100,0%	

N- respondentų skaičius

2 lentelė

### Respondentų požiūris į naujų pasiūlytų idėjų aptarimą pagal užimamas pareigas

Užimamos pareigos	Kai kas nors pasiūlo naują idėją, ji yra aptariama				
		Respondentų skaičius	Sutinka	Nei sutinku, nei prieštarauju	Nesutinku
Darbininkas	INOV.	(N=16; 23,9%)	75,0%	6,3%	18,8%
	NE INOV.	(N=12; 40,0%)	58,3%	33,3%	8,3%
Specialistas	INOV.	(N=24; 35,8%)	66,7%	66,7%	8,3%
	NE INOV.	(N=16; 53,3%)	43,8%	43,8%	12,5%
Vyr. specialistas	INOV.	(N=7; 10,4%)	85,7%	14,3%	
	NE INOV.				
Vidutinės grandies padalinio vadovas	INOV.	(N=6; 9,0%)	100,0%		
	NE INOV.				
Vadovas, atsakingas už konkrečią įmonės veiklos sritį	INOV.	(N=9; 13,4%)	88,9%	11,1%	
	NE INOV.	(N=2; 6,7%)	50,0%		50,0%
Vadovas, atsakingas už visą organizacijos veiklą	INOV.	(N=5; 7,5%)	100,0%		
	NE INOV.				

INOV. – inovacinę veiklą vykdanči įmonė; NE INOV. – inovacinės veiklos nevykdanči įmonė

3 lentelė

### Respondentų nuomonė apie paskatas generuoti naujas idėjas

Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas						
	Respondentų skaičius		Procentinė išraiška		Sukaupta procentinė išraiška	
	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)
Visiškai sutinku	13	1	19,4%	3,3%	19,4%	3,3%
Sutinku	29	5	43,3%	16,7%	62,7%	20,0%
Nei sutinku, nei prieštarauju	19	14	28,4%	46,7%	91,1%	66,7%
Nesutinku	6	10	8,9%	33,3%	100%	100%

N- respondentų skaičius

**Respondentų požiūris į skatinimą darbe generuoti naujas idėjas pagal užimamas pareigas**

Užimamos pareigos	Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas					
		Respondentų skaičius	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei prieštarauju	Nesutinku
Darbininkas	INOV.	(N=16; 23,9%)	25,0%	37,5%	25,0%	12,5%
	NE INOV.	(N=12; 40,0%)		16,7%	75,0%	8,3%
Specialistas	INOV.	(N=24; 35,8%)	12,5%	41,7%	33,3%	12,5%
	NE INOV.	(N=16; 53,3%)	6,3%	12,5%	31,3%	50,0%
Vyr. specialistas	INOV.	(N=7; 10,4%)	28,6%	28,6%	42,9%	
	NE INOV.					
Vidutinės grandies padalinio vadovas	INOV.	(N=6; 9,0%)	16,7%	83,3%		
	NE INOV.					
Vadovas, atsakingas už konkrečią įmonės veiklos sritį	INOV.	(N=9; 13,4%)	22,2%	33,3%	33,3%	
	NE INOV.	(N=2; 6,7%)		50,0%		50,0%
Vadovas, atsakingas už visą organizacijos veiklą	INOV.	(N=5; 7,5%)	20,0%	60,0%	20,0%	
	NE INOV.					

INOV. – inovacinę veiklą vykdanči įmonė; NE INOV. – inovacinės veiklos nevykdanči įmonė

**Respondentų nuomonė apie naujų idėjų įgyvendinimą jų darbovietėse**

Jei pasiūlyta idėja naudinga, ji visuomet įgyvendinama						
	Respondentų skaičius		Procentinė išraiška		Sukaupta procentinė išraiška	
	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)
Visiškai sutinku	14	2	20,9%	6,7%	20,9%	6,7%
Sutinku	31	5	46,3%	16,7%	67,2%	23,4%
Nei sutinku, nei prieštarauju	19	14	28,4%	46,6%	95,6%	70,0%
Nesutinku	2	9	2,9%	30,0%	98,5%	100,0%
Visiškai nesutinku	1		1,5%		100,0%	

**Respondentų požiūris į skatinimą generuoti naujas idėjas pagal išsilavinimą**

Išsilavinimas	Darbe mus nuolat skatina generuoti naujas idėjas					
		Respondentų skaičius	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei prieštarauju	Nesutinku
Vidurinis	INOV.	(N=17; 25,4%)	11,8%	47,1%	41,2%	
	NE INOV.	(N=10; 33,3%)		20,0%	60,0%	20,0%
Profesinis	INOV.	(N=4; 6,0%)		50,0%	50,0%	
	NE INOV.	(N=8; 26,7%)		12,5%	50,0%	37,5%
Bakalauras	INOV.	(N=39; 58,2%)	23,1%	43,6%	25,6%	7,7%
	NE INOV.	(N=10; 33,3%)	10,0%	10,0%	30,0%	50,0%
Magistras	INOV.	(N=7; 10,4%)	42,9%	57,1%		
	NE INOV.	(N=2; 6,7%)		50,0%	50,0%	

**Respondentų nuomonė apie naujų idėjų pateikimo reguliarumą**

Organizacijos darbuotojai reguliariai pateikia naujas idėjas, susijusias su organizacijos veikla						
	Respondentų skaičius		Procentinė išraiška		Sukaupta procentinė išraiška	
	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)
Visiškai sutinku	6		9,0%		9,0%	
Sutinku	21	5	31,3%	16,7%	40,3%	16,7%
Nei sutinku, nei prieštarauju	29	12	43,3%	40,0%	83,6%	56,7%
Nesutinku	11	13	16,4%	43,3%	100,0%	100,0%
Visiškai nesutinku						

N- respondentų skaičius

**Respondentų požiūris į reguliariai pateikiamas naujas idėjas pagal užimamas pareigas**

Užimamos pareigos	Organizacijos darbuotojai reguliariai pateikia naujas idėjas, susijusias su organizacijos veikla					
		Respondentų skaičius	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei prieštarauju	Nesutinku
Darbininkas	INOV.	(N=16; 23,9%)	12,5%	18,8%	56,3%	12,5%
	NE INOV.	(N=12; 40,0%)		33,3%	41,7%	25,0%
Specialistas	INOV.	(N=24; 35,8%)	4,2%	37,5%	41,7%	16,7%
	NE INOV.	(N=16; 53,3%)		6,3%	37,5%	56,3%
Vyr. specialistas	INOV.	(N=7; 10,4%)		42,9%	57,1%	
	NE INOV.					
Vidutinės grandies padalinio vadovas	INOV.	(N=6; 9,0%)	33,3%	50,0%	16,7%	
	NE INOV.					
Vadovas, atsakingas už konkrečią įmonės veiklos sritį	INOV.	(N=9; 13,4%)	11,1%	22,2%	33,3%	33,3%
	NE INOV.	(N=2; 6,7%)			50,0%	50,0%
Vadovas, atsakingas už visą organizacijos veiklą	INOV.	(N=5; 7,5%)		20,0%	40,0%	40,0%
	NE INOV.					

INOV. – inovacinę veiklą vykdanči įmonė; NE INOV. – inovacinės veiklos nevykdanči įmonė

## Žinių perdavimo vertinimai

1 lentelė

### Respondentų nuomonė apie paramą kolegų pastangoms įgyti darbo patirties

Aš remiu kolegų pastangas įgyti darbo patirties						
	Respondentų skaičius		Procentinė išraiška		Sukaupta procentinė išraiška	
	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)
Visiškai sutinku	22	6	32,8%	20,0%	32,8%	20,0%
Sutinku	39	17	58,2%	56,7%	91,0%	76,7%
Nei sutinku, nei prieštarauju	6	7	9,0%	23,3%	9,0%	100,0%
Nesutinku						
Visiškai nesutinku						

N- respondentų skaičius

2 lentelė

### Respondentų požiūris į kolegų pastangas įgyti darbo patirties pagal išsilavinimą

Išsilavinimas	Aš remiu kolegų pastangas įgyti darbo patirties					
		Respondentų skaičius	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei prieštarauju	Nesutinku
Vidurinis	INOV.	(N=17; 25,4%)	41,2%	52,9%	5,9%	
	NE INOV.	(N=10; 33,3%)	30,3%	60,0%	10,0%	
Profesinis	INOV.	(N=4; 6,0%)		100,0%		
	NE INOV.	(N=8; 26,7%)		50,0%	50,0%	
Bakalauras	INOV.	(N=39; 58,2%)	33,3%	53,8%	12,8%	
	NE INOV.	(N=10; 33,3%)		20,0%	60,0%	20,0%
Magistras	INOV.	(N=7; 10,4%)	28,6%	71,4%		
	NE INOV.	(N=2; 6,7%)	50,0%	50,0%		

INOV. – inovacinę veiklą vykdanči įmonė; NE INOV. – inovacinės veiklos nevykdanči įmonė

3 lentelė

### Respondentų nuomonė apie dalijimąsi naujais darbo įgūdžiais su kolegomis

Aš visuomet dalinuosi su savo kolegomis naujais darbo įgūdžiais, kurių išmokstu						
	Respondentų skaičius		Procentinė išraiška		Sukaupta procentinė išraiška	
	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)
Visiškai sutinku	20	1	29,9%	3,3%	29,9%	3,3%
Sutinku	39	19	58,2%	63,4%	88,1%	66,7%
Nei sutinku, nei prieštarauju	3	9	4,5%	30,0%	92,6%	96,7%
Nesutinku	5	1	7,4%	3,3%	100,0%	100,0%

N- respondentų skaičius



**Respondentų požiūris į dalijimąsi naujai išmoktais darbo įgūdžiais pagal užimamas pareigas**

Užimamos pareigos	Aš visuomet dalinuosi su savo kolegomis naujais darbo įgūdžiais, kurių išmokstu					
		Respondentų skaičius	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei prieštarauju	Nesutinku
Darbininkas	INOV.	(N=16; 23,9%)	31,3%	62,5%	6,3%	
	NE INOV.	(N=12; 40,0%)		75,0%	25,0%	
Specialistas	INOV.	(N=24; 35,8%)	29,2%	54,2%	8,3%	8,3%
	NE INOV.	(N=16; 53,3%)	6,3%	50,0%	37,5%	6,3%
Vyr. specialistas	INOV.	(N=7; 10,4%)	42,9%	42,9%		14,3%
	NE INOV.					
Vidutinės grandies padalinio vadovas	INOV.	(N=6; 9,0%)	50,0%	50,0%		
	NE INOV.					
Vadovas, atsakingas už konkrečią įmonės veiklos sritį	INOV.	(N=9; 13,4%)	22,2%	55,6%		22,2%
	NE INOV.	(N=2; 6,7%)		100,0%		
Vadovas, atsakingas už visą organizacijos veiklą	INOV.	(N=5; 7,5%)		100,0%		
	NE INOV.					

INOV. – inovacinę veiklą vykdanți įmonė; NE INOV. – inovacinės veiklos nevykdanči įmonė

**Respondentų nuomonė apie mokymąsi stebint**

Mano kolegos daug ko išmoksta, stebėdami mane darbe						
	Respondentų skaičius		Procentinė išraiška		Sukaupta procentinė išraiška	
	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)
Visiškai sutinku	9		13,4%		13,4%	
Sutinku	20	7	29,9%	23,3%	43,3%	23,3%
Nei sutinku, nei prieštarauju	35	20	52,2%	66,7%	95,5%	90,0%
Nesutinku	3	3	4,5%	10,0%	100%	100,0%

N- respondentų skaičius

## Respondentų požiūris į mokymąsi stebint pagal užimamas pareigas

Užimamos pareigos	Mano kolegos daug ko išmoksta, stebėdami mane darbe					
		Respondentų skaičius	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei prieštarauju	Nesutinku
Darbininkas	INOV.	(N=16; 23,9%)		31,3%	62,5%	6,3%
	NE INOV.	(N=12; 40,0%)		25,0%	75,0%	
Specialistas	INOV.	(N=24; 35,8%)	8,3%	16,7%	70,8%	4,2%
	NE INOV.	(N=16; 53,3%)		12,5%	68,8%	18,8%
Vyr. specialistas	INOV.	(N=7; 10,4%)	42,9%	42,9%	14,3%	
	NE INOV.					
Vidutinės grandies padalinio vadovas	INOV.	(N=6; 9,0%)	33,3%	33,3%	33,3%	
	NE INOV.					
Vadovas, atsakingas už konkrečią įmonės veiklos sritį	INOV.	(N=9; 13,4%)	11,1%	55,6%	22,2%	11,1%
	NE INOV.	(N=2; 6,7%)		100,0%		
Vadovas, atsakingas už visą organizacijos veiklą	INOV.	(N=5; 7,5%)	20,0%	20,0%	60,0%	
	NE INOV.					

INOV. – inovacinę veiklą vykdanți įmonė; NE INOV. – inovacinės veiklos nevykdanti įmonė

## Respondentų nuomonė apie dalijimąsi darbo įgūdžiais, kai jie yra klausiami

	Aš visuomet dalinuosi savo turimais darbo įgūdžiais su savo kolegomis, kai jie manęs paklausia					
	Respondentų skaičius		Procentinė išraiška		Sukaupta procentinė išraiška	
	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)
Visiškai sutinku	33	9	49,3%	30,0%	49,3%	30,0%
Sutinku	30	18	44,7%	60,0%	94,0%	90,0%
Nei sutinku, nei prieštarauju	4	3	6,0%	10,0%	100,0%	100,0%
Nesutinku						
Visiškai nesutinku						

N- respondentų skaičius

**Respondentų požiūris į kolegų paramą siekiant įgyti darbo patirties pagal amžiaus grupes**

Amžiaus grupės	Kolegos remia mano pastangas įgyti darbo patirties pagal amžių					
		Respondentų skaičius	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei prieštarauju	Nesutinku
Iki 24	INOV.	(N=11; 16,4%)	36,4%	36,4%	27,3%	
	NE INOV.	(N=5; 16,7%)		80,0%	20,0%	
25-34	INOV.	(N=31; 46,3%)	9,7%	54,8%	32,3%	3,2%
	NE INOV.	(N=16; 53,3%)	12,5%	37,5%	43,8%	6,3%
35-44	INOV.	(N=17; 25,4%)	23,5%	41,2%	23,5%	11,8%
	NE INOV.	(N=8; 26,7%)		25,0%	62,5%	12,5%
45-54	INOV.	(N=8; 11,9%)	12,5%	50,0%	37,5%	
	NE INOV.	(N=1; 3,3%)			100,0%	

INOV. – inovacinę veiklą vykdanți įmonė; NE INOV. – inovacinės veiklos nevykdanči įmonė

**Respondentų požiūris į mokymąsi stebint kolegas pagal profesinę patirtį dabartinėje darbovietėje**

Profesinė patirtis dabartinėje darbovietėje	Aš daug ko išmokstu stebėdamas kolegas darbe					
			Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei prieštarauju	Nesutinku
Iki 1m	INOV.	(N=6; 9,0%)	16,7%	33,3%	50,0%	
	NE INOV.	(N=8; 26,7%)	12,5%	62,5%	12,5%	12,5%
2-4	INOV.	(N=19; 28,4%)	15,8%	47,4%	31,6%	5,3%
	NE INOV.	(N=10; 33,3%)	10,0%	50,0%	30,0%	10,0%
5-9	INOV.	(N=16; 23,9 %)	18,8%	37,5%	43,8%	
	NE INOV.	(N=3; 10,0%)		66,7%	33,3%	
10-14	INOV.	(N=13; 19,4%)	38,5%	15,4%	15,4%	30,8%
	NE INOV.	(N=7; 23,3%)		42,9%	42,9%	14,3%
15-19	INOV.	(N=7; 10,4%)	42,9%	42,9%	14,3%	
	NE INOV.	(N=2; 6,7%)		50,0%	50,0%	
20-24	INOV.	(N=3; 4,5%)		100,0%		
25-29	INOV.	(N=1; 1,5%)		100,0%		
30 ir daugiau	INOV.	(N=2; 3,0%)	50,0%			50,0%

INOV. – inovacinę veiklą vykdanči įmonė; NE INOV. – inovacinės veiklos nevykdanči įmonė

## Mokymosi gebėjimų vertinimai

1 lentelė

## Respondentų nuomonė apie darbuotojų profesinių žinių kokybę pagal užimamas pareigas

Užimamos pareigos	Organizacijoje, kurioje aš dirbu, darbuotojai pasižymi aukštos kokybės profesinėmis žiniomis					
		Respondentų skaičius	Tikrai Taip	Taip	Nežinau	Ne
Darbininkas	INOV.	(N=16; 23,9%)	12,5%	56,3%	18,8%	12,5%
	NE INOV.	(N=12; 40,0%)	8,3%	50,0%	25,0%	16,7%
Specialistas	INOV.	(N=24; 35,8%)	16,7%	75,0%	8,3%	
	NE INOV.	(N=16; 53,3%)	18,8%	37,5%	37,5%	6,3%
Vyr. specialistas	INOV.	(N=7; 10,4%)	14,3%	57,1%		28,6%
	NE INOV.					
Vidutinės grandies padalinio vadovas	INOV.	(N=6; 9,0%)	33,3%	66,7%		
	NE INOV.					
Vadovas, atsakingas už konkrečią įmonės veiklos sritį	INOV.	(N=9; 13,4%)	55,6%	33,3%		11,1%
	NE INOV.	(N=2; 6,7%)		50,0%		
Vadovas, atsakingas už visą organizacijos veiklą	INOV.	(N=5; 7,5%)	20,0%	80,0%		
	NE INOV.					

INOV. – inovacinę veiklą vykdanči įmonė; NE INOV. – inovacinės veiklos nevykdanči įmonė

2 lentelė

## Respondentų nuomonė apie profesinių žinių kokybę pagal išsilavinimą

Išsilavinimas	Organizacijoje, kurioje aš dirbu, darbuotojai pasižymi aukštos kokybės profesinėmis žiniomis					
		Respondentų skaičius	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne
Vidurinis	INOV.	(N=17; 25,4%)	11,8%	70,6%	11,8%	5,9%
	NE INOV.	(N=10; 33,3%)	10,0%	60,0%	20,0%	10,0%
Profesinis	INOV.	(N=4; 6,0%)	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
	NE INOV.	(N=8; 26,7%)		37,5%	62,5%	
Bakalauras	INOV.	(N=39; 58,2%)	25,6%	64,1%	5,1%	5,1%
	NE INOV.	(N=10; 33,3%)	30,0%	40,0%	10,0%	20,0%
Magistras	INOV.	(N=7; 10,4%)	28,6%	57,1%		
	NE INOV.	(N=2; 6,7%)		50,0%	50,0%	

INOV. – inovacinę veiklą vykdanči įmonė; NE INOV. – inovacinės veiklos nevykdanči įmonė

**Respondentų nuomonė apie darbuotojų gebėjimus susisteminti ir pritaikyti žinias pagal išsilavinimą**

Išsilavinimas	Organizacijos, kurioje aš dirbu, darbuotojai turi pakankamai gebėjimų susisteminti ir pritaikyti naujai įgyti/išmoktas žinias					
		Respondentų skaičius	Tikrai Taip	Taip	Nežinau	Ne
Vidurinis	INOV.	(N=17; 25,4%)	17,6%	64,7%	17,6%	
	NE INOV.	(N=10; 33,3%)		60,0%	30,0%	10,0%
Profesinis	INOV.	(N=4; 6,0%)	25,0%		25,0%	50,0%
	NE INOV.	(N=8; 26,7%)		50,0%	37,5%	12,5%
Bakalauras	INOV.	(N=39; 58,2%)	25,6%	53,8%	17,9%	2,6%
	NE INOV.	(N=10; 33,3%)	20,0%	60,0%		20,0%
Magistras	INOV.	(N=7; 10,4%)	28,6	42,9%	28,6%	
	NE INOV.	(N=2; 6,7%)		50,0%	50,0%	

INOV. – inovacinę veiklą vykdanči įmonė; NE INOV. – inovacinės veiklos nevykdanči įmonė

**Respondentų požiūris į personalo darbo įgūdžius**

Organizacijos, kurioje aš dirbu, personalas turi geresnius darbo įgūdžius, nei kitų toje pačioje sferoje dirbančių organizacijų darbuotojai						
	Respondentų skaičius		Procentinė išraiška		Sukaupta procentinė išraiška	
	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)
Tikrai taip	9	1	13,4%	3,3%	13,4%	3,3%
Taip	19	5	28,4%	16,6%	41,8%	20,0%
Nežinau	36	18	53,7%	60,0%	95,5%	80,0%
Ne	3	4	4,5%	13,3%	100,0%	93,3%
Tikrai ne		2		6,7%		100,0%

N- respondentų skaičius

## Mokymosi motyvų vertinimai

## 1 lentelė

## Respondentų nuomonė apie darbuotojų galimybes mokytis

Mūsų organizacijoje yra suteikiama galimybė darbuotojams mokytis, atsižvelgiant į tai, kokią realią naudą tai duos						
	Respondentų skaičius		Procentinė išraiška		Sukaupta procentinė išraiška	
	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)
Tikrai taip	15	1	22,4%	3,3%	22,4%	3,3%
Taip	31	12	46,3%	40,0%	68,7%	43,3%
Nežinau	10	12	14,9%	40,0%	83,6%	83,3%
Ne	9	5	13,4%	16,7%	97,0%	100,0%
Tikrai ne	2		3,0%		100,0%	

N- respondentų skaičius

## 2 lentelė

## Respondentų nuomonė apie darbuotojų pastangas įgyti žinių pagal išsilavinimą

Išsilavinimas	Darbuotojai stengiasi įgyti žinių, nes tikisi didesnio atlyginimo						
		Respondentų skaičius	Tikrai Taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Vidurinis	INOV.	(N=17; 25,4%)	23,5%	41,2%	23,5%	5,9%	5,9%
	NE INOV.	(N=10; 33,3%)		60,0%	10,0%	30,0%	
Profesinis	INOV.	(N=4; 6,0%)		25,0%	25,0%	50,0%	
	NE INOV.	(N=8; 26,7%)		62,5%	12,5%	25,0%	
Bakalauras	INOV.	(N=39; 58,2%)	15,4%	43,6%	28,2%	10,3%	2,6%
	NE INOV.	(N=10; 33,3%)	10,0%	30,0%	30,0%	10,0%	20,0%
Magistras	INOV.	(N=7; 10,4%)	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	
	NE INOV.	(N=2; 6,7%)		100,0%			

INOV. – inovacinę veiklą vykdanči įmonė; NE INOV. – inovacinės veiklos nevykdanči įmonė

## 3 lentelė

## Respondentų nuomonė apie darbuotojų pastangas įgyti žinių pagal amžiaus grupes

Amžiaus grupės	Darbuotojai stengiasi įgyti žinių, nes tikisi didesnio atlyginimo						
		Respondentų skaičius	Tikrai Taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Iki 24	INOV.	(N=11; 16,4%)	36,4%	27,3%	18,2%	18,2%	
	NE INOV.	(N=5; 16,7%)		80,0%		20,0%	
25-34	INOV.	(N=31; 46,3%)	12,9%	38,7%	29,0%	12,9%	6,5%
	NE INOV.	(N=16; 53,3%)	6,3%	50,0%	18,8%	18,8%	6,3%
35-44	INOV.	(N=17; 25,4%)	11,8%	52,9%	29,4%	5,9%	
	NE INOV.	(N=8; 26,7%)		50,0%	12,5%	25,0%	12,5%
45-54	INOV.	(N=8; 11,9%)	12,5%	50,0%	25,0%	12,5%	
	NE INOV.	(N=1; 3,3%)			100%		

INOV. – inovacinę veiklą vykdanči įmonė; NE INOV. – inovacinės veiklos nevykdanči įmonė

## Respondentų nuomonė apie organizacijoje vyraujančią požiūrį į mokymąsi pagal išsilavinimą

Išsilavinimas	Mokymasis tik asmeninis žmogaus reikalas						
		Respondentų skaičius	Tikrai Taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Vidurinis	INOV.	(N=17; 25,4%)	5,9%	29,4%	29,4%	17,6%	17,6%
	NE INOV.	(N=10; 33,3%)		30,0%	30,0%	40,0%	
Profesinis	INOV.	(N=4; 6,0%)		75,0%		25,0%	
	NE INOV.	(N=8; 26,7%)	12,5%	37,5%	12,5%	25,0%	12,5%
Bakalauras	INOV.	(N=39; 58,2%)	5,1%	12,8%	20,5%	35,9%	25,6%
	NE INOV.	(N=10; 33,3%)	20,0%	30,0%	10,0%	40,0%	
Magistras	INOV.	(N=7; 10,4%)		28,6%		42,9%	28,6%
	NE INOV.	(N=2; 6,7%)			50,0%	50,0%	

INOV. – inovacinę veiklą vykdanči įmonė; NE INOV. – inovacinės veiklos nevykdanči įmonė

## Respondentų nuomonė apie organizacijoje vyraujančią požiūrį į mokymąsi pagal užimamas pareigas

Užimamos pareigos	Mokymasis tik asmeninis žmogaus reikalas						
		Respondentų skaičius	Tikrai Taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Darbininkas	INOV.	(N=16; 23,9%)		25,0%	43,8%	18,8%	12,5%
	NE INOV.	(N=12; 40,0%)		41,7%	25,0%	25,0%	8,3%
Specialistas	INOV.	(N=24; 35,8%)	8,3%	20,8%	12,5%	33,3%	25,0%
	NE INOV.	(N=16; 53,3%)	18,8%	25,0%	12,5%	43,8%	
Vyr. specialistas	INOV.	(N=7; 10,4%)	14,3%	57,1%	14,3%	14,3%	
	NE INOV.						
Vidutinės grandies padalinio vadovas	INOV.	(N=6; 9,0%)		16,7%	16,7%	33,3%	33,3%
	NE INOV.						
Vadovas, atsakingas už konkrečią įmonės veiklos sritį	INOV.	(N=9; 13,4%)			50,0%	50,0%	
	NE INOV.	(N=2; 6,7%)			11,1%	44,4%	44,4%
Vadovas, atsakingas už visą organizacijos veiklą	INOV.	(N=5; 7,5%)		20,0%		60,0%	20,0%
	NE INOV.						

## Respondentų nuomonė apie atlygį besimokantiems darbuotojams pagal amžiaus grupes

Amžiaus grupės	Organizacijoje atlyginama besimokantiems darbuotojams						
		Respondentų skaičius	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Iki 24	INOV.	(N=11; 16,4%)	9,1%	27,3%	18,2%	36,4%	9,1%
	NE INOV.	(N=5; 16,7%)			20,0%	60,0%	20,0%
25-34	INOV.	(N=31; 46,3%)	6,5%	16,1%	25,8%	35,5%	16,1%
	NE INOV.	(N=16; 53,3%)	6,3%		18,8%	62,5%	12,5%
35-44	INOV.	(N=17; 25,4%)	23,5%	17,6%	11,8%	23,5%	23,5%
	NE INOV.	(N=8; 26,7%)		12,5%	50,0%	25,0%	12,5%
45-54	INOV.	(N=8; 11,9%)	12,5%	50,0%	25,0%	12,5%	
	NE INOV.	(N=1; 3,3%)				100,0%	

## Organizacijos kultūros vertinimai

1 lentelė

### Respondentų nuomonė apie informacijos pateikimą ir panaudojimą

Laiku darbuotojams pateikiama aiški ir išsami informacija, kuria jie pasinaudoja priimdami sprendimus						
	Respondentų skaičius		Procentinė išraiška		Sukaupta procentinė išraiška	
	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)
Labai svarbu	28	11	41,8%	36,7%	41,8%	36,7%
Labiau svarbu	19	9	28,4%	30,0%	70,2%	66,7%
Vidutiniškai svarbu	15	6	22,4%	20,0%	92,6%	86,7%
Svarbu	4	4	5,9%	13,3%	98,5%	100,0%
Mažiau svarbu	1		1,5%		100,0%	

2 lentelė

### Respondentų požiūris į darbuotojų kompetencijos įvertinimą pagal užimamas pareigas

Užimamos pareigos	Tinkamai įvertinta darbuotojų turima kompetencija svarbi keitimuisi žiniomis ir naujų kūrinių						
		Respondentų skaičius	Labai svarbu	Labiau svarbu	Vidutiniškai svarbu	Svarbu	Mažiau svarbu
Darbininkas	INOV.	(N=16; 23,9%)	37,5%	37,5%	18,8%		6,3%
	NE INOV.	(N=12; 40,0%)	33,3%	25,0%	25,0%	16,7%	
Specialistas	INOV.	(N=24; 35,8%)	25,0%	29,2%	33,3%	12,5%	
	NE INOV.	(N=16; 53,3%)	25,0%	31,3%	43,8%		
Vyr. specialistas	INOV.	(N=7; 10,4%)	42,9%	28,6%	14,3%	14,3%	
	NE INOV.						
Vidutinės grandies padalinio vadovas	INOV.	(N=6; 9,0%)	33,3%	33,3%	33,3%		
	NE INOV.						
Vadovas, atsakingas už konkrečią įmonės veiklos sritį	INOV.	(N=9; 13,4%)	33,3%	55,6%	11,1%		
	NE INOV.	(N=2; 6,7%)	100,0%				
Vadovas, atsakingas už visą organizacijos veiklą	INOV.	(N=5; 7,5%)	60,0%	40,0%			
	NE INOV.						

INOV. – inovacinę veiklą vykdanči įmonė; NE INOV. – inovacinės veiklos nevykdanči įmonė

3 lentelė

### Respondentų požiūris į tarpusavio pasitikėjimą ir pagarbą pagal amžiaus grupes

Amžiaus grupės	Tarpusavio pasitikėjimas ir pagarba						
		Respondentų skaičius	Labai svarbu	Labiau svarbu	Vidutiniškai svarbu	Svarbu	Mažiau svarbu
Iki 24	INOV.	(N=11; 16,4%)	54,5%	36,4%		9,1%	
	NE INOV.	(N=5; 16,7%)	60,0%	20,0%	20,0%		
25-34	INOV.	(N=31; 46,3%)	48,4%	25,8%	16,1%	3,2%	6,5%
	NE INOV.	(N=16; 53,3%)	43,8%	25,0%	18,8%	12,5%	
35-44	INOV.	(N=17; 25,4%)	29,4%	29,4%	23,5%	11,8%	5,9%
	NE INOV.	(N=8; 26,7%)	50,0%	12,5%	12,5%	25,0%	
45-54	INOV.	(N=8; 11,9%)	12,5%	50,0%	12,5%	12,5%	12,5%
	NE INOV.	(N=1; 3,3%)				100,0%	



## Organizacijos struktūros vertinimai

1 lentelė

### Respondentų požiūris į sprendimų priėmimą

Organizacijoje, kurioje aš dirbu, sprendimai priimami tame lygyje, kuriame yra reikiama informacija						
	Respondentų skaičius		Procentinė išraiška		Sukaupta procentinė išraiška	
	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)
Tikrai taip	13	2	19,4%	6,7%	19,4%	6,7%
Taip	39	19	58,2%	63,3%	77,6%	70,0%
Nežinau	10	7	14,9%	23,3%	92,5%	93,3%
Ne	4	2	6,0%	6,7%	98,5%	100,0%
Tikrai ne	1		1,5%		100,0%	

N- respondentų skaičius

2 lentelė

### Respondentų nuomonė apie komandinio darbo plėtojimą organizacijoje pagal užimamas pareigas

Užimamos pareigos	Daug dėmesio skiriama komandinio darbo rėmimui ir plėtojimui						
		Respondentų skaičius	Tikrai Taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Darbininkas	INOV.	(N=16; 23,9%)	12,5%	50,0%	18,8%	18,8%	
	NE INOV.	(N=12; 40,0%)	8,3%	25,0%	8,3%	58,3%	
Specialistas	INOV.	(N=24; 35,8%)	20,8%	29,2%	29,2%	16,7%	4,2%
	NE INOV.	(N=16; 53,3%)		43,8%	12,5%	37,5%	6,3%
Vyr. specialistas	INOV.	(N=7; 10,4%)		42,9%	28,6%	14,3%	14,3%
	NE INOV.						
Vidutinės grandies padalinio vadovas	INOV.	(N=6; 9,0%)	50,0%	50,0%			
	NE INOV.						
Vadovas, atsakingas už konkrečią įmonės veiklos sritį	INOV.	(N=9; 13,4%)	22,2%	55,6%	11,1%	11,1%	
	NE INOV.	(N=2; 6,7%)				50,0%	
Vadovas, atsakingas už visą organizacijos veiklą	INOV.	(N=5; 7,5%)	20,0%	60,0%	20,0%		
	NE INOV.						

INOV. – inovacinę veiklą vykdanči įmonė; NE INOV. – inovacinės veiklos nevykdanči įmonė

3 lentelė

### Respondentų požiūris į galimybes savarankiškai organizuoti savo darbą

Organizacijoje, kurioje aš dirbu, darbuotojai savarankiškai organizuoja savo darbą ir nustato darbo procedūras						
	Respondentų skaičius		Procentinė išraiška		Sukaupta procentinė išraiška	
	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)
Tikrai taip	5		7,5%		7,5%	
Taip	24	11	35,8%	36,7%	43,3%	36,7%
Nežinau	7	1	10,4%	3,3%	53,7%	40,0%
Ne	29	15	43,3%	50,0%	97,0%	90,0%
Tikrai ne	2	3	3,0%	10,0%	100,0%	100,0%

## Vadovų paramos vertinimai

1 lentelė

### Respondentų nuomonė apie vadovų požiūrį į tai, kaip darbuotojai įtakoja organizacijos rezultatus

Vadovas tiki, kad kiekvienas darbuotojas teigiamai įtakoja organizacijos rezultatus						
	Respondentų skaičius		Procentinė išraiška		Sukaupta procentinė išraiška	
	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)
Visiškai sutinku	14		20,9%		20,9%	
Sutinku	27	13	40,3%	43,3%	61,2%	43,3%
Nei sutinku, nei prieštarauju	20	16	29,9%	53,4%	91,1%	96,7%
Nesutinku	4	1	6,0%	3,3%	97,1%	100,0%
Visiškai nesutinku	2		2,9%		100,0%	

N- respondentų skaičius

2 lentelė

### Respondentų nuomonė apie vadovų paramą darbuotojų iniciatyvai ir kūrybiškumui pagal užimamas pareigas

Užimamos pareigos	Vadovas visapusiškai remia išskirtinę iniciatyvą ir kūrybiškumą					
		Respondentų skaičius	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei prieštarauju	Nesutinku
Darbininkas	INOV.	(N=16; 23,9%)	25,0%	37,5%	31,3%	6,3%
	NE INOV.	(N=12; 40,0%)	8,3%	25,0%	25,0%	41,7%
Specialistas	INOV.	(N=24; 35,8%)	16,7%	37,5%	29,2%	16,7%
	NE INOV.	(N=16; 53,3%)	6,3%	18,8%	37,5%	37,6%
Vyr. specialistas	INOV.	(N=7; 10,4%)	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%
	NE INOV.					
Vidutinės grandies padalinio vadovas	INOV.	(N=6; 9,0%)	16,7%	66,7%	16,7%	
	NE INOV.				100,0%	
Vadovas, atsakingas už konkrečią įmonės veiklos sritį	INOV.	(N=9; 13,4%)	11,1%	44,4%	33,3%	11,1%
	NE INOV.	(N=2; 6,7%)				
Vadovas, atsakingas už visą organizacijos veiklą	INOV.	(N=5; 7,5%)	20,0%	80,0%		
	NE INOV.					

INOV. – inovacinę veiklą vykdanči įmonė; NE INOV. – inovacinės veiklos nevykdanči įmonė

3 lentelė

**Respondentų nuomonė apie vadovų paramą darbuotojams vieniems mokytis iš kitų**

Vadovas skatina ir drąsina darbuotojus vieniems mokytis iš kitų						
	Respondentų skaičius		Procentinė išraiška		Sukaupta procentinė išraiška	
	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)
Visiškai sutinku	13	2	19,4%	6,7%	19,4%	6,7%
Sutinku	22	9	32,8%	30,0%	52,2%	36,7%
Nei sutinku, nei prieštarauju	26	11	38,8%	36,7%	91,0%	73,4%
Nesutinku	4	7	6,0%	23,3%	97,0%	96,7%
Visiškai nesutinku	2	1	3,0%	3,3%	100,0%	100,0%

N- respondentų skaičius

4 lentelė

**Respondentų nuomonė apie vadovų suteikiamus įgaliojimus priimant sprendimus**

Vadovas mums suteikia laisvę ir įgaliojimus dalyvaujant sprendimų priėmimo						
	Respondentų skaičius		Procentinė išraiška		Sukaupta procentinė išraiška	
	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)
Visiškai sutinku	4	1	6,0%	3,3%	6,0%	3,3%
Sutinku	19	4	28,4%	13,3%	34,4%	16,6%
Nei sutinku, nei prieštarauju	23	7	34,3%	23,3%	68,7%	39,9%
Nesutinku	18	16	26,8%	53,4%	95,5%	93,3%
Visiškai nesutinku	3	2	4,5%	6,7%	100,0%	100,0%

N- respondentų skaičius

## Ateities perspektyvos vertinimai

1 lentelė

### Respondentų nuomonė apie jų organizacijos ateities planus

Organizacijoje, kurioje aš dirbu, ateitis yra siejama su naujų produktų ir paslaugų, tenkinančių vartotojų poreikius, kūrimu						
	Respondentų skaičius		Procentinė išraiška		Sukaupta procentinė išraiška	
	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)
Tikrai taip	27	2	40,3%	6,7%	40,3%	6,7%
Taip	28	7	41,8%	23,4%	82,1%	30,1%
Nežinau	3	10	4,5%	33,3%	86,6%	63,4%
Ne	8	10	11,9%	33,3%	98,5%	96,7%
Tikrai ne	1	1	1,5%	3,3%	100,0%	100,0%

N- respondentų skaičius

2 lentelė

### Respondentų nuomonė apie organizacijos ateities planų aptarimą pagal užimamas pareigas

Užimamos pareigos	Organizacijoje analizuojama ir aptariama organizacijos veiklos ateitis					
		Respondentų skaičius	Tikrai Taip	Taip	Nežinau	Ne
Darbininkas	INOV.	(N=16; 23,9%)	31,3%	43,8%	6,3%	18,8%
	NE INOV.	(N=12; 40,0%)	25,0%	33,3%	41,7%	
Specialistas	INOV.	(N=24; 35,8%)	16,7%	50,0%	25,0%	8,3%
	NE INOV.	(N=16; 53,3%)	6,3%	43,8%	31,3%	18,8%
Vyr. specialistas	INOV.	(N=7; 10,4%)	14,3%	28,6%	28,6%	28,6%
	NE INOV.					
Vidutinės grandies padalinio vadovas	INOV.	(N=6; 9,0%)	50,0%	50,0%		
	NE INOV.					
Vadovas, atsakingas už konkrečią įmonės veiklos sritį	INOV.	(N=9; 13,4%)	11,1%	88,9%		
	NE INOV.	(N=2; 6,7%)	50,0%	50,0%		
Vadovas, atsakingas už visą organizacijos veiklą	INOV.	(N=5; 7,5%)	60,0%	40,0%		
	NE INOV.					

INOV. – inovacinę veiklą vykdanči įmonė; NE INOV. – inovacinės veiklos nevykdanči įmonė

3 lentelė

**Respondentų nuomonė apie žinių svarbos pabrėžimą organizacijos tiksluose pagal išsilavinimą**

Išsilavinimas	Organizacijoje, kurioje aš dirbu, žinių svarba ypatingai pabrėžiama jos tiksluose					
		Respondentų skaičius	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne
Vidurinis	INOV.	(N=17; 25,4%)	23,5%	52,9%	17,6%	5,9%
	NE INOV.	(N=10; 33,3%)	70,0%	10,0%	20,0%	
Profesinis	INOV.	(N=4; 6,0%)	50,0%	25,5%	25,5%	
	NE INOV.	(N=8; 26,7%)		50,0%	25,0%	25,0%
Bakalauras	INOV.	(N=39; 58,2%)	20,5%	46,2%	15,4%	18,0%
	NE INOV.	(N=10; 33,3%)	10,0%	40,0%	20,0%	30,0%
Magistras	INOV.	(N=7; 10,4%)	28,6%	57,1%	14,3%	
	NE INOV.	(N=2; 6,7%)		100,0%		

INOV. – inovacinę veiklą vykdanți įmonė; NE INOV. – inovacinės veiklos nevykdanti įmonė

4 lentelė

**Respondentų nuomonė apie tikslų siekimo kryptingumą jų darbovietėse**

	Organizacijoje, kurioje aš dirbu, jaučiamas kryptingas tikslų siekimas visuose lygiuose					
	Respondentų skaičius		Procentinė išraiška		Sukaupta procentinė išraiška	
	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)	(N=67)	(N=30)
Tikrai taip	11	1	16,4%	3,3%	16,4%	3,3%
Taip	31	12	46,3%	40,0%	62,7%	43,3%
Nežinau	13	12	19,4%	40,0%	82,1%	83,3%
Ne	11	5	16,4%	16,7%	98,5%	100,0%
Tikrai ne	1		1,5%		100,0%	

N- respondentų skaičius

**Korelaciinių ryšių tarp žinių vadybą ir inovacijų vadybą įtakančių veiksnių nustatymas**

		Žinių perdavimas	Dalijimasis žiniomis	Žinių kaupimas	Žinių kūrimas	Socializacija	Eksternalizacija	Kombinavimas	Internalizacija	Organizacinis mokymasis	Mokymosi gebėjimai	Mokymosi motyvai
Žinių perdavimas	KK	1,000	0,845**	0,880**	0,403**	0,429**	0,303**	0,215**	0,380**	0,271**	0,280**	0,214*
	RL		0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,035	0,000	0,007	0,006	0,035
Dalijimasis žiniomis	KK		1	0,531**	0,383**	0,406**	0,327**	0,212*	0,351**	0,221*	0,321**	0,128
	RL			0,000	0,000	0,000	0,001	0,037	0,000	0,029	0,001	0,211
Žinių kaupimas	KK			1	0,318**	0,339**	0,236*	0,151	0,311**	0,246*	0,196	0,203*
	RL				0,001	0,001	0,020	0,140	0,002	0,015	0,055	0,046
Žinių kūrimas	KK				1	0,846**	0,842**	0,716**	0,718**	0,474**	0,424**	0,429**
	RL					0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Socializacija	KK					1	0,737**	0,526**	0,421**	0,467**	0,445**	0,400**
	RL						0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Eksternalizacija	KK						1	0,395**	0,517**	0,418**	0,367**	0,355**
	RL							0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Kombinavimas	KK							1	0,398**	0,495**	0,471**	0,435**
	RL								0,000	0,000	0,000	0,000
Internalizacija	KK								1	0,211*	0,177	0,207*
	RL									0,038	0,084	0,042
Organizacinis mokymasis	KK									1	0,767**	0,869**
	RL										0,000	0,000
Mokymosi gebėjimai	KK										1	0,442**
	RL											0,000
Mokymosi motyvai	KK											1
	RL											

Respondentų skaičius N = 97

\*\* Correlation is significant at the .01 level (2-tailed); \* Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Nuo 0,3 iki -0,3 - labai silpna koreliacija arba jokios; 0,3 – 0,5 – silpna koreliacija; 0,5 – 0,7 – vidutinė koreliacija; 0,7 – 0,9 – stipri koreliacija; 0,9 – 1 – labai stipri koreliacija.

KK – korelacijos koeficientas; RL – reikšmingumo lygis.

### Žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveikos koreliacinių ryšių nustatymas

		Inovacijų vadyba	Žinių perdavimas	Žinių kūrimas	Organizacinis mokymasis	Kultūra	Struktūra	Ateities perspektyva	Vadovų parama
Inovacijų vadyba	Koreliacijos koeficientas	1,000	0,620**	0,564**	0,421**	0,288**	0,579**	0,492**	0,581**
	Reikšmingumo lygmuo		0,000	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000
Žinių perdavimas	Koreliacijos koeficientas		1	0,403*	0,271**	0,271**	0,370**	0,339**	0,429**
	Reikšmingumo lygmuo			0,000	0,007	0,007	0,000	0,001	0,000
Žinių kūrimas	Koreliacijos koeficientas			1	0,474**	0,327**	0,658**	0,484**	0,533**
	Reikšmingumo lygmuo				0,000	0,001	0,000	0,000	0,000
Organizacinis mokymasis	Koreliacijos koeficientas				1	0,283**	0,475**	0,543	0,619**
	Reikšmingumo lygmuo					0,005	0,000	0,000	0,000
Kultūra	Koreliacijos koeficientas					1	0,343**	0,158	0,336
	Reikšmingumo lygmuo						0,001	0,122	0,001
Struktūra	Koreliacijos koeficientas						1	0,527**	0,606**
	Reikšmingumo lygmuo							0,000	0,000
Ateities perspektyva	Koreliacijos koeficientas							1	0,566**
	Reikšmingumo lygmuo								0,000
Vadovų parama	Koreliacijos koeficientas								
	Reikšmingumo lygmuo								
Respondentų skaičius N = 97									
** Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed).									
Nuo 0,3 iki -0,3 - labai silpna koreliacija arba jokios; 0,3 - 0,5 - silpna koreliacija; 0,5 - 0,7 – vidutinė koreliacija; 0,7 - 0,9 – stipri koreliacija; 0,9 – 1 – labai stipri koreliacija.									

**Koreliacinių ryšių tarp inovacijų vadybos, žinių vadybos procesų ir šias veiklas įtakančių veiksnių nustatymas**

		Inovacijų vadyba	Dalijimasis žiniomis	Žinių kaupimas	Mokymosi gebėjimai	Mokymosi motyvai	Kultūra	Struktūra	Ateities perspektyva	Vadovų parama	Socializacija	Eksternalizacija	Kombinavimas	Internalizacija
Inovacijų vadyba	KK	1,000	0,551**	0,567**	0,425**	0,347**	0,288*	0,579**	0,492**	0,581	0,511**	0,433**	0,402**	0,450**
	RL		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Dalijimasis žiniomis	KK		1	0,531**	0,321**	0,128	0,284**	0,283**	0,303**	0,364**	0,406**	0,327**	0,212*	0,351**
	RL			0,000	0,001	0,211	0,005	0,005	0,003	0,000	0,000	0,001	0,037	0,000
Žinių kaupimas	KK			1	0,196	0,203*	0,215*	0,371**	0,329**	0,399**	0,339**	0,236*	0,151	0,311**
	RL				0,055	0,046	0,034	0,000	0,001	0,000	0,001	0,020	0,140	0,002
Mokymosi gebėjimai	KK				1	0,442**	0,150	0,365**	0,526**	0,481**	0,445**	0,367**	0,471**	0,177
	RL					0,000	0,142	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,084
Mokymosi motyvai	KK					1	0,311**	0,455**	0,451**	0,566**	0,400**	0,355**	0,435**	0,207*
	RL						0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,042
Kultūra	KK						1	0,343**	0,158	0,336**	0,387**	0,345**	0,178	0,260*
	RL							0,001	0,122	0,001	0,000	0,001	0,081	0,010
Struktūra	KK							1	0,527**	0,606**	0,614**	0,654**	0,349**	0,459**
	RL								0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Ateities perspektyva	KK								1	0,566**	0,477**	0,433**	0,357**	0,280**
	RL									0,000	0,000	0,000	0,000	0,005
Vadovų parama	KK									1	0,524**	0,497**	0,383**	0,320**
	RL										0,000	0,000	0,000	0,001
Socializacija	KK										1	0,737**	0,526**	0,421**
	RL											0,000	0,000	0,000
Eksternalizacija	KK											1	0,395**	0,517**
	RL												0,000	0,000
Kombinavimas	KK												1	0,398**
	RL													0,000
Internalizacija	KK													1
	RL													

Respondentų skaičius N = 97

\*\* Correlation is significant at the .01 level (2-tailed); \* Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Nuo 0, 3 iki -0,3 - labai silpna koreliacija arba jokios; 0,3 – 0,5 – silpna koreliacija; 0,5 – 0,7 – vidutinė koreliacija; 0,7 – 0,9 – stipri koreliacija; 0,9 – 1 – labai stipri koreliacija.



Šiuo metu atliekama apklausa, kuri padės ištirti žinių vadybos ir inovacijų vadybos sąveikos ypatumus Jūsų darbovietėje

Jūs šiai apklausai buvote pasirinktas/pasirinkta atsitiktinai

# ANKETA

Mes garantuojame, kad Jūsų atsakymai bus ANONIMIŠKI.

**Labai prašome skirti Jūsų brangaus laiko ir nuoširdžiai atsakyti į visus klausimus. JŪSŲ nuomonė yra ypatingai svarbi.**

**JUMS TINKANČIUS ATSAKYMUS ŽYMĖKITE**

**Pradžioje norėtume pateikti keletą klausimų apie Jus.**

1. Jūsų lytis:   ▪ Moteris <input type="checkbox"/> ▪ Vyras <input type="checkbox"/>		3. Koks Jūsų išsilavinimas ?	
2. Kiek Jums metų ?		▪ Pradinis <input type="checkbox"/> ▪ Profesinis <input type="checkbox"/>	
▪ Iki 24 <input type="checkbox"/>	35-44 <input type="checkbox"/>	▪ Pagrindinis <input type="checkbox"/>	▪ Bakalauras <input type="checkbox"/>
▪ 25-34 <input type="checkbox"/>	45-54 <input type="checkbox"/>	▪ Vidurinis <input type="checkbox"/>	▪ Magistras <input type="checkbox"/>
	55 ir daugiau <input type="checkbox"/>	Kita (įrašykite) .....	
4. Kokios Jūsų pareigos?		5. Kokia Jūsų profesinė patirtis (darbo stažas) ?	
▪ Darbininkas <input type="checkbox"/>		Bendras darbo stažas	Darbo stažas dabartinėje darbovietėje
▪ Specialistas <input type="checkbox"/>		▪ Iki 1 metų <input type="checkbox"/>	▪ Iki 1 metų <input type="checkbox"/>
▪ Vyr. specialistas <input type="checkbox"/>		▪ 2-4 metai <input type="checkbox"/>	▪ 2-4 metai <input type="checkbox"/>
▪ Vidutinės grandies padalinio vadovas <input type="checkbox"/>		▪ 5-9 metai <input type="checkbox"/>	▪ 5-9 metai <input type="checkbox"/>
▪ Vadovas, atsakingas už konkrečią įmonės veiklos sritį <input type="checkbox"/>		▪ 10-14 metų <input type="checkbox"/>	▪ 10-14 metų <input type="checkbox"/>
▪ Vadovas, atsakingas už visą organizacijos veiklą <input type="checkbox"/>		▪ 15-19 metų <input type="checkbox"/>	▪ 15-19 metų <input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite) .....		▪ 20-24 metai <input type="checkbox"/>	▪ 20-24 metai <input type="checkbox"/>
		▪ 25-29 metai <input type="checkbox"/>	▪ 25-29 metai <input type="checkbox"/>
		▪ 30 ir daugiau <input type="checkbox"/>	▪ 30 ir daugiau <input type="checkbox"/>
6. Ar Jūs dirbate pagal įgytą specialybę?		7. Ar Jūs buvote apmokytas(-a) darbo vietoje?	
▪ Taip <input type="checkbox"/>	▪ Ne <input type="checkbox"/>	▪ Taip <input type="checkbox"/>	▪ Ne <input type="checkbox"/>
8. Ar per paskutinius trejus metus buvo įdiegtos naujovės (inovacijos) Jūsų įmonėje?			
▪ Taip <input type="checkbox"/>		→ atsakinėti į 8, 9 ir t.t. klausimus	
▪ Ne <input type="checkbox"/>		→ pereiti prie 12 klausimo	
9. Kieno iniciatyva buvo diegiamos (naujovės) inovacijos ?			
▪ Vadovo <input type="checkbox"/>	▪ Inovacijų sklaida užsiimančių įmonių <input type="checkbox"/>		
▪ Darbuotojų <input type="checkbox"/>	▪ Kita ..... <input type="checkbox"/>		
10. Kokios naujovės (inovacijos) yra įdiegtos Jūsų įmonėje ir ar jos pasiteisino?			
▪ <b>Produkto ar paslaugos inovacijos</b> <input type="checkbox"/> (pvz., nauja ar patobulinta prekė, paslauga, kurios savo savybėmis skiriasi nuo ankstesnių prekių ar paslaugų ir yra pateiktos vartotojams)		▪ <b>Organizacinės inovacijos</b> <input type="checkbox"/> (pvz., pakeista organizacinė struktūra, valdymo metodai, nauja vidinė komunikacinė sistema, apskaitos procedūros ir kt.)	
▪ Taip <input type="checkbox"/>	▪ Ne <input type="checkbox"/>	▪ Nežinau <input type="checkbox"/>	▪ Taip <input type="checkbox"/>
▪ Taip <input type="checkbox"/>	▪ Ne <input type="checkbox"/>	▪ Nežinau <input type="checkbox"/>	▪ Taip <input type="checkbox"/>
▪ <b>Technologinio proceso</b> <input type="checkbox"/> (pvz., nauji ar patobulinti gamybos, operaciniai, logistikos metodai)		▪ <b>Rinkodaros inovacijos</b> <input type="checkbox"/> (naujo ar patobulinto produkto dizaino ar pardavimo, kainodaros metodų įgyvendinimas)	
▪ Taip <input type="checkbox"/>	▪ Ne <input type="checkbox"/>	▪ Nežinau <input type="checkbox"/>	▪ Taip <input type="checkbox"/>
▪ Taip <input type="checkbox"/>	▪ Ne <input type="checkbox"/>	▪ Nežinau <input type="checkbox"/>	▪ Taip <input type="checkbox"/>

Apklausą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros magistrantė Ernesta Javtakaitė

<b>11. Ar galite teigti, kad:</b>			
▪ Jūsų organizacijoje buvo įdiegta darbuotojo sukurtą naujovę (inovacija) ?			
▪ Taip	<input type="checkbox"/>	▪ Ne	<input type="checkbox"/>
▪ Nežinau	<input type="checkbox"/>		
▪ Jūsų organizacija įsigijo ir įdiegė kitur sukurtą naujovę (inovacija) ?			
▪ Taip	<input type="checkbox"/>	▪ Ne	<input type="checkbox"/>
▪ Nežinau	<input type="checkbox"/>		
▪ Jūsų organizacijoje buvo modifikuota ir įdiegta kitų sukurtą naujovę (inovacija) ?			
▪ Taip	<input type="checkbox"/>	▪ Ne	<input type="checkbox"/>
▪ Nežinau	<input type="checkbox"/>		
▪ Jūsų įmonėje buvo investuota į mokslinius tyrimus tam, kad būtų sukurtą naujovę (inovacija), kuri buvo įdiegta?			
▪ Taip	<input type="checkbox"/>	▪ Ne	<input type="checkbox"/>
▪ Nežinau	<input type="checkbox"/>		
▪ Naujovių (inovacijų) diegimas Jūsų įmonėje gali būti įvardintas kaip nuoseklus ir nuolat pasikartojantis procesas (t.y. įmonei įdiegus vieną inovaciją yra diegiamos ir kitos su ja susijusios inovacijos) ?			
▪ Taip	<input type="checkbox"/>	▪ Ne	<input type="checkbox"/>
▪ Nežinau	<input type="checkbox"/>		

<b>12. Ar sutinkate su šiais teiginiais, apibūdinančiais dalijimąsi idėjomis Jūsų organizacijoje ?</b>					
	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei prieštarauju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Darbe mus nuolat skatina kurti (generuoti) naujas idėjas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kai kas nors pasiūlo naują idėją, ji yra aptariama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jei pasiūlyta idėja yra naudinga, ji visuomet įgyvendinama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos darbuotojai reguliariai pateikia naujas kūrybines idėjas, susijusias su mūsų organizacijos veikla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>13. Ar sutinkate su tokiais teiginiais apibūdinančiais Jūsų tarpusavio santykius su bendradarbiais ?</b>					
	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei prieštarauju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Aš visuomet dalinuosi su savo kolegomis naujais darbo įgūdžiais, kurių aš išmokstu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano kolegos visuomet dalijasi naujais darbo įgūdžiais, kurių jie išmoksta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš remiu kolegų pastangas įgyti darbo patirties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano kolegos daug ko išmoksta, stebėdami mane darbe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš visuomet dalinuosi savo turimais darbo įgūdžiais su savo kolegomis, kai jie manęs paklausia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano kolegos visuomet dalinasi savo turimais darbo įgūdžiais, kai aš jų paklausiu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kolegos remia mano pastangas įgyti darbo patirties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš daug ko išmokstu, stebėdamas kolegas atliekančius savo darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>14. Ar sutinkate su tokiais teiginiais, apibūdinančiais Jūsų darbovietės personalo gebėjimus ?</b>					
	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Organizacijos, kurioje aš dirbu, darbuotojai pasižymi aukštos kokybės profesinėmis žiniomis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos, kurioje aš dirbu, darbuotojai gali greitai įgyti visiškai naujų žinių, reikiamų darbui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos, kurioje aš dirbu, darbuotojai turi pakankamai gebėjimų susisteminti ir pritaikyti naujai įgytas/išmoktas žinias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos, kurioje aš dirbu, personalas turi geresnius darbo įgūdžius, nei kitų toje pačioje sferoje dirbančių organizacijų darbuotojai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mūsų organizacijos darbuotojai stengiasi įgyti naujų žinių, darbo įgūdžių, nes tikisi, kad gaus didesnę atlyginimą, bus pakelti pareigose ir kt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mūsų organizacijoje manoma, kad mokymasis tik asmeninis žmogaus reikalas, visiškai nesusijęs su darbu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mūsų organizacijoje yra suteikiama galimybė darbuotojams mokytis, atsižvelgiant į tai, kokią realią naudą tai duos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mūsų organizacijoje yra atlyginama besimokantiems darbuotojams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>15. Kurie iš išvardintų teiginių, Jūsų nuomone, yra svarbiausi įtraukiant personalą, Jūsų darbovietėje, į keitimą žiniomis ir naujovių kūrimą?</b>					
<b>Žymėkite ✓ prie kiekvieno atsakymo</b>	<b>Labai svarbu 5 ← → 1 Mažiau svarbu</b>				
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Laiku darbuotojams pateikiama aiški ir išsami informacija, kuria jie pasinaudoja priimdami sprendimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tinkamai įvertinta darbuotojų turima kompetencija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų skatinimas prisimti riziką ir eksperimentuoti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klaidų pripažinimas kaip dalis mokymosi patirties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skatinimas atviros diskusijos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarpusavio pasitikėjimas ir pagarba organizacijoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>16. Ar sutinkate su tokiais teiginiais, apibūdinančiais darbo organizavimą Jūsų darbovietėje ?</b>					
	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Organizacijoje, kurioje aš dirbu, į problemų sprendimą įtraukiami darbuotojai iš skirtingų padalinių.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje, kurioje aš dirbu, daug dėmesio skiriama komandinio darbo rėmimui ir plėtojimui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje, kurioje aš dirbu, sprendimai yra priimami tame lygyje, kuriame yra reikiama informacija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje, kurioje aš dirbu, darbuotojai savarankiškai organizuoja savo darbą ir nustato darbo procedūras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje, kurioje aš dirbu, yra sudarytos lanksčios darbo sąlygos (pvz., darbo pakeitimas, darbo pasidalijimas, lanksčios darbo valandos.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje, kurioje aš dirbu, yra skatinamas darbuotojų su skirtinga darbine patirtimi, įgūdžiais, savybėmis bendradarbiavimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>17. Ar sutinkate su tokiais teiginiais, apibūdinančiais organizacijos, kurioje Jūs dirbate, ateities planus?</b>					
	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Organizacijos, kurioje aš dirbu, ateitis yra siejama su naujų produktų ir paslaugų, tenkinančių vartotojų poreikius, kūrimu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje, kurioje aš dirbu, žinių svarba ypatingai pabrėžiama jos tiksluose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje, kurioje aš dirbu, jaučiamas kryptingas tikslų siekimas visuose lygiuose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje, kurioje aš dirbu, nuolat yra analizuojama ir aptariama jos veiklos ateitis ir esama padėtis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>18. Ar sutinkate su šiais teiginiais:?</b>					
	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei prieštarauju	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Vadovas skatina ir drąsina darbuotojus vieniems mokytis iš kitų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas visapusiškai remia išskirtinę iniciatyvą ir kūrybiškumą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas mums suteikia laisvę ir įgaliojimus dalyvaujant sprendimų priėmimo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas mus drąsina pasitikėti savimi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas šioje organizacijoje taiko tai, ką propaguoja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas tiki, kad kiekvienas darbuotojas teigiamai įtakoja organizacijos rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>19. Ar sutinkate su tokiais teiginiais, nusakančiais žinių kūrimą organizacijoje, kurioje Jūs dirbate, ateities planus?</b>					
	Tikrai taip	Taip	Nežinau	Ne	Tikrai ne
Mes daug laiko praleidžiame darbo vietoje aptarinėdami įvairius pasiūlymus, idėjas ir galimus problemų sprendimo variantus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taip mes mokomės vieni iš kitų patirties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mes daug laiko skiriame savo idėjų išsakymui ir sisteminiui bei aptarinėjimui su kompetentingais žmonėmis, siekdami jas sukonkretinti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taip mes suformuluojame bendrą sampratą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mes sistemingai atnaujiname sukauptas žinias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taip mes skleidžiame naujas išvalgas organizacijos viduje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mes daug laiko praleidžiame eidami bandymų ir klaidų keliu, perimdami kitų darbuotojų požiūrius, vertinimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taip mes dalyvaujame aktyviame ir nuolatiniame mokymesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Dėkojame už atsakymams skirtą laiką!**