

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTELAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Vadybos ir verslo administravimo studijų programa
Kodas 62603S107

VAIVA KELMELYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO ATASKAITA

ORGANIZACIJOS KULTŪROS ĮTAKA ĮMONĖS INOVATYVUMUI

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTELAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

VAIVA KELMELYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO ATASKAITA

ORGANIZACIJOS KULTŪROS ĮTAKA ĮMONĖS INOVATYVUMUI

Darbo vadovas _____
(parašas)

Magistrantė _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

TURINYS:

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS:.....	5
1. TEORINIS ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIO INOVATYVUMUI PAGRINDIMAS	9
1.1. Organizacijos kultūros samprata, analizės lygiai ir elementai.....	9
1.2. Inovacijų ir inovatyvumo samprata, analizės lygiai ir kriterijai	15
1.3. Organizacijos kultūros ir inovatyvumo ryšys	19
2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR INOVATYVUMO EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS	25
2.1. Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbai apie organizacijoss kultūras	25
2.2. Teorinis organizacijos kultūros įtakos inovatyvumui vertinimo modelis.....	35
3. EMPIRINIS ORGANIZACIJOS KULTŪROS ĮTAKOS INOVATYVUMUI TYRIMAS.....	38
3.1. Organizacijos kultūros įtakos inovatyvumui tyrimo metodika	38
3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir aptarimas	42
3.3. Organizacijos kultūros įtakos inovatyvumui tyrimo įvertinimas.....	51
IŠVADOS:	55
PASIŪLYMAI	57
S U M M A R Y	58
LITERATŪRA:.....	59
PRIEDAI	63

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Organizacijos veiksniai, įtakojantys inovatyvumą.....	22
2 lentelė. Organizacijų efektyvumo ir konkurencingumo elementai	33
3 lentelė. Vidutinė organizacijos kultūros normų raiška.....	46
4 lentelė. Koreliacija tarp organizacijos kultūros normų raiškos ir veiksmų raiškos	52
5 lentelė. Koreliacija tarp organizacijos kultūros veiksmų raiškos ir inovatyvumo lygio ..	54

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacijos kultūros analizės lygiai ir elementai.....	12
2. pav. Inovatyvumo analizės lygiai ir kriterijai.....	17
3 pav. Individualūs barjerai inovacijoms.....	19
4 pav. Kultūros lygiai organizacijoje.....	26
5.pav. Organizacijos kultūros vertybės.....	27
6 pav. Veiksniai, skatinantys inovacijas (balais).....	29
7 pav. Veiksniai, stabdantys inovacijas (balais).....	30
8 pav. Inovacijas slopinantys vidiniai organizacijos veiksniai.....	31
9. pav. Svarbiausi aspektai darantys įtaką organizacijos kultūrai (darbuotojų požiūriu).....	32
10 pav. Organizacijos kultūros įtakos inovatyvumui vertinimo modelis.....	36
11 pav. KTU mokslo parke įsikūrusių įmonių skaičiaus kaita	41
12 pav. KTU mokslo parko įmonių pasiskirstymas pagal veiklos sritis	41
13 pav. Bendras įmonių inovatyvumas	42
14 pav. Bendras produkto lygio inovatyvumo pasiskirstymas	43
15 pav. Bendras technologinio proceso lygio inovatyvumo pasiskirstymas	44
16 pav. Bendras organizacinio lygio inovatyvumo pasiskirstymas	45
17 pav. Bendras mokslo diegimo lygio inovatyvumo pasiskirstymas	46
18 pav. Bendra organizacijos kultūros veiksmų raiška	47
19 pav. Strategijos veiksmo charakteristikų raiška organizacijos kultūroje	48
20 pav. Struktūros veiksmo charakteristikų raiška organizacijos kultūroje	49
21 pav. Pagalbinių mechanizmų veiksmo charakteristikų raiška organizacijos kultūroje	49
22 pav. Elgsenos veiksmo charakteristikų raiška organizacijos kultūroje	50
23 pav. Elgsenos veiksmo charakteristikų raiška organizacijos kultūroje	51

IVADAS:

Darbo aktualumas. Pirmaujančios ir greičiausiai augančios įmonės pasaulyje sėkmingą plėtrą užtikrina diegdamos inovacijas, kurios ir sukuria šių įmonių konkurencinį pranašumą, o organizacijos kultūra gali inspiruoti darbuotojus būti produktyviais bei užtikrinti nuolatinį organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimą. Anksčiau verslo įmonėse taikyti strategijų bei personalo vadybos modeliai padėjo organizacijoms augti, tačiau to jau nebepakanka tolimesnei šių įmonių plėtrai bei konkurencijai globaliose rinkose. Siekdamas išlaikyti augimo tempus, didinti pelningumą, išsikovoti vietą naujose rinkose ir išlikti konkurencinėje kovoje, kuriant inovacijas ir tampant inovatyviomis organizacijomis, įmonėms jau tapo gyvybiškai svarbu skirti daugiau dėmesio ir platesnei vidinei organizacijos charakteristikai – organizacijos kultūrai. Tačiau atsakymo į klausimą, kokią įtaką turi organizacijos kultūra organizacijos veiklos rezultatams, vis dar ieškoma. Vis dar siekiama paaiškinti organizacijų kultūros elementų kuriamus procesus įmonėje, bei nukreipti juos norima linkme. Kitaip tariant, siekiama sukurti tokią organizacijos kultūrą, kuri skatintų organizacijos rezultatyvumą, tame tarpe ir inovatyvumą.

Problemos ištyrimo lygis. Nagrinėti autoriai bene vieningai pripažįsta, jog kultūra susideda iš daugelio neapčiuopiamų dalykų, tokių kaip: vertybės, nuostatos, įsitikinimai, elgesio normos, tradicijos. Organizacijos kultūra, nors ir būdama paslėpta, tačiau vienija, suteikia prasmę, kryptį. E. Martins (2003, p.64-74) nagrinėjo organizacijos kultūrą, kaip veiksnį, kuris lemia organizacijos sėkmę. Sėkmingi organizacijų gebėjimą absorbuoti naujoves į organizacijos kultūrą ir valdymo procesus užtikrina inovatyvumą dviem būdais: per socializacijos procesus, kuomet organizacijos pavieniai asmenys sužino, kokia elgsena yra priimtina, ir kaip veikla turėtų veikti. Harvardo verslo mokyklos tyrinėtojai J. Kotter, J. Heskett (1992) atliko tyrimą organizacijos kultūros poveikį kaip ekonominiams organizacijų rezultatams. Kitas užsienio autorius V. Cox (2008) nagrinėja vienos organizacijos atvejį taip pat dėmesį skirdamas organizacijos kultūros poveikiui jos ekonominei naudai. R. M. Kanter (1984) nagrinėjo, kaip vadovavimas organizacijoje įtakoja organizacijos kūrybiškumą ir inovatyvumą, sudarydamas 10 taisyklių, kurios itin slopina inovacijas organizacijoje. Lietuvos autoriai organizacijos kultūros tyrimams taip pat skiria didelį dėmesį. Šios srities aktualumo priežastimi yra vis labiau įsigalinti nuostata, kad organizacijos kultūra turi didžiulę įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Kaip teigia E. Katiliūtė, B. Stankūnienė (2009), Lietuvoje organizacijos kultūrą pradėta kiek išsamiau nagrinėti tik XX a. 9 – ajame dešimtmetyje (Jucevičienė ir kt., 2000; Jucevičienė, 1996 ir kt.). Lietuvių autoriai organizacijos kultūrą analizavo įvairiais aspektais: tyrė organizacijos kultūros ryšį su visuotinės kokybės vadyba (Vanagas, 2005), organizacijos kultūros vietą organizacijų vadyboje, ryšį tarp organizacijos savitumo ir jos elgsenos,

organizacijos kultūros įtaką pokyčiams (Zakarevičius, 2004), kultūros sampratos, jos vartojimo pokyčius globalizacijos sąlygomis (Čiburienė, Guščinskienė, 2007). G. Jucevičiaus, M. Kriaučionienės ir kt. (2009) atliktas empirinis tyrimas sisteminiu požiūriu į technologijų inovacijų socialines dimensijas. Socialinių komponentų reikšmė bei įtaka visuomenės, mokslo ir inovacijų raidai įrodo, kad negali būti griežtos atskirties tarp technologinių ir socialinių inovacijų grupių, nes socialinės gali pasireikšti bet kurioje technologinių inovacijų grupėje kaip inovacijų skatinimo bei pritaikymo prielaida, o technologinių inovacijų diegimo kontekste jos turėtų tapti pastarųjų sėkmingo diegimo bei sklaidos prielaida. A. Baležentis (2007) nustatė, išorinius ir vidinius veiksnius, skatinančius ir stabdančius inovacijas organizacijose ir išmatavo juos balais, tačiau tiesiogiai apie organizacijos kultūrą kaip visuma tyrime neužsimenama. Č. Purlys (2008), tyręs Lietuvos įmonių organizacijos kultūrą ieškojo, kaip organizacijos kultūra veikia organizacijos efektyvumą ir konkurencingumą, vėlgi, kaip ir kiti užsienio autoriai atskirai neišskirdamas inovatyvumo kaip rezultato. G. Jucevičius (2009) tyrė Lietuvos inovatyvių įmonių inovacijų kultūrą, išskirdamas 4 inovacinės kultūros dimensijas: toleranciją rizikai, netikrumui ir pokyčiams; mobilumas ir lankstumas; tiklaveika; mokymosi svarba. Tačiau tyrėjas nematavo organizacijos kultūros poveikio organizacijų inovatyvumui. Apibendrinant užsienio ir Lietuvos autorių empirinius tyrimus, pastebima, jog autoriai skirtingai apibrėžia organizacijos kultūros struktūrą bei organizacijos kultūros poveikį įvardina neapibrėžtai – organizacijos sėkme, efektyvumu, rezultatyvumu. Inovatyvumo konteksto pasigendama kaip organizacijos kultūros rezultato.

Darbo **objektas** – organizacijų kultūros įtaka inovatyvumui.

Šio darbo **tikslas** – nustatyti organizacijos kultūros įtaką inovatyvumui.

Šiam tikslui pasiekti išskirti šie svarbiausi **uždaviniai**:

1. Askleisti organizacijos kultūros sampratą ir analizės lygius ir elementus;
2. Askleisti inovacijų ir inovatyvumo sampratas, inovatyvumo vertinimo lygius ir kriterijus;
3. Nustatyti organizacijos kultūros ir inovatyvumo ryšį;
4. Įvertinti organizacijos kultūros ir inovatyvumo empirinį ištyrimo lygį;
5. Sukurti teorinį organizacijos kultūros įtakos inovatyvumui vertinimo modelį;
6. Atskleisti organizacijos kultūros įtaką organizacijos inovatyvumui.

Hipotezė - stipriai išreikšta organizacijos kultūra teigiamai veikia organizacijos darbuotojus, bei skatina visos organizacijos inovatyvumą.

Darbo struktūra

Darbas sudarytas iš teorinės dalies, analitinės dalies, rezultatų, išvadų, mokslinės literatūros ir informacinių šaltinių sąrašo ir 5 priedai. Teorinės dalies pirmajame skyriuje dalyje išdėstoma

organizacijos kultūros samprata ir analizės lygmenys, antrajame - inovacijų sampratą, detalizuojama tipologiją ir nustatomi inovatyvumo vertinimo kriterijai.

Analitinėje dalyje nagrinėjamas problemos ištyrimo lygis, apžvelgiama, kas organizacijos kultūros ir inovatyvumo mokslinėje srityje jau nuveikta, bei pateikiamas organizacijos kultūros modelis, skatinantis organizacijos inovatyvumą.

Trečiojoje empirinėje dalyje detalai aprašytas empirinio tyrimo metodas, pateikti ir aptarti empirinio tyrimo uždaviniai. Parodyta tyrimo duomenų surinkimo tvarka, taip pat apibūdintas tyrimo subjektas bei tyrime dalyvavusieji respondentai. Antrame šios dalies skyriuje iškeltos hipotezės kryptimi atlikta surinktų tyrimo duomenų analizė ir rezultatų apibendrinimas.

Darbo išvadose – glaustai pateikiami darbo rezultatai bei pateikiamos rekomendacijos.

Pagrindiniai **tyrimo metodai** – tai teorinėje dalyje panaudota literatūros analizė ir sintezė bei empiriniame tyrime bus panaudota anketinė apklausa bei kiekybinė duomenų analizė.

Darbe naudoti šaltiniai

Rašant šį darbą, remtasi užsienio mokslinė literatūra, tyrimais ir straipsniais iš Lietuvos bei užsienio mokslinių internetinių portalų. Teorinėje dalyje nagrinėjant organizacijos kultūros sąvokas, remtasi T. Peters, R. Waterman ir T. Phillips, E. Quinn, O. Reilly ir C. Chatman, R. Cornwall ir Perlman, J. Spender, Hagberg ir Heifetz, J. Van Maanen ir S.R. Barley, J. L. Gibson, J. M. Ivancevich ir J. H. Donnelly, R. Jucevičiaus, A. Seiliaus, P. Jucevičienės, E. H. Shein. Nagrinėjant inovatyvumo sąvokas remtasi A. Jakubavičiaus, R. Jucevičius, G. Jucevičiaus, M. Kriaučionienės, M. Keršio, Schumpeter, S. Mickie, Chesbrough, Y. Ijuri ir R. Lawrence Kuhn, Goldberg ir autorių kolektyvo, B. Melniko, A. Jakubavičiaus, R. Strazdo, Peter F. Drucker teorinėmis koncepcijomis. Grupuoiant apibrėžtas organizaicinės kultūros sąvokas, jų išskiriamo lygio, veiksnių ir siejant su inovatyvumo lygiais ir kriterijais, ieškomas potencialus organizacijos kultūros ir inovatyvumo ryšys.

Darbo modelio pagrindą sudaro minėtos organizacijos kultūros įtakos organizacijos rezultatams aspektų analizė bei tyrimų sintezė, atlikti autorių J. Kotter, J. Heskett, V. Cox, S. P. Robins, E.C. Marins, F. Terblanche, R. M. Kanter, E. Katiliūtės, B. Stankūnienės, G. Jucevičiaus, M. Kriaučionienės, A. Baleženčio, A. Jakubavičiaus, R. Strazdo, K. Gečo, Č. Purlio.

Darbo teorinė reikšmė

Remiantis Lietuvos bei užsienio mokslininkų darbais, buvo sukurtas organizacijos kultūros įtakos įmonių inovatyvumui vertinimo modelis. Organizacijos kultūros normos ir veiksniai susieti su organizacijų inovatyvumo vertinimo kriterijais. Šis modelis bus pritaikytas tyrimuose apie organizacijų inovatyvumą ir jų organizacijos kultūrą. Šis modelis taip pat turės naudoti organizacijų vadovams, atkreipdamas dėmesį į organizacijos kultūros elementus, ir jų poveikį inovatyvumui.

Darbo praktinė reikšmė

Sudaryta organizacijos kultūros ir inovatyvumą tiriančių normų, veiksmų bei inovatyvumo lygio tyrimo anketa.

Surasta priklausomybė nuo organizacijos kultūros įmonės inovatyvumui. Nustatytas atskirų kultūros normų poveikis organizacijos kultūros veiksniams, bei organizacijos kultūros veiksmų ir poveikis įmonių inovatyvumui bei atskiriems inovatyvumo lygiams.

Padarytas pranešimas mokslinėje konferencijoje „Socialiniai mokslai – 2009: iššūkiai globalizacijos procese“ tema „Inovacijų vaidmuo įmonės darnios veiklos užtikrinimui“.

Darbo struktūros paaiškinimas

Darbą sudaro 3 dalys. Viso yra 58 psl. Vaizdžiai atspindėti darbo analizę – pateikiamos 5 lentelės ir 23 paveikslai. Darbo tikslui pasiekti naudojamosi 58 literatūros šaltiniai.

1. TEORINIS ORGANIZACIJOS KULTŪROS POVEIKIO INOVATYVUMUI PAGRINDIMAS

Šioje dalyje nagrinėjami ir pateikiami įvairių autorių požiūriai, apibūdinantys organizacijų kultūrą, inovacijas bei inovatyvumą. Remiantis išskirtais organizacijos kultūros analizės lygiais ir susistemintais organizacijos kultūros elementais bei analizės lygiais ir kriterijais, nustatomi pagrindiniai organizacijos kultūros inovatyvumo ryšiai. Formuojami organizacijos kultūros veiksniai ir charakteristikos, kurios teoriškai turėtų užtikrinti organizacijos inovatyvumo palaikymą ir augimą.

1.1. Organizacijos kultūros samprata, analizės lygiai ir elementai

Kultūra savo esme yra sunkiai suprantama, neapčiuopiama, neišreiškiamą žodžiais ir laikoma savaime suprantamu dalyku. Tačiau kiekviena organizacija sukuria savąjį svarbiausių prielaidų, sąvokų ir nerašytų taisyklių, valdančių kasdieninę elgseną darbe, rinkinį. Įmonės kultūra dažnai yra sunkiai suvokiama ir sunkiai nusakoma tiksliais apibrėžimais, tačiau ji daro įtaką kolektyvo ir atskyrų individų elgsenai.

Tarptautinis žodžių žodymas apibūdina, jog „kultūra“ (lot. *culturo*) reiškia žmogaus bei visuomenės veiklos produktus, jų formas ir sistemas, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes. Tai svarbi sąvoka, padedanti suprasti visuomenės ir žmonių grupes, organizacijas bei jų veiklą. Ją sudaro sudėtinga samplaika iš nuostatų, elgesio modelių, istorijų mitų, metaforų bei kitų idėjų.

Tačiau kiekvienas mokslas savaip apibūdina kultūrą suteikdama jai naujas ypatybes ir formas. Pavyzdžiui, kultūra antropologine ir istorine prasme yra tam tikros grupės ar visuomenės šerdis – visa tai, kas būdinga jos narių tarpusavio santykiams bei santykiams su pašaliniais, ir kaip jie gauna tai, ko siekia. Sociologai į kultūrą žvelgia kaip į visumą ir prasmingus laiko net mažiausius kultūros elementus, todėl jų manymu, svarbu juos išskoduoti, kad galima būtų įvertinti jų reikšmingumą. Filosofas V. Kavolis teigia, kad kultūros visumos, kaip proceso suvokimas yra tam tikrų savybių vystymas (A. Poškienė, 1998). Anot A. Stajkovic ir F. Luthans (1998), lygiai kaip genčių kultūros turi savo totemus ir tabu, diktuojančius kaip kiekvienas genties narys privalo elgtis kitų genties narių ir pašaliečių atžvilgiu, taip ir organizacijos turi savo kultūrą.

Kultūra organizacijoje egzistuoja panašiai, kaip visuomenėje ir žmoguje. Ji susideda iš daugelio neapčiuopiamų dalykų, tokių kaip: vertybės, nuostatos, įsitikinimai, elgesio normos, tradicijos. Tai nematoma ir nepastebima jėga, kuri visada veikia organizacijos veiklą ir pati

atsiskleidžia per ją. Tai jėga, verčianti žmones judėti. Kiekvienas žmogus turi kažką individualaus, ką psichologai vadina „asmenybe“. Asmenybę sudaro santykinai ilgalaikės ir pastovios savybės. Kai apibūdiname žmogų kaip nuoširdų, novatorišką, konservatyvų ar panašiai - mes apibrėžiame individualias jo savybes (S. C. Certo, T. Certo, 2000). Organizacijos kultūra yra tas pats, kas individui asmenybė – paslėpta, tačiau vienijanti, suteikianti prasmę, kryptį ir mobilizaciją (Š. Ambramavičius, 1999, p. 3-5). Kultūra yra taisyklių kaip galima ir negalima elgtis visuma, kurios funkcionavimas priklauso nuo fiksuotų įstatymų ir kiekviena ateinanti karta juos priima kaip „teisingą“ mąstymo kryptį, perduodamą jausmams ir veiksams. Būti organizacijos dalimi reiškia būti ir jos kultūros dalimi (K. Doppler, Ch. Lauterburg, 1994, p. 22).

Organizacijos kultūros terminas atsirado socialinės antropologijos moksle. Ankstesnėje sąvokoje, naudojamoje dar 1950 m., vietoje šio termino buvo naudojamas – organizacijos klimatas. Organizacijos kultūros samprata kildinama iš antropologijos. Anot Bodley (1996), į kultūrą galima žvelgti šiais aspektais:

1. Istoriniu: Kultūra suprantama kaip socialinis paveldas, tradicijos, perduodamos ateities kartoms;
2. Elgsenos: Kultūra yra bendrai išmoktas žmogaus elgsenos, gyvenimo būdas;
3. Normatyviniu: Kultūra yra idealai, vertybės, arba gyvenimo taisyklės;
4. Funkciniu: Kultūra kaip būdas žmonėms spręsti problemas, prisitaikyti prie aplinkos ir gyvenimo kartu;
5. Minties: Kultūra yra socialinei kontrolei naudojamas idėjų kompleksas, išmokti įpročiai;
6. Struktūriniu: Kultūra kaip tarpusavyje susijusių idėjų, simbolių ar elgsenos šablonai;
7. Simboliniu: Kultūra remiasi sutartinais priskiriamomis reikšmėmis, kuriomis dalijasi organizacijos;

Nors įvairūs autoriai skirtingai apibrėžia kultūros sąvoką, dėl esminių organizacijos kultūros sampratos teiginių dauguma mokslininkų yra vieningi. E. Shein (2004, p. 3) vienas pirmųjų susidomėjo organizacijos kultūra, jo apibrėžimas jau tapo klasikiniu: „organizacijos kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas.

Autoriai K. Davis ir J. Newstrom (1985, p. 224-229) organizacijos kultūrą įvardina kaip egzistuojantį organizacijoje klimatą, vertybių, normų, taisyklių visumą, kuria dalinasi visi darbuotojai tarpusavyje. Vertybes pabrėžia ir autoriai F. E. Kast, J. F. Rosenzweig (1971),

įvardindami organizacijos kultūrą kaip vertybių, mitų, tikėjimo, prielaidų ir normų vyraujančią modelį ir jo kūnijimą kalboje, simboliuose bei žmogaus rankų darbuose, technologijoje, valdyme.

Autoriai T. Peters, R. Waterman ir T. Phillips (1980, p. 14-26), E. Quinn (1996, p. 45), O. Reilly ir C. Chatman (1996), organizacijos kultūros pagrindu laiko vertybes, vyraujančias organizacijoje. Jie teigia, kad vertybinė orientacija atspindi darbuotojų pasakojimuose, atsiminimuose, bei turi lemiamą reikšmę organizacijos ir aplinkos sąveikai.

R. Cornwall ir Perlman (1990, p. 23) šalia vertybių, normų ir taisyklių mini ir organizacijos klimata, bei akcentuoja, kad organizacijos kultūrą išreiškia beveik visi darbuotojų veiksmai. J. Spender (1995, p. 53-67) sampratoje ryškus psichologinis emocinis elementas – organizacijos kultūra sukuria pasitikėjimą tarp darbuotojų. Svarbus vaidmuo atitenka mokslininkams Hagberg ir Heifetz (2000), kurie teigia, kad organizacijos kultūrą valdo ne tik darbuotojų veiksmus, bet visą organizaciją. „Tai vertybių, įsitikinimų ir normų sistema, kuri egzistuoja kiekvienoje organizacijoje.

Organizacijos kultūra yra organizacijos asmenybė. Kultūra apima įsitikinimus, vertybes, normas ir akivaizdžius organizacijos narių ir jų elgesio ženklus. J. Van Maanen ir S.R. Barley (2005, p. 287-365) organizacijos kultūrą apibūdina kaip vienijančią organizacijos individus, organizacijos kultūrą įvardindami kaip bendrus supratimus ir teiginius. Organizacijos kultūrą galima vertinti kaip viešai ir kolektyviai priimtų reikšmių, skirtų tam tikrai grupei tam tikru laiku, sistemą. Todėl galima teigti, jog organizacijos kultūra tai - bendros filosofijos, ideologijos, vertybės, įsitikinimai, lūkesčiai, nuostatos ir normos, kurios sujungia organizaciją.

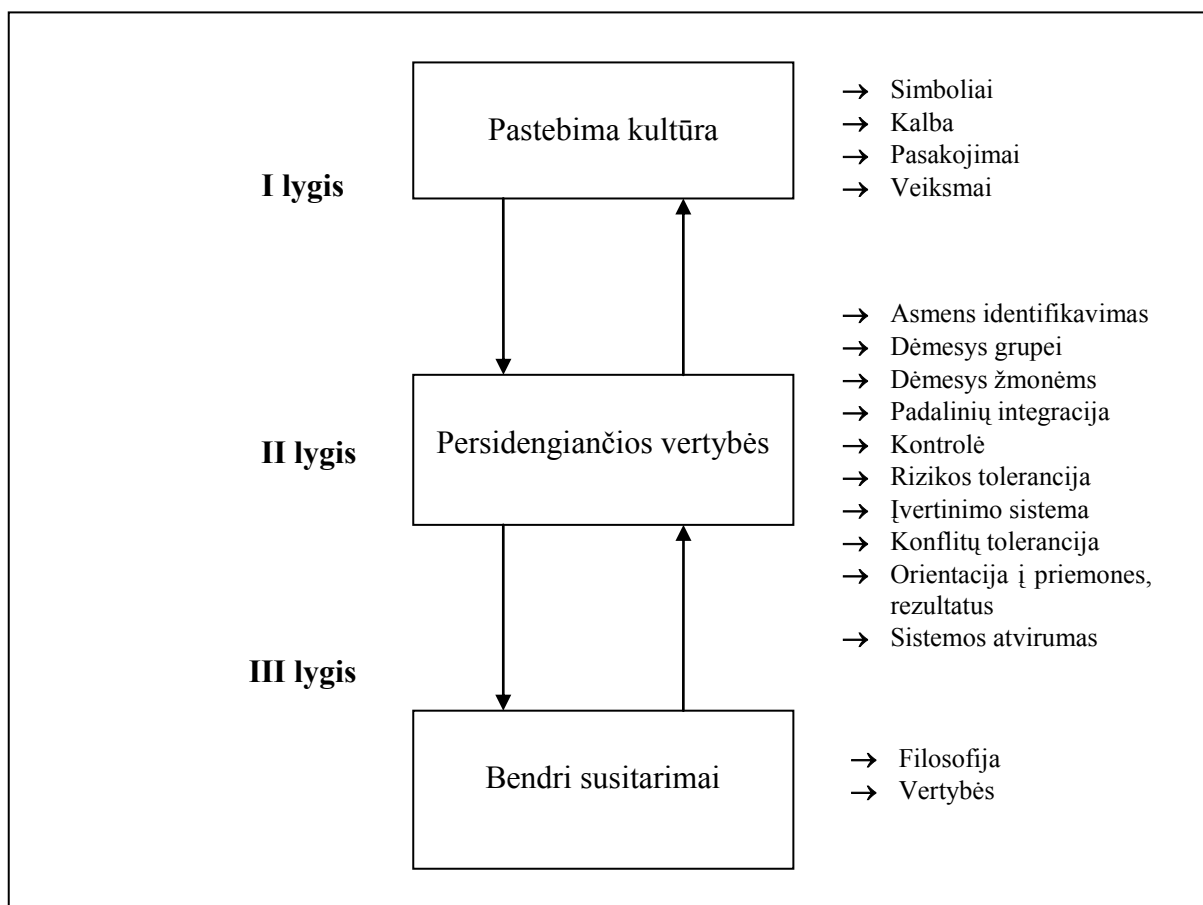
Autoriai J. L. Gibson, J. M. Ivancevich ir J. H. Donnelly (1994, p. 25) teigia, kad organizacijos kultūra gali skatinti arba neskatinti efektyvumo, priklausomai nuo vertybių, įsitikinimų ir normų prigimties. Apie kultūros efektyvumą nagrinėdami organizacijos kultūros sampratas kalba Hagberg, Heifetz (2000), teigdami, kad organizacijos kultūra - tai organizacijos operacinė sistema, kuri „veža“ organizaciją ir jos veiklas. Ji vadovauja darbuotojams kaip mąstyti, veikti ir jaustis. Ji yra dinamiška ir nenusistovėjusi, ir niekada nebūna nekintanti. Kultūra gali būti efektyvi vienu metu, tam tikromis aplinkybėmis, ir neefektyvi kitu metu.

Organizacijos kultūra domisi ir Lietuvos mokslininkai. Svarbus jos vaidmuo atitenka R. Jucevičiaus (1998, p. 219-222) sampratoje, kurioje pabrėžiama, kad tik ta organizacija, kuri turi savo suformuotą kultūrą, gali turėti savitą veiklos stilių: „Tai žmogaus vertybių, lūkesčių, savybių, požiūrių, netgi mąstymo būdo išraiška, tai suformuoti ar tradiciniai veiklos ir mąstymo būdai, kurių nauji organizacijos nariai turi išmokti ir bent iš dalies priimti, kad taptų šios organizacijos nariais. Organizacija, neturinti savitos kultūros, neturi ir savo veiklos stiliaus“. Dar svarbesnę poziciją organizacijos kultūrai skiria A. Seilius (1998, p.12), kurio nuomone, kultūra yra verslią veiklą organizacijoje lemiantis veiksnys, taip pat pirmas žingsnis, skatinantis tokią veiklą. P. Jucevičienė (1996, p. 283) struktūrizuotai apibrėžia organizacijos kultūrą, kuri įvardina organizacijos kultūrą

kaip esminių vertybių sistemą, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius. Atorė taip pat pabrėžia, jog šia vertybių sistema organizacija vadovaujasi, siekdama savo tikslų ir spręsdama iškilusias problemas.

Nagrinėti apibrėžimai siūlo, kad organizacijos kultūra susideda iš elementų – tokių kaip įsitikinimai, prielaidos, vertybės, normos, simboliai, ritualai, ceremonijos, mitai sistemos, išskiriančios vieną organizaciją iš kitų. Svarbu nepamiršti, kad nors juos galima išskirti, ryšiai tarp visų šių elementų yra labai stiprūs. Kultūra reiškia per organizacijos filosofiją, taisykles, normas, vertybes, simbolius, herojus ir beveik viską, ką daro jos nariai, kuri organizacijoje tampa realybė ir formuoja viską, kas vyksta joje (Seilius, 1998, p.14).

Organizacijos kultūra formuojama specifinių, tik konkrečiai organizacijai būtinų vertybių pagrindu. Vertybės tampa organizacijos narių bendravimo ir bendradarbiavimo tarpusavyje bei su rinkos dalyviais sistema, kuri užtikrina organizacijos misijos, tikslų bei strategijos įgyvendinimą. E. H. Shein (2004, p. 54) organizacijos kultūros sampratą ir jų tarpusavio priklausomybę, jas vaizduoja išskirdamas į tris lygius. (1.pav)



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis SHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: John Willey and sons, 2004. 429 p. ISBN 7879-6845-5

1 pav. Organizacijos kultūros analizės lygiai ir elementai

I lygis: pastebima kultūra - tai išorinė aplinka, kurią sukūrė organizacijos nariai ir kurią organizacija perduoda naujesiems nariams. Jos elementai: veiksmai (organizacijos ritualai, tabu, apeigos, ceremonijos), pasakojimai (istorijos, legendos, sakmės, mitai apie organizacijos, padalinio įkūrimą, jų herojus, veiklą), kalba (žargonas, gestai, signalai, ženklai, dainos, humoras, anekdotai, apkalbos, gandai, metaforos, patarlės, šūkiei), simboliai (objektai, veiksmai ir kiti elementai, kurie naudojami organizacijos kultūros perdavimui kitiems nariams ir visuomenei). T. Peters, R. Waterman ir T. Phillips (1980, p. 14-26), E. Quinn (1996, p. 45), O. Reilly ir C. Chatman (1996), organizacijos kultūros pagrindu laiko vertybes, vyraujančias organizacijoje. Jie teigia, kad vertybinė orientacija atsispindi darbuotojų pasakojimuose, atsiminimuose, bei turi lemiamą reikšmę organizacijos ir aplinkos sąveikai.

Vertybes pabrėžia ir autoriai F. E. Kast, J. F. Rosenzweig (1971), įvardindami organizacijos kultūrą kaip vertybių, mitų, tikėjimo, prielaidų ir normų vyraujančią modelį ir jo kūnijimą kalboje, simboliuose bei žmogaus rankų darbuose, technologijoje, valdyme.

II lygis: persidengiančias vertybės - gilesnis organizacijos kultūros lygis. Jos atspindi žmogaus esminį tikėjimą, išpažįstamas vertybes ir dažnai yra vadinamos esminėmis. Kadangi šio lygio vertybės yra sąmoningai suvokiamos, jos nulemia elgesį, atsiskleidžiantį pastebimos kultūros lygyje. Elementai: asmens identifikacija, dėmesys grupei, dėmesys žmonėms, kontrolė, rizikos tolerancija, įvertinimo/apmokėjimo sistema, konfliktų tolerancija, orientacija į priemones ir rezultatus, sistemos atvirumas.

E.C. Marins, F. Terblanche (2003, p. 64-74) išskira dar vieną elementą - vidinę integraciją ir apibūdina ją kaip naujų narių socializacijos procesą, ribų apibrėžimą, darbuotojų identiteto ir atsidavimo jausmo susiformavimą.

S. Mckie (2004) apibrėždamas sistemos atvirumą, itin pabrėžia atvirą ir skaidrią komunikaciją, kai organizacijos darbuotojai gali laisvai bendrauti tarpusavyje ir su aukščiausia vadovybe. Autoriaus teigimu, tai leidžia efektyviai keistis informacija ir žiniomis bei plėtoti naujas idėjas diskutuojant. Talentų fondo straipsnyje (2003) taip pat pabrėžiama ryšio ir prieinamumo svarba per vykstančius procesus, akcentuojant dėmesį į pasiryžimą vykdyti inovacijas. Kitą atviros sistemos aspektą atskleidžia G. Tan (1998, p. 23-41), teigdamas, jog skirtumų toleravimas ir konstruktyvus konfliktų sprendimas leidžia atsirasti kūrybiniam dialogui. Mokėjimas spręsti konfliktus užkerta kelią destruktiviems ginčams, o pagarba individualiems skirtumams įgalina darbuotojus dalintis skirtingais požiūriais ir tyrinėti daugiau įvairių galimybių.

III lygis: bendri susitarimai - giliausias organizacijos kultūros lygmuo. P. Jucevičienės (1996) teigimu, tai per patyrimą susiformavusiuos fundamentaliuos tiesos, kuriomis dalijasi organizacijos nariai ir kurie yra sąmoningi, todėl nediskutuotini ir beveik nekintantys. Tai tarsi

apsauga nuo nestabilumo, pokyčių ir judėjimo. Elementai: vertybes (ilgalaikis tikėjimas, jungiantis organizacijos narius bendrai veiklai ir tikslo siekimui), filosofiją (misija ir vizija).

Autoriai K. Davis ir J. Newstrom (1985, p. 224-229) organizacijosje kultūroje itin akcentuoja vertybių, normų, taisyklių visumą, kuria dalinasi visi darbuotojai tarpusavyje. Organizaciniai tikslai ir uždaviniai turėtų atspindėti prioritetus, organizacijos vertybes ir kaip rezultatas gali būti kokybė arba efektyvumas. Tačiau C. O'Reilly; Chatman, J.; D. Caldwell, (1991) taip pat pažymi ir kitą itin svarbų aspektą - kiekvienas organizacijos darbuotojas žinotų organizacijos tikslus ir manytų, jog gali padėti juos organizacijai pasiekti.

Apibendrinant autorių organizacijos kultūros sampatas, galima teigti, jog organizacijos kultūra - tai savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius. Nors nėra itin tikslios ir vieningos organizacijos kultūros lygių elementų skaidymo ir supratimo sistemos, tačiau tyrinėtojų iškeliami organizacijos kultūros elementai, kurie potencialiai turėtų skatinti organizacijų bendrą rezultatyvumą yra papildantys vienas kitą.

Organizacijos kultūros, kūrybiškumo bei inovacijų sąsajos ir priklausomybė yra sudėtinga. Šią priklausomybę apibūdina daugybė veiksnių, kuriuos kartais sunku nusakyti, o tuo labiau įrodyti. Tai persipynusi daugybės susitarimų ir žmogiškųjų santykių sistema, besiremianti tradicinėmis ir naujomis vertybėmis, kurios ir skatina kūrybiškumą bei naujovių siekius.

Įvairias organizacijas vienija bendras tikslas stiprinti bendrą organizacijos kultūrą ir siekti, kad organizacija padarytų svarų įnašą į žinių visuomenės kūrimą, tapdama besimokančia ir naujovių siekiančia organizacija. Aišku, kad šie sudėtingi kūrybinės minties vystymosi ir naujovių įdiegimo procesai reikalauja tvirto pagrindo – organizacijos kultūros, jos vertybių ir normų sistemos, kurioje ypatingas vaidmuo tenka toje organizacijoje dirbantiems žmonėms. Nuo jų susitelkimo ir koherentiškų santykių priklauso organizacijos pasikeitimų sėkmė. Tarp organizacijos ir jos darbuotojų vertybių puoselėjimo turi egzistuoti grįžtamasis ryšys, kuris užtikrina visų siekių kokybę, nes organizacijos kultūra yra vertybių bendravimo sistema.

Kultūra negali egzistuoti be visuomenės ir civilizacijos taip kaip ir šios - be kultūros. Todėl organizacijos efektyvumas, gebėjimas sėkmingai dirbti ir vystytis tiesiogiai priklauso nuo čia dirbančių žmonių. Kiekvienai organizacijai būdinga savita kultūra, kuri lemia jos išskirtinumą, teigiamai veikia organizacijos darbuotojus. Šiais laikais organizacija susiduria su sparčiai besikeičiančia aplinka, o tai iš jos reikalauja didelių pastangų bei gebėjimų ne tik prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, bet ir tapti inovatyvia ir pirmaujančia.

1.2. Inovacijų ir inovatyvumo samprata, analizės lygiai ir kriterijai

Inovacijų kūrimas, jų pritaikymas ir kuriami rezultatai organizacijoje yra sudėtingas ir kompleksiškas procesas, todėl svarbu apibrėžti inovacijų ir inovatyvumo sąvokas, išryškinti jų santykį ir skirtumus. Ar inovatyvumas yra tapatinamas su procesu ar su realiai vertinamais rezultatais: inovatyvia organizacija laikysime tą, kuri kuria, tobulina inovacijas, ar jas pritaikiusi efektyvina savo veiklą?

Žodis „inovacija“ yra kilęs iš XV-ame amžiuje Vidurio Prancūzijoje vartoto žodžio „inovacyon“, kuris reiškia atnaujinimą, naujo pavidalo suteikimą esančiam daiktui. A. Jakubavičius, R. Jucevičius, G. Jucevičius, M. Kriaucionienė, M. Keršys (2008).

Inovacijos sąvoka pirmasis įvedė Schumpeter (1943), identifikuodamas penkis inovacijų tipus: nauji arba patobulinti produktai, nauji gamybos metodai, naujos rinkos, nauji gamybos veiksmų šaltiniai, nauji organizavimo būdai.

Analizuojant inovacijas, neretai iškeliamas naujumo klausimas. S. Mickie (2004, p. 19) inovacija laiko - naujų ir potencialiai naudingų idėjų, veiklos būdų ar produktų diegimą tam tikroje situacijoje, kurioje inovacijos įsisavinimas sukelia pokyčius. Chesbrough (2003, p. 36) inovacija laiko išradimą, kuris pritaikomas ir pateikiamas į rinką. Autorius kaip ir S. Mickie inovacijas apibūdina pabrėždamas inovacijų kuriamą rezultatą. Remianis minėtu Chesbrough apibrėžimu, inovacija pasižymi naujumu žinių požiūriu, tuo tarpu verslo įmonė – subjektas, kuriantis ir diegiantis inovacijas, tampa nesvarbus.

Autoriai Y. Ijuri ir R. Lawrence Kuhn (1988) inovacijas apibūdina per jų susidarymo prielaidas: kaip perversmas esamai sistemai, problemų paieška, atsitiktinai eksperimentuojant su kintamaisiais, apgalvotas sprendimas investuoti į žinių paiešką, siekis suderinti poreikius ir jau esamas žinias, oficialios priemonės, skatinančios naujoves, kaip mokslinių tyrimų ir technologijų plėtra, nusitreikimas valdymo rizikai, turimų išteklių mažėjimas, valdymo filosofija ir organizacijos aplinka, klientų poreikiai.

Goldberg ir autorių kolektyvas (2006) teigia, jog inovacija yra naujų ir nepatikrintų technologijų ir neišbandytų procesų ir produktų vystymas ir komercializavimas. Autorius detalizuoja inovacijos apibrėžimą, pažymėdamas, jog naujausių technologijų absorbavimas skatina naujų idėjų bei inovacijų atsiradimą. Europos komisija Inovacijų versle programoje (2000-2003) apibrėžiant inovacijas taip pat mini jų komercializavimo aspektą: sėkmingą naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinat jau egzistuojančius produktus ir procesus.

Darbo ministerijos, pramonės, komercijos ir turizmo centras inovacijų ir verslo vystymui (CIDEM, 2003) inovaciją apibūdina kaip veiklą, kuria siekiama sukurti naujus produktus ar

gamybos procesus, didelius technologinius patobulinimus. Taip pat įvardina, jog naujais produktais ar procesais turėtų būti laikomi tie, kurių charakteristikos ar naudojimo būdai labai skiriasi nuo jau esamų technologinių požiūriu, bei išskiria inovacijas verslo vadybos aspektu: inovacijas įvardindami kaip procesą, kurios tikslas - įgyti konkurencinį pranašumą, įtraukiant mokslo, technologijų arba organizacinių patobulinimų ar pažangos žinių ar dizaino į įmonės produktus, paslaugas ar veiklos būdus. LR statistikos departamentas (2003), remdamasis LR Vyriausybės 2003 liepos 15 d. nutarimu inovaciją apibrėžia remdamasis komercinio pritaikymo principu. Inovacija – naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas pateikiant rinkai naujus arba patobulintus produktus ir procesus.

Lietuvių autorių kolektyvas: (B. Melnikas, A. Jakubavičius, R. Strazdas, 2008, p. 340) inovacija apibūdina kaip funkcinę, iš esmės pažangią naujovę, orientuotą į seno pakeitimą nauju. Autoriai išvelgia, jog inovacija gali būti laikoma idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri jį įgyvendina ar naudoja.

Įvairūs šaltiniai siūlo įvairius inovacijų apibrėžimus, vieni jų konkretesni, kiti - labai abstraktūs, bet visur pačia bendrąja prasme inovacijos suprantamos kaip naujų, iki tol nebuvousių dalykų išradimas ir įdiegimas. Tačiau verta pastebėti, jog laikui bėgant inovacijų koncepciją suvokiame kur kas plačiau. Tai ne tik naujos technologijos, nauji gaminiai, bet ir idėjos. Terminas „inovacija“ yra dviprasmiškas, nes reiškia ir procesą, ir rezultatą. „Inovacija“ reiškia procesą, kai kalbama apie idėjos transformavimą. „Inovacija“ reiškia rezultatą, kai kalbama apie naują patobulintą produktą, įrenginį ar paslaugą, turinčius paklausą rinkoje. Taip pat verta pastebėti, jog visi inovacijų apibrėžimai inovaciją apibūdina kaip pokytį, kuris seną pakeičia nauju. Tačiau inovacija ne visada yra radikaliai naujos, nes visos inovacijos remiasi jau sukurtomis žiniomis, o kartais gali būti traktuojamos kaip mažas patobulinimas.

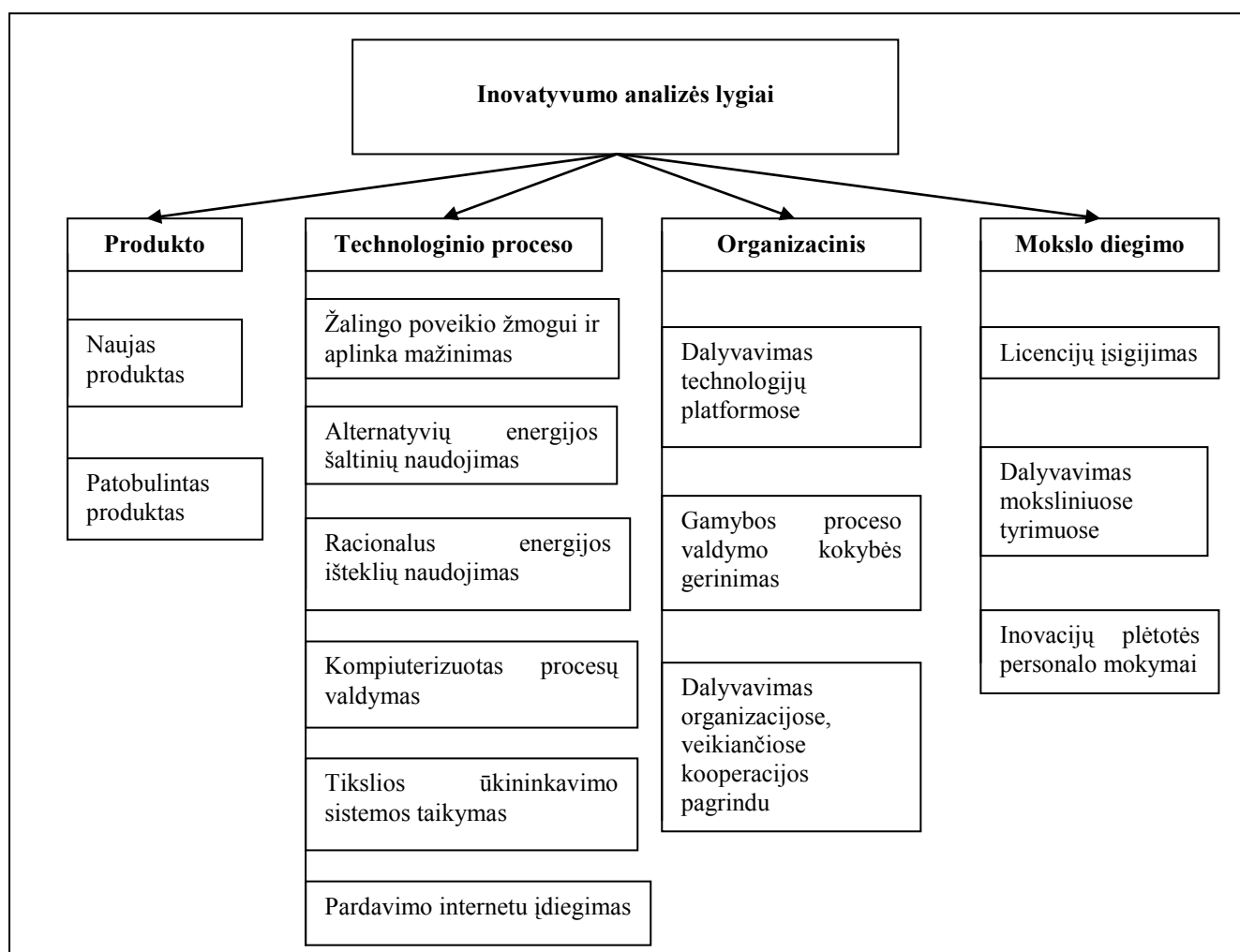
Apžvelgus įvairių autorių inovacijų sampratą, galima apibendrinti teigti, jog inovacija – tai procesas, kurio metu panaudojant žinias siekiama kažką pakeisti nauju, efektyvesniu, geresniu, naudingesniu. Galima daryti išvadą, jog inovacijos – tai procesas, kurio metu žinios paverčiamos ekonomine nauda.

Inovatyvumas taip pat gali būti apibrėžiamas atsižvelgiant į skirtingus aspektus. A. Jakubavičius (2008, p.180), inovatyvumą apibrėžia kaip konkurencingumą skatinančiu veiksmu ir efektyvia rinkodaros priemone. A. Bakanauskas, A. Grebliauskas, A. Virbilaitė (2007) taip pat labai plačiai apibrėžia inovatyvumą - kaip esminį elementą, padedantį kompanijai išlikti ir verčiantį tobulėti. G. T. M. Hult, R. F. Hurley, Gary (2004, p.429-438) inovatyvumą apibrėžia kaip charakteristiką, apibūdinančią sugebėjimą būti inovatyviu.

S. Šajeva ir R. Jucevičius (2008) remdamiesi Salavou (2004) požiūriu, tiegia, jog inovatyvumo dimensija yra sunkiai apibrėžiama, kadangi organizacijos gali būti inovatyvios vienoje

srityje ir visai neinovatyvios kitose. Analizuodami įmonės inovatyvumo gebėjimus, autoriai akcentuoja skirtingus šios dimensijos aspektus: organizacijos gebėjimą greitai kurti naujus produktus, paslaugas, jos lankstumą, imlumą žinioms, atvirumą naujoms idėjoms, išvalgumą ir kt.

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad autoriai akcentuoja skirtingus inovatyvios organizacijos bruožus. Inovatyvumas – bendriausia prasme suvokiamas kaip veiksnys ar bruožas, susijęs su naujovių kūrimu ir įdiegimu. Tačiau dažniausiai praktine prasme mokslinėje literatūroje naudojamas kaip charakteristika, nusakant kaip efektyviai įmonės sugeba kurti, plėtoti, įgyvendinti bei komercializuoti inovacijas. Daugelio vadybinių ir ekonominių tyrimų mokslinė problema yra identifikuoti, pagal kokius požymius skiriasi neinovatyvios ir inovatyvios organizacijos bei kokie pagrindiniai veiksniai lemia šį skirtumą.



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis RAMANAUSKAS, J. Inovacijų plėtra modernizuojant ūkininkų ūkius, dalyvaujančius BPD priemonėse. LR ŽŪM užsakomojo mokslinio tyrimo darbo ataskaita, 2007

2. pav. Inovatyvumo analizės lygiai ir kriterijai

2 pav. inovatyvumo kriterijai grupuojami pagal svarbos (ekonominė ir socialinė nauda, mokslinė technologinė reikšmė) ir galimybių (plėtros potencialas, rezultatų pritaikymo galimybės) kategorijas, siekiant suderinti reikmes, naudą ir galimybes nacionaliniu lygmeniu. Vertinant ūkio

subjektų pateiktus ES paramai gauti projektus, buvo pasirinkti lygiai ir kriterijai, kurių pagalba galima nustatyti pateikto vertinti investicinio projekto inovatyvumo lygį. Inovatyvumo lygis (1 priedas) vertinamas pagal tokias 4 pagrindines kriterijų grupes (J. Ramanauskas, 2007):

1. Inovacijų įtaką produktams – prekių/paslaugų įvairovės padidėjimui, jų kokybės pagerėjimui ir išitraukimui į naujas rinkas ar užimamos rinkoje pozicijos sustiprėjimui;

2. Inovacijų įtaką technologiniams procesams gamyboje – produktų auginimo/gamybos ar paslaugų apimties padidėjimui, lankstumo pagerėjimui, darbo našumo padidėjimui, medžiagų ir energijos sąnaudų produktų vienetui išauginti/pagaminti sumažėjimui; poveikio aplinkai (aplinkos užterštumo) sumažėjimui ar sveikatos ir saugumo padidėjimui, atitinkčiai keliamiems reikalavimams (standartų, normų laikymuisi) ir prekyboje – pardavimo internetu įdiegimas, (el. prekyba), elektroninė atsiskaitymo sistema ir pan.;

3. Inovacijų įtaką ūkio subjekto organizacijosi pertvarkai – dalyvavimui technologinėse platformose (klasteriuose), ūkio subjekto veiklos organizavimui kooperacijos pagrindu;

4. Mokslinių tyrimų inovacijų diegimas – ūkio subjekto veikla mokslinių inovacijų srityje (dalyvavimas klasteriuose, įsigyti ir pritaikyti moksliniai tyrimai, išradimai, licencijos, prekės ženklai ir kitos žinios (informacija) bei su tuo susiję personalo mokymai, mokslininkų bei aukštos kvalifikacijos darbuotojų įdarbinimas).

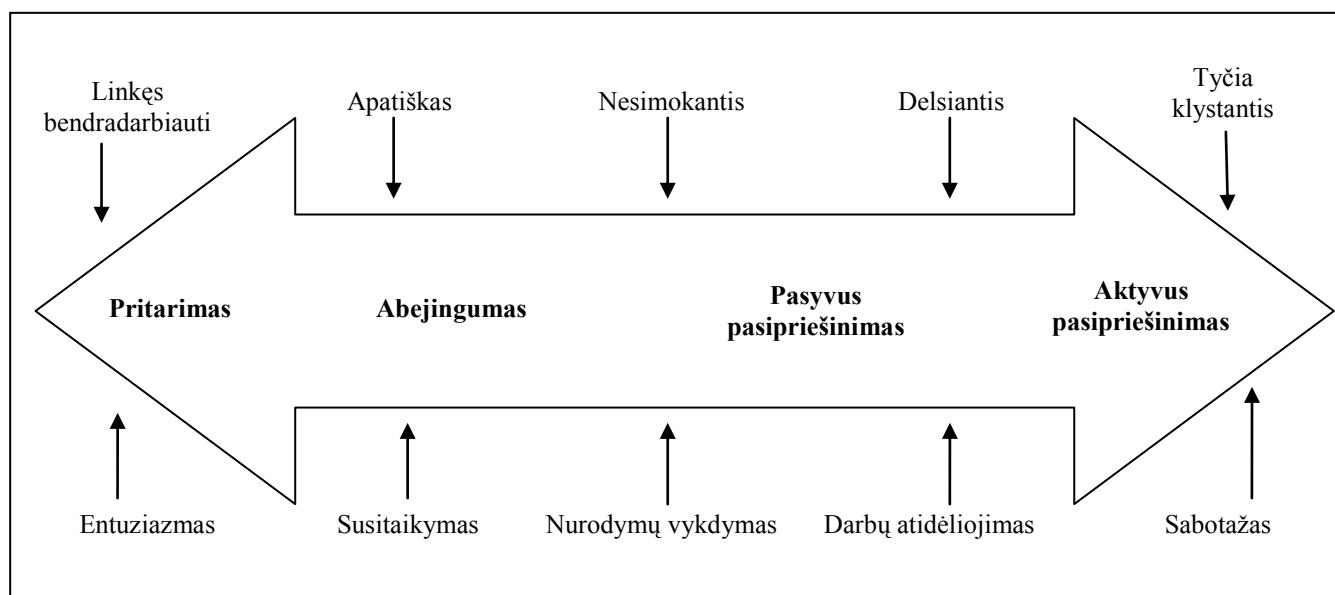
Visoms organizacijoms būdingas atsinaujinimas, pažanga, o inovacijų ir kūrybinių siekių srautas yra jų augimo garantas. Inovacijų skatinimas prasideda nuo suvokimo, jog inovatyvi įmonės veikla yra pozityvi ir reikalinga. Tačiau vien žinojimas rezultato ir poveikio neteikia. Autorius Peter F. Drucker (1993) įvardina septynias inovatyvios organizacijos galimybes: netikėta (nepasiteisinusi prekė ar paslauga); neadekvatumas (skirtumas tarp paklausos ir pasiūlos); proceso poreikis (proceso trūkumai ar silpnosios vietos); struktūriniai pokyčiai (pramonės ar rinkos); demografija (gyventojų populiacija, švietimo ir pajamų pokyčiai); nuotaikos svyravimai (kas priimtina, o kas ne); naujos žinios (mokslo pasiekimai). B. Vijeikienė, J. Vijeikis (200, p.161) taip pat pateikia prielaidas inovatyvios organizacijos susidarymui, tačiau didenį dėmesį skiria vidinėms organizacijos inovatyvumo kūrimosi prielaidoms: pamatuotos rizikos skatinimas ir nesėkmių toleravimas; darbuotojų diskusijų skatinimas ir apsikeitimo idėjomis skatinimas; konkurencinio lenktyniavimo; kūrybingų žmonių, siekiančių išsiskirti iš kitų, pastebėjimas ir keistenybių toleravimas; greitas idėjų vertinimas ir priimtinių idėjų gražinimas, duodant darbuotojams laiko toliau jas vystyti; atvirumas kūrybingoms idėjoms iš išorės, pripažįstant, kad ne viskas išrandam įmonės viduje.

Tiek nuo organizacijos išorinės aplinkos, tiek nuo vidinės - organizacijos kultūros priklausys, ar inovatyvumo galimybės bus išnaudotos. Inovacijų plėtojimas yra traktuotinas kaip vienas iš svarbiausių socialinės, ekonominės ir technologinės pažangos veiksnių. Tai yra labai svarbi socialinės ekonominės raidos sąlyga.

1.3. Organizacijos kultūros ir inovatyvumo ryšys

Daugelis teorinių ir praktinių darbų vadybos srityje pabrėžia kultūros įtaką organizacijos rezultatyvumui. Nors kultūra negali būti valdoma tiesiogiai, būtina suprasti jos egzistavimo principus ir reikšmę organizacijai. Kultūra yra bendras organizacijos narių realybės suvokimas, siūlantis bendrą reikšmių sistemą, kuri suformuoja pagrindą komunikacijai ir abipusiam supratimui. Kultūra organizacijoje atlieka vidinės integracijos ir koordinacijos funkcijas. Vidinė integracija reiškia naujų narių socializacijos procesą, ribų apibrėžimą, darbuotojų identiteto ir atsidavimo jausmo susiformavimą, koordinacija apibrėžia priimtina ir neleistina elgesį bei užtikrina socialinės sistemos stabilumą (E.C. Marins, F. Terblanche, 2003, p. 64-74).

E. Martins (2003, p.64-74) pažymi, jog organizacijos kultūra yra svarbus veiksnys bet kurios organizacijos sėkmei. Sėkmingi organizacijų gebėjimą absorbuoti naujoves į organizacijos kultūrą ir valdymo procesus užtikrina inovatyvumą dviem būdais: per socializacijos procesus, kuomet organizacijos pavieniai asmenys sužino, kokia elgsena yra priimtina, ir kaip veikla turėtų veikti. Normas vystomos ir priimamos, o jas dalijasi asmenys; per pagrindines struktūras, kurios nustato pagrindines vertybes, prielaidas ir įsitikinimus, kurie ir tampa priimta nustatytos formos ir elgesio veikla. Žmogus yra bene svarbiausias inovacinės veiklos subjektas. Kaip individualus darbuotojų kūrybingumas, saviraiška yra skirtingi, taip ir inovacijų slopinimo gylys ir raiška priklauso nuo kiekvieno organizacijoje dirbančio individo. D. Šimkevičienė (2007) pavaizdavo individualius barjerus inovacijoms. (3 paveiksle)



Šaltinis: ŠIMKEVIČIENĖ, D. Konferencijos „Augimo strategijos ir personalo valdymas“ medžiaga: „Pokyčiai įmonėje – kaip juos valdyti?. Kaunas: Verslo žinios, 2007

3 pav. Individualūs barjerai inovacijoms

Kaip matome iš paveikslo, individualių darbuotojų pasipriešinimo gylis inovacijoms yra skirtingas: nuo aktyvaus pasipriešinimo, kuomet vykdomi sabotazai, o darbuotojai tyčia klysta, iki pritarimo ir entuziasmo bei polinkio bendradarbiauti siekiant bendrų organizacijos tikslų. Autorė D. Šimkevičienė (2007) išskyrė keturis individualių pasipriešinimo inovacijoms gylius: aktyvus pasipriešinimas, pasyvus pasipriešinimas, abejingumas ir pritarimas. R. Jucevičiaus (1998) teigimu, individualus pasipriešinimas apima: asmenybę, suvokimą, požiūrius, įpročius, baimę ir netikrumą, ekonominius veiksnius, statusą. Šie barjerai ir jų gylio priklauso nuo kiekvieno darbuotojo asmenybės, individualybės, o taip pat gali būti ir paskatinami ar sunaikinami organizacijos kultūrinių veiksnių. Tinkama kultūra gali papildyti racionalias vadybos priemones netiesiogiai įtakodama organizacijos narių elgesį. Organizacijos kultūra inovatyvioje organizacijoje, pasižymi tam tikromis specifinėmis daugumos priimtomis mokslininkų priimtomis kultūrinėmis normomis:

1. Atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas - viena pagrindinių inovatyvios organizacijos vertybių. Įmonėse pokyčiai dažniausiai susilaukia pasipriešinimo, kadangi naujovės sukelia grėsmę egzistuojančiai galios struktūrai ir nesaugumo jausmą tarp darbuotojų (G. Tan, 1998, p. 23 - 41). Dėl šios priežasties naujos idėjos būna atmetamos, o inovaciniai projektai žlunga. Kuo organizacijos labiau toleruojančios pokyčius tuo organizacijos yra kūrybiškesnės ir naujovių įdiegimas yra lengvesnis. Tačiau autoriai B. Uger ir M. Zagler (2003, p. 239-310) organizacijos atvirumą apibrėžia kaip išorinį organizacinį veiksnių - kaip kooperaciją tarp įmonių, mokslinių tyrimų institutų ir klientų yra nemažiau svarbūs veiksniai, kuriantys palankų organizacinį klimatą inovacijas kuriančioje organizacijoje. Informacijos srautai tarp šių ekonomikos veikėjų gali tekėti ir formaliuose ir neformaliuose tinkluose bei gali tiek sustiprinti, tiek susilpninti inovacinės veiklos rezultatus.

2. Dialogas ir prieinamumas – reiškia atvirą ir skaidrią komunikaciją, kai organizacijos darbuotojai gali laisvai bendrauti tarpusavyje ir su aukščiausia vadovybe. Tai leidžia efektyviai keistis informacija ir žiniomis bei plėtoti naujas idėjas diskutuojant (S. Mckie, 2004). Rizikavimas ir klaidų toleravimas - organizacijai leidžia bandyti, klysti ir mokytis. Klaidų netoleruojanti kultūra pripažįsta tik patikrintas procedūras ir užkerta kelią tobulėjimui, o jai priešinga kultūra pripažįsta, kad klaidos yra mokymosi pagrindas, todėl skatina eksperimentuoti bei imtis naujų ir kartais rizikingų veiklų. S. P. Robins (2003) taip pat palaiko asmenis iniciatyvą – laisvės ir nepriklausomybės laipsnį, tačiau taip pat pabrėžia jog organizacija turi turėti nustatytą rizikos laipsnį, kiek darbuotojas gali rizikuoti.

3. Skirtumų toleravimas ir konstruktyvus konfliktų sprendimas. G. Tan (1998, p. 23-41) teigimu, skirtumų toleravimas ir konstruktyvus konfliktų sprendimas leidžia atsirasti kūrybiniam dialogui. Mokėjimas spręsti konfliktus užkerta kelią destruktiviems ginčams, o pagarba individualiems skirtumams įgalina darbuotojus dalintis skirtingais požiūriais ir tyrinėti daugiau

įvairių galimybių. S. P. Robins (2003) numato darbuotojų teisę konfliktuoti, įvardindamas tai kaip galimybę atvirai išsakyti savo nuomonę. Inovacinės veiklos grupėse žmonės turi būti pasiskirstę darbais, profesija, valdžia ir atsakomybe.

Organizacijos kultūra gali skatinti ar trukdyti inovatyvumą. Siekiant apibendrinti kultūros vertybes ir normas, kurios daro įtaką organizacijos kūrybingumui ir inovatyvumui, E. Martins (2003, p. 64-74) išskiria penkis veiksnius, apibūdinančius organizacijos kultūrą, skatinančią kūrybiškumą ir inovatyvumą, bei formuoja charakteristikas, kurios turėtų atsispindėti siekiant organizacijos inovatyvumo:

Strategija – inovatyvumą skatina tokia strategija, kuri skatina kurti ir pritaikyti naujus produktus ir paslaugas. Vizija ir misija turėtų atspindėti novatoriškus tikslus ir būti labiau orientuotos į rinką. Kitas svarbus aspektas – jog darbuotojai turėtų panašiai suprasti viziją ir misiją, o padėtis tarp dabarties ir matymo vizijos – veikti kūrybiškai ir išradingai. Organizaciniai tikslai ir uždaviniai turėtų atspindėti prioritetus, organizacijos vertybes ir kaip rezultatas gali būti kokybė arba efektyvumas. C. O'Reilly; Chatman, J.; D, Caldwell, (1991) taip pat pažymi, jog yra svarbu, jog kiekvienas organizacijos darbuotojas žinotų organizacijos tikslus ir manytų, jog gali padėti juos organizacijai pasiekti.

Struktūra – inovatyvumą palaiko kūrybiškumą, novatoriškumą, užtikrina lankstumą, laisvę, bendradarbiavimą komandoje. Aukštas atsakomybės lygis, laisvė sprendimų priėmime, gebėjimas prisitaikyti. (J. Kotter, J. Heskett, 1992) Vadovavimas paremtas personalo pasitikėjimu ir motyvavimu. Tačiau yra nustatytos saugios rizikos ribos. (G. Jucevičius, 2009)

Pagalbiniai mechanizmai - turėtų sukurti aplinką, kuri skatina kūrybiškumą ir naujoves. Tai laiko, informacinių technologijų, kūrybingų žmonių mechanizmai, kurie atlieka šį vaidmenį. Apdovanojamas elgesys atspindi organizacijos vertybes. Jei apdovanojamas kūrybiškas elgesys, tai ir dominuojantis elgesys organizacijoje bus kūrybiškumas. S. P. Robins (2003), E.C. Marins, F. Terblanche, (2003) teigimu, organizacijos darbuotojai taip pat turi būti apdovanojami už pasiryžimą rizikuoti, eksperimentuoti ir kurti idėjas. Č. Purlys (2008) teigia, jog organizacija skatinanti kūrybiškumą, turi leisti darbuotojams daugiau laiko kūrybiškai mąstyti ir eksperimentuoti, tuo tarpu dėmesys tik darbo našumui nėra palanki inovatyvumo terpė.

Elgsena – būdas kaip organizacijoje susidorojama su klaidomis: klaidos gali būti ignoruojamos, užglaistomos, taikomos nuobaudos arba priimamos kaip galimybė tobulėti. Idėjos vertinamos sąžiningai ir objektyviai. (R. M. Kanter, 1984). Pasiektas balansas, kokiu mastu leidžiama rizikuoti (G. Jucevičius, 2009), o tai gali būti pasiekta įvertinant laukiamus rezultatus. Inovatyvumui svarbus konkurencingumas. Siekiant sukurti konkurencingumą mezgami nauji ryšiai su vidaus ir užsienio partneriais, aptariamos idėjos. A. Jakubavičiaus, R. Strazdo, K. Gečo (2003) teigimu, svarbi tolerancija konfliktams – sugebėti suprasti skirtingus mąstymo stilius.

Komunikacija – atvira ir skaidri, grindžiama pasitikėjimu, turintis teigiamą poveikį skatinant kūrybiškumą ir inovacijas. Atvirų durų komunikacijos politika – bendravimas tarp asmenų, grupių, padalinių. Talentų fondo straipsnyje (2003) taip pat pabrėžiama ryšio ir prieinamumo svarba per vykstančius procesus, akcentuojant dėmesį į pasiryžimą vykdyti inovacijas. G. Jucevičius ir autorių kolektyvas (2009) sėkmingą informacijos sklaidą, pasidalinimą ištekliais, priėjimą prie specializuotų žinių, organizacinį mokymąsi. Taip pat autoriai pabrėžia, jog minėtos charakteristikos labiausiai įtakoja technologinių inovacijų kūrimą.

Išanalizavus moksliniuose šaltiniuose pateiktą organizacijos kultūros poveikį organizacijų inovatyvumui, 2 lentelėje išskiriami esminiai veiksniai ir inovatyvios organizacijos charakteristikos, kurios teoriškai turėtų užtikrinti organizacijos inovatyvumo palaikymą ir augimą.

1 lentelė

Organizacijos veiksniai, įtakoiantys inovatyvumą

Organizacijos kultūros veiksniai	Inovatyvios organizacijos charakteristikos	Šaltiniai:
Strategija	Skatina kurti ir pritaikyti naujus prekes ir paslaugas;	J. Kotter, J. Heskett (1992); E. Martins (2003); G. Jucevičius (2009)
	Atspindi novatoriškus tikslus;	J. Kotter, J. Heskett (1992); E. Martins (2003); Talentų fondas (2003).
	Orientuota į rinką;	J. Kotter, J. Heskett (1992);
	Darbuotojai panašiai supranta viziją ir misiją;	C. O'Reilly; Chatman, J.; D, Caldwell, (1991); E. Martins (2003);
	Kiekvienas darbuotojas mano, jog gali prisidėti prie strategijos įgyvendinimo;	C. O'Reilly; Chatman, J.; D, Caldwell, (1991); G. Jucevičius (2009);
	Padėtis tarp dabarties ir matymo vizijos – veikti kūrybiškai ir išradingai;	C. O'Reilly; Chatman, J.; D, Caldwell, (1991);
	Orientuota labiau į kokybę nei į efektyvumą;	J. Kotter, J. Heskett (1992);
	Kur kas svarbesnis santykis ir ryšys su klientu, nei jo įnešamas užmokestis už suteiktas paslaugas.	Talentų fondas (2003); B. Uger ir M. Zagler (2003); G. Jucevičius (2009);
Struktūra	Palaiko kūrybiškumą, novatoriškumą;	J. Kotter, J. Heskett (1992);
	Užtikrina lankstumą, gebėjimas prisitaikyti;	E. Martins (2003); G. Jucevičius (2009);
	Bendradarbiavimas komandoje;	J. Kotter, J. Heskett (1992);
	Aukštas atsakomybės lygis, ;	E. Martins (2003); Č. Purlys (2008);
	Laisvė sprendimų priėmimo, vadovavimas paremtas personalo pasitikėjimu ir motyvavimu;	A. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas (2003); Talentų fondas (2003).
	Toleruojamos rizikingos inovacijos naujose srityse;	G. Jucevičius (2009);
	Nustatytos saugios rizikos ribos.	G. Tan (1998); G. Jucevičius (2009);

Pagalbiniai mechanizmai	Aplinka, skatinanti kūrybiškumą ir naujoves;	J. Kotter, J. Heskett (1992); A. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas (2003); B. Uger ir M. Zagler (2003);
	Informacinių technologijų ištekliai;	Č. Purlys (2008);
	Naujų idėjų skatinimo metodai;	A. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas (2003); B. Uger ir M. Zagler (2003); Č. Purlys (2008);
	Inovacijų šaltinių paieška;	Talentų fondas (2003); G. Jucevičius (2009);
	Kūrybingų žmonių ištekliai;	A. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas (2003); Č. Purlys (2008);
	Apdovanojamas elgesys atspindi organizacijos vertybes;	G. Tan (1998); G. Jucevičius (2009);
	Laiko ištekliai kūrybiškai mąstyti ir eksperimentuoti;	J. Kotter, J. Heskett (1992); Č. Purlys (2008);
	Mažas dėmesys darbo našumui.	Č. Purlys (2008);
Elgsena	Būdas kaip organizacijoje susidorojama su klaidomis: priimamos kaip galimybė tobulėti;	R. M. Kanter (1984); S. P. Robins (2003), E.C. Marins, F. Terblanche, (2003); A. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas (2003); B. Uger ir M. Zagler (2003);
	Idėjos vertinamos sąžiningai ir objektyviai;	R. M. Kanter (1984); A. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas (2003);
	Toleruojamos nevisiškai aiškios situacijos;	E. Martins (2003), Talentų fondas (2003); B. Uger ir M. Zagler (2003).
	Toleruojamas nukrypimas nuo normų;	J. Kotter, J. Heskett (1992); S. P. Robins (2003);
	Pasiektas balansas, koku mastu leidžiama rizikuoti, o tai gali būti pasiekta įvertinant laukiamus rezultatus;	Talentų fondas (2003); G. Jucevičius (2009);
	Inovatyvumui svarbus konkurencingumas: nauji ryšiai su vidaus ir užsienio partneriais, aptariamoms idėjom;	A. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas (2003);
	Naujovės greitai priimamos ir adaptuojamos.	E. Martins (2003); R. M. Kanter (1984);

Komunikacija	Atvira ir skaidri, grindžiama pasitikėjimu;	J. Kotter, J. Heskett (1992); S. Mckie (2004);
	Skatinamos ir toleruojamos skirtingos nuomonės;	S. P. Robins (2003); A. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas (2003); S. Mckie (2004);
	Tolerancija konfliktams – sugebėti suprasti skirtingus mąstymo stilius;	S. P. Robins (2003); J. Kotter, J. Heskett (1992); A. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas (2003);
	Atvirų durų komunikacijos politika – bendravimas tarp asmenų, grupių, padalinių.	J. Kotter, J. Heskett (1992); A. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas (2003); Talentų fondas (2003); S. Mckie (2004);
	Sėkmingą informacijos sklaidą, pasidalinimą ištekliais, priėmimą prie specializuotų žinių;	G. Jucevičius (2009); B. Uger ir M. Zagler (2003);
	Keičiamasi naujomis idėjomis, naujomis perspektyvomis labiau nei medžiagų srautais;	J. Kotter, J. Heskett (1992); Č. Purlys (2008); B. Uger ir M. Zagler (2003); G. Jucevičius (2009);
	Organizacinį mokymasis;	E. Martins (2003); Talentų fondas (2003); G. Jucevičius (2009);
	Vieša padėka ir pripažinimas.	G. Tan (1998); S. P. Robins (2003), E.C. Marins, F. Terblanche, (2003); R. M. Kanter (1984);

A. Poškienė, (2006) teigia, jog inovacijų įgyvendinimo būtinybė ir sparta šiuolaikiniame vystymosi etape yra lemiantys veiksniai dabartiniame kintančiame pasaulyje, nes jie ne tik palaiko organizacijos išlikimą, bet užtikrina jos spartesnę vystymąsi bei konkurencingumą.

Mokslininkai nagrinėja organizacijos kultūros, jos vertybių ir normų sistemos poveikį, pabrėždami organizacijos kultūros įtaką kūrybiškumo ir inovacijų spartinimui. Stipri vertybių ir normų sistema, atspindi organizacijos narių pasirengimą vieningai siekti užsibrėžtų tikslų, tačiau šis vieningumas nereiškia skirtingų nuomonių netoleravimą.

Remiantis literatūros studijomis, nustatyta, kad yra susitarimas dėl organizacijos kultūros sistemos, skatinančios inovatyvumą nėra vieningos. Tačiau tyrinėtojų iškeliamos organizacijos kultūros charakteristikos, kurios potencialiai turėtų skatinti organizacijų inovatyvumą yra papildančios viena kitą.

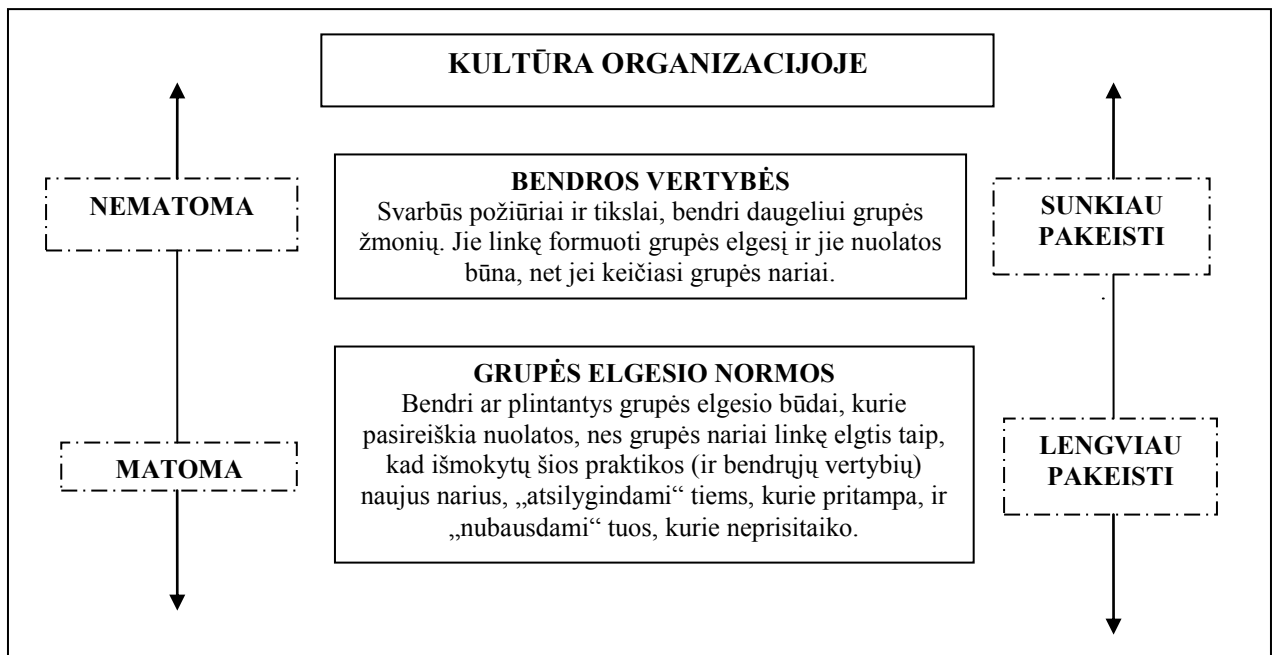
2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS IR INOVATYVUMO EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Pirmojoje šio skyriaus dalyje apžvelgsime su organizacijos kultūra ir inovatyvumu susijusius atliktus mokslinius tyrimus. Juos sugretinsime su nagrinėtomis organizacijos kultūros, inovatyvumo teorijomis. Antroje dalyje, remiantis nagrinėtais teoriniais aspektais ir praktinių rezultatų duomenimis, bus sudarytas nuosavas organizacijos kultūros įtakojantis inovatyvumą tyrimo modelis.

2.1. Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbai apie organizacijoss kultūras

Vis labiau atkreipiant dėmesį į žinių ekonomiką, inovacijos tampa strateginiais verslo pasaulio pasiekimais. Remiantis LR statistikos departamentuo duomenimis (2008) organizacijos – kuria ir diegia inovacijas savarankiškai, arba bendradarbiaudamos su kitomis įmonėmis, ir vis mažiau inovacijos yra perkamos iš išorinių tiekėjų. Su kiekvienu globaliu inovacijų augimu, didelės ir mažos organizacijos iš naujo vertina savo prekes ir paslaugas, ir netgi jų korporacinę kultūrą, siekdamos išlaikyti savo konkurencingumą globalioje rinkoje ir stengiasi iširti, kokie veiksniai jų organizacijos viduje padėtų palaikyti nenutrūkstamą, spatų ir efektyvų inovacijų kūrimą bei diegimą.

Organizacijos kultūros tyrimų spektras dažnai apima bendrai apibrėžiamos organizacijos kultūros sėkmės kūrimo. Tai puikiai iliustruoja Harvardo verslo mokyklos tyrinėtojų J. Kotter, J. Heskett (1992) atlikas tyrimas, kuriame dalyvavo 200 organizacijų. Tyrimo tikslas buvo - nustatyti nustatyti, kokie veiksniai prisidėjo prie kai kurių organizacijų kultūros didesnės sėkmės. Atlikdami tyrimą, J.Kotter ir J.Heskett nustatė du kultūros lygius – matomą ir nematomą. Pirmajame, matomame lygyje yra darbuotojų elgesio modeliai ir stilius. Antrame, nematomame lygyje – kartu priimtos ilgalaikės vertybės bei nuostatos. Nors antrojo lygio elementus pakeisti sunkiau, J.Kotter ir J.Heskett teigia, jog pirmojo lygio elementų – elgesio modelių ir stiliaus – pasikeitimai ilgainiui gali paskatinti keistis ir bendrąsias vertybes. (4 pav)



Šaltinis: KOTTER. J. P.; HESKETT. J. L. Corporate Culture and Performance. NY: Free Press, 1992. ISBN 0-029-18467-3

4 pav. Kultūros lygiai organizacijoje

Harvardo mokslininkų tyrimas taip pat įrodė, jog kultūros poveikis organizacijos veiklai yra stiprus ir tyrime prieita prie 4 pagrindinių išvadų:

1. Organizacijos kultūra gali turėti žymų poveikį ilgalaikiai firmos ekonominei veiklai;
2. Organizacijos kultūra turbūt bus dar svarbesnis veiksnys, kuris lems firmų sėkmę ar nesėkmę ateinančiais dešimtmečiais;
3. Organizacijos kultūros, trukdančios stipriai ilgalaikiai finansinei veiklai neretos; jos lengvai atsiranda net firmose, kuriose dirba daug sumanių ir protingų žmonių;
4. Nors ir sunku tai pakeisti, tačiau organizacijos kultūros gali būti taip suformuotos, kad labiau stiprintų organizacijos veiklą.

V. Cox (2008) analizuoja organizacijos kultūros poveikį (atvejo analizė) vienai FST 100 finansinei institucijai. Organizacijos kultūros poveikį organizacijos veiklai ištirti iškelti klausimai remiantis šiomis charakteristikomis: simboliai (kalba), istorijos ir mitai, lyderių vaidmens modelis, jėgos ir kontrolės mechanizmas, organizacijos struktūra, ritualai ir įpročiai. V. Cox (2008) analizuoja FST 100 finansinės institucijos atvejį kaip pavyzdį, kadangi organizacijai pakeitus esmines spragas organizacijos kultūros charakteristikose pagerėjo jos veiklos rezultatai. Tyrimas prieš taikant pokyčius organizacijoje atskleidė, jog nors ir organizacija deklaravo save atvirą ir atidžią savo darbuotojams, tačiau praktika buvo konfrontuojanti: neskaidri ir neatidi savo darbuotojams. Organizacijoje vyravo federalios jėgos ir kontrolės atmosfera, palaikoma vadovo nuomonė. 2003 metais įdiegus naują valdymo komandą, 2006 metais organizacija jau galėjo

pastebėti reikšmingus laimėjimus ir pasiekimus. Tyrimo autorius V. Cox (2008) priešpastato senąsias ir naujas vertybes organizacijos kultūroje, pavaizduotas 5 paveiksle, kurios ir lėmė tolimesnę organizacijos sėkmę.



Šaltinis: COX. V. What is organizational culture and how you can change it? IproCon. Human capital Management. 2008

5.pav. Organizacijos kultūros vertybės

Nors S. P. Robins (2003), E.C. Marins, F. Terblanche, (2003) laikosi pozicijos jog pasitikėjimas darbuotoju turėtų skatinti organizacijos kultūros puoselėjimą, tačiau V. Cox (2008) tyrimas atskleidė papildomą aspektą: koku būdu ta laisvė darbuotojui yra suteikiama. Tyrėjo nuomone pasitikėjimas turėtų perduotas ne įgaliojimo ar įsakymo, bet pasitikėjimo forma. Autoriaus nagrinėtas atvejis patvirtino ir kitų mokslininkų išsakytas pozicijas apie struktūros ir valdžios įtaką organizacijos kultūros formavimui. Pasisakoma už horizontalią struktūrą. Darbuotojai laisvi išsakyti savo mintis, patys sąmoningai siekia efektyvumo. R. M. Kanter (1984) detalai papildė V. Cox (2008) apibrėždamas įvairius būdus, kuriais kai kurie vadovai nuolat slopina inovacijas bei sulaiko darbuotojus nuo naujų idėjų kūrimo. Ji sudarė sąrašą iš dešimties vadovų nuostatų (priešpastatydama juos atitinkamam produktyviam elgesiui), kurios, jos įsitikimu, užtikrina inovacijų slopinimą. R. M. Kanter (1984) „Dešimt taisyklių slopinti inovacijas“:

1. Kiekvieną idėją iš apačios vertinkite įtariai – nes ji nauja ir iš apačios;
2. Reikalaukite, kad žmonės, kuriems reikia jūsų pritarimo, pirmiausia pereitų per keletą kitų valdymo lygių ir gautų jų parašus;

3. Paprašykite skyrių ar asmenų, kad mestų iššūkį ir kritikuotų vieni kitų pasiūlymus. (Taip jūs išsisuksite nuo sprendimų; jūs paprasčiausiai pasirinksite išlikusį.);
4. Kritiką reiškite nesivaržydami, o nuo pagyrimų susilaikykite. (Taip žmonės visą laiką bus įsitempę.) Lai jie žino, kad bet kada gali būti atleisti;
5. Problemų suradimą vertinkite kaip nevykėliškumo požymį, kad žmonėms nekiltų noras jus informuoti apie nesklandumus jų srityje;
6. Viską atydziai kontroliuokite. Užtikrinkite, kad žmonės darnai skaičiuotų viską, kas gali būti skaičiuojama;
7. Sprendimus dėl perorganizavimo ar pakeitimų priimkite slapčiomis ir žmonėms pateikite netikėtai. (Taip pat padeda išlaikyti įtampą.);
8. Užtikrinkite, kad informacijos prašymai tikrai nepagrįsti ir garantuokite, kad ji nebūtų vadovams teikiama laisvai. (Juk nenorite, kad duomenys pakliūtų į netinkamas rankas.);
9. Suteikite žemesnio lygio vadovams, įgaliojimų suteikimo ir atstovavimo vardu, atsakomybę surasti būdus, kaip mažinti, atleisti, perkelti žmones kitur ar kitaip įgyvendinti jūsų priimtus grasinančius sprendimus. Ir kad jie atliktų greitai;
10. Ir visų prima, niekada nepamiškite, kad jūs, aukščiausieji, viską, kas svarbu apie šį verslą, jau žinote.

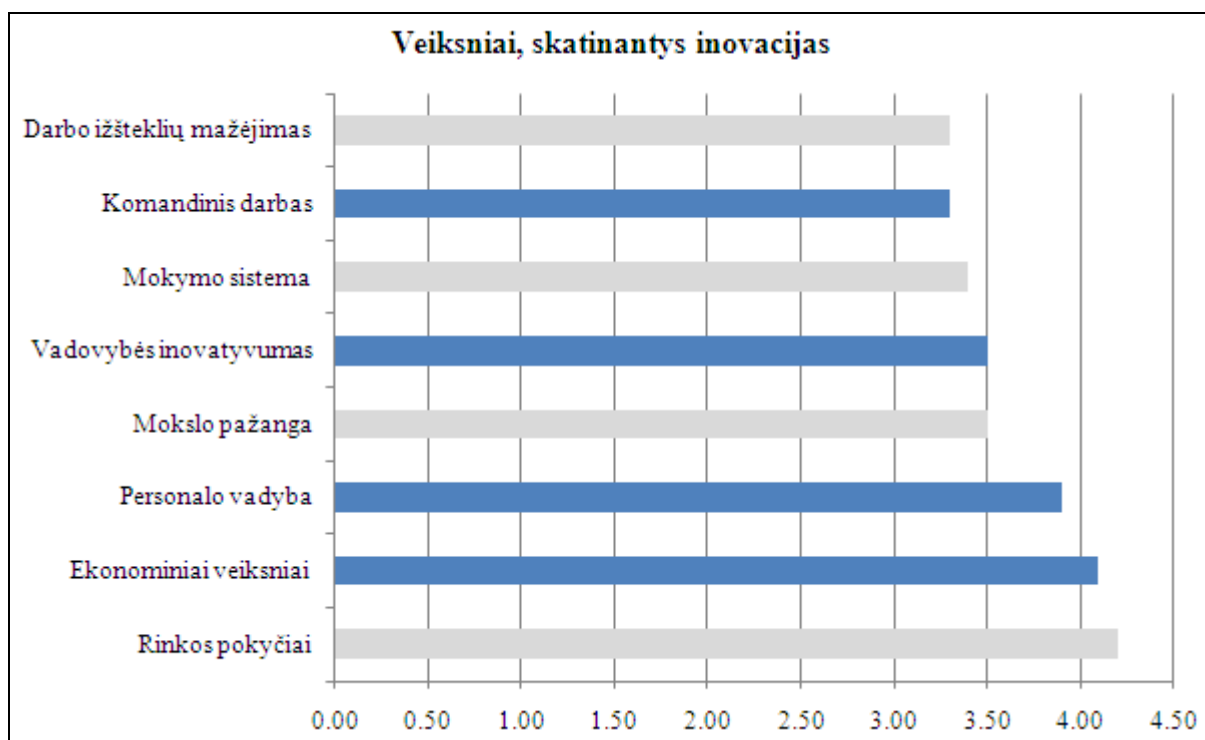
Apibendrinant užsienio autorių empirinius tyrimus organizacijos kultūros kontekste, galime dalyti išvadą jog organizacijų veiklos rezultatai priklauso nuo organizacijos kultūros. Tačiau tik R. M. Kanter (1984) atskleidė organizacijos kultūros nuostatas, kurios potencialiai slopintų inovacijų kūrimo procesą organizacijose. Tuo tarpu kiti autoriai organizacijos kultūros poveikį įvardina neapibrėžtai – organizacijos sėkme, efektyvumu, rezultatyvumu. Inovatyvumo konteksto pasigendama kaip organizacijos kultūros rezultato.

Lietuvos autoriai organizacijos kultūros tyrimams taip pat skiria didelį dėmesį. Šios srities aktualumo priežastimi yra vis labiau išgalinti nuostata, kad organizacijos kultūra turi didžiulę įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Kaip teigia E. Katiliūtė, B. Stankūnienė (2009), Lietuvoje organizacijos kultūrą pradėta kiek išsamiau nagrinėti tik XX a. 9 – ajame dešimtmetyje (Jucevičienė ir kt., 2000; Jucevičienė, 1996 ir kt.). Lietuvių autoriai organizacijos kultūrą analizavo įvairiais aspektais: tyrė organizacijos kultūros ryšį su visuotinės kokybės vadyba (Vanagas, 2005), organizacijos kultūros vietą organizacijų vadyboje, ryšį tarp organizacijos savitumo ir jos elgsenos, organizacijos kultūros įtaką pokyčiams (Zakarevičius, 2004), kultūros sampratos, jos vartojimo pokyčius globalizacijos sąlygomis (Čiburienė, Guščinskienė, 2007).

G. Jucevičiaus, M. Kriaučionienės ir kt. (2009) atliktas empirinis tyrimas sisteminiu požiūriu į technologijų inovacijų socialines dimensijas. Tyrimas atliekamas remiantis Kuhn (1992) konceptu, jog inovacijos – socialinis procesas. Socialinių komponentų reikšmė bei įtaka

visuomenės, mokslo ir inovacijų raidai įrodo, kad negali būti griežtos atskirties tarp technologinių ir socialinių inovacijų grupių, nes socialinės gali pasireikšti bet kurioje technologinių inovacijų grupėje kaip inovacijų skatinimo bei pritaikymo prielaida, o technologinių inovacijų diegimo kontekste jos turėtų tapti pastarųjų sėkmingo diegimo bei sklaidos prielaida. Tyrinėtojai socialines technologijų dimensijas išskiria, remdamasis penkiais skirtingai lygmenimis: tarptautiniu, nacionaliniu/regioniniu, interorganizaciniu, intraorganizaciniu, individualiu. Kiekvienas socialinių dimensijų lygmuo (išskyrus individo) struktūruojamas į kietąsias (socialinės sistemos struktūros ir institucijos) ir minkštąsias (kultūriniai technologijų inovacijų aspektai) dalis.

A. Baležentis (2007) nustatė, išorinius ir vidinius veiksnius, skatinančius ir stabdančius inovacijas organizacijose ir išmatavo juos balais. Tyrime dalyvavo 70 skirtingo dydžio įmonių: mikroįmonės, mažos, vidutinės ir didelės – besiskiriančios veiklomis ir inovatyvumo lygiais. Svarbiausiais vidiniai ir išoriniai organizacijos veiksniais, skatinantys inovacijas organizacijoje pavaizduoti 6 paveiksle. Išoriniai veiksniai pavaizduoti šviesesne, o vidiniai veiksniai – tamsesne spalva.

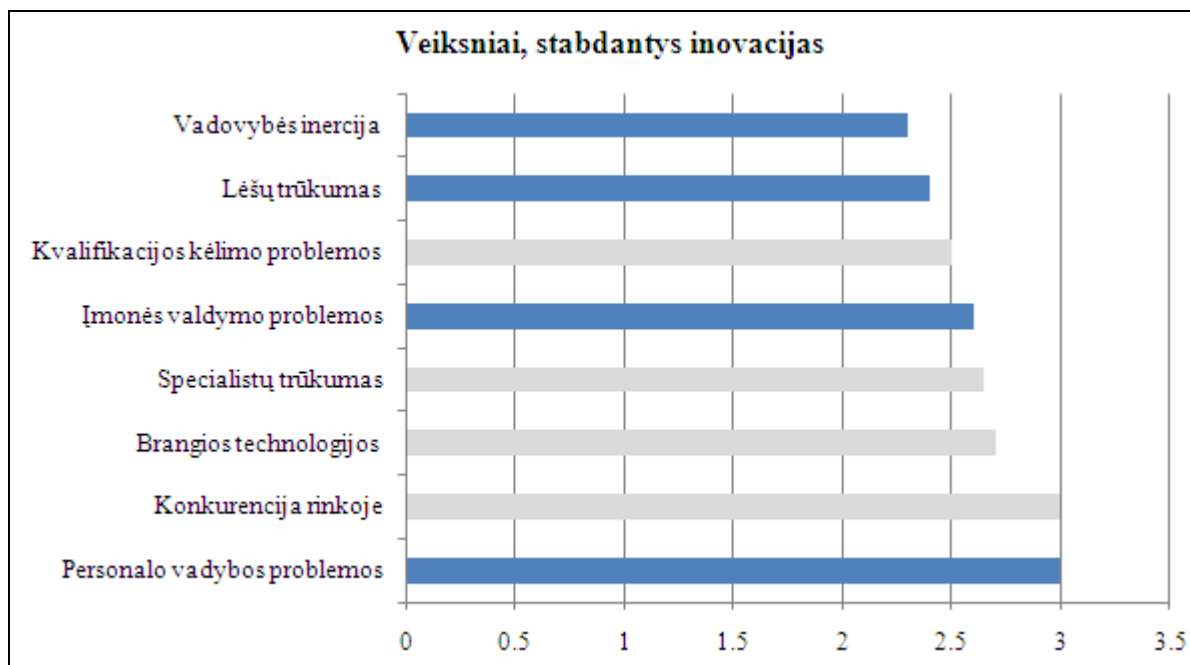


Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis BALEŽENTIS, A. Organizacijos inovacinio lauko veiksniais analizė. Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras: 2007, Vilnius. Viešoji politika ir administravimas 2007. Nr 22 ISSN 1648-2603

6 pav. Veiksniai, skatinantys inovacijas (balais)

Kaip matome iš 6 paveikslo, labiausiai inovacijas skatinančiais veiksniais tapo rinkos pokyčiai (išorinis veiksnys). Tačiau gana svarią poziciją turėjo ir vidiniai įmonės veiksniai, tarp

kurių didžiausias pozicijas užėmė ekonominiai veiksniai, personalo vadyba, pačios vadovybės inovatyvumas, bei komandinis darbas. Vidiniai ir išoriniai veiksniai, stabdantys inovacijas organizacijoje: pavaizduoti 7 paveiksle. Išoriniai veiksniai pavazduoti šviesesne, o vidiniai veiksniai – tamsesne spalva.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis BALEŽENTIS, A. Organizacijos inovacinio lauko veiksniumi analizė. Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras: 2007, Vilnius. Viešoji politika ir administravimas 2007. Nr 22 ISSN 1648-2603

7 pav. Veiksniai, stabdantys inovacijas (balais)

Tarp stabdančiųjų inovacijas veiksnių svariausią poziciją užima personalo valdymo problemos. Taip pat ženklios ir kitos vidinės įmonės problemos, minimizuojančios ar net šalinančios inovacijų reikimosi procesą: įmonės valdymo problemos, lėšų trūkumas, vadovybės inercija.

Apibendrinant 6-7 paveikslus galima daryti išvadas, jog vidiniai įmonės veiksniai beveik lygiavertiškai įtakoja įmonės inovatyvumą kaip ir išoriniai veiksniai. Išoriniai veiksniai paprastai yra sunkiau prognozuojami, išmatuojami bei minimizuojami jų nešami neigiami pokyčiai, nei vidinių įmonės veiksnių. Todėl kiekvienai įmonei būtų labai paranku nuolat vykdyti monitoringą savo viduje, ypatingai atkreipiant dėmesį į personalo valdymą, kurio reikšmė tarp visų įmonės vidinių veiksnių neabejotinai didelė visam įmonės inovatyvumui.

A.Jakubavičiaus, R. Strazdo, K. Gečo (2003) teigimu, inovacinė veikla dažniausiai būna nesėkminga ne dėl techninių, finansinių, o dėl organizacijos kultūros veiksnių. Išskirtinos šios pasipriešinimo naujovėms priežastys: darbuotojai psichologiškai nepasirengę suvokti pasikeitimus,

inercija, įpratimas prie nusistovėjusios tvarkos ir procedūrų, galimų nesėkmių baimė, šalutinės emocinės paskmės – psitikėjimo savimi, įtakos kitiems sumažėjimas, galimas atsakomybės ir įtampos didėjimas, pasitikėjimo vadovais stoka, įgūdžių trūkumas dirbti naujomis sąlygomis, asmeniniai konfliktai su inovacijų iniciatoriais ir įgyvendintojais, blogas planavimas, darbo grupių, kurios buvo pasiekusios darnos ir susiklausymo išardymas. Tai yra sąlygota tuo, kad organizaciją sudaro nemažai žmonių, kurie yra individai – vienas nuo kito daugiau ar mažiau besiskiriantys. To pasekoje yra labai daug interesų, o jų visų praktiškai neįmanoma patenkinti. Tačiau pasipriešinimo veikimas gali būti iš anksto sumažintas, peržvelgiant pačią organizacijos kultūros sistemą – ar dėl naujų idėjų, tikslų nekyla prieštaravimai pačios organizacijos kultūros sistemoje. Jeigu pasiekiamas balansas tarp įmonės struktūros, strategijos, pagalbinių mechanizmų, elgsenos ir komunikacijos, tai savo ruožtu balansas tarp organizacijos individų taip pat.

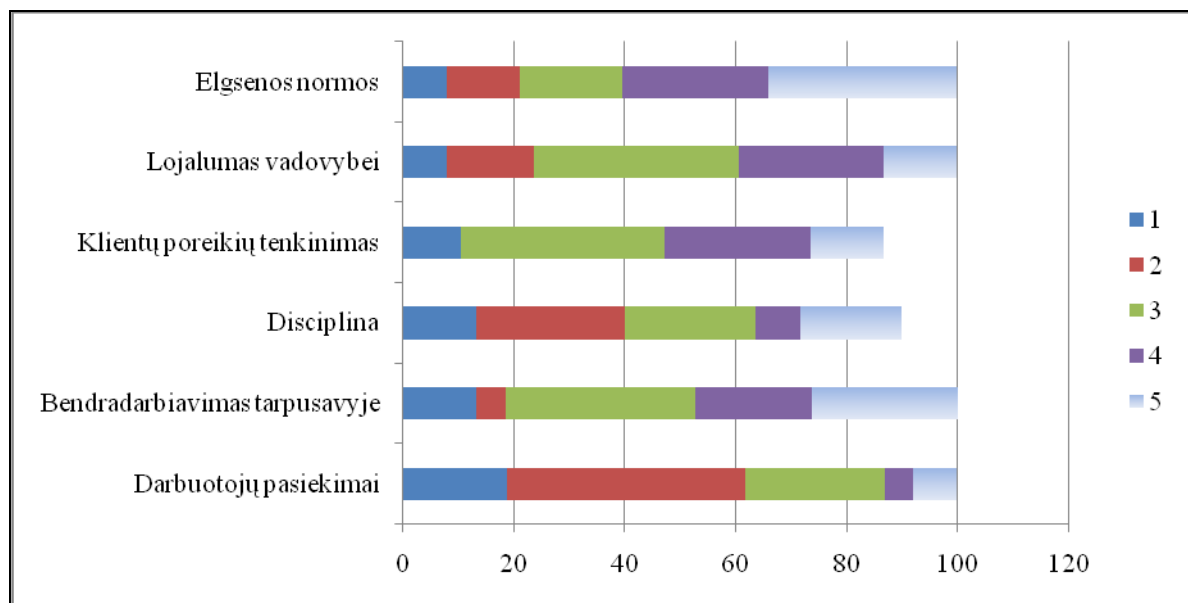
Kiekvienos organizacijos kultūros poveikyje siekiama tik maksimaliai pozityvias pasekmes nešantys tikslai: sukurti efektyviai ir inovatyviai veikiančią organizaciją, pritraukti ir atsirinkti tinkamiausius darbuotojus, išlaikyti vertingiausius savo darbuotojus, sukurti ir efektyviai motyvuoti savo komandą, padidinti kiekvieno darbuotojo produktyvumą, bei jų pagalba pasiekti ilgalaikius įmonės veiklos rezultatus. Inovatyvi organizacijos perspektyva gali būti slopinama ne tik individualių darbuotojų poveikio priemonėmis. Siekdama teigiamų rezultatų vadovybė dažnai ne tik nepasiekia teigiamų rezultatų, bet ir juos slopina. Analizuodamas eilę didelių organizacijų požiūrį ir politiką inovacijų bei kūrybiškumo atžvilgiu. Inovacijų slopinimui įtakos turi daugelis faktorių, tarp jų ir žmogiškasis. D. Šimkevičienė (2007) pateikia vidines organizacijos priežastis (matuojamas procentais), kurios labiausiai pakerta inovacijų įgyvendinimą. (8 paveikslas).



Šaltinis: ŠIMKEVIČIENĖ, D. Konferencijos „Augimo strategijos ir personalo valdymas“ medžiaga: „Pokyčiai įmonėje – kaip juos valdyti?. Kaunas: Verslo žinios, 2007

8 pav. Inovacijas slopinantys vidiniai organizacijos veiksniai

8 paveikslas atspindi, jog didžiausią įtaką pasipriešinimui inovacijoms turi organizacijos pasipriešinimas, žmogiškasis faktorius, surinkęs apie 60 proc. respondentų balų. Taip pat ženkliai kovoti prieš inovacijas „padėjo“ ir bloga komunikacija bei darbuotojų pasipriešinimas. Visi šie įvardinti veiksniai yra glaudžiai tarpusavyje susiję, tačiau kiekvienas iš jų gali būti ir kito veiksnio priežastimi. Pavyzdžiui, aiškios misijos stoka gali įtakoti pasitikėjimo stoką. Apibendinant inovacijų slopinimo procesą, matome, jog inovacijų slopinimas procesas gali kilti ne tik iš išorinių organizaciją veikiančių jėgų, bet ir iš organizacijos vidaus – organizacijos kultūros. Netinkami ir neaiškūs personalo vadovų nuostatai ne tik skatina darbuotojus užtikrinti nuolatinį įmonės pasyvumą, bet ir slopina kūrybiškų darbuotojų rašką, bei visą organizacijos inovatyvumą. Egzistuojant individualiems pasipriešinimams inovacijoms organizacija turėtų siekti pagreitinti praktikos, procesų ir principų evoliucijos procesą, rasti erdvę vadybos inovacijoms ir organizacijos adaptacijai, išvaduoti ir atskleisti darbuotojų gebėjimus ir kūrybiškumą, bei pasitelkiant kitus organizacijos kultūros veiksnius, potencialiai skatinančius inovacijas. Panašius tyrimo rezultatus gauna ir Č. Purlys (2008), tyręs Lietuvos įmonių organizacijos kultūrą, apklausdamas 160 įmonių (daugiausia iš jų veikiančios paslaugų sektoriuje). Autorius teigia, jog organizacijos kultūra veikia organizacijos efektyvumą ir konkurencingumą. Č. Purlys savo tyrimą skaido į dvi dalis – apklausia organizacijų darbuotojus ir jų vadovus, tačiau skirtingais klausimynais. Remiantis 5 balų Likerto skale (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku), tiriamose įmonės darbuotojai pažymėjo svarbiausius kultūros aspektus, esančius jų organizacijoje: darbuotojų pasiekimais, komunikacija tarp darbuotojų, disciplina, klientų poreikių tenkinimas, lojalumas vadovybei, elgsenos normos. (9 pav.)



Šaltinis: PURLYS, Č. Konferencijos „Business and management“ medžiaga: Assessment of organizational culture. Vilnius: VGTU, 2008

9. pav. Svarbiausi aspektai darantys įtaką organizacijos kultūrai (darbuotojų požiūriu)

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog darbuotojų požiūriu, organizacijose labiausiai veikia šie kultūros elementai yra elgsenos normos (34,2%), bendradarbiavimas tarpusavyje (26,3%). Klientų poreikių užtikrinimas ir lojalumas vadovybei sulaukė vienodo darbuotojų vertinimo - (13,2%). Disciplina ir darbuotojų pasiekimai įvertinti kur kas mažesne verte. Tai reikia, jog organizacijose stengiamasi užtikrinti darbuotojų laisvę veikti (18,4%). Respondentai nurodė, jog darbuotojų pasiekimai vertinami itin žemai – 7,9%. Tyrimui vadovų požiūriui identifikuoti, suformuotas tyrimo modelis, sudarytas iš 16 elementų. Apklausiami vyriausi vadovai nurodė svarbiausius organizacijos kultūros elementus, užtikrinančius organizacijų efektyvumą ir konkurencingumą. (2 lentelė)

2 lentelė

**Organizacijų efektyvumo ir konkurencingumo elementai
(vadovų požiūriu)**

Elementai	Vertinimas (%)
Dėmesys detalėms	92,3
Orientaciją į klientus	76,9
Orientacija į komandų telkimą	69,2
Orientacija į darbuotojus	69,2
Orientacija į rezultatus	61,5
Žinios apie organizacinius tikslus	61,5
Darbuotojų organizacijos kultūros vertinimas	56,5
Darbuotojų priskyrimas organizacijai	55,4
Darbuotojų patirtis organizacijoje	54,0
Organizacinių tikslų siekimas	53,8
Pasitikėjimas darbuotojais	53,8
Darbuotojų prisirišimas	51,2
Darbuotojų laisvė veikti	49,7
Darbuotojams suteikta sprendimų priėmimo laisvė	48,0
Kūrybiškumas	46,1
Elgsenos normos	43,4

Vadovai labiausiai išskyrė dėmesį detalėms ir orientacijas į klientus (92,3%), komandų telkimą (76,9%), orientaciją į darbuotojus (69,2%), bei rezultatus (61,5%). Vadovai vidutiniškai (56,6%) įvardino organizacijos kultūros darbuotojų vertinime svarbą, siekiant organizacijos efektyvumo ir konkurencingumo. Tyrimas atskleidė įmonių organizacijos kultūros tobulinimo galimybes. Savo ruožtu ir organizacijos kultūrai priskiriami elementai vertinami pakankamai žemai: darbuotojų prisirišimas, patirtis ir tapatinimasis su organizacija, laisvės suteikimas procese ir

sprendimų priėmimo. Kūrybiškumo (46,1%) ir elgsenos normų (43,4%) elementams suteikiami mažiausi įvertinimai. Č. Purlio (2008) tyrimas atskleidė sąlyginai mažą Lietuvos įmonių ir jų vadovų domėjimąsi organizacijos kultūros potencialu, ir jos teikiamomis galimybėmis.

G. Jucevičius (2009) tyrė Lietuvos inovatyvių įmonių inovacijų kultūrą, išskirdamas 4 inovacinės kultūros dimensijas: toleranciją rizikai, netikrumui ir pokyčiams; mobilumas ir lankstumas; tiklaveika; mokymosi svarba. Tyrimo imtis - 68 modernios Lietuvos įmonės. Inovacinių vertybių ir požiūrių lygmenyje empirinio tyrimo autorius pastebi, jog organizacijose vyrauja materialistinės darbo vertybės, nors jos ir nėra tokios išreikštos kaip anksčiau atlikto Europos vertybių tyrimo metu. Respondentai teigia, jog svarbiausi tokie bruožai kaip atsakingumas, savarankiškumas ir atkaklumas, tikslo siekimas. Lyginant su bendruoju Lietuvos masyvu, kur kas aukščiau vertinamas kūrybiškumas ir santykinai mažiau svarbos teikiama darbštumui. Didžiausias trūkumas – nenoras orientuotis į pokyčius. Įsipareigojanti organizacijos kultūra – tai dalykiniu ir socialiniu požiūriu atvira kultūra, pasirengusi priimti kitas diferencijuotas kultūras, keistis. Tai svarbiausias jos privalumas. Jai būdingas interesų, vertybių nesutapimo pavojus, todėl daug laiko sugaištama interesams derinti.

Dauguma Europos ir pasaulio kompanijų, teikiančių konsultacijas kitoms organizacijoms verslo valdymo klausimais, siūlo įmonėms tokias paslaugas kaip organizacijos kultūros, inovatyvumo diagnostika, teikia pasiūlymus dėl įvairių permainų. Lietuvoje Lietuvos inovacijų centras įmonės inovatyvumą nustato naudojant specialų įrankį „INNOVCHECK“, paremtą SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) metodika. Šio įrankio pagalba analizuojami įmonės inovatyvumą įtakojantis rodikliai keturiais pjūviais (analizuojama: organizacija, technologiniai procesai, strategija bei verslo aplinka).

Nagrinėti autoriai vieningai pripažįsta, jog kultūra susideda iš neapčiuopiamų dalykų, kurie vienija, suteikia prasmę, kryptį. E. Martins (2003, p.64-74) nagrinėjo organizacijos kultūrą, kaip veiksnį, kuris lemia organizacijos sėkmę. J. Kotter, J. Heskett (1992), V. Cox (2008) atliko tyrimą organizacijos kultūros poveikį ekonominiams organizacijų rezultatams. R. M. Kanter (1984) nagrinėjo, kaip vadovavimas įtakoja organizacijos kūrybiškumą ir inovatyvumą. Lietuvių autoriai organizacijos kultūrą analizavo tyrė organizacijos kultūros ryšį tarp organizacijos savitumo ir jos elgsenos, kultūros įtaką pokyčiams (Zakarevičius, 2004)). G. Jucevičius, M. Kriaucionienė ir kt. (2009) atliko empirinį tyrimą sisteminiu požiūriu į technologijų inovacijų socialines dimensijas. A. Baležentis (2007) nustatė, išorinius ir vidinius veiksnius, skatinančius ir stabdančius inovacijas organizacijose. Č. Purlys (2008) išanalizavo, kaip organizacijos kultūra veikia jos efektyvumą ir konkurencingumą. Apibendrinant užsienio ir Lietuvos autorių empirinius tyrimus, pastebima, jog autoriai skirtingai apibrėžia organizacijos kultūros struktūrą bei jos poveikį: sėkme, efektyvumu, rezultatyvumu. Inovatyvumo konteksto pasigendama kaip organizacijos kultūros rezultato.

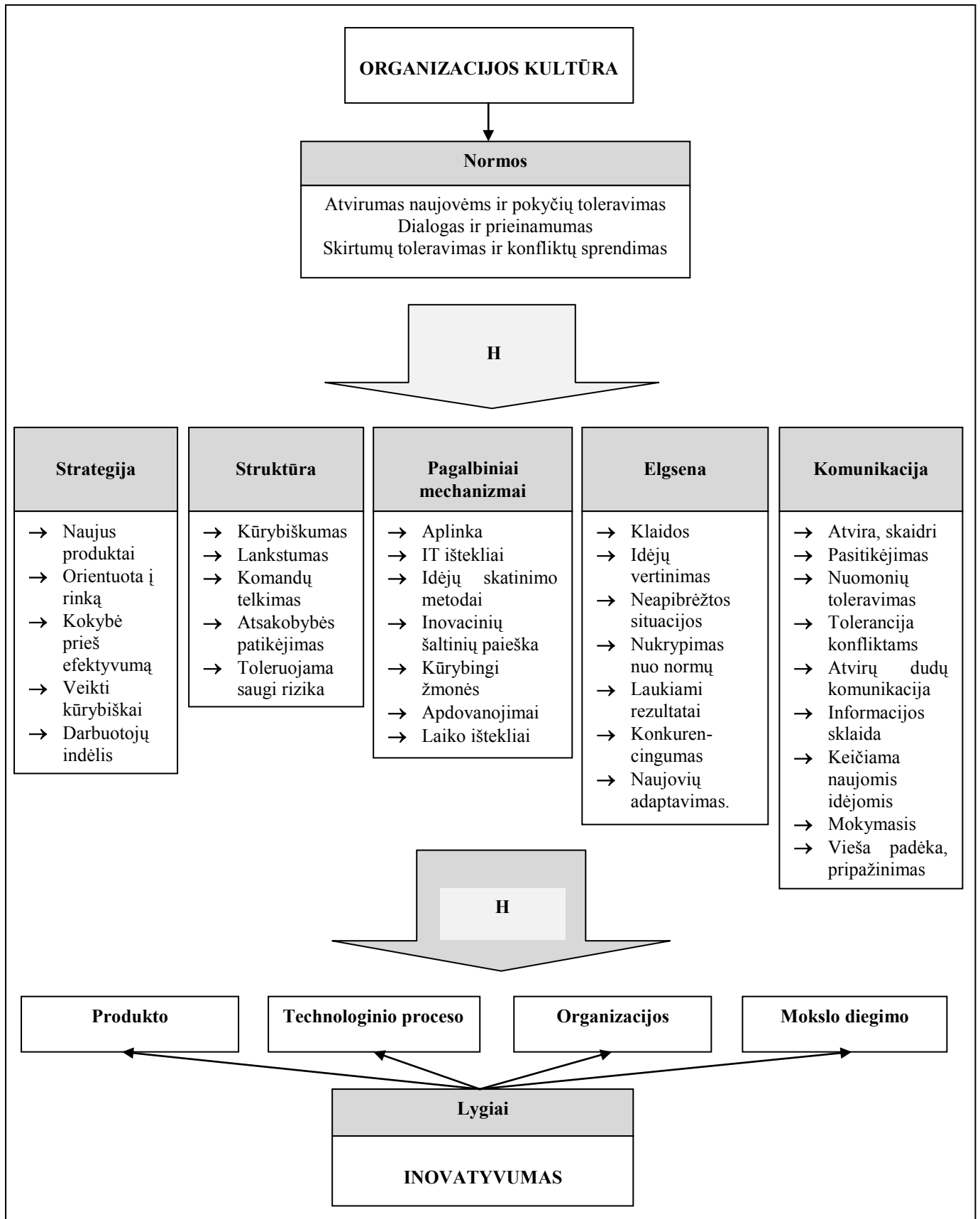
2.2. Teorinis organizacijos kultūros įtakos inovatyvumui vertinimo modelis

Nepaisant egzistuojančių inovacijos sampratų, verslo lyderiai ir vadovai yra vienareišmiškai ir vieningai įsitikinę dėl inovacijų kuriamos vertės. Bene jokie kiti komponentai nėra tokie svarbūs verslui kaip inovacijos. Augimas dabar bene labiausiai priklauso nuo verslo naujovių. Inovacijos nebėra laikomos išimtinėmis, siekiančiomis išsaugoti mokslinių tyrimų ir plėtros departamentą. Vietoj to, daugelis įmonių suvokia, jog inovacijos turi tapti pagrindine organizacijos ir jos tinklo partnerių kompetencijos dalimi. Verslo lyderiai šiandien skatina inovacijas: nustatydami tam tikras normas organizacijoje, kurios potencialiai turėtų padėti pasiekti užsibrėžtų organizacijos tikslų. Taip pat užsibrėžtiems tikslams pasiekti, kiekviena organizacija savo veikloje numato strategiją, struktūrą, pagalbinius mechanizmus, komunikaciją, toleruoja bei skatina tam tikrą elgseną. Užsibrėžtais organizacijos kultūros veiksniais bei normomis, organizacijos siekai katalizuoti ir kurti inovatyvią ateitį.

Remdamiesi R. Waterman ir T. Phillips (1980, p. 14-26), E. Quinn (1996, p. 45), O. Reilly ir C. Chatman (1996), R. Cornwall ir Perlman (1990, p. 23), J. Spender (1995, p. 53-67), Hagberg ir Heifetz (2000), R. Jucevičiaus (1998, p. 219-222), A. Seiliaus (1998, p.12), P. Jucevičienės (1996, p. 283), E. H. Shein (2004, p. 54) ir kitų autorių teoriniu organizacijos kultūros pagrindu, bei teoriniu A. Jakubavičiaus, R. Jucevičiaus, G. Jucevičius, M. Kriaučionienės M. Keršio (2008), Schumpeter (1943), S. Mickie (2004, p. 19), Chesbrough (2003, p. 36), E. Martins (2003, p.64-74) ir kitų autorių inovatyvumo pagrindu, nustatomi potencialūs ryšiai taip organizacijos kultūros ir jos inovatyvumo.

Empirinių tyrimų pagrindu, remiantis J. Kotter, J. Heskett (1992), V. Cox (2008), S. P. Robins (2003), E.C. Marins, F. Terblanche, (2003), R. M. Kanter (1984), Kuhn (1992), E. Katiliūtės, B. Stankūnienės (2009), Jucevičienės ir kt., 2000; Jucevičienės, 1996 ir kt.), Zakarevičiaus (2004), Čiburienės, Guščinskienės (2007), G. Jucevičiaus, M. Kriaučionienės ir kt. (2009), A. Baleženio (2007), A. Jakubavičiaus, R. Strazdo, K. Gečo (2003), Č. Purlio (2008), G. Jucevičiaus (2009) atliktais tyrimais sudaromas empirinis organizacijos kultūros įtakos inovatyvumui tyrimo modelis. Pavaizduotas 10 paveiksle.

Nagrinėtų tyrimų rezultatais remiamasi kaip nuorodomis, kuria linkme turėtų būti atliekamas tyrimas, didesnę dėmesį atkreipiant į mažiau išnagrinėtus aspektus. Tokiu būdu tyrimas būtų daugiau akcentuojamas į orgnaizacinės kultūros veiksnių bei normų poveikį organizacijos inovatyvumui.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

10 pav. Organizacijos kultūros įtakos inovatyvumui vertinimo modelis

10 pav. yra pavaizduotas supaprastintas viso empirinio tyrimo modelis. Tyrimo modelį paaiškinsime plačiau. Jis sudarytas remiantis išnagrinėtomis organizacijos kultūros ir inovatyvumo koncepcijomis, išnagrinėtomis teorinėje dalyje. Organizacijos kultūros normų, bei veiksnių ir jas apibūdinančių charakteristikų įtaka organizacijos inovatyvumui.

Remiantis nagrinėtų autorių teoriniais ir empiriniais tyrimais, išskiriamos šios organizacijos kultūros normos: atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas. Kuo organizacijos labiau toleruoja pokyčius, tuo naujovių įdiegimas yra lengvesnis. B. Uger ir M. Zagler (2003, p. 239-310), (G. Tan, 1998, p. 23 - 41); dialogas ir prieinamumas. Efektyviai keistis informacija ir žiniomis bei plėtoti naujas idėjas diskutuojant (S. Mckie, 2004), S. P. Robins (2003) įvardina asmenis iniciatyvą – laisvės ir nepriklausomybės laipsnį, pagal nustatytą rizikos laipsnį, kiek darbuotojas gali rizikuoti; skirtumų toleravimas ir konstruktyvus konfliktų sprendimas. G. Tan (1998, p. 23-41) Leidžia atsirasti kūrybiniam dialogui. G. Tan (1998, p. 23-41), S. P. Robins (2003) numato darbuotojų teisę konfliktuoti, galimybę atvirai išsakyti savo nuomonę.

Veiksniai, apibūdinantys organizacijos kultūrą. E. Martins (2003, p. 64-74) išskiria penkis veiksnus, apibūdinančius organizacijos kultūrą, skatinančią kūrybiškumą ir inovatyvumą: strategija - skatina kurti ir pritaikyti naujus produktus ir paslaugas. (C. O'Reilly; Chatman, J.; D, Caldwell, 1991); struktūra - palaiko kūrybiškumą, novatoriškumą, užtikrina lankstumą, laisvę, bendradarbiavimą komandoje. (J. Kotter, J. Heskett, 1992), (G. Jucevičius, 2009); pagalbinių mechanizmai – aplinka, kuri skatina kūrybiškumą ir naujoves: laiko, informacinių technologijų, kūrybingų žmonių mechanizmai. (S. P. Robins, 2003), (E.C. Marins, F. Terblanche, 2003), Č. Purlys (2008); elgsena – būdas susidoroti su klaidomis, idėjų vertinimas, konkurencingumas. (R. M. Kanter, 1984), (G. Jucevičius, 2009), (A. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas 2003); komunikacija – atvira ir skaidri, grindžiama pasitikėjimu, turintis teigiamą poveikį skatinant kūrybiškumą ir inovacijas. (Talentų fondas, 2003), (G. Jucevičius ir autoriai 2009).

Sąveika tarp organizacijos kultūros normų, veiksnių ir juos apibūdinančių charakteristikų yra daugialytė ir persipinanti. Inovatyvumas veikiamas tam tikrų normų, kuria tam tikrus organizacijos kultūros veiksnus ir išsiskaido į veiksnus apibūdinančius elementus. Organizacijos kultūra kaip visuma savo ruožtu potencialiai įtakoja įmonės rezultatus (teigiamai arba neigiamai). Viena iš svarbiausių šiandienos organizacijų siekiamybė – inovatyvumas.

Modelis, sukurtas analizuojant teorinius ir empirinius mokslininkų darbus, padės įvertinti organizacijos kultūros įtaką inovatyvumui.

3. EMPIRINIS ORGANIZACIJOS KULTŪROS ĮTAKOS INOVATYVUMUI TYRIMAS

Šio skyriaus pirmoje dalyje aptarsime empirinio tyrimo metodiką, tikslą ir uždavinius. Apibūdinsime tyrimo subjektą bei instrumentariją. Aprašysime tyrimo organizavimo ir atlikimo būdą. Antrojoje dalyje pristatysime tiriamą abjektą – KTU regioninio mokslo parko įmones. Trečiojoje dalyje - rezultatų nagrinėjimą, susiedami su iškelta hipoteze. Pabaigoje išdėstysime tyrimo rezultatų apibendrinimus.

3.1. Organizacijos kultūros įtakos inovatyvumui tyrimo metodika

Tyrimas yra skirtas įvertinti organizacijos kultūros įtaką įmonės inovatyvumui. Remdamiesi atraminiais organizacijos kultūros lygiais ir elementais, formuojami organizacijos kultūros veiksniai ir charakteristikos. Taip pat išskiriamos organizacijos kultūros normų: atvirumo naujovėms ir pokyčių toleravimo; dialogo ir prieinamumo, skirtumų toleravimo ir konfliktų sprendimo įtaką įmonės inovatyvumui. Empyriniame tyrime dėmesys kreipiamas į tokius organizacijos kultūros veiksnius, bei normas, kurie prisideda prie potencialiai inovatvesnės organizacijos kūrimo. Analizuojamos Lietuvos ir užsienio autorių koncepcijos apie organizacijų organizacijos kultūrą ir potencialų poveikį jos rezultatams. Empiriniu tyrimu norimas įvertinti dviejų dedamųjų - organizacijos kultūros normų ir organizacijos kultūros veiksnių poveikį įmonės inovatyvumui, siekiant išryškinti kaip šios normos ir veiksniai įtakoja visos organizacijos inovatyvumą.

Empirinio tyrimo tikslas - remiantis sukurtu organizacijos kultūros įtakos inovatyvumui vertinimo modeliu, nustatyti organizacijos kultūros įtaką KTU regioninio mokslo parko įmonių inovatyvumui.

Tikslui pasiekti yra keliami tokie **uždaviniai**:

1. Įvertinti esamą KTU regioninio mokslo parko įmonių inovatyvumo lygį;
2. Nustatyti KTU regioninio mokslo parko įmonių organizacijos kultūros normų ir organizacijos kultūros veiksnių raišką;
3. Iširti organizacijos kultūros veiksnių poveikį organizacijos inovatyvumui, remiantis išskirtų organizacijos kultūros charakteristikų raiška.

Tyrimo metodas ir keliamos hipotezės. Duomenų surinkimui taikomas anketinės apklausos metodas. Anketinė apklausa yra pasirinkta, siekiant organizacijos narių nuomonių įvairovės, taip pat taupant apklausiamųjų laiką bei saugant privatumą. Kadangi tyrimas atliekamas 63 organizacijų viduje, pasirenkant anketinę apklausą, taupant apklausiamųjų laiką bei saugant

privatumą bei įvertintas ir patogus respondentų nuomonių surinkimas, išplatinant anketas per organizacijos vidinio elektroninio pašto sistemą bei atliekant apklausas organizacijoje. Tyrimu bus siekta patvirtinti arba paneigti išsikelto hipotezė. Hipotezė: stipriai išreikšta organizacijos kultūra teigiamai veikia organizacijos darbuotojus, bei skatina visos organizacijos inovatyvumą. Hipotezės patvirtinimas arba atmetimas bus atliekamas, remiantis gauta koreliacija tarp organizacijos kultūros normų, veiknių ir inovatyvumo būvimo arba nebuvimo.

Anketos turinys yra pateiktas 2 priede. Viso anketą sudaro 13 klausimų, kurių 3 yra socialiniai- demografiniai, leidžiantys įvertinti apklausoje dalyvavusių respondentų amžių, darbo stažą organizacijoje ir lytį. Socialiniai- demografiniai klausimai, yra pateikti anketos gale. Pagrindinę anketos dalį sudaro 10 uždarų klausimų. Klausimai pagal tyrimo uždavinius yra griežtai suskirstyti dalimis. Tokio pasirinkimo tikslas yra maksimaliai sukoncentruoti respondentus į klausiamą veiksnį, jo svarbą ir gauti kuo tikslesnį vertinimą. Toliau aptarsime išskeltus empirinio tyrimo uždavinius. Anketos turinio vertinimas yra pateiktas 3 priede.

Empirinio tyrimo uždavinių aptarimas. Pirmuoju uždaviniu siekiama įvertinti bendrąją organizacijos inovatyvumo lygį. Tokiu būdu, remiantis įvairių autorių nagrinėtomis inovatyvumo koncepcijomis, anketos klausimai formuluojami, analizuojant atskiras inovatyvumo analizės grupes ir įvertinant inovatyvumo kriterijų rašką atskiruose inovatyvumo analizės lygiuose: produkto, technologinių, organizacinių, mokslinių inovacijų kūrime. Organizacijos kultūros normų raiška vertinama Likerto skalės pagalba – nuo 1 iki 5 balų.

Antruoju uždaviniu - nustatyti, kaip kiekvienas respondentas suvokia, vertina organizacijos kultūros normų raišką organizacijoje. Šiam aspektui tirti formuojami uždari anketos klausimai, siekiantys atskleisti, ar apskritai šioje įmonėje veikia organizacijos kultūros normos (atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas, dialogas ir prieinamumas, skirtumų toleravimas ir konfliktų sprendimas), kurių raiška stipriausia. Taip pat šiuo uždaviniu bus siekiama nustatyti organizacijos kultūros veiksmų rašką, įvertinant atskiras charakteristikas. Organizacijos kultūros normų ir organizacijos kultūros veiksmų raiška vertinama Likerto skalės pagalba – nuo 1 iki 5 balų.

Trečiuoju uždaviniu, koreliacijos pagalba siekiama ištirti KTU regioniniame mokslo parke įsikūrusių įmonių organizacijos kultūros normų įtaką organizacijos kultūros veiksniams, bei organizacijos kultūros veiksmų poveikį jų inovatyvumui, remiantis išskirtų organizacijos kultūros normų veikimu bei charakteristikų raiška.

Socialiniuose – demografiniuose klausimuose įtraukti duomenys apie respondentų amžių, lytį ir stažą organizacijoje. O kitos papildomos normų veiksmų charakteristikos įtrauktos siekiant išryškinti savybes, būdingas atskiroms organizacijoms. Tai padėtų geriau suvokti tiriamas organizacijos kultūros normas bei charakteristikas, duodančios papildomos naudos organizacijoms tobulinant organizacijos kultūrą, siekti inovatyvumo.

Galima pažymėti, kad šis tyrimas aprėpia platesnį veiksmų spektrą, nei veiksmus, susijusius su iškelta hipoteze bei tyrimo uždaviniais. Atsakymai leis pažvelgti taip pat ir įtakos organizacijos kultūros normų, bei veiksmų įtaką atskiriems inovatyvumo lygiams.

Tyrimo imtis. Tyrimui atlikti pasirinkta KTU regioninis mokslo parkas – įstaiga, kuri ūkio subjektams palankiomis sąlygomis nuomoja patalpas, teikia biuro bei verslo valdymo paslaugas (informaciją, konsultacijas, mokymus ir pan.), tarpininkauja gaunant finansinę paramą bei diegiant naujas technologijas ir mokslo naujoves versle.

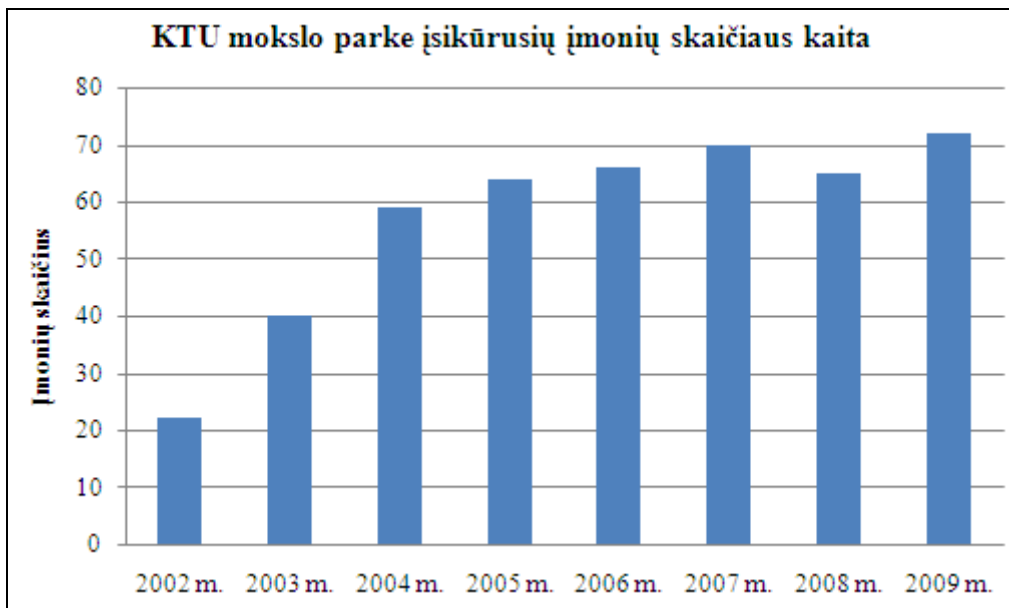
Pagrindinis mokslo parko veiklos tikslas – remti pradedančius verslininkus, skatinti naujų darbo vietų kūrimą, sumažinti veikiančių įmonių veiklos riziką ir padėti įmonėms, turinčioms gerų verslo idėjų, bet finansiškai silpnoms, pasiekti tokį lygį, kai jos gali savarankiškai užsiimti ūkine komercine veikla ir konkuruoti rinkoje.

KTU regioninis mokslo parkas – tai valstybės paramos smulkiam ir vidutiniam verslui forma. Tai sukurta palanki verslui infrastruktūra, kurioje yra teikiamos paslaugos jaunoms, savo veiklą pradedančioms, įmonėms. Čia sudaromos inovatyvios sąlygos joms sustiprėti ir išsilaikyti rinkoje. KTU regioninis mokslo parkas Mokslo parke įsikūrusioms įmonėms teikia dviejų kategorijų paslaugas – tai verslo inkubavimo ir inovacijų paramos. Šos paslaugos skiriasi tuo, kad verslo inkubavimo paslaugų pakeitas padeda įmonėms lengviau įveikti įmonės veiklos pradžios sunkumus, o inovacijų paramos paslaugos yra skirtos skatinti inovacinių MP įmonių kūrimą ir augimą.

2009 m. KTU regioniniame mokslo parke savo veiklą vystė 72 įmonės. Patalpų užpildymo vidurkis 2009 m. sudarė 97 proc. 4 priede pateikiamos visos šiuo metu KTU mokslo parke įsikūrusios įmonės bei jų bendrieji duomenys.

Siekiant užsitikrinti patikimus duomenis, tiriant KTU regioninio mokslo parko įmonių organizacijos kultūros įtaką inovatyvumui, buvo išsiųsto el. paštu, išdalintos 72 anketos, iš kurių į 63 anketas buvo atsakyta.

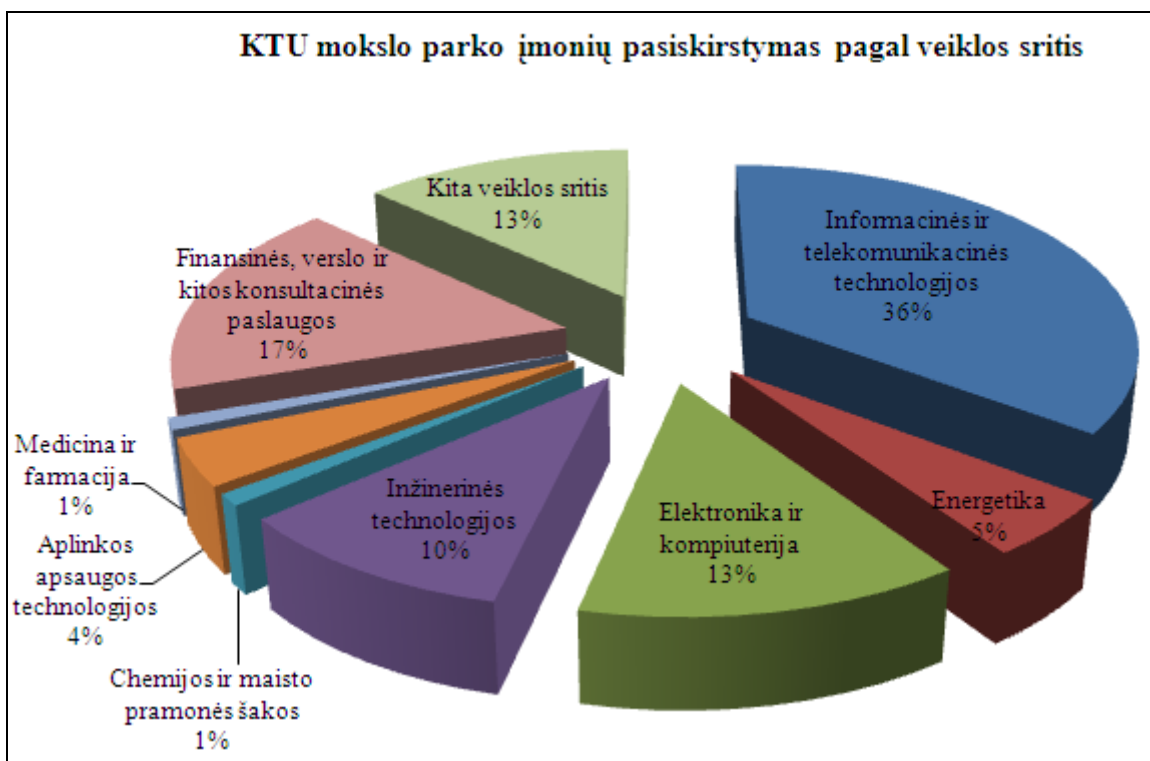
Naudojantis vidiniais KTU regioninio mokslo parko duomenimis, buvo ištirta įsikūrusių įmonių kitimo tendencijos (11 pav.), bei pasisikirstymas pagal veiklos sritis (12 pav.).



Šaltinis: sudayta autoriaus

11 pav. KTU mokslo parke įsikūrusių įmonių skaičiaus kaita

Didžiausią dalį pagal veiklos sritį KTU regioniniame mokslo parke įsikūrusių įmonių tarpe sudaro informacinės ir telekomunikacinės technologijos - 35 proc. taip pat įmonės, užsiimančios kita veikla (13 proc.). Tai vadinamos infrastruktūrinės parko įmonės, kurios kitoms parko įmonėms teikia įvairias paslaugas. Detalesnis įmonių pasiskirstymas pagal veiklos sritis pateikiamas 12 pav.



Šaltinis: sudayta autoriaus

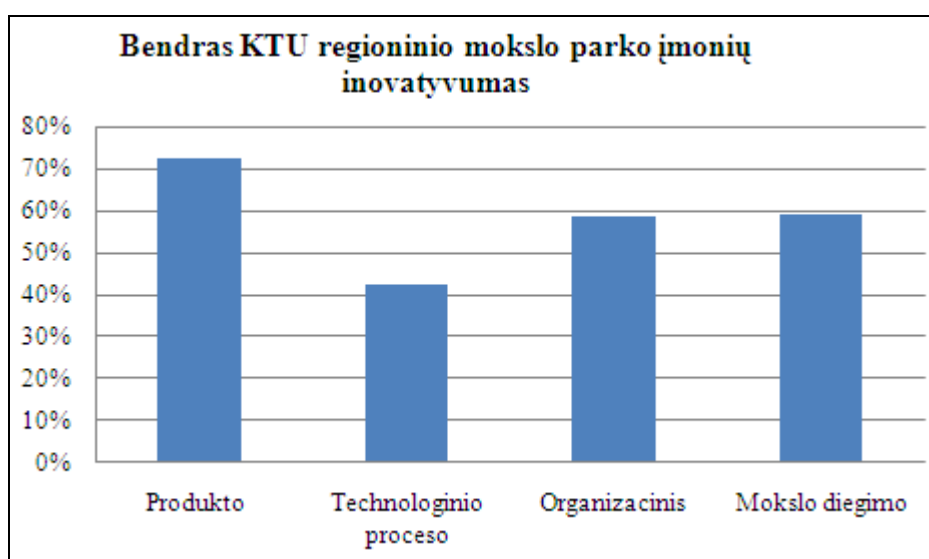
12 pav. KTU mokslo parko įmonių pasiskirstymas pagal veiklos sritis

Didžiausią KTU regioniniame mokslo parke įsikusių įmonių dalį sudaro įmonės, veikiančios informacinių ir telekomunikacinių technologijų (36 proc.), finansinių, verslo ir kitų konsultacinių paslaugų (17 proc.), elektronikos ir kompiuterijos (13 proc.) srityje. Įmonės, užsiimančios inžinerine veikla sudaro apie 10 proc. Mažiausią - aplinkos apsaugos technologijų (4 proc.), medicinos ir farmacijos, bei chemijos ir maisto pramonės šakų įmonės (1 proc.).

3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir aptarimas

Siekiant užtikrinti patikimus duomenis apie KTU regioninio mokslo parko įsikusių organizacijos kultūrą ir įtaką įmonių inovatyvumui buvo išdalintos 72 anketos. Iš 72 respondentų pateiktus anketos klausimus, atsakė 63 įmonių vadovai ir aukštesnio rango vadybininkai. Didžiausią dalį (74,60%) sudarė asmenys nuo 18 – 30 metų amžiaus. Dažniausias darbo stažas organizacijoje buvo (65,08%) nuo 1 iki 3 metų. Iš viso apklausti 43 vyrai ir 20 moterys.

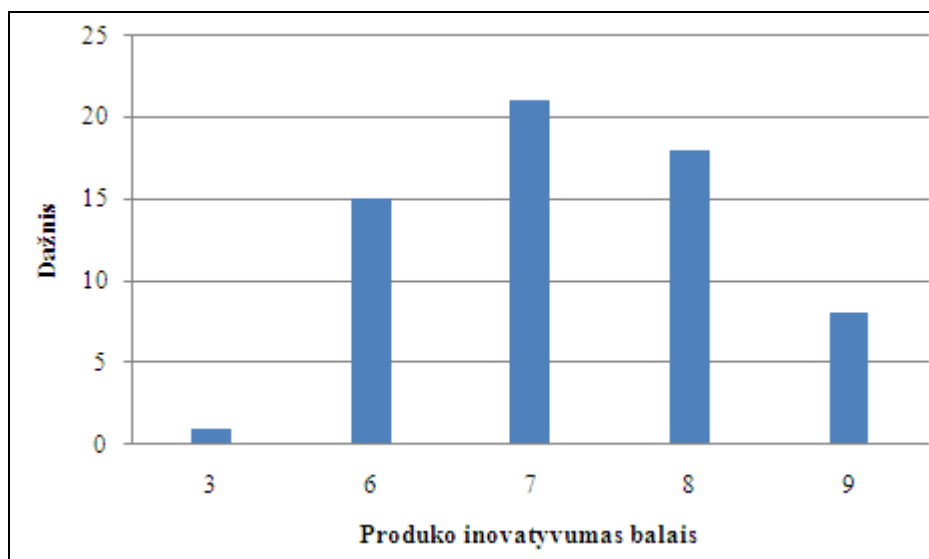
Inovatyvumo vertinimas. Siekiant įvertinti organizacijos inovatyvumą, išskaidomi atskiri inovatyvumo analizės lygiai su juos apibūdinančių kriterijų bloku. (2 pav.) Pagal šio modelio inovatyvumo analizės lygius pateikiami ir anketinės apklausos rezultatai, organizacijos inovatyvumą išskaidant į: produkto, technologinio proceso, organizacinio ir mokslo diegimo inovatyvumo lygius. Apklausiant respondentus, visų pirma buvo pateikti klausimai siekiant iširti jų inovatyvumo lygį. Lygius apibūdinančius kriterijus reikėjo įvertinti nuo vieno iki penkių balų, priklausomai nuo to, kokia jų nuomonė apie proceso stiprumą jų organizacijoje. Kaip pasiskirstė bendri respondentų įvertinimai procentais, žiūrėti 13 pav.



Šaltinis: sudayta autoriaus

13 pav. Bendras KTU regioninio mokslo parko įmonių inovatyvumas

Pagal gautus duomenis matyti, kad KTU regioniniame mokslo parke įsikūrusių įmonių didžiausias inovatyvumas yra produkto lygyje – 72 proc. Vadinasi, įmonės sėkmingai plečia naujų prekių ir paslaugų pasiūlą, gerina produkcijos kokybę, stiprina pozicijas esamoje rinkoje bei išitraukia į naujas. Organizacinis ir mokslo diegimo inovatyvumo lygis beveik vienodas ir sudaro apie 59 proc. inovatyvumo. Šiek tiek didesni nei vidutiniai rezultatai byloja, jog įmonės yra patenkintos savo dalyvavimu technologinėse platformose (klasteriuose), kooperacine veikla bei veikla mokslinių inovacijų srityje, tačiau taip pat mato didelį potencialą išnaudoti giliau ir plačiau šiuos inovatyvumo lygius. Mažiausias inovatyvumas KTU regioniniame mokslo parke įsikūrusių įmonių buvo pasiektas technologinio proceso lygyje – 42 proc. Vertinimas kiek žemesnis nei vidutinis. Taigi, įmonių sugebėjimai mažinti neigiamą poveikį aplinkai, užtikrinti sveikatą ir saugumą, pardavimų internetu ir elektroninių atsiskaitymų diegimas, darbo našumo didėjimas ir sąnaudų mažinimas - patenkinamas. Perspektyva skatinti technologinio proceso inovatyvumo lygį – pakankamai plati. Vidutinis inovatyvumo lygis – 58 proc. Įmonės yra kiek daugiau nei vidutiniškai inovatyvios, ir turi potencialo inovatyviai augti.



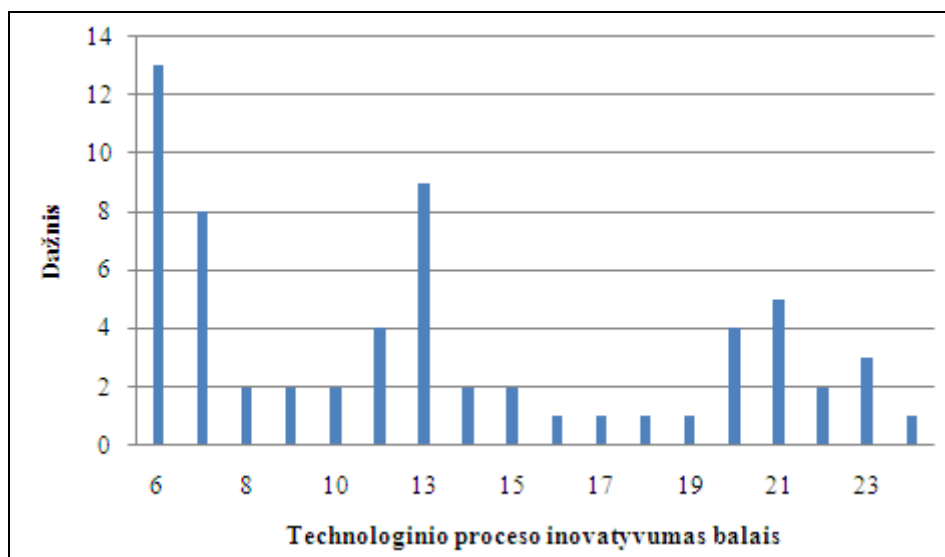
Šaltinis: sudaryta autoriaus

14 pav. Bendras KTU regioninio mokslo parko įmonių produkto lygio inovatyvumo pasiskirstymas

Tiriant organizacijų inovatyvumą, pirmiausia buvo vertinamas produkto inovatyvumo lygis. Iš maksimaliai galimų surinti 10 balų, didžiausia įmonių dalis buvo įvertinta 7 balais. Vidutinis visų įmonių produkto inovatyvumas balais – 7,24 balo. Naujai gaminamų produktų ir produkto patobulinimų kriterijai sudarė panašų svorį produkto inovatyvumo vertinime.

Vertinant technologinio proceso inovatyvumą (14 pav.), iš maksimaliai galimų surinkti 30 balų, dažniausiai įmonės pasiekė tik 6, 13 bei 20 balų. Duomenys varijuoja. Tam turi įtakos įmonių

specifika ir veiklos pobūdis. Technologinio proceso inovacijos taikomos ne visose įmonėse, bene labiausiai - aplinkos apsaugos technologijų, o pastarųjų KTU regioniniame mokslo parke yra tik apie 4 proc visų parke įsikūrusių įmonių. Vidutinis technologinio proceso lygio inovatyvumas – 42 proc. Rodiklis nesiekia vidutinio, vadinasi įmonės turi potencialo siekti geresnių rezultatų technologiniame proceso lygyje, ypačingai tos, kurių veikla susijusi su minėtais procesais.



Šaltinis: sudayta autoriaus

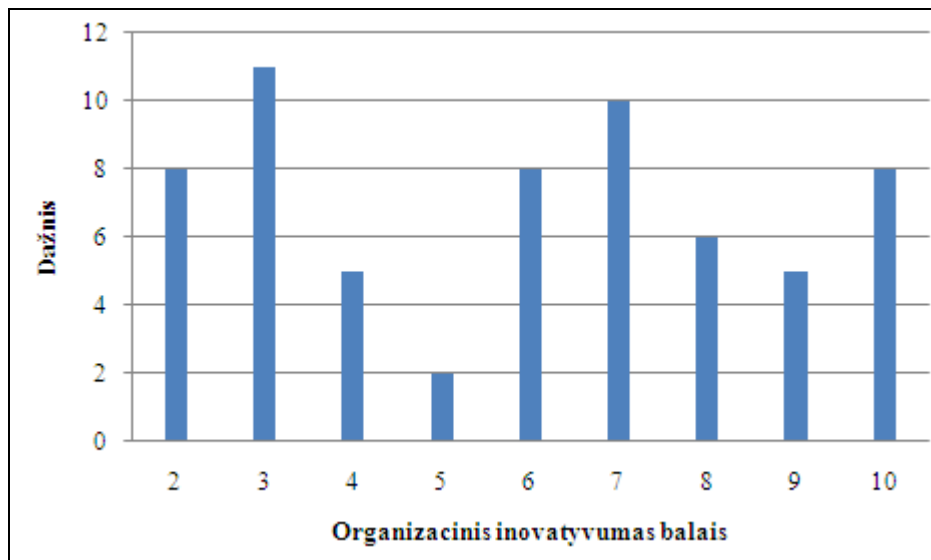
15 pav. Bendras KTU regioninio mokslo parko įmonių technologinio proceso lygio inovatyvumo pasiskirstymas

KTU regioninio mokslo parko įmonės dažniausiai teigė savo veikoje naudojančios kokybės vadybos, kitas kompiuterizuotų valdymo sistemas. Taip pat pabrėžė, jog siekia sumažinti energijos sąnaudas, teršiančių medžiagų kiekį savo veikloje bei skatina produktų pardavimo bei atsiskaitymo už paslaugas internetu formas. Mažiausių vertinimų sulaukė kriterijus dėl alternatyvių atsinaujinančių šaltinių energijos naudojimo.

Trečias inovatyvumo vertinimo žingsnis – įvertinti organizacinio lygio įmonių inovatyvumą. Kaip jau pavaizduota 13 pav., vidutinis organizacinis inovatyvumo lygis KTU regioninio mokslo parko įmonėse siekia 59 proc.

15 pav. matomas organizacinio inovatyvumo vertinimų pasiskirstymas. Maksimalus galimas organizacinio inovatyvumas balais – 10. Daugiausia – t.y 11 įmonių buvo įvertintos 3 balais (mažesniu nei vidutiniu), 10 įmonių – 7 balais (aukštesniu nei vidutiniu). Mažiausias įmonių skaičius įvertintos 4, ir 5 balais – t.y vidutiniu organizacinio inovatyvumo lygiu. Galima daryti prielaidą, jog įmonės arba siekia plėsti prekių ir paslaugų pardavimus rinkoje, arba siekia įsitvirtinti esamoje pozicijoje.

Organizacinis inovatyvumas nustatomas, įvertinant dalyvavimą technologėse platformose ir veiklos organizavimą kooperaciniu pagrindu. Dažniausiai (63 proc.) KTU regioninio mokslo parko įmonių respondentai žymėjo bendradarbiavimą su įmonėmis ir institucijomis nacionaliniame ar ES klasteryje/technologinės platformos veikloje.

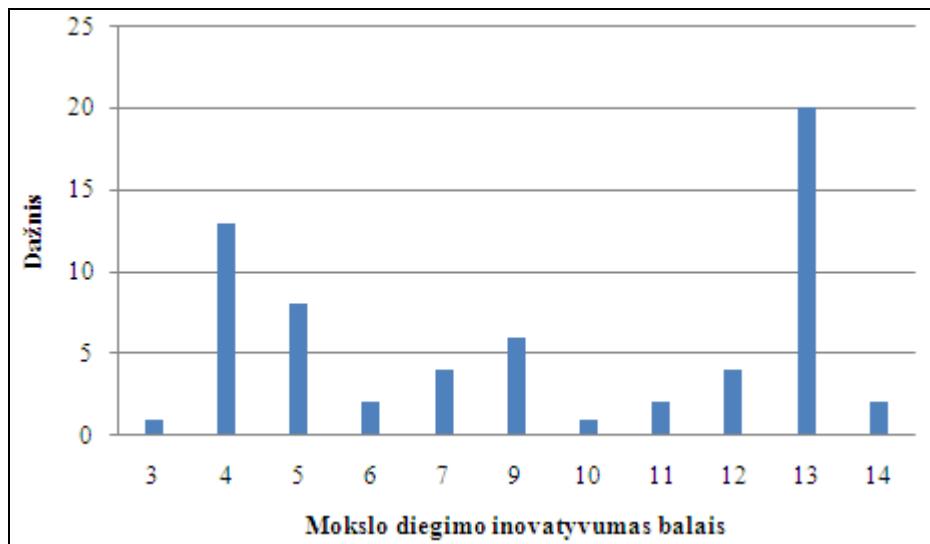


Šaltinis: sudayta autoriaus

16 pav. Bendras KTU regioninio mokslo parko įmonių organizacinio lygio inovatyvumo pasiskirstymas

Paskutinis rodiklis, vertinant KTU regioninio mokslo parko įmonių inovatyvumą – mokslo diegimo lygio inovatyvumo vertinimas. (17 pav.). Maksimalus galimas mokslo diegimo inovatyvumas balais – 15 balų. Didžiausia įmonių dalis (20 įmonių) pasiekė 13 balų mokslo diegimo inovatyvumo balais lygį – beveik maksimalų, tačiau trūksta keleto balų. Taip pat 14 įmonių pasiekė 4 mokslo diegimo inovatyvumo balus, tai žemas rodiklis, atspindintis, jog įmonės nepasirengusios savo veikloje įsigyti bei pritaikyti mokslinius tyrimus, išradimus, pirkti patentus, licencijas, kurti ar įsigyti prekės ženklus bei kitas žinias ir informaciją.

Mokslo diegimo inovatyvumo matavimas, remiantis kriterijų raiška atspindėjo, jog KTU regioninio mokslo parko įmonių mokslo diegimo inovatyvumą labiausiai lemia įsigijami ir pritaikomi moksliniai tyrimai, ir kiek mažiau – personalo mokymai bei mokslininkų ir kitų aukštos kvalifikacijos darbuotojų įdarbinimas. Mažiausiai įvertintas kriterijus - patentų, nepatentuotų išradimų, licencijų, prekių ženklų ar kitų žinių (informacijos) įsigijimas iš kitų įmonių – 32 procentai visų mokslo diegimo inovatyvumo lygio kriterijų balų.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

17 pav. Bendras KTU regioninio mokslo parko įmonių mokslo diegimo lygio inovatyvumo pasiskirstymas

Kaip ir prieš tai minėtuose inovatyvumo lygio vertinimo apžvalgoose, reikėtų pažymėti, jog įmonės įgyvendina skirtingą inovatyvumo lygį. Tai priklauso nuo jų veiklos srities, tiklų, pozicijos rinkoje ir kitų esamų kintamųjų.

Organizacijos kultūros normų vertinimas. Organizacija turi savo kultūrą, savo organizacijos kultūros normas, net jei jos niekas nekūrė, neužrašė ir viešai nepaskelbė. Teorinėje dalyje apibendrinus įvairias autorių pateikiamas organizacijos kultūros normų, išskirtos 3: atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas, dialogas ir prieinamumas (atvira ir skaidri komunikacija), skirtumų toleravimas ir konfliktų sprendimas. Jomis remiantis sudarytas 5 anketos klausimas. Juo siekiama nustatyti, kokios kultūros normos labiausiai pasireiškia KTU regioninio mokslo parko įmonių veikloje. (3 lentelė)

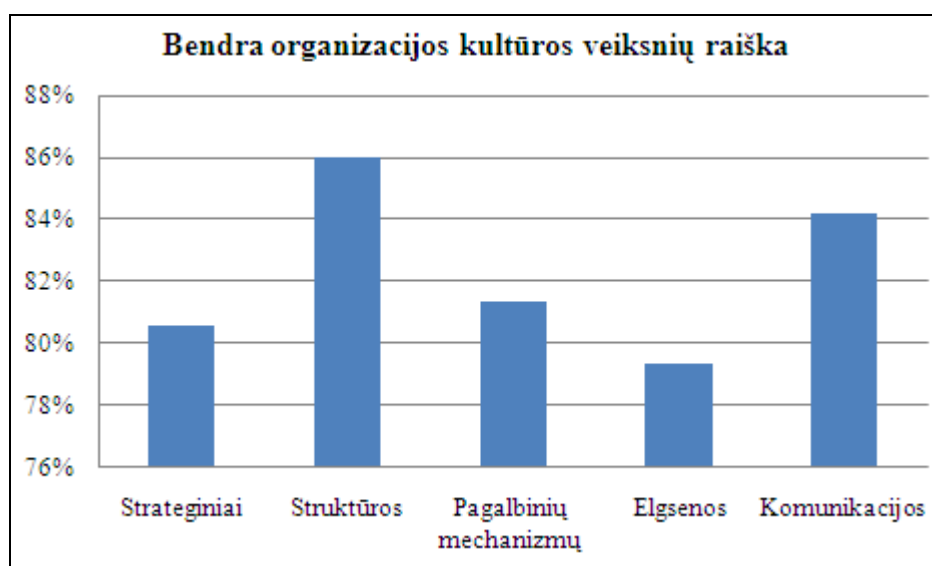
3 lentelė

Vidutinė organizacijos kultūros normų raiška

Normos	Balai	Vidurkis
Atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas	294	4,67
Dialogas ir prieinamumas (atvira ir skaidri komunikacija)	292	4,63
Skirtumų toleravimas ir konfliktų sprendimas	294	4,67

Kaip matome pateiktoje 3 lentelėje, visos organizacijos kultūros normos buvo įvardintos kaip svarbios arba labai svarbios. Apibendrinus visų organizacijos kultūros normų raišką, 93 proc. išskirtos reikšmingomis KTU regioninio mokslo parko įmonių tarpe. Normos surinko panašų vidutinį balų skaičių – t.y 4,67 ir 4, 63 (iš maksimalių 5). Kiek mažiau (4.63 balais) buvo įvertintas dialogas ir prieinamumas, tačiau jo pozijos vis vien išlieka reikšmingos.

Organizacijos kultūros veiksmų raiška. Siekiant detaliau įvertinti, kaip organizacijos kultūros normos veikia organizaciją, išskiriamos organizacijos kultūros veiksniai: strateginiai, struktūros, pagalbinių mechanizmų, elgsenos ir komunikacijos. (18 pav.)



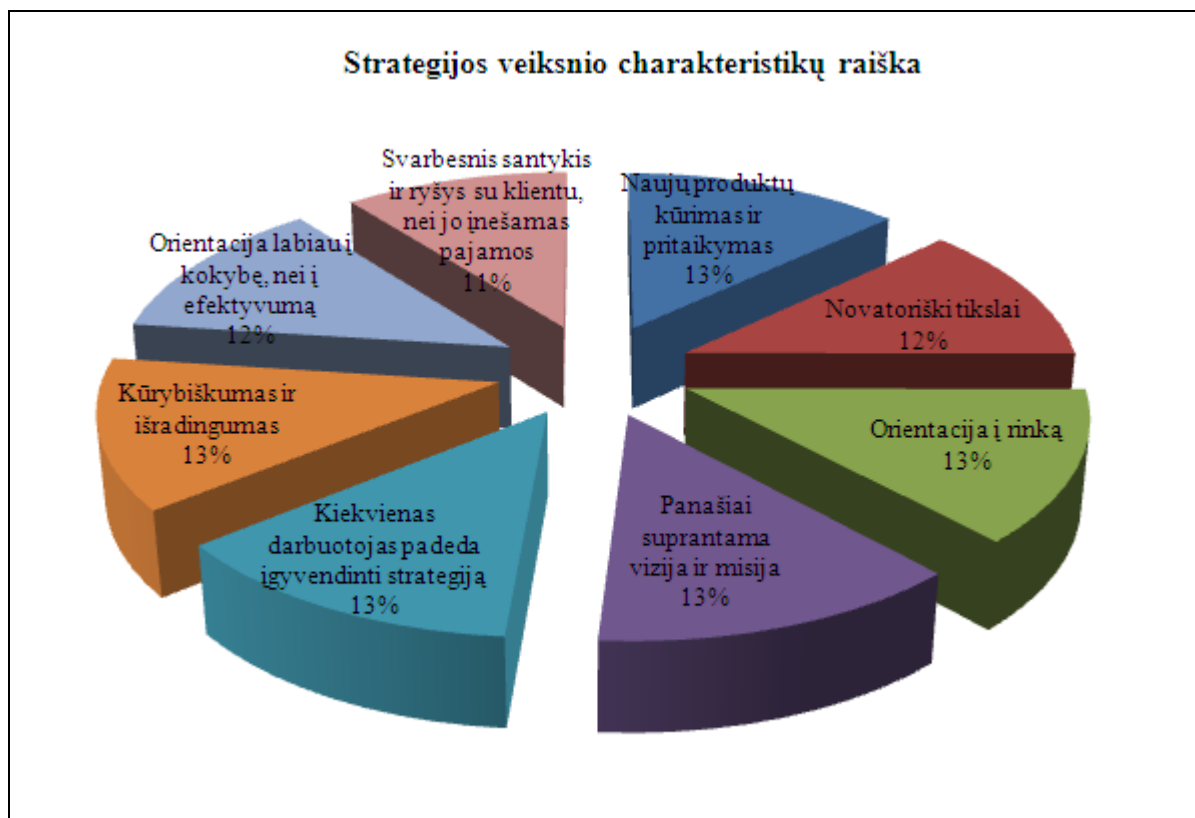
Šaltinis: sudayta autoriaus

18 pav. Bendra organizacijos kultūros veiksmų raiška

18 paveikslas iliustruoja, kokie organizacijos kultūros veiksniai yra labiausiai būdingi bei identifikuojami KTU regioninio mokslo parko įmonių tarpe. Didžiausią balų skaičių surinko struktūros (86 proc.) ir komunikacijos (84 proc.) veiksniai. Mažiausiai būdingi ir sunkiausiai identifikuojami – strateginiai (81 proc.) ir elgsenos (79 proc.). Tačiau kaip matome iš vertinimų, visi išskirti organizacijos kultūros veiksniai įvertinti daugiau nei 79 proc., tai patvirtina apie teisingai pasirinktus veiksnius ir juos apibūdinančios charakteristikas. Toliau detaliau aptarsime atskirus organizacijos kultūros veiksnius ir jų charakteristikų stiprumą atskiruose organizacijos kultūros veiksmuose.

Strategija turėtų skatinti kurti ir pritaikyti naujus produktus ir paslaugas, o tai savo ruožtu užtikrina organizacijos inovatyvumą. Egzistuojanti kultūra yra anksčiau įgyvendintų sprendimų ir įvykusių įvykių rezultatas, lemiantis, kaip organizacija galvoja ir veikia. Jei kultūra nerems naujos strategijos, ji ir nebus įgyvendinta. Nauji strateginiai sprendimai bando nukreipti organizacijos kultūrą į planuojamų rezultatų pasiekimą.

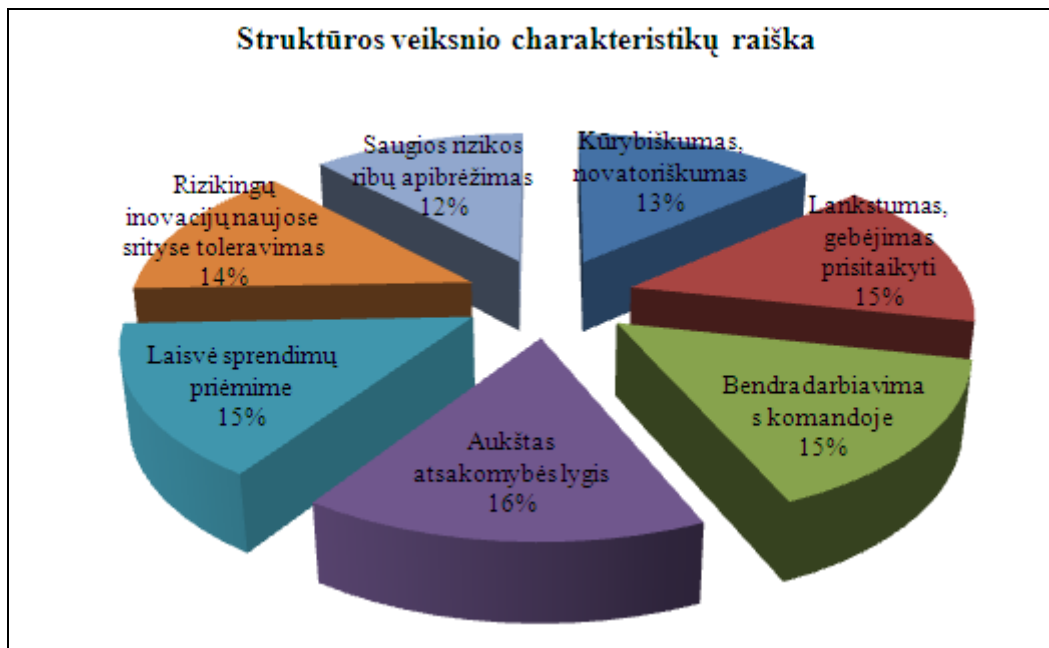
19 paveiksle pavaizduotos strategijos veiksnį įtakojančios charakteristikos. Charakteristikų lyginamasis svoris labai panašus ir beveik vienodai reikšmingas, tačiau KTU regioninio mokslo parko įmonės labiausiai (13 proc.) pasisakė už tai, jog vizija ir misija turėtų atspindėti novatoriškus tikslus ir būti labiau orientuotos į rinką. Taip pat 13 proc. įvertinamos ir panašiai suprantama vizija ir misija, kūrybiškumas ir išradingumas, bei kiekvieno darbuotojo vieningas organizacijos tikslų supratimas ir savo indėlio juos siekiant matymas. Mažiausiai (11 proc.) organizacijos įvertino ryšio su klientu nei jo įnešamų pajamų santykį.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

19 pav. Strategijos veiksnio charakteristikų raiška organizacijos kultūroje

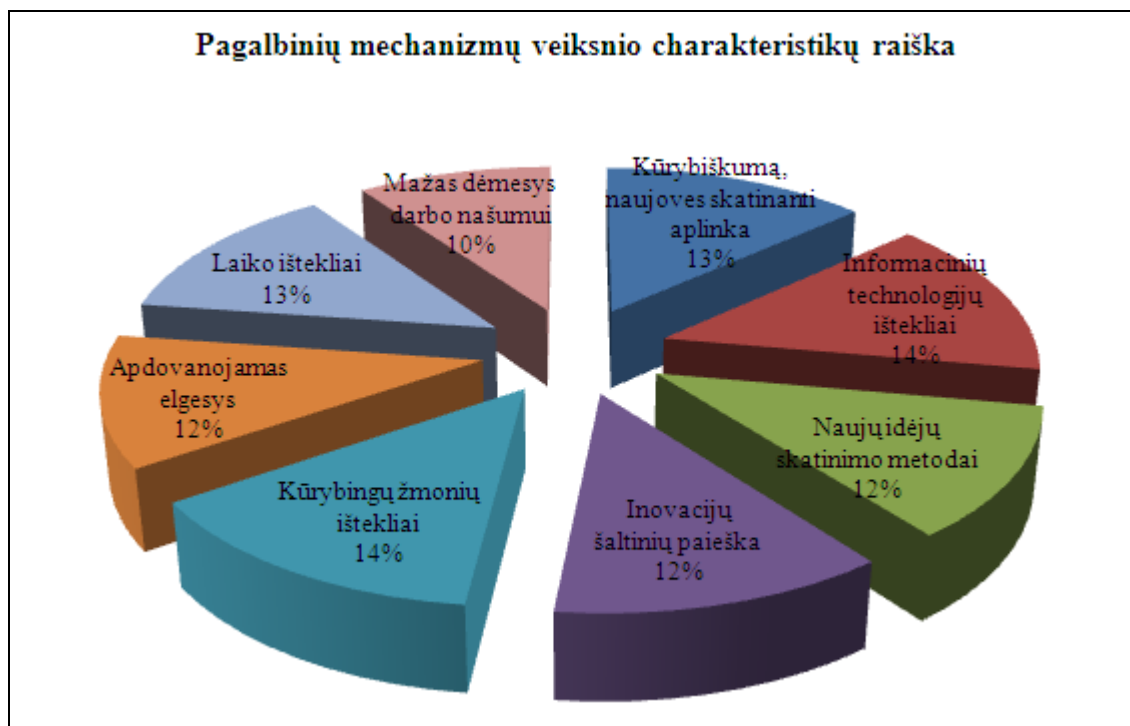
Struktūros veiksniai, įtakoiantys inovatyvumą, pavaizduoti 20 paveiksle. KTU regioninio mokslo parko įmonės pabrėžė aukštą atsakomybės lygį – kaip svarbiausią charakteristiką, įvertindami 16 proc. tarp visų bendrų struktūros veiksnio charakteristikų. Kiek mažiau - 15 proc. respondentų balsų įvertintos šios trys charakteristikos: lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti, bendradarbiavimas komandoje, laisvė sprendimų priėmimo. Inovatyvumui užtikrinti kuriama terpė palanki kūrybiškumui, novatoriškumui, lankstumui užtikrinti. Mažiausiu svoriu, tačiau vis vien reikšmingu (12 proc.), buvo įvertintas saugios rizikos ribų apibrėžimas. Vadinasi, vadovavimas KTU regioninio mokslo parko įmonėse yra paremtas personalo pastikėjimu ir motyvavimu.



Šaltinis: sudayta autoriaus

20 pav. Struktūros veiksnio charakteristikų raiška organizacijos kultūroje

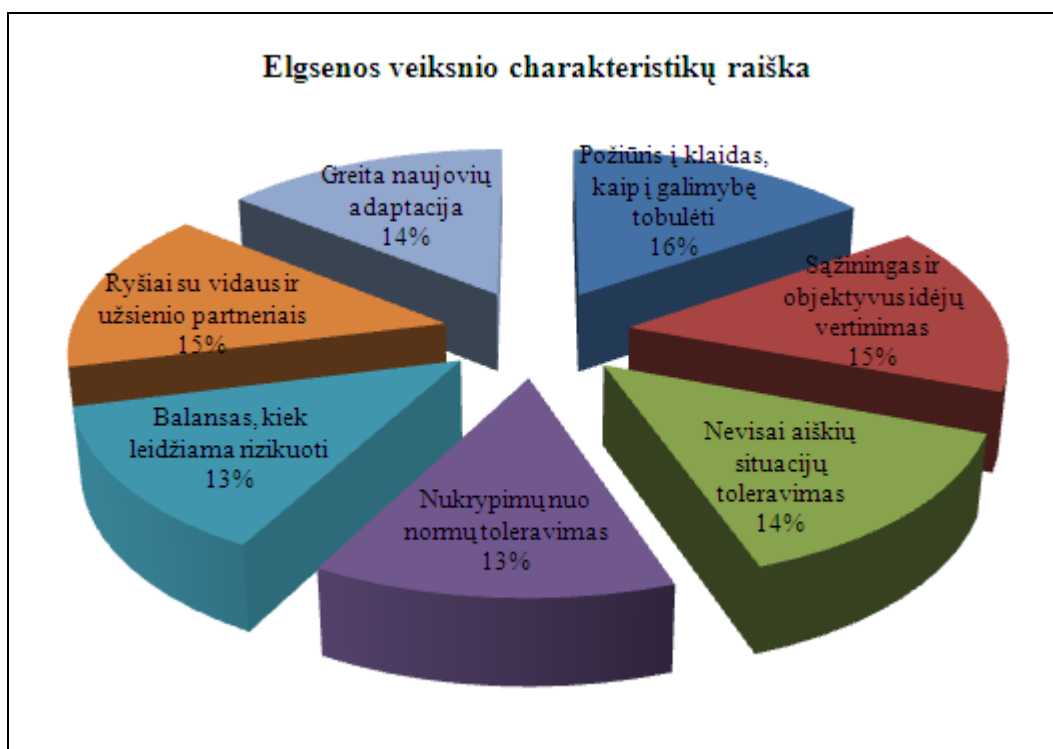
Pagalbiniai mechanizmai – dar vienas reikšmingas inovatyvios organizacijos veiksnys. KTU regioninio mokslo parko įmonėse didžiausias dėmesys (14 proc.) skiriamas informacinių technologijų ir kūrybingų žmonių išteklių charakteristikoms, bei aplinkai – 13 proc., metodams (12 proc.), pritraukiantiems naujas idėjas. Mažiausiai įvertintas dėmesys darbo našumui (10 proc.).



Šaltinis: sudayta autoriaus

21 pav. Pagalbinių mechanizmų veiksnio charakteristikų raiška organizacijos kultūroje

Elgsenos veiksnys organizacijos kultūroje KTU regioninio mokslo parko įmonių įvertintas mažiausiais balais visoje organizacijos kultūros veiksmų tarpe, tačiau rodiklis yra didesnis nei vidutinis ir siekia 79 proc. Elgsenos veiksnį sudaro esminės elgesio charakteristikos, kurių pagalba įmonių inovatyvumas yra skatinamas arba ne. Labiausiai taikoma charakteristika buvo įvardinta požiūrio į klaidas kaip galimybę tobulėti (16 proc.). Klaidos gali būti ignoruojamos, užglaistomos, taikomos nuobaudos. Tačiau toks būdas neskatina inovatyvumo. Taip pat organizacijos savo elgsenoje aukštai (15 proc.) įvertino sąžiningą ir objektyvų idėjų vertinimą bei ryšius su vidaus ir užsienio partneriais. Mažiausiu svoriu, tačiau vis vien reikšmingu (13 proc.), buvo įvertintas balansas, kiek leidžiama rizikuoti. Tai labai panaši charakteristika į saugios rizikos ribų apibrėžimo charakteristiką, atspindėtą 20 paveiksle. Vadinasi, vadovavimas KTU regioninio mokslo parko įmonėse yra paremtas personalo pastikėjimu ir motyvavimu. Vertinami laukiami rezultatai ir saugios rizikos ribos tiems rezultatams pasiekti.

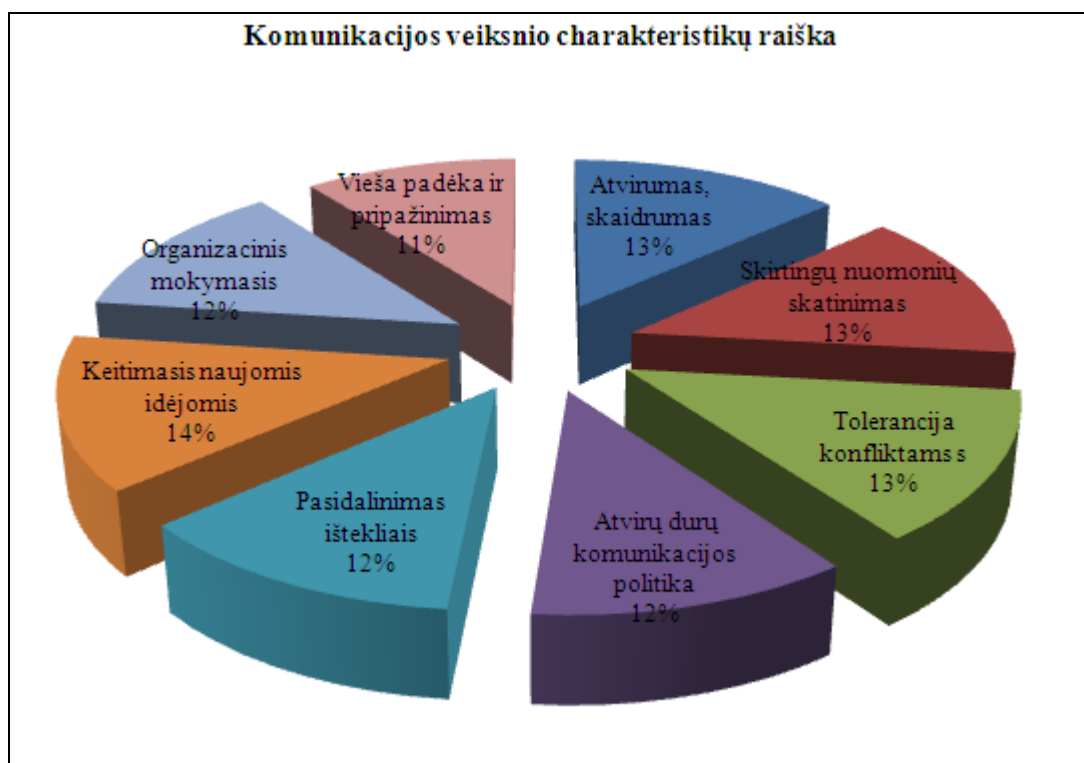


Šaltinis: sudayta autoriaus

22 pav. Elgsenos veiksnio charakteristikų raiška organizacijos kultūroje

Paskutinis darbe išskirtas organizacijos inovatyvumo veiksnys – komunikacija. Komunikacijos veiksnio ir jų charakteristikų proporcijos pavaizduotos 23 paveiksle. Komunikacijos charakteristikų proporcijos pakankamai proporcingos, kaip ir anksčiau nagrinėtos organizacijos charakteristikos. Nagrinėtos mokslo parko įmonės iš komunikacijos veiksmų labiausiai išskyrė keitimasi naujomis idėjomis (14 proc.), tolerancija konfliktams (13proc.), atvirumas ir skaidrumas

(13 proc.) bei skirtingų nuomonių skatinimas (13 proc.). Vieša padėka ir pripažinimas, kaip ir kita charakteristika iš pagalbinių veiksnio – apdovanojamas elgesys, sulaukė bene mažiausių – 11 proc. vertinimų.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

23 pav. Elgsenos veiksnio charakteristikų raiška organizacijos kultūroje

Išanalizavus visas KTU regioniniame mokslo parke įsikūrusių įmonių inovatyvumo lygį ir juos sudarančių kriterijų svorius, bei organizacijos kultūros normas, organizacijos kultūros veiksnius ir charakteristikas, galima daryti išvadą, jog jų ir identifikacija yra pakankamai stipri, bei papildanti viena kitą. Vadinasi, visi pasirinkti matuojami rodikliai yra reikšmingi tiriant tarpusiuo priklausomybę tarp organizacijų kultūros ir jų inovatyvumo.

3.3. Organizacijos kultūros įtakos inovatyvumui tyrimo įvertinimas

Ankstesniame skyriuje buvo analizuojama, KTU regioniniame mokslo parke įsikūrusių imonių inovatyvumo lygis, atskirų inovatyvumo lygių kriterijų raiška, organizacijos kultūros normų raiška ir organizacijos veiksnii bei juos sudarančių kriterijų reikšmingumas. Šiame poskyryje bus ieškomas ryšys tarp organizacijų inovatyvumo ir organizacijų kultūros normų ir organizacijų inovatyvumo ir orgnanizacijos kultūros charakteristikų. Ryšiiui įvertinti skaičiuojama koreliacija.

4 lentelėje patiekiami koreliacijos matavimai tarp KTU regioninio mokslo parko įmonių organizacijos kultūros normų raiškos ir jų organizacinės kultūros veiksmų raiškos. Kaip matome iš skaičiavimų, bendra koreliacija tarp jų siekia 0,7276. Koreliacija yra pakankamai stipri, jog būtų galima teigti, jog bendros organizacijos kultūros normos, įtakodamos atskiras organizacinės kultūros charakteristikas, turi įtakos atskiriems organizacijos kultūros veiksmams.

Atvirumas naujovėms ir pokyčių naujumas ir skirtumų toleravimas ir konfliktų sprendimas visiškai identiškai įtakoja organizacijos veiksmus. Didžiausią ryšį turi su elgsenos (0,6698) ir komunikacijos (0,6378) veiksniais. Kaip jau aptarta teorinėje dalyje, kuo organizacijos labiau toleruoja pokyčius, tuo organizacijos yra kūrybiškesnės ir naujovių diegimas yra lengvesnis. Mažiausia koreliacija - 0,5479 yra su strateginiais veiksniais. Vadinasi, įmonėse pokyčiai neturi didelės įtakos egzistuojančiai galios struktūrai, ir saugumo jausmą darbuotojų tarpe.

Dialogas ir prienamumas turi didžiausią koreliacija iš visų organizacijos kultūros normų KTU regioninio mokslo parko įmonių organizacijos veiksmams. Mažiausia koreliacija pastebėta struktūros veiksmams – 0,6360. Nestiprus koreliacijos rodiklis parodo, jog dialogas ir prienamumas mažiausiai įtakoja kūrybiškumo ir novatoriškumo palaikymą organizacijose, gebėjimą prisitaikyti, bedradarbiavimą komandoje ir atsakomybės ir laisves sprendimo priėmimo. Dialogas ir prienamumas labiausiai veikia elgsenos veiksmus (koreliacija – 0,7922). Nagrinėjama kultūros norma padeda lengviau toleruoti nevisai aiškias situacijas, nukrypimus nuo normų, taip pat padeda užmegzti naujus ryšius su vidaus ir užsienio partneriais, aptarti ir pasidalinti idėjomis. Netinkami ir neaiškūs nuostatai skatina užtikrinti nuolatinį darbuotojų pasyvumą, slopina kūrybiškų darbuotojų raišką. Dialogas ir prienamumas padeda greitai priimti ir adaptuoti naujoves.

4 lentelė

Koreliacija tarp organizacijos kultūros normų raiškos ir veiksmų raiškos

	Strateginiai veiksniai	Struktūros veiksniai	Pagalbinių mechanizmų	Elgsenos veiksmų	Komunikacijos veiksmų	Bendra organizacijos kultūros veiksmų raiška
Atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas	0.5479	0.6212	0.6541	0.6698	0.6378	
Dialogas ir prienamumas	0.6464	0.6360	0.6468	0.7922	0.7656	
Skirtumų toleravimas ir konfliktų sprendimas	0.5479	0.6212	0.6541	0.6698	0.6378	
Bendra organizacijos kultūros normų raiška:						0.7276

Organizacijos kultūros turi poveikį organizacijų inovatyvumui. Taip galima teigti, išnagrinėjus KTU regioninio mokslo parko įmonių organizacijos kultūros veiksnius ir koreliacijas jų inovatyvumui (skirtingiems jo lygiams). Organizacijos kultūros veiksniai ir bendras įmonių inovatyvumas koreliuoja labai stipriai – 0,9099.

Nagrinejant atskirų KTU regioninio mokslo parke įsikūrusių įmonių organizacijos kultūros veiksnų įtaką atkiriems organizacijų inovatyvumo lygiams, pastebima, jog produkto inovatyvumo lygis yra labiausiai įtakojamas (koreliacija - 0,9133) strateginių veiksnų: kaip jie skatina kurti ir pritaikyti naujus produktus, prekes ir paslaugas, ar atspindi novatoriškus tikslus. Taip pat ar visi darbuotojai vienodai suprata viziją ir misiją bei suvokia savo indėlį. Organizacijų inovatyvumas produkto lygyje taip pat auga, jei orientuojamasi labiau į kokybę, o ne į efektyvumą, bei vertinamas labiau ryšys su klientu, nei jo užmokestis už suteiktas paslaugas.

Technologinio lygio inovatyvumą KTU regioninio mokslo parko įmonėse labiausiai įtakoja elgsenos (koreliacija – 0,8170) ir komunikacijos veiksniai (koreliacija - 0,8117). Vadinasi, organizacijų technologinio proceso inovatyvumo lygis auga, jei klaidos priimamos kaip galimybė tobulėti, jei idėjos verinamos sąžiningai ir objektyviai. Technologinio proceso inovatyvumas išauga, jei organizacija mezga naujus ryšius su vidaus ir užsienio partneriais, dalinasi patirtimi bei idėjomis. Kaip jau minėta prieš tai – svarbus ir komunikacijos veiksnys. Inovatyvi technologinio proceso lygiu organizacija komunikuoja atvirai ir skaidriai, užtikrindama, jog informacija, specializuotomis žiniomis bei ištekliais būtų dalinamasi nuolat ir betarpiškai.

Organizacinio lygio inovatyvumą KTU regioninio mokslo parko įmonėse labiausiai įtakoja komunikaciniai veiksniai, koreliacija siekia 0,9249. Vadinasi, įmonės norėdamos dalyvauti klasteriuose, daugiau įsigyti ir pritaikyti mokslinių tyrimų, ušradimų ir licencijų, prekės ženklų ir kitų žinių, turėtų siekti šgyvendinti kuo atviresnę ir skaidresnę komunikaciją, grįsta pasitikėjimu. Organizacija turėtų skatinti bei toleruoti skirtingas nuomones, sėkmingą informacijos sklaidą, pasidalinimą ištekliais. Mažiausia koreliacija pastebima tarp struktūros veiksnų, t.y. 0,6949. Vadinasi visvien struktūros veiksniai turi poveikį organizacijų organizaciniam inovatyvumo lygiui.

KTU regioninio mokslo parko įmonių mokslo diegimo inovatyvumą labiausiai įtakoja pagalbinių mechanizmų organizacijos kultūros veiksnys – 0,9265. Vadinasi, mokslo diegimo inovacijos labiausiai priklauso nuo kūrybingų žmonių, kuriančių inovacijas arba jas pritaikančių. Taip pat inovacinių šaltinių paieškos mechanizmų, suteikiamų laiko ir informacinių technologijų išteklių. Visi šie finansiniai ir nefinansiniai ištekliai padeda sukurti palankią aplinką skatinti kūrybiškumą, kurti naujoves.

Koreliacija tarp organizacijos kultūros veiksnių veiksnių raiškos ir inovatyvumo lygio

	Strateginiai veiksniai	Struktūros veiksniai	Pagalbinių mechanizmų	Elgsenos veiksnių	Komunikacijos veiksnių	Bendra organizacijos kultūros veiksnių raiška
Produkto	0.9133	0.6417	0.6841	0.6995	0.6998	
Technologinio proceso	0.6319	0.6014	0.6394	0.8170	0.8117	
Organizacinės	0.7597	0.6949	0.7077	0.8970	0.9249	
Mokslo diegimo	0.7189	0.9016	0.9235	0.7182	0.6965	
Bendras inovatyvumas:						0.9099

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad tirtose KTU regioninio mokslo parko įmonėse yra stipriai išreikštos organizacinės kultūros normos. Jos betarpiškai įtakodamos organizacinės kultūros veiksniai, įtakoja ir organizacijų inovatyvumą.

Organizacijos darbuotojų veiksmai dažnai nėra „jų pačių“, tačiau nulemti siekio pritaikyti. Todėl kultūra daro didžiulę įtaką priimamiems sprendimams, kurie įtakoja tolesnius įmonės rezultatus, tame tarpe ir inovatyvumą. Kai kuriais atvejais organizacinės kultūros keliamos kliūtys inovatyvumo įgyvendinimą stabdo labiau kaip ekonominio ar technologinio pobūdžio kliūtys. Paprastai vykdant ar planuojant pokyčius remiamasi organizacijos tikslais, technologija, struktūra, formaliu valdžios pasiskirstymu, formaliais informacijos kanalais, nustatytais veiklos taisyklėmis ir procedūromis. Tačiau vykstant esmingesniems pokyčiams organizacijoje, didžiulę reikšmę turi „nematomieji“ bruožai: atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas, dialogas ir prienamumas, skirtumų toleravimas ir konstruktyvus konfliktų sprendimas.

Inovatyvumas padeda užimti ir išlaikyti užimamas pozicijas rinkoje, o taip pat padidinti gaunamą pelną šiose rinkose. Verta pabrėžti, kad šiais laikais atskiros inovacijos gyvavimo laikas darosi vis trumpesnis ir trumpesnis. Šiuo atveju konkuruoti laike reiškia ne tik pateikti naujus produktus, bet ir patiems būti inovatyviems ir padaryti tai greičiau nei konkurentai. Kaip tyrimo rezultatai atskleidė, tai galima pasiekti, sukuriant palankią organizacijos kultūros inovatyvumui terpę: organizacijos normų puoselėjimą bei nuolatinį charakteristikų, sudarančių organizacinius veiksniai peržiūrėjimą bei kokybinimą.

Tolimesnės šio tyrimo vystymo kryptys galėtų būti kitų Lietuvos rinkoje esančių įmonių bei užsienio rinkose esančių įmonių organizacinės kultūros įtakos inovatyvumui tyrimai, bei palyginimai.

IŠVADOS:

Literatūros analizė parodė, jog organizacijos kultūra - tai savotiška ideologija, kurios pagalba pasiekiami tikslai. Jos esmė tokia, kad panaudojant tam tikrus simbolius, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų jų (visų organizacijos narių) poreikius. Nagrinėti autoriai beveik vieningai pateikia organizacijos kultūros sampratą ir jų tarpusavio priklausomybę, analizuoja išskirdami į tris lygius: I lygis: pastebima kultūra - tai išorinė aplinka, kurią sukūrė organizacijos nariai ir kurią organizacija perduoda naujiesiems nariams. II lygis: persidengiančios vertybės - gilesnis organizacijos kultūros lygis. Jos atspindi žmogaus esminį tikėjimą, išpažįstamas vertybes ir dažnai yra vadinamos esminėmis. III lygis: bendri susitarimai - giliausias organizacijos kultūros lygmuo, tai per patirimą susiformavusios fundamentalios tiesos, kuriomis dalijasi organizacijos nariai ir kurie yra pasąmoningi, todėl nediskutuotini ir beveik nekintantys.

Apžvelgus įvairių autorių inovacijų sampratą, galima apibendrinti teigti, jog inovacija – tai procesas, kurio metu panaudojant žinias siekiama kažką pakeisti nauju, efektyvesniu, geresniu, naudingesniu: žinios paverčiamos ekonomine nauda. Mokslinės literatūros analizė rodo, kad inovatyvumas – bendriausia prasme suvokiamas kaip veiksnys ar bruožas, susijęs su naujovių kūrimu ir įdiegimu. Tačiau dažniausiai praktine prasme mokslinėje literatūroje naudojamas kaip charakteristika, nusakanti, kaip efektyviai įmonės sugeba kurti, plėtoti, įgyvendinti bei komercializuoti inovacijas. Inovatyvumo lygis vertinamas pagal 4 pagrindines kriterijų grupes: inovacijų įtaką produktams, technologiniams procesams gamyboje, organizacijos pertvarkai, mokslinių tyrimų diegimui.

Organizacijos kultūros, kūrybiškumo bei inovacijų sąsajos ir priklausomybė yra sudėtinga. Šią priklausomybę apibūdina daugybė veiksnių, kuriuos kartais sunku nusakyti, o tuo labiau įrodyti. Tai persipynusi daugybės susitarimų ir žmogiškųjų santykių sistema, besiremianti tradicinėmis ir naujomis vertybėmis, kurios ir skatina kūrybiškumą bei naujovių siekius. Remiantis literatūros studijomis, nustatyta, kad yra susitarimas dėl organizacijos kultūros sistemos, skatinančios inovatyvumą nėra vieningos. Tačiau tyrinėtojų iškeliamos organizacijos kultūros charakteristikos, kurios potencialiai turėtų skatinti inovacijų inovatyvumą yra papildančios viena kitą.

Nagrinėti autoriai vieningai pripažįsta, jog kultūra susideda iš neapčiuopiamų dalykų, kurie vienija, suteikia prasmę, kryptį. E. Martins (2003, p.64-74) nagrinėjo organizacijos kultūrą, kaip veiksnį, kuris lemia organizacijos sėkmę. J. Kotter, J. Heskett (1992), V. Cox (2008) atliko tyrimą organizacijos kultūros poveikį ekonominiams organizacijų rezultatams. R. M. Kanter (1984) nagrinėjo, kaip vadovavimas įtakoja organizacijos kūrybiškumą ir inovatyvumą. Elgsenos, kultūros

įtaką pokyčiams tyrė (Zakarevičius, 2004)). G. Jucevičius, M. Kriaučionienė ir kt. (2009) atliko empirinį tyrimą sisteminiu požiūriu į technologijų inovacijų socialines dimensijas. A. Baležentis (2007) nustatė, išorinius ir vidinius veiksnius, skatinančius ir stabdančius inovacijas organizacijose. Č. Purlys (2008) išanalizavo, kaip organizacijos kultūra veikia jos efektyvumą ir konkurencingumą. Apibendrinant užsienio ir Lietuvos autorių empirinius tyrimus, pastebima, jog autoriai skirtingai apibrėžia organizacijos kultūros struktūrą bei jos poveikį: sėkme, efektyvumu, rezultatyvumu. Inovatyvumo konteksto pasigendama kaip organizacijos kultūros rezultato.

Tyrimo modelis sudarytas remiantis organizacijos kultūros ir inovatyvumo koncepcijomis, išnagrinėtomis teorinėje dalyje - organizacijos kultūros normų, bei veiksnių ir jas apibūdinančių charakteristikų įtaka organizacijos inovatyvumui. Remiantis nagrinėtų autorių teoriniais ir empiriniais tyrimais, iškirkamos šios organizacijos kultūros normos: atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas, dialogas ir prieinamumas, skirtumų toleravimas ir konfliktų sprendimas, veiksniai: strategija, struktūra, pagalbinių mechanizmai, elgsena, komunikacija, bei juos apibūdinančios charakteristikos.

KTU regioniniame mokslo parke įsikūrusių įmonių vidutinis inovatyvumas – 58 proc., o aukščiausias - produkto lygyje – 72 proc. Įmonės sėkmingai plečia naujų prekių ir paslaugų pasiūlą, gerina produkcijos kokybę, stiprina pozicijas esamoje rinkoje bei ištraukia į naujas. Organizacinis ir mokslo diegimo sudaro apie 59 proc. inovatyvumo. Mažiausias inovatyvumas pasiektas technologinio proceso lygyje – 42 proc. Įmonės yra kiek daugiau nei vidutiniškai inovatyvios, ir turi potencialo inovatyviai augti.

Organizacijos kultūros normos buvo įvardintos kaip svarbios arba labai svarbios. Apibendrinus visų organizacijos kultūros normų raišką, 93 proc. išskirtos reikšmingomis KTU regioninio mokslo parko įmonių tarpe. Išskirti organizacijos kultūros veiksniai įvertinti daugiau nei 79 proc., tai patvirtina apie stiprią organizacijų kultūros veiksnių raišką per juos apibūdinančias charakteristikas.

Koreliacija tarp organizacijos kultūros normų raiškos ir jų organizacinės kultūros veiksnių raiškos siekia 0,727. Organizacijos kultūros veiksniai ir bendras įmonių inovatyvumas koreliuoja labai stipriai – 0,9099. Taigi, KTU regioninio mokslo parko įmonėse yra stipriai išreikštos organizacinės kultūros normos, kurios betarpiškai įtakodamos organizacinės kultūros veiksnius, įtakoja ir organizacijų inovatyvumą.

PASIŪLYMAI

Vidutinis KTU regioniniame mokslo parke įsikūrusių įmonių inovatyvumo lygis – 58 proc. Įmonės turėtų atkreipti didesnę dėmesį į nuolatinį ir tendencingą inovatyvumo didinimą. Kaip tyrimo rezultatai atskleidė, tai galima pasiekti, sukūriant palankią organizacijos kultūros inovatyvumui terpę: organizacijos normų puoselėjimą bei nuolatinį charakteristikų, sudarančių organizacinius veiksmus peržiūrėjimą bei kokybinimą.

Mažiausias inovatyvumas KTU regioniniame mokslo parke įsikūrusių įmonių buvo pasiektas technologinio proceso lygyje – 42 proc. Vertinimas kiek žemesnis nei vidutinis. Vadinasi įmonės turėtų atkreipti didesnę dėmesį neigiamo poveikio aplinkai mažinimui, siekti užtikrinti sveikatą ir saugumą, skatinti pardavimus internetu ir elektroninių atsiskaitymų diegimą, didinti darbo našumą ir sąnaudų mažinimą.

SUMMARY

The theme relevance and necessity of its decision. The leading and fastest growing companies in the world ensure the successful development while introducing the innovations, which create the competitive advantage in the companies, and organizational culture can inspire employees to be more productive, to ensure constant increasement of activities performance. Strategies and staff management models aplied before, has helped to grow up for organizations, but now, it is no longer sufficient for the further development of these enterprises and the global market. In order to maintain growth rates, to increase profitability, and become known in new markets, remaining competitive, the development of innovation and innovative organizations become vitally important, while focusing on wider internal characteristics - organization's culture. To answer the question about the impact on organization culture to innovativeness is still on search. Still on seach the answers, explaining the cultural elements of business processes, and to direct them to the desired direction. In other words, the organization aims to create a culture that promotes the organization's performance, including innovativeness too.

The aim of research work – to determine the impact of organization culture to innovativeness.

The goals of the work:

1. Define the concept of organization culture and level of analysis and the elements;
2. Define the concepts of innovation and innovativeness, the levels of assessment criteria;
3. Disclose the relations between organizational culture and innovativeness;
4. Evaluate the level empirical reseach about organizational culture and innovativeness;
5. Compose empirical research model of impact of organization culture to innovativeness;
6. Reveal the impact of organization culture to innovativeness.

There is no united model of organization culture, evaluating the impact to innovativeness, thou esearchers have placed the cultural characteristics of organizations that could promote the innovativeness. All these organization culture norms, characteristics are put to one research model. The results of investigation showed, that KTU Regional Science Park companies have about 58% of innovativeness, the strength of organization culture norms - 93%, and characteristics of organization culture – 79%. The correlation revealed that cultural norms contribute the impact to characteristics of organization culture factors that directly influences the innovativeness of organizations.

The structure of work. Tha paper consist of 58 pages, 5 tables and annexes, 23 figures.

LITERATŪRA:

Mokslinė literatūra:

1. ABRAMAVIČIUS Š. Organizacijos kultūros ir visuotinės kokybės vadybos santykis. – *Ekonomika ir vadyba* – 99. Kaunas: Technologija, 1999, 3 – 5p.;
2. BAKANAUSKAS, A.; GREBLIAUSKAS, A.; VIRBALAITĖ, A. Critical success factors for product innovation in Lithuanian mobile telecommunications market. *Management of Organizations: Systematic Research*. Nr. 42. 2007
3. BALEŽENTIS, A. Organizacijos inovacinio lauko veiksmų analizė. Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras: Vilnius, 2007. *Viešoji politika ir administravimas* 2007. Nr. 22 ISSN 1648-2603;
4. BODLEY, J. *Cultural Anthropology: Tribes, States, and the Global System*. CA Mayfield: Mountain View, 1996;
5. CERTO, S. C.; CERTO, T. *Modern Management: Concepts and Skills*. Prentice Hall: 2000. 196 p. ISBN 0-13-016168-3;
6. CHESBOURGH. H. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 189 p. ISBN 1-57851-837-7;
7. CORNWALL, J. R.; PERLMAN, B. *Organizational entrepreneurship*. New York: 1990. 505 p. ISBN 0-415-15858-5;
8. COX. V. *What is organizational culture and how you can change it?* IproCon. *Human capital Management*. 2008
9. DAVIS, K., NEWSTROM, J. W. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw - Hill Book Company, 1985, 224-229 p.;
10. DOPPLER, K., LAUTERBURG, Ch. (1994). *Change Management*. Frankfurt: Campus, 2005. 528 p. ISBN 3-593-37808- 6;
11. GIBSON, J. L.; IVACEVICH, J. M.; James H. DONNELLY J. H. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Boston: Richard D. Irwin, 8th ed., 1994. 25 p. ISBN 0-07-111591-9;
12. GOLDBERG. I.; TRAJENBERG. M.; MULLER. T.; SUNDERLAND. J.; ARMAS. E. B. *Public financial support for commercial innovation. Europe and central Asia chief economist's regional working paper series. Vol 1. No 1*. Washington: The World bank, 2006;
13. HAGBERG, R.; HEIFETZ, J. (2000). *Corporate Culture/Organizational Culture: Understanding and Assessment. Telling the CEO his/her baby is ugly*. Hagberg Consulting Group (HCGH);
14. HAGBERG, R.; HEINFETZ, J. *Corporate Culture/Organizational Culture. Understanding Assessment*. 2000;

15. HULT. G. T. M.; HURLEY. R. F.; GARY A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*. Vol. 33, Nr. 4. 2004. p.429-438. ISSN: 0019-8501
16. IJURI, Y.; LAWRENCE, R. *New Directions in Creative and Innovative Management: Bridging Theory and Practice*. Ballinger Publishing: 1988. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.creativeadvantage.com/innovation_definition.html>;
17. JACIKEVIČIUS, A. *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius, 1995. ISBN 9986-465-18-4;
18. JAKUBAVIČIUS, A., JUCEVIČIUS, R., JUCEVIČIUS, G., KRIAUCIONIENĖ, M., KERŠYS. M. *Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, 2008. 180p. ISBN 978-9955-843-00-9;
19. JASIŪNAITĖ. B. *Edukacinės novacijos ir jų diegimas: monografija*. Kaunas: Technologija, 2004. 256 p. ISBN 9955-09-552-0;
20. JUCEVIČIENĖ, P. *Organizacijos elgsena*. Kaunas, 1996. 283 p. ISBN 9986-13-433-1;
21. JUCEVIČIUS, R. *Strateginis organizacijų vystymas*. Vilnius, 1998. 423 p. ISBN 9986-13-394-7;
22. JUCEVIČIUS. G.; KRIAUCIONIENĖ. M.; JUCEVIČIENĖ. P.; JANIŪNAITĖ. B.; BUTKEVIČIŪTĖ. E.; BARŠAUSKIENĖ. V. *Towards empowerment of social and technological innovations: Systemic approach to the social dimension of technological innovations*. *Socialiniai mokslai*, Nr.1 (63), 2009. ISSN 1392-0758;
23. JUCEVIČIUS.G. *The innovation culture in modern Lithuanian organizations: Values, Sttitudes and practises*. *Socialiniai mokslai*. 2009. Nr.1 (63) ISSN 1392-0758;
24. KANTER, R.M. *The Change Masters*. First Touchstone Edition: 1984. 420p. ISBN 0-671-42802-9;
25. KAST, F. E.; ROSENZWEIG, S. E. *Organization and Management: A Systems Approach*. New York: Science, Technology, and Management, 1971. 368 p. ISSN 0032-2687;
26. KATILIŪTĖ. E.; STANKŪNIENĖ. B. *Ligoninės slaugytojų organizacijos kultūros vertinimas slaugytojo požiūrio aspektais*. *Ekonomika ir vadyba*. 2009.14. ISSN 1822-6515;
27. KOTTER. J. P.; HESKETT. J. L. *Corporate Culture and Performance*. NY: Free Press, 1992. ISBN 0-029-18467-3;
28. MAANEN, J. V.; BARLEY, S. R. *Occupational communities: Culture and control in organizations*. In B. M. Staw and L. L. Cummings. *Research in Organizational Behavior*. Cheltenham, Eng: Edward Elgar Publishing, 2005. 287-365 p. ISSN 1741-3044;

29. MARTINS, E.C.; ir TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, No.1. 2003. 64 – 74 p. ISSN 1460-1060;
30. MCKIE, S. Let innovation thrive. *Intelligent Enterprise*. San Mateo, 2004. Vol. 7. 19p. ISSN 0001-0782;
31. MELNIKAS, B.; JAKUBAVIČIUS, A.; STRAZDAS, R. Inovacijų vadyba. Vilnius: Baltijos kopija, 2008. 340 p. ISBN 978-9955-568-77-3;
32. Ministry of Employment, Industry, Commerce and Tourism Centre for Innovation and Business Development (CIDEM). *Innovation management guide: Part II*. 2003;
33. O'REILLEY, C.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, Nr. 34, 1991. ISSN 487-516;
34. POŠKIENĖ A. Universiteto organizacijos kultūra – kompleksinis aukštojo mokslo edukacinis veiksnys. Rankraštis: daktaro disertacija. Kaunas: KTU, 1998;
35. POŠKIENĖ. A. Organization culture and innovations. *Engineering economics*. 2006. No. 1 (4). ISSN 1392-2785;
36. PURLYS. Č. Konferencijos „Business and management“ medžiaga: Assesment of organizational culture. Vilnius: VGTU, 2008;
37. QUINN, R. E. *Becoming a master manager: a competency framework*. San Francisco: Wiley, John and Sons, 1996. 441 p. ISBN 0471007447;
38. RAMANAUSKAS, J.; GARGASAS, A.; KIRSTUKAS, J.; MARKEVIČIUS, P.; RAKŠTYS, R.; SERVA, E.; SKARBALIUS, D.; STEPONAVIČIUS, D.; ŠARAUSKIS, E. Inovacijų plėtra modernizuojant ūkininkų ūkius, dalyvaujančius BPD priemonėse. LR ŽŪM užsakomojo mokslinio tyrimo darbo ataskaita, 2007;
39. REILEY ,O.; CHATMAN. C. Culture as social control: corporations, cults and commitment. *Research in Organisational Behaviour*. 1996. Vol. 18. 157-200 p. ISSN: 0008-1256;
40. ROBBINS. S. P. Organizacijos elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. 376 p. ISBN 9986-850-46-0;
41. SCHUMPETER. J. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934. 188 p. ISBN 0-87855-698-2;
42. SEILIUS, A. Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: KU 1-kla, 1998. 274 psl. ISBN 9986-505-71-2;
43. SHEIN , E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Willey and sons, 2004. 429 p. ISBN 7879-6845-5;

44. SPENDER, J. C. Organizational knowledge, collective practice and Penrose rents. *International Business Review*, Vol. 3 No. 4. 1995. 53-67 p. ISSN 0953-4814;
45. STAJKOVIC, A.; LUTHANS, F. Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 1998. 240-261 p.;
46. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Inovacinės veiklos plėtra. Vilnius, 2008. ISSN 1648-5394;
47. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Inovacinės veiklos plėtra. *Statistikos biuletenis*. Vilnius, 2003;
48. STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward; GILBERT, Jr. Daniel R. Vadyba. Poligrafija ir informatika: 2005. 647 p. ISBN 9986-850-30-4;
49. ŠAJEVA. S.; JUCEVIČIUS. R. Inovacijos įgalinimas organizacijoje: Žinių valdymo ir organizacijos inovatyvumo sąsajos. *Socialiniai mokslai* Nr. 1 (59) 2008. ISSN 1392-1592;
50. ŠIMKEVIČIENĖ, D. Konferencijos „Augimo strategijos ir personalo valdymas“ medžiaga: Pokyčiai įmonėje – kaip juos valdyti? Verslo žinios: Kaunas, 2007;
51. TAN, G. Managing creativity in organizations a total system approach. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 7, 1998. 23- 41p. ISSN 0963-1690;
52. TISDELL, C. Schumpeter and the dynamics of capitalism: industrial development, economic evolution and innovation. *Economic issues*, 2000, No 13. ISSN 1441-2780;
53. UGER. B.; ZAGLER.M. institutional and organizational determinants of products innovations. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, Vol. 16, Nr. 3. 239-310p. ISSN 1351-1610;
54. VIJEIKIENĖ. B.; VIJEIKIS. J. Inovacijų vadyba: Naujas produktas – nuo idėjos iki vartotojo. Vilnius: Leidybos centras, 200. 181p. ISBN 9986-00-293-1;
55. WATERMAN, R.; PETER, T.; PHILLIPS, J.R. Structure Is Not Organisation. *Business Horizons*, 23, 3 June. 1980. 14-26 p. ISSN 0268-6902;

Informacijos šaltiniai:

56. RIS/RITTS Guide, European Commission OECD; Inovacijų versle programa ‘2000-2003. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.inovadis.lt/site-lt/toppage3.htm>>;
57. Talent Foundation. Report: Innovation — A Way of Being. 2003. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. kovo 27 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.intelligententerprise.com/040101/701feat2_3.jhtml>;
58. Tarptautinis žodžių žodynas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. sausio 7 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ipc.lt/21z/mokymas/intermok/projektai/kalbininkai/Projektas/zodziai.htm>>;

BENDRŲJŲ INOVATYVUMO KRITERIJŲ APIBŪDINIMAS

Kriterijai	Aprašymas	Nustatymo būdas	Informacijos šaltiniai
1. PRODUKTO VERTINIMAS (SVORIO KOEFICIENTAS – 0,4)			
Veiklos (produktų, paslaugų) naujumas	Gaminami produktai, kurie buvo negaminami atitinkamame lygmenyje	Patentų ir registrų duomenų analizė	Vešieji registrai, patentai, sertifikatai
Produkto patobulinimas	Nurodoma, kiek kartų produktas patyrė patobulinimų savybių gerinimo prasme	Fakto (ų) konstatavimas: patobulinimų suma (sugretinama informacija verslo plane su technine charakteristika esančiais duomenimis)	Mašinų ir įrenginių techninė dokumentacija ir taikomas standartas
2. TECHNOLOGIJŲ VERTINIMAS (SVORIO KOEFICIENTAS – 0,4)			
Žalingo poveikio žmogui ir aplinkai mažinimas	Nustatoma kiek planuojamas išigyti įrenginys leis sumažinti teršiančių medžiagų (savaeigių mašinų išmetamųjų anglies viendeginio CO ar azoto oksidų NOx) kiekį, palyginti su galiojančiu standartu	Apskaičiuojamas skirtumas (išreiškiamas procentais) tarp planuojamo išigyti įrenginio išmetamųjų dujų (anglies viendeginio CO ar azoto oksidų NOx) ir galiojančio standarto Euro normų; jei perkama daugiau mašinų, skaičiuojamas vidurkis	Mašinų ir įrenginių techninė dokumentacija ir taikomas standartas
Žalingo poveikio žmogui ir aplinkai mažinimas	Nustatoma kiek planuojamas išigyti įrenginys leis sumažinti teršiančių medžiagų (gyvulininkystės įmonių amoniako NH3 ar sieros vandenilio H2S) kiekį, palyginti su galiojančiu standartu	Apskaičiuojamas skirtumas (išreiškiamas procentais) tarp planuojamo išigyti įrenginio išmetamųjų dujų (amoniako NH3 ar sieros vandenilio H2S) ir galiojančio standarto Euro normų. Jei perkama daugiau įrenginių, skaičiuojamas vidurkis	Mašinų ir įrenginių techninė dokumentacija ir taikomas standartas
Alternatyvių atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimas (išsipareigojimas)	Nustatoma kiek planuojama įmonėje naudoti energijos iš alternatyvių atsinaujinančių šaltinių (saulės ir vėjo energijos, biomasės, biodujų, fotoelektros, biokuro ir biodegalų	Atsinaujinančios energijos sunaudojimas po projekto įgyvendinimo*100 / bendras energijos suvartojimas organizacijoje	Verslo planas, vėliau kontroliuojama remiant iš ūkio subjekto apskaitos dokumentais

1PRIEDAS (TĘSINYS)

Racionalus energijos išteklių naudojimas	Nustatoma kiek planuojama sumažinti energijos sąnaudas (elektros energijos ir degalų)	Apskaičiuojamas skirtumas tarp įrenginių elektros energijos ir degalų sąnaudų prieš ir po projekto įgyvendinimo. Degalų (elektros) sąnaudos po technologijos įdiegimo*100 / Degalų (elektros) sąnaudos prieš technologijos įdiegimą	Finansiniai dokumentai (kur nurodomos išlaidos degalams ir elektros energijai) ir įrenginių techninė dokumentacija
Kompiuterizuotų valdymo sistemų diegimas	Organizacijos valdyme naudojamos šiuolaikinės informacinės sistemos, ryšio įranga ir kt.	Organizacijos valdymo sistemos analizė	Įrangos ir įrenginių techninė dokumentacija
Gamybos proceso valdymo kokybės gerinimas (ISO ar kt. standartų diegimas)	Yra įdiegta kokybės vadybos sistema, aplinkos vadybos sistema, RVASVT sistema ar pan.	Ūkio subjekto valdymo sistemos analizė	Vešieji registrai, pažymos
Pardavimo internetu įdiegimas (el. prekyba)	Naudojama produktų pardavimo internetu forma	Fakto konstatavimas	Įrangos techninė dokumentacija
3. ORGANIZACIJOS INOVACIJŲ VERTINIMAS (SVORIO KOEFICIENTAS – 0,1)			
Dalyvavimas technologinėse platformose (klasteriuose)	Bendradarbiavimas su įmonėmis ir institucijomis nacionaliniame ar ES klasteryje/technologinės platformos veikloje	Susikūrusios (pasirašyta jungtinės veiklos sutartys)	Susikūrusios (pasirašyta jungtinės veiklos sutartys)
Organizacijos dalyvavimas organizacijose, veikiančiose kooperacijos pagrindu	Kooperuoti dariniai	Fakto konstatavimas	Atitinkamos organizacijos pažyma

1PRIEDAS (TĘSINYS)

4. MOKSLINIŲ INOVACIJŲ VERTINIMAS (SVORIO KOEFICIENTAS – 0,1)			
Įsigyti ir pritaikyti moksliniai tyrimai	Nustatoma iš kitų įmonių valstybės ar privačių mokslinių tyrimų organizacijų įsigytų ir pritaiktų mokslinių tyrimų dalis įmonės bendrųjų išlaidų struktūroje	Lėšos išleistos moksliniams tyrimams / bendrosios išlaidos*100 proc	Įmonės finansiniai dokumentai, komerciniai pasiūlymai (sutartys) moksliniams tyrimams įsigyti
Išradimų, licencijų ar prekių ženklų įsigijimas	Nustatoma patentų ar nepatentuotų išradimų, licencijų, prekių ženklų ar kitų žinių (informacijos) įsigijimas iš kitų įmonių ar organizacijų dalis įmonės bendrųjų išlaidų struktūroje	Lėšos išleistos patentų ar nepatentuotų išradimų, licencijų, prekių ženklų ar kitų žinių (informacijos) įsigijimams / bendrosios išlaidos*100 proc.	Įmonės finansiniai dokumentai, komerciniai pasiūlymai (sutartys) moksliniams tyrimams įsigyti
Personalo mokymai, susiję su naujų ar reikšmingai patobulintų produktų ar technologinių procesų plėtote ir ar įgyvendinimu	Nustatoma personalo mokymams, susijusiems su naujų ar reikšmingai atobulintų produktų ar technologinių procesų plėtote ir / ar įgyvendinimu išleistų lėšų dalis įmonės bendrųjų išlaidų struktūroje	Lėšos išleistos personalo mokymams, susijusiems su naujų ar reikšmingai patobulintų produktų ar technologinių procesų plėtote ir / ar įgyvendinimu / bendrosios išlaidos*100 proc.	Verslo planas, fakto konstatavimas

ANKETA

Gerbiamas Respondente,

Apklausą vykdo Vilniaus Universiteto, Kauno humanitarinio fakulteto, verslo administravimo specialybės magistrantūros studentė V. Kelmelytė. Tyrimas atliekamas, rengiant magistrinį baigiamąjį darbą tema: „Organizacijos kultūros įtaka inovatyvumui“. Prašau Jūsų skirti kelias minutes ir užpildyti šią anketą. Anonimiškumas garantuojamas.

	Nėra 1	Silpnai 2	Vidutiniškai 3	Gera 4	Maksimaliai 5
1. Įvertinkite Jūsų organizacijoje vystomas produkto inovacijas:					
→ Naujai gaminami produktai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Produkto patobulinimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Įvertinkite Jūsų organizacijoje taikomas technologines inovacijas:					
→ Įrenginiai, leidžiantys sumažinti teršiančių medžiagų kiekį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Alternatyvių atsinaujinančių šaltinių energijos naudojimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Energijos sąnaudų (elektros energijos ir degalų) mažinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Organizacijos valdyme naudojamos šiuolaikinės informacinės sistemos, ryšio įranga ir kt. racionalių energijos išteklių naudojimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Kokybės vadybos, aplinkos vadybos RVASVT sistema, kompiuterizuotų valdymo sistemų diegimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Padėtis tarp dabarties ir matymo vizijos – veikti kūrybiškai ir išradingai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Įvertinkite Jūsų organizacijoje vystomas organizacines inovacijas:					
→ Bendradarbiavimas su įmonėmis ir institucijomis nacionaliniame ar ES klasteryje/technologinės platformos veikloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Kooperuoti dariniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 PRIEDAS (TĘSINYS)

4. Įvertinkite Jūsų organizacijoje vystomas organizacines inovacijas:					
→ Įsigyti ir pritaikyti moksliniai tyrimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Patentų, nepatentuoatų išradimų, licencijų, prekių ženklų ar kitų žinių (informacijos) įsigijimas iš kitų įmonių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Personalo mokymai, susiję su naujų ar reikšmingai patobulintų produktų ar technologinių procesų plėtote ir/ar įgyvendinimu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Visiškai nesvarbu 1	Nesvarbu 2	Iš dalies svarbu 3	Svarbu 4	Labai svarbu 5
5. Įvertinkite, kiek Jūsų organizacijoje svarbios kultūros normos:					
→ Atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Dialogas ir prieinamumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Skirtumų toleravimas ir konfliktų sprendimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kitos _____ (įrašykite)					
6. Įvertinkite, kiek Jūsų organizacijoje svarbūs strateginiai veiksniai:					
→ Naujų prekių ir paslaugų kūrimas ir pritaikymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Novatoriški tikslai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Orientacija į rinką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Panašiai suprantama vizija ir misija tarp darbuotojų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Kiekvienas darbuotojas padeda įgyvendinti strategiją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Kūrybiškumas ir išradingumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Orientacija labiau į kokybę, nei į efektyvumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Svarbesnis santykis ir ryšys su klientu, nei jo įnešamas pajamos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Kiti _____ (įrašykite)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 PRIEDAS (TĘSINYS)

	Visiškai nesvarbu 1	Nesvarbu 2	Iš dalies svarbu 3	Svarbu 4	Labai svarbu 5
7. Įvertinkite, kiek struktūros veiksniai svarbūs Jūsų organizacijoje:					
→ Kūrybiškumas, novatoriškumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Lankstumas, gebėjimas prisitaikyti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Bendradarbiavimas komandoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Aukštas atsakomybės lygis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Laisvė sprendimų priėmimo, vadovavimas paremtas personalo pasitikėjimu ir motyvavimu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Rizikingų inovacijų naujose srityse toleravimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Saugios rizikos ribų apibrėžimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Kiti _____ (įrašykite)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Įvertinkite, kiek pagalbiniai mechanizmai svarbūs Jūsų organizacijoje:					
→ Aplinka, skatinanti kūrybiškumą ir naujoves	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Informacinių technologijų ištekliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Naujų idėjų skatinimo metodai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Inovacijų šaltinių paieška	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Kūrybingų žmonių ištekliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Apdovanojamas elgesys atspindi organizacijos vertybes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Laiko ištekliai kūrybiškai mąstyti ir eksperimentuoti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Mažas dėmesys darbo našumui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Kiti _____ (įrašykite)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 PRIEDAS (TĘSINYS)

	Visiškai nesvarbu 1	Nesvarbu 2	Iš dalies svarbu 3	Svarbu 4	Labai svarbu 5
9. Įvertinkite, kiek elgsenos veiksniai svarbūs Jūsų organizacijoje:					
→ Požiūris į klaidas, kaip į galimybę tobulėti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Sąžiningas ir objektyvus idėjų vertinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Nevisai aiškių situacijų toleravimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Nukrypimų nuo normų toleravimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Balansas, kiek leidžiama rizikuoti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Nauji ryšiai su vidaus ir užsienio partneriais, aptariamose idėjos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Greita naujovių adaptacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Kiti _____ (įrašykite)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Įvertinkite, kiek komunikacijos veiksniai svarbūs Jūsų organizacijoje:					
→ Atvirumas, skaidrumas, grįstas pasitikėjimu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Skirtingų nuomonių skatinimas ir toleravimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Tolerancija konfliktams – sugebėjimas suprasti skirtingus mąstymo stilius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Atvirų durų komunikacijos politika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Pasidalinimas ištekliais, priėjimas prie specializuotų žinių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Keitimasis naujomis idėjomis, perspektyvomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Organizacinį mokymasis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Vieša padėka ir pripažinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
→ Kiti _____ (įrašykite)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Jūsų amžius _____ (įrašykite)

12. Lytis _____ (įrašykite)

13. Darbo stažas organizacijoje _____ (įrašykite).

Dėkoju už atsakymus!

ORGANIZACIJOS KULTŪROS ĮTAKOS INOVATYVUMUI VERTINIMO METODAS

Tyrimo uždavinys	Kintamieji	Anketos klausimas	Vertinimas
1. Įvertinti esamą organizacijos inovatyvumo lygį (remiantis 1 Priedu)	Organizacijos produkto inovacijos A	a) nauji produktai; b) patobulinti produktai.	$A = a) + b)$ A = 10 maksim. A = 5 vidutiniskai A = 0 nėra
	Organizacijos technologinės inovacijos B	c) žalingo poveikio žmogui ir aplinkai mažinimas; d) alternatyvių atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimas (įsipareigojimas); e) racionalaus energijos išteklių naudojimas; f) kompiuterizuotų valdymo sistemų diegimas; g) gamybos proceso valdymo kokybės gerinimas; h) pardavimo internetu įdiegimas (el. prekyba).	$B = c) + d) + e) + f) + g) + h)$ B = 30 maksim. B = 15 vidutiniskai B = 0 nėra
	Organizacijos organizacijos inovacijos C	i) dalyvavimas technologinėse platformose (klasteriuose); j) organizacijos dalyvavimas organizacijose, veikiančiose kooperacijos pagrindu.	$C = i) + j)$ C = 10 maksim. C = 5 vidutiniskai C = 0 nėra
	Organizacijos mokslinės inovacijos D	k) įsigyti ir pritaikyti moksliniai tyrimai; l) išradimų, licencijų ar prekių ženklų įsigijimas; m) personalo mokymai, susiję su naujų ar reikšmingai patobulintų produktų ar technologinių procesų plėtote ir ar įgyvendinimu.	$D = k) + l) + m)$ D = 15 maksim. D = 6 vidutiniskai D = 0 nėra

1. Bendras inovatyvumo (I) lygio vertinimas

$$\rightarrow I = A + B + C + D$$

Galimos vertinimų N reikšmės:

→ I = 65 aukštas organizacijos inovatyvumo lygis;

→ I = 32 visutinis organizacijos inovatyvumo lygis;

→ I = 0 organizacija neinovatyvi.

3 PRIEDAS (TĘSINYS)

Tyrimo uždavinys	Kintamieji	Anketos klausimas	Vertinimas
2. Nustatyti organizacijos kultūros normų svarbą įmonės inovatyvumui	Q	5. Atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas	Q = 1 Q = 2 Q = 3 Q = 4 Q = 5
	W	6. Dialogas ir prieinamumas	W = 1 W = 2 W = 3 W = 4 W = 5
	X	7. Skirtumų toleravimas ir konfliktų sprendimas	X = 1 X = 2 X = 3 X = 4 X = 5
	H	Kita (įrašyti)	H = 1 H = 2 H = 3 H = 4 H = 5

Organizacijos kultūros normų (N) svarbos vertinimas:

$$\rightarrow N = Q + W + X + H$$

Galimos vertinimų N reikšmės:

→ N = 15 + (5) organizacijos kultūros normų raiška stipri;

→ N = 8 organizacijos kultūros normų raiška vidutiniška;

→ N = 0 nėra organizacijos kultūros normų raiškos.

3 PRIEDAS (TĘSINYS)

Tyrimo uždavinys	Kintamieji	Anketos klausimas	Vertinimas
3. Ištirti organizacijos kultūros veiksnių poveikį organizacijos inovatyvumui, remiantis išskirtų organizacijos kultūros	Strategijos veiksnių svarba organizacijoje O	<ol style="list-style-type: none"> 1. Naujų prekių ir paslaugų kūrimas ir pritaikymas; 2. Novatoriški tikslai; 3. Orientacija į rinką; 4. Panašiai suprantama vizija ir misija tarp darbuotojų; 5. Kiekvienas darbuotojas padeda įgyvendinti strategiją; 6. Kūrybiškumas ir išradingumas; 7. Orientacija labiau į kokybę, nei į efektyvumą; 8. Svarbesnis santykis ir ryšys su klientu, nei jo įnešamas pajamos; 9. Kita (įrašyti). 	<p>O = suma (1 ÷ 9)</p> <p>O = 40 + (5) maksim.</p> <p>O = 20 vidutiniskai</p> <p>O = 0 nėra</p>
charakteristikų raiška	Struktūros veiksnių svarba organizacijoje P	<ol style="list-style-type: none"> 10. Kūrybiškumas, novatoriškumas; 11. Lankstumas, gebėjimas prisitaikyti; 12. Bendradarbiavimas komandoje; 13. Aukštas atsakomybės lygis; 14. Laisvė sprendimų priėmimo, vadovavimas paremtas personalo pasitikėjimu ir motyvavimu; 15. Rizikingų inovacijų naujose srityse toleravimas; 16. Saugios rizikos ribų apibrėžimas; 17. Kiti _____ (įrašykite). 	<p>P = suma (10 ÷ 17)</p> <p>P = 35 + (5) maksim.</p> <p>P = 17 vidutiniskai</p> <p>P = 0 nėra</p>
	Pagalbinių mechanizmų svarba organizacijoje R	<ol style="list-style-type: none"> 18. Aplinka, skatinanti kūrybiškumą ir naujoves; 19. Informacinių technologijų ištekliai; 20. Naujų idėjų skatinimo metodai; 21. Inovacijų šaltinių paieška; 22. Kūrybingų žmonių ištekliai; 23. Apdovanojamas elgesys atspindi organizacijos vertybes; 24. Laiko ištekliai kūrybiškai mąstyti ir eksperimentuoti; 25. Mažas dėmesys darbo našumui; 26. Kiti _____ (įrašykite). 	<p>R = suma (18 ÷ 26)</p> <p>R = 40 + (5) maksim.</p> <p>R = 20 vidutiniskai</p> <p>R = 0 nėra</p>

3 PRIEDAS (TĘSINYS)

Tyrimo uždavinys	Kintamieji	Anketos klausimas	Vertinimas
3. Ištirti organizacijos kultūros veiksnių poveikį organizacijos inovatyvumui, remiantis išskirtų organizacijos kultūros charakteristikų raiška	Elgsenos veiksnių svarba organizacijoje S	27. Požiūris į klaidas, kaip į galimybę tobulėti; 28. Sąžiningas ir objektyvus idėjų vertinimas; 29. Nevisai aiškių situacijų toleravimas; 30. Nukrypimų nuo normų toleravimas; 31. Balansas, kiek leidžiama rizikuoti; 32. Nauji ryšiai su vidaus ir užsienio partneriais, aptariamoms idėjomis; 33. Greita naujovių adaptacija; 34. Kiti _____ (įrašykite).	S = suma (27 ÷ 34) S = 35 + (5) maksim. S = 17 vidutiniskai S = 0 nėra
	Komunikacijos veiksnių svarba organizacijoje įvertinti balais nuo T	35. Atvirumas, skaidrumas, grįstas pasitikėjimu; 36. Skirtingų nuomonių skatinimas ir toleravimas; 37. Tolerancija konfliktams – sugebėjimas suprasti skirtingus mąstymo stilius; 38. Atvirų durų komunikacijos politika; 39. Pasidalinimas ištekliais, priėjimas prie specializuotų žinių; 40. Keitimasis naujomis idėjomis, perspektyvomis; 41. Organizacinį mokymasis; 42. Vieša padėka ir pripažinimas; 43. Kiti _____ (įrašykite).	T = suma (35 ÷ 43) T = 40 + (5) maksim. T = 20 vidutiniskai T = 0 nėra

Organizacijos kultūros veiksnių (V) svarbos vertinimas:

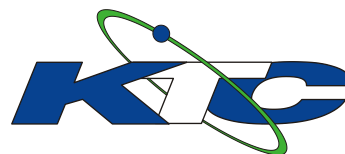
$$\rightarrow V = O + P + R + S + T$$

Galimos vertinimų V reikšmės:

→ V = 190 + (25) organizacijos kultūros vertybių raiška stipri;

→ V = 95 organizacijos kultūros vertybių raiška vidutiniška;

→ V = 0 nėra organizacijos kultūros vertybių raiškos.





VŠĮ KTU REGIONINIO MOKSLO PARKO KLIENTŲ SĄRAŠAS
K. PETRAUSKO G. 26 - STUDENTŲ G. 65




ĮMONĖS PAVADINIMAS IR KONTAKTINIAI DUOMENYS

veiklos sritis






KOMPIUTERIAI IR SU JAIS SUSIJUSI VEIKLA

- | | | | |
|----|---|---|---|
| 1. |  | <p>UAB „ARMABELUS”
Direktorius Liudvikas Perskaudas
Tel. +370 655 26605
El. paštas: info@armabelus.lt
www.armabelus.lt</p> | <p>Duomenų perdavimo tinklų projektavimas, instaliavimas ir aptarnavimas; optinių kabelinių linijų projektavimas, statyba ir aptarnavimas; privačių verslo telefono stočių (PBX) projektavimas, instaliavimas ir aptarnavimas; patalpų apsaugos ir gaisro signalizavimo sistemų projektavimas, instaliavimas ir aptarnavimas, praėjimo kontrolės sistemų projektavimas, instaliavimas ir aptarnavimas; vaizdo stebėjimo bei įrašymo sistemų projektavimas, instaliavimas ir aptarnavimas; specialių programų kūrimas pagal užsakymus.</p> |
| 2. | 
UAB Technologinių paslaugų sprendimai | <p>UAB „TECHNOLOGINIŲ PASLAUGŲ SPRENDIMAI“
Direktorė Valentina Vaitkevičienė
Tel.: +370 37 41017
El. paštas: tps@tps.lt
www.tps.lt</p> | <p>Saugaus vaizdo ir garso duomenų perdavimo sprendimai ir paslaugos naudojantis interneto tinklais; kortelinė lojalumo sistema naudojant mikroschemas ir magnetinius valdiklius; duomenų kaupimo ir apdorojimo sprendimai naudojant RAID ir SATA kontrolerius; informacijos apsaugos sprendimai ir paslaugos.</p> |






4 PRIEDAS (TĘSINYS)

-
3.  **UAB "VALDYMO SISTEMŲ PROGRAMAVIMO CENTRAS"**
Direktorius Ričardas Novošinskas
Tel.: +370 37 333001
El. paštas: info@vspc.ktc.lt
- Įmonės misija - perkelti Jūsų verslą į aukštesnę pakopą. Pargindinės įmonės veiklos kryptys: paskirstytas turinio valdymas. Sukūrėme ir išstobulinome unikalią turinio valdymo sistemą, veikiančią XML pagrindu, siūlančią verslo įmonėms funkcines galimybes, kurios lig šiolei buvo prieinamos tik stambioms verslo įmonėms ir organizacijoms. XML integracijos. Apjungdami geriausias šiandienos technologijas sukūrėme integravimo metodus suteikiančius vartotojams automatizuoto informacijos valdymo sprendimą, kuris sumažina taikymo investicijas ir pagerina bendravimą įmonės viduje. Jūsų žinios ir patirtis kartu su mūsų programinės įrangos sprendimais leis jums įgyvendinti visus šiuolaikiško e-verslo požymius ir savybes savo kompanijoje. Publikavimo sistemos. Remdamiesi patikimu (solidžiu) Turinio valdymo pagrindu ir valdydami ištisą procesą nuo informacijos kūrimo iki galutinio rezultato.
-
4.  **UAB „METACENTRAS“**
Direktorius Egidijus Norbutas
Tel: +370 37 333035
El. paštas: info@metacentras.lt
www.metacentras.lt
- Informacinių technologijų sprendimai, patalpų apsaugos sistemų projektavimas, instaliavimas ir aptarnavimas, garsinės ir vaizdinės informacijos perdavimo kompiuterizavimas ir automatizavimas.
-
5. **UAB „INIFY“**
Direktorius Mantas Žvironas
Tel. +370 685 11107
El. paštas: info@inify.lt
www.inify.lt
- Mes esame prekybos bendrovė, vystanti elektroninės komercijos sistemą Lietuvoje. Mes turime gerus ryšius su vakarų ir rytinėmis Europos kompanijomis. Dauguma mūsų partnerių yra gamybos kompanijos.
-
6.  **UAB „PERALTIS“**
Direktorius Robertas Benetis
Tel.: +370 37 312811
El. paštas: info@peraltis.lt
www.peraltis.lt
- Nestandartinių mikroprocesorinių sistemų diegimas įvairių paslaugų apmokestinimui: monetų priėmimo mechanizmų integravimas į buitinius prietaisus bei prekybos automatus; mokėjimo sistemų ir prekybos automatų programavimas, testavimas ir remontas, mišrių mokėjimo sistemų konstravimas; kompiuterizuoto pardavimo automatų kontrolės ir valdymo tinklo organizavimas per GSM arba stacionarią telefoninę liniją; mikroprocesorinių kortelių sistemos taikymas atsiskaitymams, automatų programavimui bei duomenų surinkimui. Elektrinės ir optinės įrangos gamyba.
-





4 PRIEDAS (TĘSINYS)

-
7.  **UAB "Inherent Simplicity Baltic"**
Direktorius Sergej Gucaga
Tel. +370 686 80441
El. paštas: sergej.gucaga@isbaltic.com
www.inherentsimplicity.com
- Įmonės veikla – su IT susijusių paslaugų teikimas. Paslaugos: IT konsultavimas; programinės įrangos kūrimo proceso konsultacijos; programinės įrangos kūrimo ir valdymo paslaugos.
-
8.  **UAB „FOTOFABRIKAS“**
Direktorius Laimis Inokaitis
TEL.: +370 698 71058
El. paštas: comments@fotofabrikas.lt
www.fotofabrikas.lt
- Tai bendrovė vystanti elektroninės komercijos sistemą www.fotofabrikas.lt. Bendrovės tikslas sukurti e-komercijos sistemą, sujungiančią visas tiekimo grandinės dalis, nuo gamintojo iki galutinio vartotojo, integruoti plačiai paplitusius atsiskaitymo internetu metodus. Pagrindinė veikla: nuotraukų gamyba internetu, fototechnikos ir vaizdo technikos prekyba. Suvenyrai bei verslo dovanos.
-
9.  **UAB „Soft Artis“**
Direktorius Liudas Leonas
Tel. +370 37 79 29 37
El. paštas: info@softartis.com
www.softartis.com
- Programinės įrangos kūrimas. Sritis - vaizdų apdorojimas, simuliacijos, modeliavimas ir kitos inžinerinės/mokslinės programos.
-
10.  **UAB „Rinka plus“**
Direktorė Laima Navikevičiūtė
Tel. +370 65761705
El. paštas: info@rinkaplius.lt
www.rinkaplius.lt
- RINKAPLIUS, UAB 2009 m. pradžioje atidarė [internetinių parduotuvių centrą](http://internetiniu.parduotuviu.centra) portale rinkaplius.lt. Čia įvairūs pardavėjai su savo parduotuvėmis teiks prekes ar paslaugas, o pirkėjai turės paprastą ir lengvą būdą visų pardavėjų pateiktas prekes matyti, lyginti, vertinti ir čia pat palankiausiomis sąlygomis pirkti. Kiekvienam juridiniam ar fiziniam asmeniui, kuris nori ir turi kuo prekiauti, mes jau turime paruošę [internetinę parduotuvę](http://internetine.parduotuve), kurią galės matyti ir iš jos pirkti bet kas apsilankęs portale rinkaplius.lt. Pardavėjas tik suteiks parduotuvei pavadinimą ir galės dėti prekes į “lentynas”, t.y. susikelti prekes į jau paruoštą internetinę parduotuvę. Tai galėsite atlikti bet kuriuo metu – [internetinė parduotuvė](http://internetine.parduotuve) neturi „išeiginių“ nei pardavėjui, nei pirkėjui.
-
11.  **UAB „Domalina“**
Direktorius Martynas Makaras
Tel. +370 699 90453
El. paštas: info@identitystudio.lt
www.domalina.lt
- Identity Studio - jauna, veržli ir profesionali programuotojų, dizainerių, marketingo ir multimedijos specialistų komanda. Mes rūpinamės jūsų įmonės patraukliu įvaizdžiu, nuo kurio priklauso populiarumas, pardavimai ir pelnas. Teikiame visas jums ar jūsų verslui reikiamas paslaugas ir nestokojam idėjų. Garantuojame kokybišką ir unikalų darbo rezultata.
-




4 PRIEDAS (TĘSINYS)






-
- 12
- 
- UAB „ITPC“
Direktorius Edmindas Bulotas
Tel. +370 37 30 08 40
El. paštas: info@itpc.lt
www.itpc.lt
- UAB „ITPC“ veiklos sfera, tai paslaugų ir produktų, skirtų įmonių ir organizacijų informacinių technologinių sistemų priežiūrai ir valdymui, kūrimas, pritaikymas bei diegimas. Vykdoma kompiuterių tinklų projektavimą ir diegimą, VoIP, IP TV, stebėjimo sistemų diegimą, tam panaudodami naujausius pasiekimus informacinių technologijų srityje. Teikiame viso IT ūkio priežiūros paslaugas, kuriame kompleksinius informacinių technologijų sprendimus, kurie padeda mūsų klientams įgyvendinti užsibrėžtus tikslus.
-
- 13
- 
- Į „Infoerdvė“
Savininkė Milda Onutė Markevičienė
Tel. +370 37 30 08 03
El. paštas: info@infoerdve.lt
www.infoerdve.lt
- Interneto dizainas, programavimas, virtualūs serveriai. Tinklų registravimas į Lietuvos, Rusijos, Lenkijos ir anglišką internetą.
-
- 14
- 
- UAB „Mobiliųjų sprendimų centras“
Direktorius Vidmantas Liutkauskas
Tel. +370 650 1 68 30
El. paštas: 111@msc.lt
www.msc.lt
- Tai modernius ITT sprendimus ir paslaugas kurianti bei diegianti bendrovė. Šiuo metu MSC per www.locator.lt interneto portalą teikia su mobiliosios vietos nustatymu susijusias paslaugas (LBS services). taip pat MSC teikia „MSC MPS“ techninę-programinę įrangą GSM tinklo operatoriams. MSC pirmoji ir iki dabar vienintelė Lietuvos įmonė, teikianti su vietos nustatymu susijusias paslaugas.
-
- 15
- 
- UAB „Proginta“
Direktorius Andrius Gudaitis
Tel. +370 37 30 08 12
El. paštas: info@proginta.lt
www.proginta.lt
- Pagrindinis įmonės veiklos uždavinys – spręsti gamybinėms įmonėms kylančius uždavinius bei ieškoti naujų galimybių programinės įrangos kūrimo srityje (pvz., elektroninė prekyba). Taip pat ieškoma kontaktų ir jau bendradarbiaujama su užsienio partneriais iš Švedijos ir Danijos. Jau sukurtų ir naujų programinės įrangos produktų palaikymas bei diegimas; kompiuterių ir jų tinklų priežiūra, vartotojų konsultacijos.
-
- 16
- 
- UAB „Singletonas“
Direktorius Darius Pečkys
Tel. +370 37 30 08 23
El. paštas: support@singleton-lab.com
- UAB „Singletonas“ įkūrė jaunų programuotojų grupę. Jų tikslas yra teikti geriausius komponentus su geriausiu aptarnavimu. Bendrovėje dirba didelę patirtį turintys programuotojai ir technikai. Pagrindinė veikla – programinės įrangos ir jos komponentų kūrimas.
-

4 PRIEDAS (TĘSINYS)




-
- 17
·  UAB „Terra IT“
Direktorius Egidijus Grigas
Tel. +370 687 2 54 39
El. paštas: info@terrait.net
www.terrait.net
- IT produktų kūrimas – verslo ir projektų valdymo sistemos, e. komercijos ir B2B sprendimai, Microsoft.Net pagrindu sukurti lankstūs programiniai moduliai. Interneto projektai – prezentacinės, e. komercijos interneto svetainės ir portalai, B2B sprendimai.
-
- 18
·  UAB “Proservis”
Direktorius Marius Dagilis
Tel. +370 68247188
El. paštas: info@proservis.lt
www.proservis.lt
- patikėkite profesionalams.
jūsų priežiūrą
Komandai, kuri išsilina į Jūsų poreikius, vertina laiką, kokybę, saugumą.
Žmonėms, kurie nuolatos tobulindami savo įgūdžius rūpinasi Jūsų įmonės tikslų įgyvendinimu.
Jūsų partneris kelyje į sėkmę
-
- 19
·  UAB „VDVS“
Direktorius Andrius Palenskis
Tel.: +370 634 16017
El. paštas: info@vdvs.lt
www.vdvs.lt
- Mūsų tikslas - teikti įmonėms verslo valdymo sprendimus, kurie suteikia ar padidina jų konkurencinį pranašumą. Mūsų verslo valdymo sprendimai remiasi šiuolaikinėmis informacinėmis technologijomis ir verslo procesų optimizavimo konsultacijomis. Jau turime patirties dirbant su stambiais tarptautiniais IT projektais. Sukūrėme ir vystome produktą "Dokas". Tai dokumentų ir procesų valdymo programa pagal ISO-9001 kokybės valdymo standartus. Tai aktualu daugeliui augančių ir tobulėjančių įmonių.
-
- 20
·  UAB „NET FREQUENCY“
Direktorius Darius Lebedzinskas
Tel.: +370 612 03560
El. paštas: info@nfq.lt
www.nfq.de
- Pagrindinė įmonės veikla - programinės įrangos kūrimas, e-verslo sprendimai. Įmonė specializuojasi industrinių robotų valdymo sistemose ir jų taikyme medicinoje, vertybinių popierių rinkos analizėje, audio/video sistemų projektavime, CRM sistemų diegime.
-

4 PRIEDAS (TĘSINYS)






-
- 21
·  UAB „DATACOM“
Direktorius Alfredas Macijauskas
Tel.: +370 699 11020
El. paštas: info@datacom.lt
www.datacom.lt
- Bendra Lietuvos-Vokietijos įmonė, kurios bendra veiklos sritis - informacijos technologijų ir telekomunikacijų sistemų projektavimas, diegimas ir priežiūra, o specialiai - valdymo ir kontrolės sistemų ("122"- tipo) diegimas. Buvo dirbama kartu su Kreutler GmbH, Karlsruhe, Vokietija, bei su kitomis Lietuvos bei užsienio ITT įmonėmis.
-
- 22
·  UAB „UNIPLICITY“
Direktorius Raimondas Kvietkauskas
Tel. : +370 37 333001
El. paštas: info@uniplicity.com
www.uniplicity.lt
- UAB “Uniplicity” - tai jauna, greitai besiplečianti įmonė. Mūsų veikla - programinės įrangos kūrimas. Mes specializuojames turinio bei dokumentų valdymo sistemose. Šalia to vykdomė programavimo darbus kelioms Olandijos kompanijoms. Mūsų produktas “Uniplicity|Report” jau platinamas Olandijoje, Ispanijoje ir kitose šalyse. Taikydami naujausias technologijas ir didelę patirtį šiuo produktu siekiame užtikrinti paprastą ir patikimą ataskaitų kūrimo procesą vidutinėms ir didelėms įmonėms.
-
- 23
· UAB „Optimalūs sprendimai“
Direktorius Algimantas Orlanas
Tel. : +370 67882594
El. paštas: info@osp.lt
www.osp.lt
- Mūsų įmonėje dirba interneto technologijas projektuojančių ir taikančių specialistų komanda. Jūsų idėją paversime realiu produktu, kuris kurs Jums pelną ir taupys Jūsų laiką bei pinigus. Mūsų įmonė specializuojasi informacijos valdymo sistemų srityje. Didžiausią dėmesį skiriame šių sistemų saugumo problemų sprendimams ir pritaikymą pardavimams. Siūlome realizuoti pas mus savo idėjas ir sukurti įmonei bei asmeniui internetinį projektą
-
- 24
·  UAB „SEK-SIS“
Direktorius Laimonas Obolevičius
Tel.: +370 61212612
El. paštas: info@seksis.lt
www.sek-sis.lt
- Įmonės veikla – su IT susijusių paslaugų teikimas.
-

25		<p>UAB „OPTIMAL GROUP“ Direktorius Andrius Šukys Tel. +370 61231724 El. paštas: info@optimalgroup.lt www.optimalgorup.lt</p>	<p>UAB „Optimal Group“ įkurta 2006 metais. Mes siekiame įgyvendinti inovacines idėjas bei sukauptą patirtį verslo valdymo bei optimizavimo srityje. Įmonės pagrindinė veiklos kryptis yra informacinių technologijų (IT) ir verslo informacinių sistemų (IS) projektavimas bei gamyba. Mūsų pranašumas – individualūs sprendimai jūsų verslo efektyvumui bei konkurencingumui užtikrinti. Tikimės būti Jūsų partneriu, įgyvendinant efektyvius IT sprendimus, užtikrinančius jūsų verslo produktyvumą bei konkurencinį pranašumą.</p>
26		<p>UAB „TALPINIMO CENTRAS“ Direktorius Evaldas Pakštys Tel. +370 65036085 El. paštas: evaldas@evanet.lt www.evanet.lt</p>	<p>Pagrindinės teikiamos paslaugos: tinklapių talpinimas, adresų srities(duomenų) registravimas, tarnybinių stočių administravimas bei priežiūra.</p>
27		<p>UAB „DAMI DIGITAL“ Direktorius Darius Šultė Tel. +370 61415544 El. paštas: info@dami.lt www.dami.lt</p>	<p>DAMI kolektyvas gali pasiūlyti Jums šias multimedijos paslaugas: Kompiuterinių žaidimų grafika; 3D,2D kompiuterinė grafika filmams bei reklamai; Specialių vaizdo efektų kūrimas; Kompozingas ir post- produkcija; Kadruočių kūrimas; Muzikinių video klipų kūrimas; Tv vinječių kūrimas, Interneto sprendimai (svetainės, internetas); Programavimo darbai</p>
28		<p>UAB „Miproela“ Direktorius Vaidotas Legota Tel. +370 37 30 08 14 El. paštas: vaidlego@takas.lt</p>	<p>Mikroprocesorinių prietaisų projektavimas ir gamyba. Įgyvendinant projektus naudojami „Microchip“ mikroprocesoriai. Daugiausia įmonės projektų yra susiję su RFID (Radio Frequency Identification) technologijos panaudojimu. Elektrinės ir optinės įrangos gamyba.</p>
29		<p>UAB „Itesta“ Savininkas Kęstutis Kalvaitis Tel. +370 67277766 El. paštas: info@itesta.lt www.itesta.lt</p>	<p>Interneto svetainės projektą, atitinkantį Jūsų įmonės viziją. Šiuolaikišką ir patrauklų dizainą, Flash animaciją, galimybę patiems valdyti interneto svetainės turinį, galimybę sužinoti vartotojų poreikius ir pageidavimus, SEO (search engine optimization) - svetainės optimizavimas paieškos sistemoms. Interneto svetainių atnaujinimą/papildymą Portalus, E-komercijos sistemas Įmonės informacinių resursų valdymo sistemų (CRM) projektavimą ir kūrimą Programavimo darbus Įmonės logotipo sukūrimą Reklaminių skydelių kūrimą</p>

4 PRIEDAS (TĘSINYS)

30	 IT sprendimai ir paslaugos	UAB „INFORA“ Direktorius Raimondas Reizgys Tel.: +370 615 71859 El. paštas: kaunas@infora.lt www.infora.lt	Sprendimai ir paslaugos naudojantis Interneto tinklais: Web dizainas, logotipai, dizaino kūrimo paslaugos, Interneto svetainės, Interneto puslapiai, tinklapiai, Interneto svetainių, Interneto puslapių, tinklapių kūrimas, turinio valdymo sistemos, sprendimai, projektai, Interneto puslapių projektavimas, programavimas, reklama Internete, CD prezentacijos, trimatė grafika, Interneto puslapių atnaujinimas, įvertinimas. Elektrinės ir optinės įrangos gamyba.
31	 Enabling Personal Broadband™	UAB „LIME MICROSYSTEMS“ Direktorius Rišard Kurylo Tel. +370 5 274 27 97	Bendrovės „Lime Microsystems“ pagrindinė veikla – technikos mokslų tiriamieji ir taikomieji darbai, šiuo metu apimantys didelių integrinių schemų projektavimą ir topologijų kūrimą automatizuotojo projektavimo sistemomis. Projektuojamos integrinės schemas, turinčios tiek analoginę, tiek skaitmeninę dalis. Bendrovės suprojektuotų produktų užsakovai – bendrovės, kuriančios inovacinius projektus ir nerandančios jų projektams tinkamų standartinių sprendimų, arba standartiniai sprendimai netenkina. Elektrinės ir optinės įrangos gamyba.
32		UAB „Atvira karta“ Direktorius Arūnas Franckevičius Tel. +370 616 05 305 El. paštas: info@openg.lt www.openg.lt	Pagrindinė įmonės veikla yra konsultacijos verslo sistemų ir IT infrastruktūros klausimais, verslo informacinių sistemų projektavimas, kūrimas, adaptavimas, diegimas ir ilgalaikis palaikymas. Bendrovė savo klientams siūlo įmonės informacijos valdymo (ECM), ryšių su klientais valdymo (CRM), verslo veiklos duomenų analizės (BI) sprendimus, paremtus atviro kodo programinės įrangos produktais.
33		UAB „Baltic Trade and Service Company“ Direktorius Algirdas Brazas Tel. +370 37 30 08 25 El. paštas: algirdas@btsc.lt	Pramonės įrengimų projektavimas ir kūrimas, medienos džiovyklų kompiuterinių valdymo sistemų kūrimas ir tobulinimas, medienos pramonės kompiuterizavimo galimybių tyrimas.
34	 UŽDAROJI AKCINĖ BENDROVĖ V3 STUDIJA	UAB „V3 STUDIJA“ Direktorius Vidmantas Valentas Tel.: +370 676 38268 El. paštas: info@v3studija.lt www.v3studija.lt	IT projektai (internetu svetainių su turinio valdymo sistemomis kūrimas), programavimas; leidyba ir reklama; lietuviškų tekstų redagavimas; vertimai; dailininko profesionalo paslaugos. Leidyba ir spausdinimas.

4 PRIEDAS (TĘSINYS)

35		<p>Unity Technologies Vad. Aras Prancėvičius Tel.: +370 61698978 El. paštas: aras@unity3d.com www.unity3d.com</p>	<p>“Neskausmingas žaidimų kūrimas”. Unity- tai daugiaplatforminis žaidimų kūrimo įrankis, skirtas kiek įmanoma palengvinti kūrimo procesą.</p>
36		<p>UAB „IMODUS“ Direktorė Lina Jankauskaitė Tel.: +370 67656257 El. paštas: info@imodus.lt www.imodus.lt</p>	<p>IMODUS - tai ambicinga ir perspektyvi profesionalių specialistų komanda, dirbanti informacinių technologijų srityje. Esame pilni naujų kūrybinių idėjų bei sumanymų, padėsiančių Jūsų verslui plėstis ir atrasti naujų klientų. Projektuojame, įgyvendiname bei palaikome įvairaus sudėtingumo interneto svetaines. Galime pasiūlyti tiek reprezentacinę įmonės svetainę, tiek informacinį portalą. Mes ne tik sukuriame produktą, bet ir rūpinamės jo egzistavimu. Nuolatos stebime sukurtų tinklapių lankomumą ir reitingus paieškos sistemose.</p>
37		<p>UAB "Amidus" Direktorius Džeiranas Jogminas Tel. +370 37 300 833 El. paštas: dzeiranas.jogminas@logit.lt www.amidus.lt</p>	<p>Informacinių technologijų (IT) infrastruktūrinių sprendimų bendrovė, teikianti šias paslaugas: IT infrastruktūriniai sprendimai ir sistemų integravimas; IT veiklos valdymas, techninė priežiūra ir aptarnavimas; Verslo valdymo sistemų konsultacijos, diegimas ir aptarnavimas; Programinės įrangos sprendimai ir programavimas; Parengtų programinių sistemų tobulinimas, jų pateikimas ir įforminimas.</p>
38		<p>UAB "Edukacinės sistemos" Direktorius Mantas Kavaliauskas Tel. +370 37 300833 El. paštas: info@apix.lt www.apix.lt</p>	<p>Apix Edukacinės Sistemos - specializuojasi mokomųjų kompiuterinių priemonių kūrimu. Mūsų tikslas mokymosi procesą paversti žaismingesniu ir suteikiančiu gerų emocijų. Savo produktais siekiame ugdyti jaunimą ir tikimės sukurti šviesesnį rytojų mūsų visuomenei. Mūsų pirmieji produktai jau yra sulaukę pripažinimo ir sėkmingai platinami laisvojoje rinkoje. Mokomuoju kompiuteriniu žaidimu "Skaičių Miestelis" yra aprūpintos daugelis Lietuvos pradinė mokyklų. "Skaičių Miestelis" yra įtrauktas į rekomenduojamų įsigyti mokomųjų priemonių sąrašą, paskelbtą Lietuvos Švietimo ir Mokslo Ministerijos.</p>
39		<p>UAB "Elektroninių idėjų studija" Direktorius Julius Tamošiūnas Tel. +370 689 87066 El.paštas: info@idejustudija.lt www.idejustudija.lt</p>	<p>Kompleksiniai elektroninio verslo sprendimai; Interneto rinkos tyrimai, tikslinių vartotojų paieška, reklama; Serverio paslaugos.</p>

4 PRIEDAS (TĘSINYS)

40



UAB "Sofera Baltic"
Direktorius Tomas Kazokas
Tel. +370 37 300 809
El. paštas: tomas.kazokas@softera.lt
www.softera.lt

UAB "Sofera Baltic" teikia šias paslaugas: Verslo valdymo sistemų konsultacijos ir diegimas, verslo valdymo sistemų vykdomų projektų administravimas, įdiegtos verslo valdymo sistemos "Microsoft Dynamics NAV" auditas "Microsoft Dynamics NAV" mokymai.

41



UAB "M2 TECHNOLOGIJOS"
Direktorius Martynas Slapšys
Tel. +370 68622577
El. paštas: info@m2.lt
www.m2.lt

M2 technologijos – novatoriška kompanija, siekianti naujausių informacinių technologijų pagalba kurti maksimalią naudą vartotojui teikiančias paslaugas ir produktus. Siekdami suteikti Jūsų verslui ar kitai veiklai maksimalią naudą, veikiame dvejomis kryptimis: **Projektuojame, kuriame įvairaus sudėtingumo tinklalapius:** įgyvendiname portalų, elektroninės komercijos, nekilnojamo turto bei kitus sprendimus. **Kuriame ir vystome įvairių procesų valdymą optimizuojančius programinės įrangos produktus.** Šiuo metu diegiame funkcionalumu pasižyminčią ir nuolat tobulinamą turinio valdymo sistemą OptimalSite.

STATYBA

42

G.RADZIUKYNIENĖS IĮ
Savininkė Gintarė Radziukynienė
Tel. + 370 614 84801
El. paštas: gintara.konstr@centras.lt

Projektiniai-konstruktoriniai darbai, inžinerinė-technologinė veikla naudojant pažangias informacines ir kitas naujas technologijas; konsultacijos architektūros ir civilinės statybos srityse.

4 PRIEDAS (TĘSINYS)

43



UAB „PASTATŲ MATAVIMO CENTRAS“

Direktorė Lolita Siliūnienė

Tel.: +370 687 30489

El. paštas: pmcentras@gmail.com

Atlieka pastatų inventorizaciją, projektavimą bei matavimus. Siūlo šias paslaugas: sklypų projektavimas, žemės dokumentų rengimas, pastatų inventorizacija, detaliųjų planų paruošimas, kilnojamojo ir nekilnojamojo turto vertinimas.

44



UAB „Dew Point“

Direktorius Giedrius Murinas

Tel.: +370 61273307

El. paštas: info@dewpoint.lt

www.dewpoint.lt

Projektiniai-konstruktoriniai darbai, inžinerinė-technologinė veikla.

TEKSTILĖS IR TEKSTILĖS GAMINIŲ GAMYBA

45



UAB „AUSVIJA“

Direktorius Robertas Mikašauskas

Tel.: +370 604 14584

El. paštas: info@ausvija.lt

www.ausvija.lt

UAB „Ausvija“ klientas –Lietuvoje veikiančios gamybos, pramonės ir paslaugų bendrovės. Produktas - individualūs kiekvienam klientui, pagal ES galiojančius standartus, darbų saugos bei bendrovės įvaizdžio sprendimai.

Atskiros produktų grupės: 1. darbo drabužių bei uniformų, skirtų medikams, pramonės, statybos, prekybos ir aptarnavimo įmonių darbuotojams, kūrimas bei gamyba. 2. II kategorijos asmeninių apsaugos priemonių (darbo drabužių) sertifikavimas ES notifikuotose laboratorijose, bei gamyba. 3. kitos asmeninės apsaugos priemonės (apsauginė avalynė, darbinės pirštinės, kvėpavimo takų apsauga ir kt.)

ELEKTRONINĖS IR OPTINĖS ĮRANGOS GAMYBA

4 PRIEDAS (TĘSINYS)

46



UAB "ENERGETIKOS PROJEKTAI"
Direktorius Algis Pečiulionis
Tel. +370 650 88208
El. paštas: info@energetikosprojektai.lt

Rengia projektus:
04-110 kV elektros perdavimo linijų;
35-110 kV transformatorių pastočių ir 10 kV skirstomųjų punktų;
10-110 kV elektros tinklų relinės apsaugos ir valdymo sistemų;
Informacijos perdavimo sistemų;
Pastatų skirstykloms ir pastotėms;
Elektros tinklų vystymo studijų;
Pramonės įmonių elektros tinklų;
Elektrinių prijungimo prie elektros tinklų.

47



UAB „MUNDIA“
Direktorius Marius Mikalauskas
Tel. +370 61223140
El. paštas: mundia@micro.lt

Veiklos sritys: [Medicinos įranga, medžiagos ir reikmenys.](#)

INŽINERIJOS VEIKLA (APLINKOS INŽINERIJA) IR SU JA SUSIJUSIOS TECHNINĖS KONSULTACIJOS

48



UAB
Direktorius Tadas Puišys
Tel. +370 655 8 23 27
El. paštas: tis@atliekutvarkymas.lt
www.atliekutvarkymas.lt

„TIS“ Atliekų tvarkymas tampa svarbia ūkine veikla Lietuvoje. Lietuvos įstatymai ir Europos direktyvos griežtai reglamentuoja aplinkos apsaugos problemas, o atliekų tvarkymas yra viena iš aplinkos apsaugos sričių. UAB „TIS“ tvarko statybines-griovimo, komunalines ir mišrias atliekas. Statybinės atliekos – statybų metu susidariusios atliekos (plytų, betono, metalo, apšiltinimo ir įpakavimo, medžio, stiklo ir pan. likučiai, susidarantys statybos ar pastatų griovimo metu). Komunalinės atliekos – tai nepavojingos buitinės atliekos (maisto atliekos, pakuotės, popierius ir pan.). Mišrios atliekos – tai statybinės ir komunalinės atliekos (stambagabaričiai daiktai, baldai, langai ir pan.) Įmonė savo veikloje naudoja inovatyvius sprendimus ir taip siekia kuo efektyviau patenkinti klientų poreikius.

4 PRIEDAS (TĘSINYS)

49



UAB "Bioenergetika ir investicijos"
Direktorius Petras Jonaitis
Tel. +370 68731160

Vėjo, biomasės, saulės ir hidro energija. Įmonėje dirba patyrę specialistai, kurie rengia vėjo jėginių galimybių studijas Lietuvoje. Tai yra atlieka vėjo greičių matavimus ir vietos parinkimo studijas, projektavimo ir montavimo darbus, reikiamų dokumentų derinimą su LR institucijomis. Įmonė yra Lietuvos bioenergetikos ir energijos taupymo asociacijos narė ir aktyviai dirba atsinaujinančių energijos šaltinių plėtros ir vystymo srityje.

50



UAB „GAMTOS PULSAS“
Direktorius Juozas Vekrikas
Tel.: +370 37 331907
El. paštas: info@gamtospulsas.lt
www.gamtospulsas.lt

Uždaroji akcinė bendrovė "Gamtos pulsas" įkurta tikslu įdiegti pačias pažangiausias Lietuvos Respublikoje atliekų tvarkymo ir atliekų srautų valdymo technologijas. Įdiegti efektyvią konteinerinę pramonės įmonių atliekų surinkimo sistemą. Naudojant efektyvią atliekų surinkimo logistinę sistemą, tapti pagrindiniais centralizuoto pavojingų atliekų tiekimo galutiniais tvarkytojams bendrove. Tokiu būdu mažinant atliekų tvarkymo kaštus. Mūsų bendrovė plačiai dirba aplinkosaugos srityje. Prekiauja pramoninėmis koncentruotomis valymo - plovimo priemonėmis, bei natūraliais organiniais sorbentais. 2005 metais įmonė įregistruota Atliekas Tvarkančių Įmonių registre Nr. 219074. Turime teisę surinkti (S1) ir transportuoti (S2) nepavojingas atliekas.

51



UAB „HIDRUM“
Direktorius Mindaugas Surantas
Tel. +370 68558782
El. paštas: zemkase@yahoo.com
www.zemkase.lt

UAB „Hidrum“ atlieka įvairius vandens telkinių valymo darbus. Darbai atliekami naudojant daugiafunkcinę žemkasę „Watermaster Classic III“. Dėl šios žemkasės judėjimo galimybių, funkcijų įvairovės, didelio tikslumo ir mažos grimzlės darbus galime atlikti ten, kur jokia kita technika to padaryti nepajėgi.

52



UAB „Alvinta“
Direktorius Vaidevutis Mickis
Tel. +370 37 30 08 16
El. paštas: alvinta@ktc.lt

Teikia šias plataus profilio kokybiškas konsultavimo paslaugas aplinkosaugos srityje: įmonių aplinkosaugos būklės vertinimas, aplinkosauginių dokumentų (TIPK, PAV) ruošimas, atliekų tvarkymas, cheminių medžiagų registravimas ir apskaita, oro bei vandens taršos monitoringas, kvapų kontrolė ir t.t.

Taip pat konsultuojame darbų saugos, priešgaisrinės saugos ir civilinės saugos klausimais, ruošiant įvairius dokumentus, atliekant profesinės rizikos vertinimą.

4 PRIEDAS (TĘSINYS)

53



UAB "AKVAVITUS"
Direktorius Mindaugas Petrauskas
Tel.: +370 37 330156, +370 37 330096,
Faks.: +370 37 330154
El. paštas: akvavitus@takas.lt

Veiklos sritis - šaldymo technologijos ir didmeninė prekyba žuvimi. UAB "Akvavitus" atlieka šaldymo įrengimų technologijos analizę, projektavimą, reikiamos įrangos parinkimą, priima technologinius sprendimus, susijusius su žuvies produkcijos perdirbimu.

KITA VERSLO VEIKLA

54



UAB „EKSPONICIJŲ CENTRAS“
Direktorius Aivaras Rimonydis
Tel.: +370 37 792985
El. paštas: kaunas@expo.lt
www.expo.lt

Parodų organizatoriai ir įrengėjai, sparčiausiai besiplečianti įmonė parodinių stendų įrengimo srityje.
Sėkmingai veikianti parodų ir mugių organizavimo bei parodų įrengimo įmonė. Sukaupta dešimties metų darbo parodų rinkoje patirtis garantuoja malonų, kokybišką ir nebrangų mūsų klientų aptarnavimą. Verslo parodų organizavimas ir jų aptarnavimas Kauno regione; partnerių paieška; konsultacijos dalyvavimo ir pasirengimo parodoms klausimais.

55



ADVOKATĖS J. GRIGIENĖS
KONTORA
Direktorė Jurgita Grigienė
Tel.: +370 652 60644
El. paštas: jurgita.griguiene@cerka.lt

Teisinės konsultacijos verslo pirkimo (pradžios) ir pardavimo klausimais; konsultacijos tarptautinės privatinės teisės ir Europos Sąjungos teisės klausimais. Konsultacijos inovacinėms įmonėms intelektinės nuosavybės apsaugos klausimais.

56



VŠĮ "KAUNO REGIONINIS
INOVACIJŲ CENTRAS"
Direktorė Birutė Velykienė
Tel.: +370 37 333036
El. paštas: ic@kct.lt
www.ic.kct.lt

Tai - ne pelno organizacija, siekianti skatinti inovacinius procesus Lietuvoje: naujovių diegimą versle, naujų technologijų taikymą, inovacinio verslo plėtrą Kauno regione. Teikia konsultacijas technologijų perdavimo, inovacijų vadybos, tarptautinių projektų vadybos ir įvairiais įmonių veiklos klausimais.




57



UAB „VIDMETA“
Direktorė Vida Kiselevičienė
Tel.: +370 37 332218
El. paštas: vida@kbi.lt

Darbų saugos konsultacinė įmonė UAB „VIDMETA“ pagal Lietuvos Respublikoje galiojančių įstatymų bei kitų norminių aktų reikalavimus ruošia visus privalomus darbuotojų saugos ir sveikatos, priešgaisrinės saugos dokumentus, derina juos su atitinkamomis institucijomis; atlieka įmonės darbų saugos, priešgaisrinės saugos ir elektrosaugos būklės įvertinimą; tiria nelaimingus atsitikimus; konsultuoja darbo teisės klausimais; atstovauja darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybą arba prižiūri šios tarnybos veiklą. Mūsų tikslas - padėti vadovams išvengti problemų santykiuose su darbuotojais bei valstybinėmis institucijomis.

4 PRIEDAS (TĘSINYS)

58		UAB „Verslo mokymo centras“ Direktorius Marius Mušauskas Tel. +370 37 719444 El. paštas: info@vmcentras.lt www.vmcentras.lt	UAB „Verslo Mokymo Centras“ yra stiprėjanti įmonė mokymų ir kitų renginių organizavimo verslo ir viešųjų įmonių darbuotojams srityje. Kadangi mūsų įmonė buvo įkurta žmonių, iki šiol aktyviai veikiančių mokslinėje veikloje, UAB „Verslo Mokymo Centras“ turi efektyvaus mokslinių ir praktinių žinių surinkimo bei jų sklaidos patirtį. Jaunas ir veiklus įmonės personalas apsprendžia UAB „VMC“ sugebėjimus apjungti mokslo ir pramogų koncepcijas.
59		ADVOKATO N.STRAZDO KONTORA Direktorius Nerijus Strazdas Tel. +370 614 46003 El. paštas: n.strazdas@gmail.com	Teisinės konsultacijos verslo pirkimo (pradžios) ir pardavimo klausimais: juridinių asmenų steigimas, reorganizavimas, pertvarkymas, likvidavimas; dokumentų, susijusių su įmonių veikla ir valdymu, rengimas, peržiūra ir įvertinimas; dokumentų, susijusių su įmonių įsigijimu ar perleidimu, rengimas, peržiūra ir įvertinimas; juridinių asmenų teisinis veiklos patikrinimas; akcininkų atstovavimas santykiuose su kitais akcininkais; konsultacijos įmonių veiklos ir valdymo klausimais; Įmonių restruktūrizavimas; bankroto procedūros.
60		UAB „VR Trading“ Direktorė Danguolė Gasparavičienė Tel. +370 37 33 30 45 El. paštas: danguole@vr-trading.lt www.vr-trading.lt	Konsultuoja RVASVT (HACCP) programų sudarymo, diegimo ir priežiūros klausimais. Atlieka svarbiųjų valdymo taškų analizę, sudaro bendrąsias (patalpų ir teritorijos, žaliavų ir medžiagų, įrangos priežiūros, personalo, sanitarijos, nesaugios produkcijos sulaikymo ir paėmimo iš rinkos, audito ir dokumentų valdymo) programas. Organizuoja seminarus ir vykdo personalo mokymus, atlieka įmonių savikontrolės programų auditą. Įmonė taip pat kuria naujas gamybos technologijas, konsultuoja rengiant technologinius projektus.
61		UAB „KALBOS CENTRAS“ Direktorė Albina Oržekauskienė Tel.: +370 37 331904 El. paštas: kalbocentras@gmail.com	Vertimų, kalbų mokymo, kompiuterinio darbo pagrindų verslo klientams ir privatiems asmenims teikimas. Techninės literatūros vertimas ir redagavimas.

4 PRIEDAS (TĘSINYS)

62



UAB „DESANTA”
Direktorius Konstantin Korobeinikov
Tel. +370 68717007
El. paštas: info@desanta.lt
www.desanta.lt

UAB „Desanta“ teikia profesionalias konsultacijas norintiems pritraukti negražintą Europos Sąjungos fondų paramą, taip pat norintiems sėkmingai administruoti ir įgyvendinti šią paramą gavusius projektus. Įmonė veikia transporto, energetikos, sveikatos apsaugos, švietimo, socialinių paslaugų, žmogiškųjų išteklių, gamybos, inovacijų ir turizmo sektoriuose.

63



VŠĮ „LIETUVOS VERSLO IR
PARAMOS AGENTŪRA”
Skyriaus vedėjas Šarūnas Jurėnas
Tel.: +370 37 332521
El. paštas: s.jurenas@lvpa.lt
www.lvpa.lt

Viešoji įstaiga Lietuvos verslo paramos agentūra yra Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos įsteigta pelno nesiekianti institucija, administruojanti Europos Sąjungos (ES) paramos ir bendrojo finansavimo lėšas. Kaip įgyvendinančioji institucija ES paramos administravimo struktūroje Lietuvoje, pagal Ūkio ministerijos jai priskirtas funkcijas, agentūra tiesiogiai administruoja paramą Lietuvos pramonės ir verslo plėtrai, gaunamą iš ES struktūrinių fondų. Be to, pagal bendradarbiavimo sutartis, nustatyta tvarka agentūra gali administruoti kitas Europos Sąjungos ir/arba valstybės paramos lėšas.

64

UAB ”TAVERNA”
Direktorė Vitalija Navickienė
Tel.: +370 612 12099
El. paštas: taverna.kaunas@gmail.com

Teikia maitinimo paslaugas.

65



VŠĮ „LYDERIŲ IR VERSLININKIŲ
UGDYMO AGENTŪRA”
Direktorė Jūratė Puidienė
Tel.: +370 687 10380
El. paštas: info@muic.lt
www.muic.lt

Mokymo programų rengimas ir mokymo kursų bedarbėms ir dirbančioms moterims organizavimas, moterų užimtumo darbo rinkoje analizė ir vertinimas, mokymų programų suaugusiems pritaikymas.

4 PRIEDAS (TĘSINYS)

66



UAB „STIVVF“
Direktorius Vytenis Kytra
Tel.: +370 37 731690
El. paštas: v.kytra@kvc.lt

Įmonės pagrindinę veiklą sudaro: Turto vertinimas, verslo (akcijų paketo) vertinimas, nematerialaus turto vertinimas, investiciniai projektai. Turto ir verslo vertinimo paslaugos produktas – objektyvi ir nešališka išvada apie įmonės turto arba verslo vertę rinkoje. Ši išvada gali būti žodinė konsultacija, rašytinė nuomonė (preliminari išvada) arba įprasta rašytinė vertinimo ataskaita.

67

UAB „AUDITORIŲ PAJĖGOS“
Direktorė Aušra Skuodienė
Tel. +370 68688600
El. paštas: auditor@one.lt

Teikia audito paslaugas.

68



V. Lissausko individuali įmonė „IVS“
Savininkas Viktoras Lissauskas
Tel.: +370 37 331901
El. paštas:
info@integrootisprendimai.lt
www.integrootisprendimai.lt

Verslo konsultacijos: įmonių steigimas, verslo pradžios, plėtros, strateginių projektų, naujų produktų įdiegimo projektų rengimas bei diegimas, projektų ES struktūrinių fondų paramai gauti rengimas.

IT sritis: kompiuterinės įrangos komplektavimas, priežiūra ir remontas; kompiuterinių tinklų kūrimas; kompiuterinių duomenų bazių kūrimas; kompiuterių ir serverių apsaugos sistemų kūrimas ir diegimas.

69

VŠĮ „Atsakingo verslo ir mentorystės institutas“
Direktorė Egidija Talalienė
Tel. +370 37 33 30 48
El. paštas: egidija@avmi.lt
www.avmi.lt

Ruošiamo profesionalius mentorius. Parengiamo mentorystės programą konkrečiai įmonei, integruojant į adaptacinę ar darbuotojų ugdymo, karjeros siekimo programas. Plačiau skaitykite Mentorystė įmonėse. Teikiame konsultacijas ir supervizijas mentorystės bendradarbiavimo klausimais. Vedame pažintinius seminarus apie socialinę atsakomybę įmonėse. Plačiau skaitykite Atsakingas verslas. Vedame pažintinius seminarus bendruomenėms „Bendruomenės įtaka skatinant atsakingą verslą“.

4 PRIEDAS (TĘSINYS)

70



UAB „Metrologinių paslaugų centras“
Direktorius Justinas Rainys
Tel. +370 37 33 11 18
El. paštas: info@mpc.lt
www.mpc.lt

UAB Metrologinių paslaugų centras metrologijos laboratorija atlieka šių matavimo priemonių kalibravimą (metrologinius bandymus) bei patikrą: visų tipų (vertikalių, horizontalių) talpyklų, kuro bei suskystintų dujų įpylimo kolonėlių, autocisternų, technologinių vamzdynų.

71



Jūratės Morkūnienės II
Savininkė Jūratė Morkūnienė
Tel. +370 37 30 08 06
El. paštas: info@englishschool.lt
www.englishschool.lt

Pagrindinė įmonės veikla – tai bendrinės, verslo ir techninės anglų kalbos mokymas verslo klientams ir privatiems asmenims. Šiuo metu Lietuvoje anglų kalba – tai verslo ir komercijos kalba, reikalinga ne tik bendravimui, bet ir naujų technologijų bei inovacijų kūrimui. Anglų kalba reikalinga bendraujant tiek Lietuvoje, tiek tarptautiniu mastu. Mūsų įmonė tinka bet kokio amžiaus ir profesijos žmonėms, moko bendrosios kalbos, taip pat siūlo specializuotus kursus studentams, verslininkams bei įvairių sričių specialistams. Įmonės darbuotojai - tik aukštos kvalifikacijos anglų kalbos specialistai, daugiausiai universiteto dėstytojai.

72



UAB „Bureau Veritas Lit“
Vad. Artūras Klimašauskas
Tel. +370 68770724
El. paštas: arturas.klimasauskas@lt.bureauveritas.com
www.bureauveritas.lt

Siekiant geriau aptarnauti savo klientus, „Bureau Veritas“ organizacija yra suskirstyta į 8 veiklas – Laivininkystė, Pramonė, Inspektavimas ir eksploatuojamų įrenginių verifikavimas, Sveikata, sauga ir aplinkosauga, Statyba, Vadybos sistemų sertifikavimas, Plataus vartojimo prekės, Tarptautinė prekyba ir paslaugos valdžios institucijoms.

Kiekviena veikla, orientuota į tam tikrą pramonės šaką, siūlo specifines paslaugas – turto valdymo, sertifikavimo, klasifikavimo, konsultavimo, inspekcijų / auditų bandymų ir tyrimų bei mokymų - sukurtas jūsų poreikiams patenkinti.

TYRIMO REZULTATŲ SUVESTINĖ

INOVATYVUMAS					
1. Produkto	Nėra	Silpnai	Vidutiniškai	Gerai	Maksimaliai
Balai:	1	2	3	4	5
Naujai gaminami produktai	0	17	9	30	7
Produkto patobulinimai	0	1	14	44	4
Viso:	0	18	23	74	11
2. Technologijų procesų	Nėra	Silpnai	Vidutiniškai	Gerai	Maksimaliai
Balai:	1	2	3	4	5
Įrenginiai, leidžiantys sumažinti teršiančių medžiagų kiekį	37	1	7	16	2
Alternatyvių atsinaujinančių šaltinių saulės ir vėjo energijos, biomasės, biodujų, fotoelektros, biokuro ir biodegalų energijos naudojimas	45	12	2	2	2
Energijos sąnaudų (elektros energijos ir degalų) mažinimas	28	2	29	2	2
Organizacijos valdyme naudojamos šiuolaikinės informacinės sistemos, ryšio įranga ir kt. racionalių energijos išteklių naudojimas	33	1	15	14	0
Kokybės vadybos sistema, aplinkos vadybos sistema, RVASVT sistema ar pan. kompiuterizuotų valdymo sistemų diegimas	15	21	1	24	2
Poduktų pardavimo internetu forma	34	1	21	1	6
Viso:	192	38	75	59	14
3. Organizacinės	Nėra	Silpnai	Vidutiniškai	Gerai	Maksimaliai
Balai:	1	2	3	4	5
Bendradarbiavimas su įmonėmis ir institucijomis nacionaliniame ar ES klasteryje/technologinės platformos veikloje	8	12	6	1	36
Kooperuoti dariniai	33	9	7	6	8
Viso:	41	21	13	7	44
4. Mokslo diegimo	Nėra	Silpnai	Vidutiniškai	Gerai	Maksimaliai
Balai:	1	2	3	4	5
Įsigyti ir pritaikyti moksliniai tyrimai	21	2	6	1	33
Patentų, nepatentuotų išradimų, licencijų, prekių ženklų ar kitų žinių (informacijos) įsigijimas iš kitų įmonių	28	6	1	21	7
Personalo mokymai, susiję su naujų ar reikšmingai patobulintų produktų ar technologinių procesų plėtote ir/ar įgyvendinimu	2	21	22	17	1
Viso:	51	29	29	39	41

5 PRIEDAS (TĘSINYS)

ORGANIZACINĖ KULTŪRA					
Normos	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Balai:	1	2	3	4	5
Atvirumas naujovėms ir pokyčių toleravimas	0	0	0	21	42
Dialogas ir prieinamumas (atvira ir skaidri komunikacija)	0	0	0	23	40
Skirtumų toleravimas ir konfliktų sprendimas	0	0	0	21	42
Viso:	0	0	0	44	82
Organizacinės kultūros veiksniai					
1. Strateginiai veiksniai	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Balai:	1	2	3	4	5
Naujų prekių ir paslaugų kūrimas ir pritaikymas	0	0	7	35	21
Novatoriški tikslai	0	12	1	34	16
Orientacija į rinką	0	2	12	21	28
Panašiai suprantama vizija ir misija tarp darbuotojų	0	1	11	23	28
Kiekvienas darbuotojas padeda įgyvendinti strategiją	1	1	14	16	31
Kūrybiškumas ir išradingumas	1	1	15	17	29
Orientacija labiau į kokybę, nei į efektyvumą	0	2	14	30	17
Svarbesnis santykis ir ryšys su klientu, nei jo įnešamas pajamos	2	11	14	31	5
Viso:	4	30	88	207	175
2. Struktūros veiksniai	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Balai:	1	2	3	4	5
Kūrybiškumas, novatoriškumas	1	2	15	17	28
Lankstumas, gebėjimas prisitaikyti	2	1	1	21	38
Bendradarbiavimas komandoje	1	1	2	17	42
Aukštas atsakomybės lygis	0	0	0	15	48
Laisvė sprendimų priėmimo, vadovavimas parentas personalo pasitikėjimu ir motyvavimu	1	0	2	22	38
Rizikingų inovacijų naujose srityse toleravimas	1	2	15	15	30
Saugios rizikos ribų apibrėžimas	1	13	15	16	18
Viso:	7	19	50	123	242

5 PRIEDAS (TĘSINYS)

3. Pagalbinių mechanizmų	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Balai:	1	2	3	4	5
Kūrybiškumą ir naujoves skatinanti aplinka	0	1	5	28	29
Informacinių technologijų ištekliai	1	1	4	4	53
Naujų idėjų skatinimo metodai	1	0	31	8	23
Inovacijų šaltinių paieška	0	13	8	9	33
Kūrybingų žmonių ištekliai	1	0	2	27	33
Apdovanojamas elgesys atspindintis organizacijos vertybes	0	3	8	48	4
Laiko ištekliai kūrybiškai mąstyti ir eksperimentuoti	1	2	7	26	27
Mažas dėmesys darbo našumui	0	15	30	9	9
Viso:	4	35	95	159	211
4. Elgsenos veiksnių	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Balai:	1	2	3	4	5
Požiūris į klaidas, kaip į galimybę tobulėti	1	7	7	7	41
Sąžiningas ir objektyvus idėjų vertinimas	2	0	9	20	32
Nevisai aiškių situacijų toleravimas	0	4	12	35	12
Nukrypimų nuo normų toleravimas	1	7	12	36	7
Balansas, kiek leidžiama rizikuoti	1	2	25	23	12
Nauji ryšiai su vidaus ir užsienio partneriais, aptariamose idėjos	7	4	5	8	39
Greita naujovių adaptacija	0	0	31	4	28
Viso:	12	24	101	133	171
5. Komunikacijos veiksnių	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Balai:	1	2	3	4	5
Atvirumas, skaidrumas, grįstas pasitikėjimu	1	0	0	27	35
Skirtingų nuomonių skatinimas ir toleravimas	1	0	7	13	42
Tolerancija konfliktams – sugebėjimas suprasti skirtingus mąstymo stilius	0	0	14	7	42
Atvirų durų komunikacijos politika	0	14	6	18	25
Pasidalinimas ištekliais, priėjimas prie specializuotų žinių	1	0	13	27	22
Keitimasis naujomis idėjomis, perspektyvomis	0	0	0	29	34
Organizacinis mokymasis	0	5	12	12	34
Vieša padėka ir pripažinimas	0	7	24	24	8
Viso:	3	26	76	157	242