

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Verslo vadybos ir administravimo studijų programa  
62403S107

**MINDAUGAS PRANCKIETIS**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**VADYBOS INOVACIJOS LIETUVOS PASLAUGŲ SEKTORIUJE: ATVVEJO  
ANALIZĖ IR PASIŪLYMAI**

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**MINDAUGAS PRANCKIETIS**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**VADYBOS INOVACIJOS LIETUVOS PASLAUGŲ SEKTORIJE: ATVVEJO  
ANALIZĖ IR PASIŪLYMAI**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Doc. Nijolė Patackienė

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos numeris \_\_\_\_\_

Kaunas 2010

## SANTRUMPOS

BPD – bendras programavimo dokumentas

DNB - daugianacionalinės bendrovės

EIS – *angl.* European Innovation Scoreboard

ES – Europos Sąjunga

IKT – informacinės ir komunikacinės technologijos

NVS – nepriklausomų valstybių sandrauga

TUI – tiesioginės užsienio investicijos

VKV – visuotinė kokybės vadyba

## TURINYS

|  |    |
|--|----|
| SANTRUMPOS.....  | 1  |
| LENTELIŲ SĄRAŠAS .....   | 6  |
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....  | 6  |
| ĮVADAS.....  | 7  |
| I. VADYBOS INOVACIJŲ TEORINĖ ANALIZĖ.....  | 10 |
| 1.1. Inovacijų ontologija.....   | 10 |
| 1.2. Inovacijų tipologija .....  | 13 |
| 1.3. Vadybos inovacijų reikšmė organizacijoms paslaugų sektoriuje .....                      | 21 |
| 1.4. Inovacijų aplinka .....   | 31 |
| II. VADYBOS INOVACIJŲ PASLAUGŲ SEKTORIUJE SITUACIJOS ANALIZĖ .....                           | 35 |
| III. VADYBINIŲ INOVACIJŲ IŠVYSTYMO LIETUVOS PASLAUGŲ SEKTORIUJE ATVEJO<br>ANALIZĖ .....      | 45 |
| 3.1. Tyrimo metodologija .....   | 45 |
| 3.2. Lyderių organizacijos vystymas Lietuvos paslaugų sektoriuje .....                       | 46 |
| 3.3. Socialiai atsakingo verslo vystymas Lietuvos paslaugų sektoriuje.....                   | 50 |
| 3.3. Socialiai atsakingo verslo vystymas Lietuvos paslaugų sektoriuje.....                   | 50 |
| 3.4. Organizacinių struktūrų dinamika Lietuvos paslaugų sektoriuje .....                     | 54 |
| 3.5. Vadybos Inovacijų Vystymo Lietuvos Paslaugų Sektoriuje perspektyvos ir pasiūlymai ..... | 61 |
| IŠVADOS .....  | 62 |
| SUMMARY .....  | 64 |
| LITERATŪROS SĄRAŠAS.....   | 65 |
| 1 PRIEDAS .....  | 71 |

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|  |    |
|--|----|
| 1 lentelė: Inovacijos įsisavinimą įtakojantys požymiai.....  | 11 |
| 2 lentelė: Inovacijų klasifikacija .....   | 14 |
| 3 lentelė: Organizacinių inovacijų tipai .....   | 20 |
| 4 lentelė: Bendrosios klasterių formavimosi Lietuvoje sąlygos .....  | 23 |
| 5 lentelė: Klasterių segmentavimo technikos.....   | 25 |
| 6 lentelė: Kondratjevo ciklų periodizacija .....   | 32 |
| 7 lentelė. Išlaidos inovacinei veiklai. Požymiai: ekonominės veiklos rūšis (EVRK 2). 2008. Išorinių žinių įsigijimas (Mln. litų) ..... | 48 |

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

|   |    |
|---|----|
| 1 pav. Klasterių susikūrimo prielaidos .....  | 24 |
| 2 pav. Vadybos inovacijų procesų struktūra .....  | 27 |
| 3 pav. Vadybos inovacijų ir vadybos madų procesų integravimas.....  | 30 |
| 4 pav. Paslaugų įmonių skaičiaus kitimas 2003-2008 metais .....   | 36 |
| 5 pav. Veikiančių ūkio subjektų skaičiaus struktūra pagal ekonominės veiklos rūšis 2004m.pr. ....                                     | 36 |
| 6 pav. Veiksniai ribojantys paslaugų sektoriaus įmonių veiklą.....  | 37 |
| 7 pav. Paslaugų inovacijų ir ES inovacijų vykdymo ryšys .....   | 37 |
| 8 pav. EIS 2008 inovacijų vykdymo konvergencija.....  | 38 |
| 9 pav. Išlaidos inovacinei veiklai. Požymiai: ekonominės veiklos rūšis (EVRK 2). 2008. Išorinių žinių įsigijimas (Mln. litų) .....    | 47 |
| 10 pav. Lyderių ugdymo svarbos bei įgyvendinimo organizacijoje ryšys .....  | 49 |
| 11 pav. Darbuotojų skaičiaus prognozė artimiausiems 2-3 mėnesiams. Požymiai: tendencijos ir mėnuo (Procentai).....                    | 50 |
| 12 pav. Darbuotojų skaičiaus pasikeitimas per praėjusius 2-3 mėnesius. Požymiai: tendencijos, kryptis ir mėnuo (Procentai).....       | 51 |
| 13 pav. Ištraukimo į socialinę veiklą svarbos bei įgyvendinimo organizacijoje ryšys .....   | 52 |
| 14 pav. Išminties panaudojimo svarbos bei įgyvendinimo organizacijoje ryšys .....   | 52 |
| 15 pav. Teisingumu pagrįstų procesų įtvirtinimo svarbos bei įgyvendinimo ryšys .....  | 53 |
| 16 pav. Teikiamų paslaugų paklausos prognozė artimiausiems 2-3 metams. Požymiai: tendencijos kryptis ir mėnuo (Procentai) .....       | 54 |
| 17 pav. Vidinių rinkų sukūrimo svarbos bei įgyvendinimo ryšys.....  | 55 |
| 18 pav. Teikiamų paslaugų paklausos pasikeitimas per praėjusius 2-3 mėnesius. Požymiai: tendencijos ir mėnuo (Procentai) .....        | 55 |
| 19 pav. Savivaldžių komandų sukūrimo svarbos bei įgyvendinimo organizacijoje ryšys.....   | 55 |
| 20 pav. Organizacijos galimybių įsisavinimo procesų įgalinimo svarbos bei įgyvendinimo organizacijoje ryšys.....                      | 56 |
| 21 pav. Veiksniai ribojantys paslaugų sektoriaus įmonių veiklą. Požymiai: tendencijos kryptis ir mėnuo (Procentai).....               | 57 |
| 22 pav. Paslaugų sektoriaus pasitikejimo rodiklis. Požymiai: mėnuo. Lietuvos Respublika (Procentai).....                              | 58 |
| 23 pav. Įmonės ekonominės būklės vertinimas. Požymiai: tendencijos, kryptis ir mėnuo. (Procentai).....                                | 59 |
| 24 pav. Įmonės ekonominės būklės pasikeitimas per praėjusius 2 - 3 mėnesius. Požymiai: tendencijos kryptis ir mėnuo (Procentai) ..... | 60 |

## IVADAS

**Temos aktualumas ir problema.** Nuo Adam'o Smith'o laikų valdymo įpročiai iš esmės pasikeitė. Vadovai vis labiau tolsta nuo vadybos teorijos, o tiesioginiai ir netiesioginiai pavaldiniai sėdamiesi vis daugiau erudicijos nėra paklusnūs įprastinėms motyvavimo bei darbo organizavimo teorijoms. Tai, kas anksčiau atrodydavo sudėtinga, tapo paprasta ir kasdieniška. Net ir neturintis vadybinio išsilavinimo žmogus vien iš savo aplinkos gauna planavimo, darbo organizavimo įgūdžius, elementarūs psichologiniai vadybos aspektai žmogui pradedami diegti jau mokykloje. Atrodo, kad dabartinės organizacijos turėtų išgyventi klestėjimo erą, nes tiek daug išsilavinusių ir savo darbą išmanančių organizacijos narių suka jos vairą, tačiau naujame amžiuje organizacijos susiduria su didele problema.

Be visa ko, kinta motyvuojantys veiksniai ir patys darbo motyvai. Anksčiau dominavęs darbo motyvas – pinigai – nustojo savo įtakos. Šiuolaikinės organizacijos vis labiau orientuojasi į darbuotojų savęs realizavimo ir tobulinimo veiksnius ir priemones, nors galiausiai susiduriama su finansiniais ir laiko barjeriais. Čia darbuotojų ir jų efektyvumo išlaikymo problema tampa opi šiandienos organizacijų valdyme. Organizacijų valdymas ir netgi procesai vykstantys juose tampa vis panašesni į nevyriausybinių organizacijų modelius, kur pagrindinis motyvas – savęs realizavimas – seniau tapęs nepakankamas išsilaikyti nevyriausybinėms organizacijoms, jau persikėlė į šiuo laikines verslo organizacijas. Todėl ir vadyba reikalauja naujų savalaikių inovacijų, kurios būtų pavaldžios naujajam darbuotojui.

Organizacijos iš tiesų tampa vis sudėtingesniais organizmais, kurių valdymo instrumentai – vadybinės teorijos – tampa per daug paprastos įgyvendinimui. Šiandieninės organizacijos iš ties pasižymi tokiais aspektais: veržlus pelno siekis, didelė darbuotojų rotacija, neefektyviai išnaudojamas darbuotojo potencialas, žemas inovacijų išvystimas. Natūralu, kad konkurencingos organizacijos ateityje turėtų būti valdomos kitaip, atsiranda ir nauji vadovų vaidmenys. Inovacijų tipologija yra labai įvairi: operacinės inovacijos, produkto inovacijos, strategijos inovacijos ir, žinoma, vadybos inovacijos.

**Aktualumas.** Verslo aplinkos nestabilumas, dideli pokyčiai sutrumpino produktų gyvavimo ciklą, dėl ko galima teigti, kad nebeliko ilgalaikio konkurencinio pranašumo fenomeno. Vadybos inovacijos yra potencialiai svarbi inovacijų forma, kuri yra reikšminga visose gamybinėse, paslaugų ar kitų sektorių įmonėse. Dėl to verslo įmonės turi pastoviai stengtis išlaikyti arba gerinti savo vietą rinkoje, tam būtina perprasti rinkos sąlygas, pastoviai atnaujinti žinias ir skatinti inovacijų diegimą savo įmonėje. Dėl šios priežasties pasirinktas jautrus žinioms paslaugų sektorius.

Tuo tarpu paslaugos tampa vis svarbesne ekonomikos dalimi, nors tiek moksle, tiek politikoje skiriama vis mažiau dėmesio. ES šalyse paslaugų reikšmė ūkiui, vertinant bendrojo

vidaus produkto bei sukurtos pridėtinės vertės struktūros kontekste, yra panaši ir siekia apie 60-70%. Paslaugų sektoriaus reikšmė Lietuvos ūkiui yra šiek tiek mažesnė, negu daugelyje kitų Europos valstybių. Tačiau jo reikšmė pastebimai auga ir darosi vis svarbesnė.

Nors Žinių Ekonomikos Forume skelbiama, kad vadybos inovacijos, tai neišsenkantis konkurencingumo šaltinis, vadybos inovacijų ištyrimo lygis neapčiuopiamas. Paskatinti moksliniai tyrimai šioje šakoje išanalizuojant vadybos inovacijų pritaikomumą ir galimybes Lietuvos paslaugų sektoriuje, tikėtina, būtų reikšmingas ne tik pačiame paslaugų sektoriuje, bet ir visoje Lietuvos ekonomikoje.

**Problema.** Rinka pati savaime negali užtikrinti visų inovacijų plėtros problemų sisteminio sprendimo. Problemą ypač paaštrina finansinės krizės įtaka organizacijoms – didesnė orientacija į pelną, eliminuojant žmoniškąjį veiksnį. Deja, verslo valdymas tampa vis svarbesnis už organizacijos valdymą ir plėtrą. Paslaugų sektoriuje pastebima pernelyg didelė orientacija į greitą rezultatą, kaip išlikimo garantą, dėl to įmonėse vis mažiau laiko ir finansų lieka organizacijos vadybos inovacijoms stiprinti, o panašaus pobūdžio mokslinių tyrimų, ypač Lietuvoje, stinga.

Darbe bandoma nustatyti ar vadybos inovacijos gali padėti organizacijoms išmokti eksperimentuoti bei modeliuoti naujus vadybos principus ir procesus taip, kad tai neardytų dabartinės veiklos sėkmės

Darbo apribojimus sukėlė sąvokų teorijoje neatitikimas, terminų abstraktus taikymas autorių tyrimuose, žemas praktinis šuolis nuo teorijos prie praktikos, Lietuvos vadybos analitikų menkas įsigilinimas į realų atvejį Lietuvoje.

Šiame darbe pateikiamas sektorinių rodiklių monitoringas, reikšmingas analizuojamiems vadybinių inovacijų procesams tirti bei siūlomas jų vertinimas vadybinių inovacijų stebėjimui. Šiuo darbu siekiama paakstinti gilesnį abstraktųjį vadybos suvokimą versle, ypač paslaugų sektoriuje.

**Objektas** – vadybinės inovacijos Lietuvos paslaugų sektoriuje

**Tikslas** – išanalizuoti (pateikti) vadybos inovacijų plėtros modelį Lietuvos paslaugų sektoriui atvejį.

#### **Uždaviniai:**

1. Atlikti teorinę vadybos inovacijų koncepcijos ir jos sąsają su panašiomis koncepcijomis analizę.
2. Parengti paslaugų sektoriaus vadybos inovacijų išvystymo analizei tinkamą modelį.
3. Taikant sukurtą tyrimo modelį įvertinti dabartinį paslaugų sektoriaus vadybinių inovacijų išvystymo lygį, pažymint realiausias perspektyvas.

**Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė
2. Pirminių duomenų analizė
3. Antrinių duomenų analizė

Darbas susideda iš teorinės ir praktinės analitinės dalių. Teorinėje dalyje išanalizuojami ir susistemunami teorinis inovacijų kilmės ir sąvokų pagrindimas (daugiausia remiamasi autoriais: Flyn ir Chatman, Tushman ir Anderson), inovacijų skirstymas teorijoje (daugiausia remiamasi autoriais: Drejer ir Golloey), reikšmė analizuojamoms paslaugų įmonėms (Brannen ir Jakubavičius), bei jas gaubiančioji aplinka (daugiausia remiamasi autoriais: Abrahasoner ir Fairchild, Zbarachi).

Sekančioje dalyje analizuojama vadybos inovacijų paslaugų sektoriuje situacija. Analizuojamaas vadybos inovacijų paslaugų sektoriuje išvystymas Lietuvoje, bei pateikiamas vadybos inovacijų išvystymo procesų stebėsenos ir tyrimo modelis. Čia atsižvelgiama į Cunningham 2007-ųjų metų Europos Sąjungos šalių inovacijų paslaugų sektoriuje išvystymo lygio tyrimus, bei Lietuvos Statistikos departamento statistinių sektorinių rodiklių monitoringą. Taip pat akcentuojama galimybė praktiškai pritaikyti Vadybos Laboratorijos Londone patirtį ir Lietuvoje. Siūlomas taikytinas modelis, skirtas atrasti sektorinių rodiklių daromą įtaką vadybinių inovacijų procesams ir veiksniams.

Trečioji darbo dalis skirta paslaugų sektoriaus sektorinių rodiklių tendencijoms palyginti bei vadybinių inovacijų procesus ir jų veiksnius sujungti įtakos ryšiais bei įvertinti tendencijas.



# I. VADYBOS INOVACIJŲ TEORINĖ ANALIZĖ

## 1.1. Inovacijų ontologija

Inovacijos yra ekonominio augimo pagrindas. Šalys, kultūros, organizacijos ar žmonės auga ir vystosi tik tose srityse, kurios yra atviros inovacijoms. Procese dalyvauja tiek inovacijų kūrėjai, tiek inovacijų vartotojai. Abejais atvejais augimo efektas yra trumpalaikis. Ilgesnio laikotarpio pastovus augimas remiasi gebėjimu inovuoti.

Dabartinėmis greito ir dinamiško vystymosi sąlygomis inovacijos tapo neišvengiamybe efektyviai veiklai užtikrinti. Perfrazuojant Gary Hamel, gerai žinomą rašytoją ir vadybos konsultantą, galima sakyti, kad organizacijos norėdamos veikti geriau nei jos veikia dabar, gali pasitikėti savo kultūra, o ne praeities sėkme. Be to, dabartiniai pasiekimai neneša organizacijų į sudėtingą, konkurencingą ateitį, dėl ko reikia pastovių inovacijų, t.y. organizacijų strategijose turėtų būti įtraukiamas punktas: *nuolatinės inovacijos* arba *pastovi inovacijų tėkmė* (A. M. Hitt, R. D. Ireland ir R. E. Hoskisson, 2005). Nugalėtojai bus novatoriai pasižymintys drąsaus mąstymo ir strateginio valdymo gebėjimais, orientuotais į pokyčius.

Inovacijų tema jau plačiai išstudijuota, tačiau tikslinga pabrėžti keletą inovacijų apibrėžimų, kurie yra sutinkami XXI a. – inovacijų klestėjimo amžiuje:

1. *Inovacija* yra idėja, patirtis arba objektas, kurį žmogus arba pritaikymo erdvė suvokia kaip naują (Rogers, 1995).
2. *Inovacija* yra viskas nauja švietimo sistemos, mokyklos ar organizacijos, pedagoginės sistemos lygyje (Hopkins, Aiscow, West, 1998).
3. *Amžinos inovacijos* terminas yra naudojamas apibūdinant kaip dažnai ar sistemingai nauja informacija – intensyvios technologijos pakeičia senesniąją (Hitt, Ireland ir Hoskisson, 2005).

Būtina paminėti T. S. Robertson (1971) tyrimą, paremtą kitų mokslininkų originaliais tyrimais skirtingų inovacijų srityje. Tokio pobūdžio inovacijos labai skiriasi sekant technologijų panaudojimą švietimo srityje:

1. Netolydi inovacija (pvz.: pakeičianti PowerPoint skaidres vizualios komunikacijos priemone).
2. Dinamiškai tolydi inovacija (pvz. rašymo lentos pakeitimas skaidrėmis).

### 3. Tolydi inovacija (pvz.: spalvotos kreidos naudojimas kaip baltos kreidos papildymas).

Nors kūrybiškumas nebėra būtina sąlyga inovacijoms, inovacijos siejamas su sėkmingu kūrybiškų idėjų įgyvendinimu. Remdamiesi kitų tyrėjų atradimais, F. J. Flynn ir J. A. Chatman (2004) inovacijas apibrėžia kaip dviejų procesų kombinaciją: (1) kūrybiškumas arba naujų idėjų generavimas; (2) įgyvendinimas arba tikslus pokyčių įforminimas. Nors galima sakyti, kad kūrybiškumas ir įgyvendinimas yra skirtingi procesai arba išplaukiantys inovacijų proceso etapai, pasak F. J. Flynn ir J. A. Chatman šie du etapai gali iš esmės persidengti.

Organizacijos kūrybiškumo potencialo sustiprinimas kiekviename lygyje arba kiekviename organizacijos naryje yra svarbiausia veikla skatinant inovacijas. Kūrybiškos idėjos ir veiksmai veda prie naujovių, efektyvių ir pažangių procesų, naujo produkto ar paslaugų. Kūrėjas ir novatorius gali būti ir skirtingi asmenys, nes kūrėjas gali turėti mažesnę motyvaciją ar tikslą sukurti inovaciją (Dubrin, 1984).

Taigi, kūrybiškumas yra gebėjimas taip perdirbti informaciją, kad šio proceso rezultatas originalus ir reikalingas; yra kombinuojamos žmonių, turinčių kūrybinį potencialą įtaka ir pastangos darbo aplinkoje, kurioje skatinamas kūrybiškumas.

Taigi, iš inovacijos ir kūrybiškumo reikšmės lyginimo išplaukia penki didieji inovacijų požymiai, kurie įtakoja inovacijų įsisavinimo laipsnį. 1 Lentelėje parodoma apibendrintas inovacijų genezės vaizdas, kuris apima būdingiausius ir stipriausius inovacijos įsisavinimo laipsnio rodiklius (Rogers, 1995).

Visi šie sudėtiniai procesai, susiduriantys su organizacijos kūrybiškumu ir inovacijų įgyvendinimu, reikalauja tvirto ir gerai išvystyto pamato – organizacinės kultūros. Kultūra yra ta socialinė energija kuri sėkmingai arba nesėkmingai įneša organizacinius pokyčius (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2005).

1 lentelė

#### Inovacijos įsisavinimą įtakojančios požymiai

| Požymis            | Sąlygos   | Planiniai rodikliai  |
|--------------------|---|--|
| 1. Santykinė nauda | Laipsnis, kuriuo inovacija yra suvokiama kaip geresnė už ankstesniąją                                       | Gaunamas naudingas pranašumas  |
| 2. Sudėtingumas    | Inovacijos sudėtingo supratimo ir įgyvendinimo mastas   | Pasirinkti arba išmokyti potencialius įsisavintojus, kurie turi reikiamas žinias, gebėjimus ir patirtį |
| 3. Suderinamumas   | Laipsnis iki kurio inovacija atitinka egzistuojančias vertybes, praeities patirtį ir dabartinius poreikius. | Įvertinti dabartinį potencialą ir numatyti kaip gali būti palengvinamas inovacijos pasisavinimas       |

| Požymis                      | Sąlygos  | Planiniai rodikliai  |
|------------------------------|--|--|
| 4. Matomumas                 | Laipsnis iki kurio inovacijos procesai ir rezultatai yra matomi, pastebimi ir susiejami su kitais. | Padidinti greitą įsisavinimą ir pripažinimą tikslinėje grupėje ir net pirminį priimtinumą. |
| 5. Bandymų ir klaidų metodas | Laipsnis iki kurio inovacija gali būti išbandoma minimaliame lygyje.                               | Inovacijos matomumas padidina įsisavinimo rodiklį.   |

Šaltinis: Rogers, 1995.

Inovacijos – tai sėkmingas kūrybingų idėjų įgyvendinimas bei tikslinga veikla, nukreipta į darbo, organizacijos ar visuomenės veiklos tobulinimą (West ir Farr, 1989). Inovacijos pateikia naujus sprendimus tobulinant produktus, technologijas, procesus ir rinkodarą, kaip vienas iš pagrindinių būdų, kuriais organizacijos ir tautos gali didinti konkurencinį pranašumą (Tusiman ir O’Reilly, 1997).

Nauji problemų sprendimai potencialiai daro didelę įtaką įmonių pajamoms, pramonės sektoriui, ekonominiam augimui ir tautos gerovei (Porter, 1990; Harrison ir Huntington, 2000). Inovacijų pritaikymas yra naujos idėjos įsisavinimas organizacijoje arba organizacijos sukūrimas siekiant su kūrybinga idėja sukurti ekonominę vertę. Kūrybingumas yra būtinas pradžios taškas, bet nepakankama sąlyga inovacijoms (Amabile, 1996; Glynn, 1996). Taigi, inovacijos eina po kūrybingumo reikalaujamos, kad kūrybingos idėjos (nesvarbu iš kokio šaltinio) būtų pilnai išvystytos ir pritaikytos. Kūrybingumas yra idėjų generavimas, kai tuo tarpu inovacijos yra šių idėjų atrinkimas, patobulinimas ir, galiausiai, įgyvendinimas. Taigi, kūrybingumas tai idėjų generavimas, o inovacija – idėjų realizavimas” (Gurteen, 1998).

Inovacija gali būti įgyvendinama jau egzistuojančioje organizacijoje arba per antrepreneriškos rizikos vystymą, kurio metu būtų įgyvendinama inovacija. Kitais atvejais, išradėjai arba lyderiai dirbdami organizacijoje įgyvendina idėjas. Tačiau jei inovacija organizacijoje įgyvendinama kaip atskiras pavienis projektas, sėkmė negali būti užtikrinama. Nors kūrybiškumas yra individuali iniciatyva, inovacija laikoma komandine veikla (Tushman ir Andersono, 2004). Nes yra tiesiog gyvybiškai svarbūs kiti veikėjai, tokie kaip darbo komandos ir gamybos, rinkodaros, paskirstymo vadovai arba partneriai. Išteklių gali būti reikalingi iš akcinių bendrovių, parterių, bankų, vertybinių popierių biržų, užsienio investuotojų ir t.t.

Taigi, inovacijos įgyvendinimas yra bendruomenės veikla, kuri seka iš ekonominio kūrybingumo ir veda prie ekonominio augimo inovatyvių idėjų įgyvendinimu.

## 1.2. Inovacijų tipologija

Inovacijų srautai yra unikalūs organizacijai ir jos istorijai. Kiekvienoje organizacijoje inovacijos skiriasi viena nuo kitos ir priklausomai nuo jų techninio pasitraukimo nuo esamų produktų ir/arba pasitraukimo iš esamų rinkų (Abernathy ir Clark, 1985; Henderson ir Clark, 1990; Christensen, 1997). Augantys technologiniai pokyčiai praplečia esamų produktų kainos/eksploatacijos lygio per visą technologinę eksploatacijos ir vietinės paieškos trajektoriją (Rosenkopf ir Nerkar, 2001).

Architektūrinės inovacijos prideda arba atima produkto posistemes arba pakeičia ryšius tarp posistemių (Henderson ir Clark, 1990; Baldwin ir Clark, 2000). Nors architektūrinės inovacijos gali būti technologiškai paprastos, yra sunku tarnautojams jas įgyvendinti (Henderson ir Clark, 1990). Nenuoseklios inovacijos įtraukia ir fundamentalius techninius pokyčius produkto ašinėse posistemėse. Šios inovacijos sukelia pakopinius rezultatus visoje produkto linijoje (Tusiman ir kt., 2006). Fotografijos industrijoje skaitmeninėmis kameroms, kurios pakeitė analogines kameras, nereikėjo aukštos kvalifikacijos naudotojo. Perėjimas prie vaizdo skaitmeninio fotografavimo paveikė ir kitas kamerų posistemes.

Inovacijos taip pat skiriasi ir savo tiksline rinka ar klientu. Rinkos ar klientų skirtumai remiasi atstumu iki pagrindinės įmonės turimų klientų (Leonard-Barton, 1995). Mažiausiai rizikinga rinkos inovacija įtraukia pardavimus pagrindiniams įmonės klientams. Šios inovacijos gali būti kylanti pratęsta arba nutrūkstanti linija, bet kadangi jos remiasi turimais klientais, jos atspindi ribotus rinkos/kliento iššūkius specialistams. Nauji klientų segmentai yra didesnis iššūkis specialistams, jei jie negali pasitikėti turimų klientų indėliu. Ši problema yra akcentuojama rinkose, kuriose nėra patikimos informacijos apie klientus ir/arba jų pasirinkimus, kurie skiriasi nuo dabartinių klientų (Leonard-Barton, 1995).

Šios technologijų ir rinkos dimencijos apibrėžia inovacijos erdves, kurios kilmė yra pagrindinės įmonės esami produkto/rinkos pasirinkimai (žr. 1 Lentelė.). Kur auganti inovacija siejasi su dabartinės technologinės trajektorijos išplėtimu iki turimų klientų, neaugančios inovacijos yra atokiai nuo įmonės technologijų/rinkos ištakų.

Technologinių pokyčių klasifikacija ir inovacijos su visa savo interpretacija, išlieka sunkiausia problema, kurią analizuoja mokslininkai. Taip yra dėl to, kad išlieka keletas kintamųjų, kurių atsiradimo priežastys skiriasi dėl pačių inovacijų (Tusiman ir kt. 2006).

**Inovacijų klasifikacija**

| <b>Inovacijos</b>                     | <b>Požymiai</b>  |
|---------------------------------------|--|
| Organizacinės ir ekonominės           | Šios inovacijos taikomos organizacinei struktūrai, gamybos, materialinėms paskatoms, darbo sąlygoms ir saugumui gerinti      |
| Organizacijos vidaus inovacijos       | Tai organizacinės inovacijos įgyvendinamos tik vienoje konkrečioje organizacijoje  |
| Tarporganizacinės inovacijos          | Šios organizacinės inovacijos įgyvendinamos tarp įvairių organizacijų  |
| Techninės ir technologinės inovacijos | Tai inovacijos aprėpiančios pagrindinių gamybinių procesų, įrengimų, technologijų tobulinimą, modernizavimą ir naujų kūrimą. |
| Socialinės inovacijos                 | Inovacijos taikomos veikloje susijusioje su draudimo sistemomis, socialinėmis buitinėmis sąlygomis.                          |
| Globalinės inovacijos                 | Tai inovacijos valstybės ar visos ūkio šakos mastu.  |
| Vienkartinės inovacijos               | Inovacijos, įgyvendinamos vieną kartą.   |

Šaltinis: Padarauskaitė, Purlys, 2007

Galima klasifikuoti inovacijas remiantis keliais kriterijais: organizacijos veiklos sritimi, techninėmis charakteristikomis, inovatyvumo laipsniu, realumu ir t.t. Organizacija yra sritis, kur atsiranda inovacijos. Schumpeter nustatė penkias inovacijos vystymosi sritis: naujo arba patobulinto produkto kūrimas, naujų gamybos procesų pristatymas, naujų pardavimų rinkų vystymas, naujų tiekimo rinkų vystymas ir organizacijos restruktūrizacija (cit. Fagerberg 2005, Drejer 2004).

Pagal Hjalager (2002) inovacijos yra klasifikuojamos į penkias kategorijas, kurios įgalina naujas kombinacijas. Hjalager (2002) taip pat nustato produkto procesų inovacijų kategorijas, tačiau jis pristato ir trečią kategoriją – vadybos inovacijas – tai yra inovacijos, kurios siejasi su keliais organizaciniais procesais. Ketvirta kategorija, logistikos inovacijos, kurios sudaro išorinių verslo ryšių restruktūrizavimą, turi kelis elementus, susijusius su Schumpeter iškelto pardavimo ir tiekimo rinkų vystymu. Galiausiai, penktoji institucinių inovacijų tipologija bendradarbiavimo ir reguliavimo struktūras sujungia į vieną bendruomenę. Taigi, Hjalager (2002) įdiegia naują klasifikavimo elementą: bendruomenių sujungimus, kurie egzistuoja virš įmonių pagrindinės ekonominės veiklos.

Skirtingos organizacijų sritys gali būti apibrėžiamos pagal anksčiau išvardintus požiūrius: produkto generavimo, proceso gamyba, vadovavimu organizacijoms, rinkos vystymu ir ryšiais su kitomis institucijomis ar privačiomis organizacijomis.

Remdamasis šiuo požiūriu Gallouj (2002) nustato dar tris inovacijų kategorijas paremtas konsultacijų paslaugomis. Pirmoji speciali inovacijų kategorija susijusi su sąveikos tarp tiekėjo ir kliento inovacijomis. Šie inovacijų tipai yra neprogramuojami ir pasirodo staiga. Vadinasi, yra sudėtingas šių inovacijų atgaminimas. Tačiau, specialios inovacijos nusako paslaugų inovacijų savybę kad inovacijų procesai vyksta tiekėjo ir kliento sąveikoje. To pasėkoje šis tipas negali būti įtraukiama į inovacijų klasifikaciją pagal organizacijos vietą. Gallouj (2002) taip pat pristato numatomų inovacijų tipą. Drejer (2004) šį tipą taip pat palaiko, kadangi pagal Schumpeter, ši tipologija susideda iš naujų poreikių nustatymo, kurie gali vesti prie naujų rinkų vystymo. Trečias, inovacijų formalizavimo tipas yra susijęs su nereikšmingų žinių transformavimu į tikslas ir aiškias žinias. Žinoma, organizacijos, kurios formalizuoja žinias, labiau linkusios į inovacijas, nors, kaip teigia Drejer (2004), žinių formalizavimas skatina inovacijas, bet pats savaime tai nėra inovacijos tipas. Vadinasi, inovacijų tipų pasirinkimui Gallouj (2002) požiūriu ne tik atsižvelgiama į organizacijos sritį, bet ir į kriterijus. Vis dėl to, tai yra susijęs klasifikavimas, nes išskiria kelias savybes ar paslaugas, tokias kaip sąveika tarp tiekėjo ir kliento, arba būtinybę įsigyti taktines žinias ir jas transformuoti į tikslas žinias.

Nepaisant tipologijų gausos, daugumą tyrimų atlikta labiausiai orientuojantis į produkto ir proceso inovacijas. Šie du tipai susiję su patobulintų ar naujų produktų ar paslaugų kūrimu ir šių produktų ar paslaugų tiekimo būdais (Fagerberg, 2005). Pavyzdžiui OECD (2005) Oslo vadovo I ir II leidimuose išskyrė produkto ir proceso inovacijas. Trečiuoju Europos Bendrijos inovacijų tyrimų metu buvo naudota ši tipologija (Drejer, 2004). Tačiau III Oslo vadovo leidime (OECD, 2005), kuriame gamybos sektorius laikomas tuo pačiu paslaugų sektoriumi, pridedami du inovacijų tipai: organizacinės ir marketingo inovacijos. Be to, ji gali būti pritaikoma tiek paslaugų, tiek gamybos veiklose. Vadove pabrėžiami ryšiai su kitomis organizacijomis ir institucijomis, kaip inovacijos lemiamas veiksnys. Taigi, išorinių ryšių pagerinimas šiame vadove nėra laikomas inovacijos tipu.

Kiekvienos tipologijos specifiškumas šiame darbe analizuojami detaliau. Pirmiausia, turėtų būti paminėtos kelios savybės susijusios su produkto ar proceso inovacijomis. Ne visuomet įmanoma atskirti produktus nuo paslaugų, be to, daugeliu atveju produktas ir yra procesas (Gallouj, 2002). Tokiu atveju Gallouj siūlo klasifikuoti naujas paslaugų funkcijas, kurios paremtos egzistuojančiais gamybos procesais, kaip produkto inovacija ir egzistuojančia paslaugų funkcija, kuri atsiranda iš naujų procesų, kaip procesų inovacija. Jei paslaugų funkcija, taip kaip ir gamybos procesai yra nauji, ji gali būti skirstoma kaip produkto ir proceso inovacijos. Taigi paslaugų funkcija yra elementas, kuriuo parodomas skirtumas tarp produkto ir proceso. Tačiau, turint omenyje paslaugų įvairovę ir sudėtingumą, yra gana sudėtinga šį skirstymą pritaikyti sistemoje. Oslo vadove (OECD, 2005) taip pat išskiriama, kad yra daug sunkiau atskirti produktus nuo procesų paslaugose nei kitokio tipo produkcijoje. Oslo vadove taip pat pristatomas skirtumas panašus į siūlomą Gallouj,

kurio pagrindas yra paslaugų savybių ir metodų, įrangos ir įgūdžių reikalingų teikti paslaugas atskyrimu (OECD, 2005).

Pavitt (1999) tyrimai taip pat susiję su produkto ir proceso inovacijos išskyrimu. Nors Pavitt tyrime daugiausiai remiamasi gamybinėmis įmonėmis, produkto ar proceso inovacijų charakteristikos gali būti pritaikomos ir kituose sektoriuose. Pavitt apibrėžia inovacijas, kurios yra naudojamos tame pačiame sektoriuje kaip proceso inovacijos ir inovacijas, kurios yra naudojamos kituose sektoriuose kaip produkto inovacijos. Be to, Pavitt susieja kiekviena inovaciją su trimis sektoriais: inovacijų gamybos sektorius, inovacijų taikymo sektorius ir įmonių pagrindinės veiklos inovatyvumo skatinimas. Atitinkamai, vertinama ne tik organizacija, bet taip pat ir gamybos sektoriai ir taikymas. Pagal Pavitt požiūrį, proceso inovacija gali atsirasti ir būti diegiama toje pačioje organizacijoje. Jei ši inovacija sukomercinama, tai tampa produkto inovacija iš tiekėjo perspektyvos. Tačiau tokį naują produktą įdiegus gamyboje, jis tampa proceso inovacija vartotojo organizacijai. Kitais žodžiais tariant, proceso inovacija gali būti sukomercinama kaip produkto inovacija ir produkto inovacija gali būti įdiegiama kaip proceso inovacija. Atitinkami gamybos sektoriaus ir organizacijų egzistavimas ir taikymas įtakoja produkto ir proceso inovacijų išskyrimą.

Organizacinių inovacijų tipologija susijusi su organizacinių formų ir struktūrų pokyčiais. Be to, inovatyvūs organizaciniai metodai gali nukreipti inovacijų procesus ir į kitas organizacijas sritis. Pavyzdžiui, Drejer (2004) nurodo, kad organizacinė inovacija labai glaudžiai susijusi su proceso inovacija. Nors kiekviena inovacijų tipologija gali įtakoti inovacijų taikymą kitose srityse, organizacinės inovacijos turi tiesioginį ryšį su visos organizacijos veiklos inovacijomis. Be to, Drejer šioje tipologijoje prideda procesus, kurie siejasi su ryšių vidine įmonės organizacija, kaip ir įmonės išorine organizacija. Vadinasi, organizacinių inovacijų rezultatai gali įtakoti tiek organizaciją, tiek jos aplinką.

Apibendrinant, inovacijų tipų klasifikacijoje tradiciškai orientuojamasi į produkto ir proceso inovacijas. Vadinasi, buvo nepaisomi kiti susiję inovacijų tipai priklausomi nuo įmonės srities. Organizacinės ir marketingo inovacijos siejasi su ekonominiu vystymusi.

### **1.2.1. Technologinių inovacijų vaidmuo vadyboje**

Technologinės inovacijos neišvengiamai siejamos su pasiekimais informacinių technologijų srityje arba tuo, kas kuriama informacinių technologijų pagrindu. Žemiau yra pateiktos kai kurios mokslo, gamybos, technologijos ir vadybos kontekste inovacijai suteikiamos reikšmės:

1. *Mokslinės inovacijos* – sėkmingas mokslinių naujovių kūrimas, jų pritaikymas ir panaudojimas įvairiuose srityse;
2. *Gamybinės inovacijos* – naujų gamybos, tiekimo, platinimo ir kitų metodų įtvirtinimas;

3. *Technologinės inovacijos* – naujų technologijų sukūrimas ir senų atnaujinimas bei praplėtimas, diegiant jas įvairiose srityse;
4. *Vadybinės inovacijos* – vadybos, darbo organizavimo, darbo sąlygų keitimas ir įgyvendinimas.

Technologijų sąvoka suprantama kaip priemonių kompleksas rezultatui pasiekti. Tuo tarpu techninės-technologinės inovacijos yra vadybos, informacinių technologijų, mechaninių, fundamentaliųjų mokslų ir kitos žinių kompleksas produktų kūrimui (Aleksandravičius, Staškevičius, Toločka, 2006).

Endogeninio augimo tikslas yra suvokti sprendimus, kurie yra paremti žinių sukūrimu. Štai kodėl ekonominio augimo idėja yra išplėsta pristatant veiklas, kurios atsirado dar iki makroekonomikos: tokios veiklos kaip švietimas, institucijos, tyrimai ir plėtojimas ir gamybos procesų išmokimas. Bet kintamieji darbo jėgos produktui – žinios ir praktinės žinios pasipildo dar vienu kintamuoju – technologinės inovacijos (Fortune, 2004) Vienas iš esminių principų nusakančių makroekonomikos požiūrį yra veikėjų optimizavimo racionalumas. Ypatinga kapitalo gamybos technologijų forma nesiremia šiuo principu, nes gamybos funkcijų forma nepriklauso nuo įmonių veikos optimizavimo (Fortune, 2004).

Kai kurie teoretikai nesutaria ar mažesnės įmonės yra inovatyvesnės už didžiąsias. Mažos įmonės vaidina svarbų vaidmenį sektoriuje, pasižyminčiame greitu augimu ir technologiniais pokyčiais. Žinoma, laikantis technologinės inovacijos sąvokos, kaip naujo produkto sukūrimo, koncepcijos, mažos įmonės nėra lemiamos (Askarany, Smith, 2003). Taip pat pastebimas glaudesnis ryšys tarp technologinių ir administracinių inovacijų nei įmonių dydžio.

Technologiniai pokyčiai gamybinėje praktikoje yra dažniausiai nukreipiami ir susiję su šiomis kompiuterinėmis technologijomis (Askarany, Smith, 2003):

1. Automatizuoto programavimo sistemos (angl. computer aided design - CAD)
2. Automatizuotas inžinerinės sistemos (angl. computer aided engineering - CAE)
3. Kompiuterinis automatizuotas apdirbimas
4. Automatizuotos gamybos technologinių procesų sistemos (angl. computer aided manufacturing -CAM)
5. Automatizuotas kompiuterinis procesų planavimas (angl. computer aided process planning - CAPP)
6. Kompiuterizuotos technologinių procesų sistemos (angl. Computer integrated manufacturing - CIM)
7. Tiesioginė skaitmeninė kontrolė (angl. direct numerical control - DNC)
8. Lanksčios gamybos sistemos (angl. flexible manufacturing system FMS)



9. Savalaikiškumas (angl. just in time - JIT)
10. Skaitmeninė kontrolė (angl. numerical control - NC)
11. Robotai
12. Testavimo mašinos

Procesų automatizavimas siejamas ne tik su mažiau darbui imliomis veiklomis, tačiau ir su kaštų mažinimu, apsaugojimu nuo klaidų, netikėtumų. Vystomos technologijos yra draugiškesnės aplinkai – ekologija yra neatsiejama technologinių inovacijų ir ekonomikos dalis. Patraukli racionaliam vartotojui technologinė inovacija atitinka šių dienų problematiką ir didina vartotojo gerovę.

Aplinką sąlygojusi technologinių inovacijų kryptį ir pagreitį lėmė ir tai, kad šiandieniniame versle technologinės inovacijos yra dažnai taikomos kaip priemonės netechnologinėms inovacijoms kurti.

### **1.2.2. Netechnologinių inovacijų svarba įmonėms**

Dar visai neseniai inovacijų sąvoka visiems buvo labai aiški: tai naujos technologijos pramonėje, nauji gaminiai. Šiandien šią sąvoką suvokiame kur kas plačiau. Tai ne tik naujos technologijos, nauji gaminiai, bet ir vadybos, švietimo, dizaino naujovės, informacinių technologijų sklaida ir t. t. ir pagaliau inovatyvios visuomenės kūrimas. Taigi esame daugiabriaunio visuomenės vystimosi etape ir nuo to, kaip sugebėsime į ją įsilieti, priklausys šalies gerovė, prestižas, konkurencinės galimybės pasaulinėje rinkoje. Inovacijos nėra išskirtinė aukštųjų technologijų šakų prerogatyva. Tradiciniai sektoriai taip pat gali ir turi būti inovatyvūs.

Teorijoje ir praktikoje randami septyni vadybos inovacijų pavyzdžiai (Goddard, Matchman, 2008):

1. Vidinių rinkų organizacijoje sukūrimas;
2. Savivaldžių komandų sukūrimas;
3. Atviro kodo inovacijų panaudojimas;
4. „Šešėlinių“ valdybų sukūrimas;
5. Įsitraukimas į socialinę veiklą;
6. Kolektyvinės organizacijos išminties panaudojimas;
7. Teisingumu pagrįstų procesų įtvirtinimas.

Vadybos inovacijos yra naujų vadybos filosofijų, vadybos principų ir praktikų bei įrankių įmonės viduje kūrimas. Dauguma įmonių atnauja savo vadybos principus, besiskolindamos atskiras / pavienes „gerąsias praktikas“, sukurtas kitose įmonėse. Kita dalis įmonių susikuria savo praktikas, žengdamos mažus

žingsnius, t.y. darydamos kasdienines permainas, kurios pamažu tampa įmonės vadybos pagrindu. Tik maža dalis įmonių vykdo gerai paruoštus, giliai apmąstytus ir metodologiškai pagrįstus vadybos eksperimentus, kurie sukuria unikalą vadybos filosofiją bei unikalą vadybos principų ir praktikų sistemą. Tokia unikali vadybos filosofijos, principų ir praktikų visuma, sukurta pačios įmonės viduje, suteikia jai konkurencinį pranašumą, kurio neįmanoma nukopijuoti

Pasaulyje pirmaujančios ir greičiausiai augančios įmonės sėkmingą plėtrą užtikrina diegdamos vadybos inovacijas, kurios sukuria šių įmonių konkurencinį pranašumą. Pavyzdžiui, General Motors pirmoji išrado ir pradėjo taikyti vartotojų segmentavimo principus; General Electrics pirmoji sukūrė ir įdiegė „valdymo pagal tikslus“ principus; Dell Computers reikšmingai patobulino tiekimo grandinės vadybos modelį. Ilgametė patirtis įrodė, kad vadybos inovacijos atnešė didelę naudą jas išradusioms ir pritaikiusioms įmonėms.

Pastaraisiais metais senkant tradiciniams Lietuvos įmonių augimo šaltiniams, labai tikėtina, kad tokios *netechnologinio* pobūdžio inovacijos jau artimiausiu metu susilauks išskirtinio Lietuvos praktikų ir vadybos mokslininkų susidomėjimo, atspindint šiuo metu pasaulyje vykstančias tendencijas.

### **1.2.3. Vadybos inovacijų metodologija**

Situacija, kuri gali būti laikoma kaip nauja galimybė, kuriai novatoriškoji organizacija pritaiko metodinį požiūrį vertindama nuomones ir darydama sprendimus, ne visada sulaukia pripažinimo. Taigi, viena iš naujosios vadybos praktikos įdiegimo problemų yra tai, kad sunku įvertinti jos daromą įtaką bendram efektyvumui. Lyginant su produkto ar technologijų inovacijomis, vadybos inovacijos įtakoja efektyvumą netiesiogiai ir per ilgą laikotarpį. Be to, vadybos inovacijomis pasiekiami trumpalaikiai esamų patirčių trūkiai, kurie trukdo inovacijoms. To pasėkoje, kriterijus paremtas idėjos pagrįstumu ir progresu turi didesnę atsvarą nei inovacijų techninių ir ekonominių vertybių vertinimas. Zbaracki (1998) pastebėjo, kad organizacijos prisitaikydamos prie VKV vertinimo proceso pasilikdavo prie diskusijos apie VKV siūlomus sprendimus, nei siekdavo šias problemas išspręsti realiai organizacijoje.

Tačiau, yra sunku įvertinti potencialias vadybos inovacijas, lyginti su alternatyviais požiūriais, o įvertinti jų indėlį į ekonominę plėtrą yra neįmanoma. Kai kurios organizacijos taiko metodologinius požiūrius sukurdamas sudėtingas ir nevienareikšmiškas vertybes dažniau nei kitos organizacijos. Tai gali būti dėl to, kad šios organizacijos nuodugniau įvertina procesus ir labiau įsitraukia į vadybines inovacijas. Kitais žodžiais tariant, vietoj to, kad priimtų kitos partnerių ar konkurentų organizacijos jau priimtą sprendimą, šios organizacijos stengtis įgyvendinti savo pačios sprendimus. Kuo daugiau ir kruopščiau organizacija peržiūri savo vadybinius metodus, tuo labiau

tikėtina, kad galutinis rezultatas bus vadybinės inovacijos, sukuriamos viduje (Kaplan 1998).

Analizuojant šią temą, svarbu suvokti, kokios vadybinės kokiais metodais ar technologijomis jau buvo įgyvendintos praktikoje. T.y. vadybinių metodų rinka apima daugiau ar mažiau išvystytas vadybines idėjas arba principus, kurie apima visą spektrą nuo nepatvirtintų koncepcijų iki aukšto lygio technologijų. Pavyzdžiui „Teorija Y“ (McGregor, 1960) pradžioje buvo nepatvirtinta koncepcija, bet galiausiai privedė prie konkrečių išplėtotų technologijų, kurios susijusios su darbo padidiniu, nuo rezultatų priklausomu apmokėjimu ir darbuotojo įvertinimu. Vadybos idėjos natūraliai yra pakeistinos – jos gali lengvai būti pritaikomos prie bet kokios aplinkos. Vadybos technologijos, priešingai, yra palyginti aiškiai apibrėžiamos ir dažnai veiks tik prie tam tikrų sąlygų.

Laikoma, kad naujos vadybinės idėjos suteiks santykinai kūrybai palankią aplinką vadybos inovacijoms, nes šių idėjų pakeičiamumas vadybininkams suteikia laisvės jas įgyvendinti inovatyviais metodais. Ir priešingai, daugiau vadybinių technologijų yra sukurtos ir išvystytos konkrečiai aplinkai, kaip ir aiškiai suvokiama kaip technologijos turėtų būti pritaikomos, nors ir mažai išmėgintos praktiškai.

4 lentelė

#### Organizacinių inovacijų tipai

| <b>Produkcijos ir efektyvumo pavyzdžiai</b>  | <b>Žmogiškųjų išteklių valdymo pavyzdžiai</b>  | <b>Susiję su produkto/paslaugų kokybe pavyzdžiai</b>   |
|--|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verslo perorganizavimas</li> <li>2. Sumažinimas</li> <li>3. Lanksti darbo tvarka</li> <li>4. Darbų perkėlimas į kitą bendrovę</li> <li>5. Didesnė funkcinų sričių integracija</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atlikimu paremtas mokėjimas</li> <li>2. Lankstus darbo modelis ir darbuotojų įtraukimas</li> <li>3. Darbuotojų gebėjimų vystymas</li> <li>4. Vykdyto ir vadovavimo funkcijų kooperacija</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visuotinė kokybės vadyba</li> <li>2. Komunikacijos su tiekėjais/klientais tobulinimas</li> <li>3. Kliento pasitenkinimo pagerinimas</li> </ol> |

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Vertinant iš pasiūlos perspektyvos, vidinės ekonomikos (pvz.: gebėjimas perduoti ar atkartoti) tikslai gali sukurti stiprius prioritetus parduoti užsigulėjusias technologijas, kurias yra sunku pritaikyti.

Reikėtų pažymėti, kad vadybos praktikų rinka labiau priklauso nuo vadybos technologijų ir palyginti mažiau nuo naujų vadybinių idėjų. Iš paklausos pusės, vadybininkai turi per mažai galimybių treniruotėms, kurios padeda suvokti originalios novatoriškos vadybinės idėjos teorinius pagrindus, taip pat neužtenki laiko ir įgūdžių būtinų tam kad transformuotis plačią vadybinę koncepciją į efektyvias vadybines technikas.

### 1.3. Vadybos inovacijų reikšmė organizacijoms paslaugų sektoriuje

Bartezzaghi (1999) tvirtina, kad Taylorizmas ir Fordizmas buvo sukuriami stabilioje aplinkoje ir buvo perkeltas nauja paradigma priklausomai nuo poreikio adaptuotis turbulentiškoje ekonominėje aplinkoje. Kita vertus Dankbaar (1997) pripažįsta lanksčiosios gamybos (angl. lean production) inovacijos aspektą, bet jį laiko idealiausia Fordizmo forma, bet ne modeliu, galinčiu pakeisti Fordizmą. Jis argumentuoja, kad pagrindiniai lanksčios gamybos įrankiai, technikos ir metodai yra bendradarbiavimas, integracija, nuosavybės teisės ir sisteminis požiūris. Remiantis Dankbaar (1997), šios savybės leidžia organizacijai nuosekliai tobulintis, kurti inovacijas, mokytis ir adaptuotis prie pastovių pokyčių.

Paslaugų sektorius pripažintas varomąja ekonomikos jėga. Šis sektorius apima platų įmonių spektrą: nuo mokymų, konsultacinių įmonių, iki IT kompanijų ir panašaus tipo paslaugas teikiančios verslo kompanijos taikos skirtingas vadybos inovacijų sritis Finansinės krizės metais paslaugų sektorius suvaidins pagrindinį vaidmenį atgaivinant ekonomiką.

„Lanksčiųjų paslaugų“ valdymo modelis galėtų būti dažniau taikomas kaip valdymo kontrolės metodas paslaugas teikiančiose įmonėse. Organizacinės inovacijos vaidina pagrindinį vaidmenį paslaugų sektoriuje greta labiau technologinių inovacijų. Yra identifikuojamos trys organizacinių inovacijų formos:

1. Daugiasekcinės organizacijos kuriose valdymo sistema naudojama viename organizacijos skyriuose reprodukuojama ir kituose.
2. Naujos paslaugų kombinacijos, kurios reiškia naujų paslaugų veiklų kombinacijų sukūrimą, paslaugų dalis ar segmentus.
3. Klientas laikomas bendragamintoju – pakeičiamas kliento vaidmuo.

Šios vadybinių inovacijų formos papildo technologines inovacijas, kurios yra taip pat dažnos paslaugų sektoriuje. Vadybos inovacijos yra esminė adaptacijos forma, kuri pasireiškia per egzistuojančių praktikos interpretavimą naujoje aplinkoje (Brannen 2004).

Kitoje situacijoje vadybos inovacijos gali būti visiškai nuspėjamos, kas yra netikėtina gamyboje ar kitoje veikloje. Pavyzdžiui Sun Microsystems susikūrė kaip kūrėjų technologijų bendruomenė, kurios Java technologijos buvo svarbi vadybos inovacijos, tačiau pasirodė kaip speciali vadybos mada (Garud, Jain ir Kumaraswamy, 2002). Įmonė priėmė kelis pagrindinius sprendimus, tokius kaip leidimas vartotojams parsisiųsti Java programas nemokamai, tačiau buvo įdėta mažai pastangų tinklo kūrimui. Vietoj to, buvo pradėtas reaktyvios mados procesas, kurio veiksmi dažnai pasirodydavo kaip prieštaraujantys vienas kitam (Garud ir kt. 2002).

Abejais atvejais procesas atitinka vidinio vystymosi pokyčių modelį, kuriame elgesio tipai

surenkami aukščiausių vadovų (Burgelman 1991; Campbell 1965). Tokiam procesui reikia aktyvaus įsitraukimo ir dalyvavimo, tačiau inovacijos dažnai pasirodo neplanuotai ir be išankstinio pasiruošimo. Deja neįmanoma atrasti pasikartojančių tendencijų, kurios būtų susijusios su labiau susietais su konkrečiu tikslu procesais. Be to, kol kas nėra atlikta pakankamai tyrimų šioje srityje.

Be to, turėtų būti suprantama, kad išradimams nereikia išorinių dalyvių. Dažnai nauji kompanijos darbuotojai, norėdami pakelti savo įvaizdį pristato naujas idėjas ar patirtis iš savo ankstesnių darbuotojų, kas žinoma, būna glaudžiai susiję su jais pačiais. Tačiau vadybos inovacijų literatūroje teigiama, kad išoriniai dalyviai vaidina svarbų papildantį vaidmenį inovacijų procese, kadangi jie paprastai turi priėjimą prie tokių įžvalgų, kurios nebūtų prieinamos išimtinai vidiniuose procesuose.

### **1.3.1. Vadybos inovacijų sukuriama vertė organizacijoje**

Darbų perkėlimas kitai bendrovei gali būti pagrindinis produktyvumo ir efektyvios praktikos elementas. Tai leidžia įmonėms nusipirkti talentus ir išteklius bei padidinti labiau išvystytų gebėjimų ir technologijų potencialias naudas tiesiogiai į jas neinvestuojant. Valdymo decentralizavimas ir labiau išskaidytos sprendimų priėmimo struktūros gali įmonėms padėti padidinti savo lankstumą. Įrodyta, kad plokštesnė organizacinė hierarchija ir paskirstytas sprendimų priėmimas greitai paskleidžia informaciją įmonės viduje ir padeda pagerinti personalo inovatyvumo ir kūrybiškumo gebėjimus ir įmonės jautrumą klientams.

Kaštų mažinimo strategijos bendrai buvo susiejamos su sumažinimu ir lankstaus darbo derinimu. Cappelli (2000) tvirtina, kad sumažinimo išskirtinumas, priešingai labiau tradiciniam priverstiniam gamybos sustabdymui, yra tai, kad ankstesniais atvejais darbo nutraukimas nebūtinai pasireiškia paklausos stygiumi, bet pradėdamas tada, kai ieškoma veiklos neefektyvumų.

Lanksti įmonė taip pat gali naudoti nepilnos darbo dienos, laikinų arba rangos darbuotojus. Lankstūs darbo planai gali padidinti „kiekybinį“ įmonės lankstumą, susijusiu su įmonės gebėjimu varijuoti darbo jėga. Tai įmonėms leidžia savo darbo jėga suderinti su verslo ciklais ir paklausos tendencijoms. Tokia praktika darbuotojams gali palengvinti mobilumą tarp skirtingos profesinės veiklos, darbų ir rinkų.

Klasterių koncepcija pastarajame dešimtmetyje tapo vienu iš pagrindinių nacionalinio konkurencingumo strategijos akcentų pasaulyje ir Europoje. Europos Sąjungos (ES) paskelbta Lisabonos strategija ir jos ambicingas tikslas – ES tapti konkurencingiausia ir dinamiška žinių ekonomika – paskatino naujų požiūrių į ekonominę politiką ir jos konkurencingumo didinamą paiešką bei tyrimus. Konceptualios klasterio fenomeno studijos daugiausia rėmėsi 1990-aisiais M. Porter paskelbta „deimanto koncepcija“, kuria siekiama paaiškinti klasterizacijos procesus

nacionalinėje (lokalioje) ekonomikoje. Tačiau pastaroji, M.Porter klasterio koncepcija, yra ne tik intensyviai plėtojama, bet ir kritikuojama gana gausaus tyrinėtojų būrio, atstovaujančio skirtingas ekonomikos ir vadybos tyrimų mokyklas (Jakubavičius ir kt., 2008).

Klasterių plėtrai palanku yra tai, kad gerėja situacija, susijusi su verslo informacijos pasiekiamumu, žinių sklaida bei mokymusi. Tačiau viena iš reikšmingiausių ir kol kas sunkiai įveikiamų kliūčių klasterių formavimuisi Lietuvoje – rizikos kapitalo trūkumas. Klasteriams būdingas nuolatinis inovacijų taikymas ir (arba) generavimas, taip pat naujų subsidiarinių įmonių kūrimasis. Inovacijos yra visuomet susijusios su didele rizika, įskaitant investicijų riziką. Dėl didelės inovacinių projektų rizikos tradiciniai bankai dažnai atsisako juos finansuoti. Daugelyje šalių, taip pat ir Lietuvoje, nėra didelių galimybių inovacinius projektus finansuoti iš tokių šaltinių kaip valstybės biudžetas, asmeninės santaupos ir kt. Tokius projektus dažniau finansuoja rizikos kapitalo fondai, įskaitant pirminio kapitalo (angl. „seed capital“) rizikos fondus. Nors Lietuvoje yra susikūrusių rizikos kapitalo fondų, galima teigti, jog jie kol kas neskatina inovacijų, žiniomis pagrįstos ekonomikos įmonių kūrimosi, naujų idėjų generavimo. Susistemintos šiuo metu egzistuojančios sąlygos pateiktos 4 lentelėje.

5 lentelė

**Bendrosios klasterių formavimosi Lietuvoje sąlygos**

| <b>Bendrujų sąlygų sritis</b> | <b>Palankiausi aspektai</b>   | <b>Nepalankiausi aspektai</b>  |
|-------------------------------|---|--|
| Infrastruktūra                | Pakankamai gerai išplėtotą tradicinę (susisiekimo) infrastruktūrą   | Žemas „skaitmeninės“ infrastruktūros lygis   |
| Ekonominė aplinka             | Makroekonominis stabilumas<br>Ekonominis augimas  | Nepakankama modernia technologija paremtos ir į mokslinius tyrimus orientuotos pramonės dalis  |
| Verslo aplinka                | Gerėjančios sąlygos verslo informacijos pasiekiamumui žinių sklaidai ir mokymuisi   | Rizikos kapitalo trūkumas  |
| Inovacijų aplinka             | Sparčiai besivystanti inovacijų plėtrai reikalinga infrastruktūra, įskaitant institucinę infrastruktūrą<br><br>Intensyviai plėtojama Nacionalinės pramoninės nuosavybės apsaugos sistema<br>Pakankamai geras aukštos kvalifikacijos specialistų pasiekiamumas | Nepakankamas mokslo tiriamosios veiklos finansavimas<br><br>„Protų nutekėjimo“ problema<br><br>Menki inovacinės veiklos rezultatai (pagal patentų skaičių) |

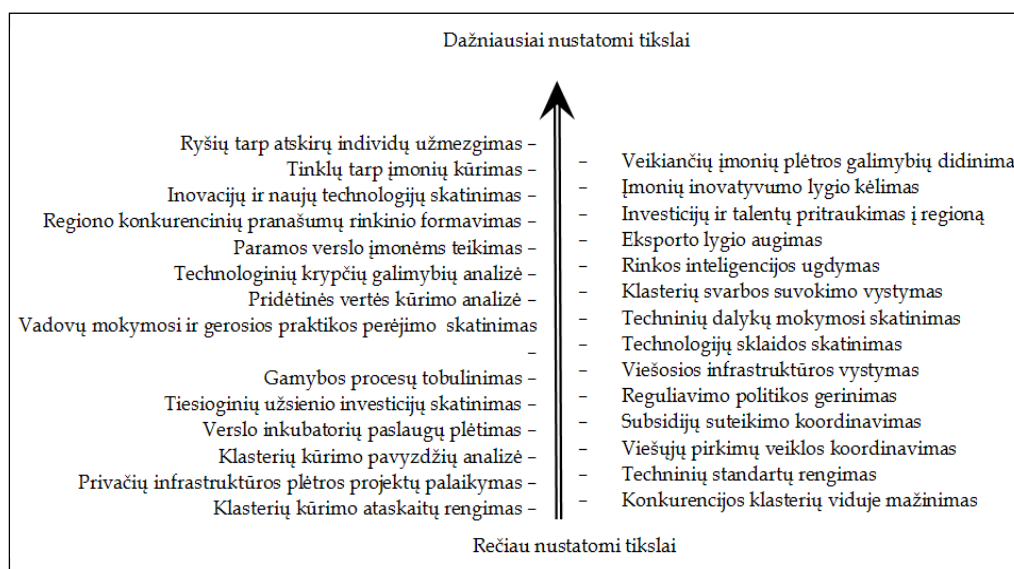
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Galima išskirti šiuos tarpusavyje susijusius išorinius veiksnius, darančius tiesioginę įtaką klasterių kūrimuisi ir plėtrai (Navickas, Malakauskaitė, 2006):

1. Politikos formavimas.
2. Suinteresuotųjų pusių partnerystės skatinimas;
3. Empiriniai klasterių tyrimai;

#### 4. Klasterizacijos politikos formavimas.

Klasterių iniciatyvos – tai yra nacionaliniame (regioniniame, sektoriniame) lygmenyje parengtos priemonės, skatinančios klasterių identifikavimą ir kūrimą bei didinančios jų konkurencingumą, į klasterizavimo procesus įtraukiant verslo įmones, valdžios institucijas bei tyrimų organizacijas. Globalių klasterių iniciatyvų ataskaitos (Global Cluster Initiative Survey) duomenimis, 2003 m. pasaulyje buvo identifikuoti daugiau nei 500 klasterių. Dauguma klasterių yra Europoje, Šiaurės Amerikoje, Naujoje Zelandijoje ir Australijoje.



Šaltinis: Navickas V., Malakauskaitė A. (2006)

### 1 pav. Klasterių susikūrimo prielaidos

Tinkamai orientuojami klasteriai gali išvengti veiklą trikdančių trūkumų ir tik pasinaudoti privalumais. Nors pažymėtina, kad ir paskutiniuose tyrimuose išskiriami klasterių trūkumai ir privalumai yra kintamas, dinamiškas dalykas dėl sistemos dinamiškumo. Taip pilnai ir efektyviai panaudojamas išteklių potencialas ir tinkamai palaikomi sisteminiai ryšiai gali užtikrinti inovatyvių klasterių potencialą.

Sąvokos *klasteriai ir tinklai* dažnai vartojamos lygiagrečiai, tarp jų yra daug bendro, tačiau jos nusako skirtingus reiškinius.

*Klasteris* yra platesnė sąvoka, nei tinklas. Klasterio narius nebūtinai sieja bendras tikslas ar verslo interesas, o patį klasterį gali sudaryti viena ar keletas vertės grandinių, kuriose produktai ar paslaugos gaminami bendrai rinkai. Klasterio narius gali sieti trijų pobūdžių ryšiai (Jakūbavičius ir kt., 2008):

- Horizontalieji ryšiai (įmonės veikia tose pačiose rinkose, kitaip sakant, jos konkuruoja),
- Vertikalieji ryšiai (įmonės siejasi viena su kita per tiekėjo-užsakovo ryšį),
- Tiesioginiai ryšiai (kitokio pobūdžio ryšių, tokių kaip bendros technologijos taikymas, mokymas ir pan., įvairovė).

Klasterio nariai nebūtinai visi vieni kitus pažįsta ar bendradarbiauja komerciškai. Vertinant nacionaliniu lygiu, klasterius dažnai sudaro tiek daug įmonių, kad net neįmanoma pilnai išsiaiškinti visų klasterio dalyvių. Regioniniu mastu yra didesnė tikimybė, kad klasterio dalyviai žinos savo klasterio kolegas. Klasteryje įmonės gali sietis per savo vertės (kaštų) grandinės elementus. Šie ryšiai gali būti komercinio (su kitomis įmonėmis), arba nekomercinio (su universitetais ir pan.) pobūdžio. Klasteriuose gali veikti ir tokios organizacijos, kaip agentūros, inovacijų rėmimo paslaugų teikėjai ir kiti tarpininkai (“trečiosios šalys”), kadangi šios organizacijos dažniausiai klasterius mato kaip galimus regioninės ar nacionalinės ekonomikos plėtros įrankius.

6 lentelė

### Klasterių segmentavimo technikos

| Tradicinis verslo segmentavimas | Išplaukiantis verslo segmentavimas |
|---------------------------------|------------------------------------|
| Verslo charakteristikos         | Ateities vizija                    |
| Verslo tipas                    | Kritiškas požiūris į verslo misiją |
| Verslo vieta                    | Sprendimo priėmimo lygis ir tipas  |
| Pajamos                         | Pelno marža                        |

Šaltinis: Richarme M. 2004

Įmonių klasteriai yra subtili, save reguliuojanti sistema, kur tiesioginė ir ypač fragmentinė, valstybės intervencija gali padaryti daugiau žalos nei naudos. Antra vertus, sumanūs sisteminiai veiksmai, atliekami glaudžiai bendradarbiaujant su esamais ar potencialiais klasterio veikėjais, turi neribotą sėkmės potencialą. Ketrios naujos klasterių segmentavimo technikos pavaizduotos 4 lentelėje kartu su tradiciniais metodais. Nors kai kurios įmonės naudoja individualias tokias technikas kelius metus, tikrai pažangios ir pelningos įmonės išsiveržė į priekį pritaikydamos šių metodikų kombinacijas (Richarme M. 2004).

#### 1.3.2. Vadybos inovacijų organizacijoje prielaidos

Vadybos inovacijos yra išradimai kirti atnaujinti arba pakeisti vadybos įgyvendinimo



praktiką, procesus arba struktūrą, orientuoti į didesnius organizacijos tikslus (Abrahamson 1991; Alänge ir kt. 1998; Kimberly ir Evanisko, 1981). Šis apibrėžimas įtraukia keturis elementus. Pirmiausia vadybos inovacijos susidaro tiek iš išradimo, tiek iš įgyvendinimo. Technologijų valdymo srityje šis įprastinis išradimo (pirminės idėjos arba mokslinio perversmo) ir inovacijos (galimų produktų ar procesų vystymas iš priminės idėjos) išskyrimas. Taip ir naujosios vadybos praktikos išradimas, procesai arba struktūros yra atskiriamos nuo išradimų diegimo verslo aplinkoje (Gruber ir Niles 1972). Toliau šioje dalyje šios dvi veiklos nagrinėjamos kartu, dėl to, kad suvokus kaip šios veiklos yra sujungiamos, galima pilnai suvokti vadybos inovacijų procesus.

Be to, vadybos inovacijos orientuojasi į vadybos praktikos, procesų ar struktūrų kūrimą (Alänge ir kt. 1998). Vadybos praktika susijusi su tokiais dalykais kaip užmokėjimu už darbą arba didžiąja vadyba, procesai susiję su tokiais dalykais kaip Verslo procesų reinžinerija arba turto sudarymas; struktūra susijusi su tokiais dalykais kaip multidimensinė ar matricinė organizacija. Paprastai naudojamas terminas „vadybos praktika“ apima visą šių veiklų įvairovę – sujungiama praktika, procesai ir struktūros.

2 Pav. ši koncepcija pavaizduota dvejomis dimensijomis. Horizontali dimensija susideda iš keturių inovacijos proceso fazių:

1. *motyvacija* susijusi su palengvinančiais veiksniais arba aplinkybių pagreitinimu, kas individualius asmenis organizacijoje skatina vystyti savo vadybos inovacijas;
2. *išradimas* yra pirminis eksperimento veiksmas, iš kurio atsiranda naujos vadybos praktikos pačioje užuomazgoje;
3. *įgyvendinimas* yra techninis procesas, išvystantis naujos vadybos inovacijos vertę (reali verslo situacija)
4. *teorijos ir nuostatų sukūrimas* yra socialinis procesas, kuriame individualūs asmenys tiek organizacijos išorėje, tiek viduje sukuria prasmę ir įgalima vadybines inovacijas padėti kitiems.

Šis keturių fazių procesų žemėlapis iš įmonės vidinės vystimosi perspektyvos buvo analizuojamas tokių autorių kaip Burgelman (1991), Zbaracki (1998) ir kt., kurie suvokė, kad pokyčiai aplinkoje (motyvacija) veda prie organizacinių praktikų įvairovės (išradimų), kurių keletas pasirenkama konkrečiai organizacijai (įgyvendinimui) ir išlaikymui (teorijos ir nuostatų kūrimui). Ši vystimosi perspektyva sukuria pagrindą, ant kurio įmonės vysto procesų sistemą. Burgelman (1991) pateikia procesų formos vaizdą nuosekliai ir sąmoningai su proceso veikėjais organizacijoje ir už jos ribų, apimant visus organizacinius pokyčius, įtakojančius vadybos inovacijų procesus.

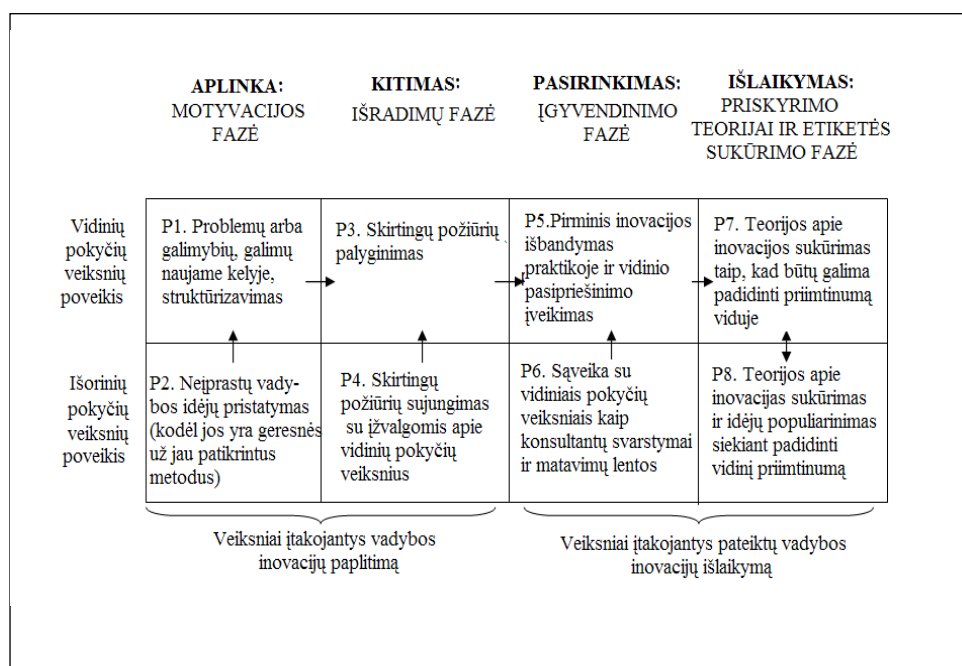
Taip pat reikėtų pažymėti, kad šis keturių fazių procesas ne visada atsiranda išimtai nuosekliai. Kaip parodo ankstesni inovacijų tyrimai, tikrovė yra daug sudėtingesnė - fazėse

atsiranda persidengimų (Imai, Nonaka ir Takeuchi 1985), pasikartojimų (Galbraith 1982) arba nenuoseklumų (Van de Ven ir Garud 1995).

Viena iš pagrindinių veikėjų grupių pavaizduotų 3 pav. yra *vidinių pokyčių nešėjai*. Tai yra tokie veikėjai kaip inovatyvių įmonių darbuotojai, kurie yra iniciatyvūs ir sukuria susidomėjimą naujų vadybinių inovacijų išbandymų ir įdiegimu. Literatūroje tokie veikėjai dažnai įvardijami *verslininkais* (Pinchott, 1986), produkto lyderiais (Howell ir Higgins, 1990), valdančiais radikalais Meyerson ir Scully, 1995) ir jaunaisiais verslininkais (DiMaggio 1988). Tokie veikėjai dirba vardan savo tikėjimo potencialia verte, kurią organizacijai gali atnešti nauja idėja.

Kita pagrindinė grupė yra *išorinių pokyčių nešėjai*. Šie veikėjai kažkuo panašūs į idėjos verslininkus (Abrahamson ir Fairchild, 2001) yra nepriklausomi konsultantai, akademikai ir vadovai, kurie imasi iniciatyvos kuriant susidomėjimą ir įtakodami efektyvumo vystimąsi ir naujosios vadybos praktikos išlaikymą. Tačiau, priešingai nei vidinių pokyčių nešėjai, šie veikėjų vaidmuo inovacijų procese nėra galutinai ištirtas.

Teorijoje išvystyta koncepcija, kad išoriniai pokyčių nešėjai yra *naujosios mados vadybos tiekėjai* (Abrahamson 1991; 1996; Benders ir Van Veen 2001). Abrahamson (1996) apibūdina, kaip vadovai, konsultantai ir akademikai pasirenka eksperimentines praktikas kompanijose, suteikia prasmę jų potencialią vertę ir tuomet parodo juos ir įteisina keletui šių praktikų. Abrahamson ir Fairchild (2001) šį apibūdinimą praplečia detalizuodami kaip sąveika tarp šių grupių sąlygoja žinių visuomenę, kuri vystosi kartu su idėjomis.



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis S. E. Slack (2007)

## 2 pav. Vadybos inovacijų procesų struktūra

Literatūroje pateikiama, kad šie išoriniai pokyčių nešėjai vaidina ir kitus paralelinius vaidmenis. Jie gali suteikti originalią idėją, kuri įkvėpia kompaniją, jie gali veikti kaip skleidėjai arba tyrėjai veikiantys visą vidaus komandą įgyvendinimo fazėje ir jie gali įtakoti inovacijos teorijos kūrimą (Kaplan 1998; Pezet 1997; Stjernberg ir Philips 1993; Whitsett ir Yorks 1983). Taigi, šių veikėjų vaidmenys yra labai svarbūs organizacijai, kurių vadybinės inovacijos tampa vadybos madomis.

Šių veikėjų veiksmus formuoja pati aplinka. Taigi, organizacijos aplinka tiesiogiai formuoja vidinių pokyčių veikėjų veiksmus, o aplinkos pokyčiai netiesiogiai įtakoja tiek išorinius, tiek vidinius pokyčių veikėjus (Bower 1970; Burgelman 1983).

**Aplinkos motyvacijos fazė** susijusi su preliminariais ir palengvinančiais veiksniais, kurie kompanijos asmenų motyvavimo naujų vadybos inovacijų išmėginimu (Abrahamson 1996). Tačiau, tam kad atsirastų vadybos inovacija, vadybos rinkos mada turi žlugti. Tokiu atveju vis tiek bus sulaukiamas momentas, kuomet vadybos praktika neatitiks organizacijos asmenų poreikių.

**Vidinių pokyčių nešėjai** –yra laikoma, kad yra dvi pirminės situacijos, kada vadovai gali būti motyvuojami ieškoti galimybių už vadybos mados bendruomenės ribų. Viena iš organizacijos problemų ar galimybių yra tikrai nauja arba sudaryta taip, kad mados nustatytojų pasiūlymai yra praktiškai nepritaikomi. Tokiu atveju, organizacijos neturėtų jokio kito kelio, bet pati priimti sprendimus, kurie būtų ir pritaikomi organizacijoje, ir inovatyvūs (Foss 2003; Lovas ir Ghoshal 2001).

**Išorinių pokyčių nešėjai** yra svarbūs motyvuojant vadybos inovacijų paieškas, nes jie potencialiai gali būti ne tik originalių naujų idėjų šaltinis, bet taip pat ir vadybos inovacijų kliūtis tuo atveju, jei jie palaiko tik išmėgintas ir patikrintas praktikas.

**Variacija: išradimų fazė** yra esminė, nes nuo šio taško atsiranda inovacija, nors ir eksperimentine ar negalutine forma. Deja, tai yra ir fazė, apie kurią mes žinome mažiausiai. Šioje fazėje iš kur kyla inovacijos.

**Vidiniai pokyčių nešėjai.** Literatūroje teigiama, kad inovacijos retai arba niekada atsiranda visiškoje izoliacijoje. Priešingai, jos dažniausiai atsiranda procesus sujungiant su idėjomis ir technikomis novatoriškais keliais, arba tiksliau sakant, sujungia artimai nesusijusias praktikos sritis (Granovetter, 1973; Hargadon 2003).

**Išorinių pokyčių nešėjų** kūrimo fazėje atsispindi vidiniuose pokyčių nešėjuose – jie veikia kaip brokeriai, kurie kartu neša praktikų pavyzdžius, kurie jau buvo naudojami kitose aplinkose ir jie padeda vidiniams pokyčių nešėjams pamatyti savo potencialią vertę naujoje aplinkoje (Granovetter 1973; Hargadon 2003). Literatūroje teigiama, kad nesvarbu koks detalus procesų aprašymas gali būti pateikiamas, nežinoma ar vadybos inovacijos gali paprastai sietis su kita inovacija, kuri anksčiau buvo realizuojama kitoje aplinkoje (Whitsett ir Yorks 1983). Tokiais

atvejais išoriniai pokyčių nešėjai paprastai vaidina labai svarbu vaidmenį pateikdami vidiniams pokyčių nešėjams ankstesnes inovacijas. Jų žinios apie inovacijas ir idėjas skirtingose aplinkose – jų gebėjimas sujungti skirtingas socialines aplinkas – yra labai svarbus veiksnys išradimų palengvinime.

**Pasirinkimas: įgyvendinimo fazė** susideda iš visų veiklų iš techninės inovacijų pusės jau išbandžius ar inovacija veikia praktiškai. Kaip teigia Zbaracki (1998), sukuriama atskirtis tarp darbo, techninių ir retorinių elementų, kurie yra itin svarbūs kuriant inovacijos teoriją ir nuostatas. Kadangi literatūroje pateikiama gana mažai įžvalgų apie šį procesą, vadybos inovacijų savybės ir jų paralelės su technologinių inovacijų ir kitų organizacinių pokyčių savybėmis, teigiama, kad įgyvendinimo fazė yra sunkiai suvaldoma dėl didelės vidinio pasipriešinimo tikimybės.

**Vidiniai pokyčių nešėjai.** Kaip teigia Zbaracki (1998), pasipriešinimas pokyčiams paprastai kyla iš dviejų šaltinių: darbuotojai yra įbauginami pernelyg siūlomomis inovacijomis, ypač jei jie yra svarbi techninė dalis ir nežino, kokia yra potenciali inovacijų teikiama nauda.

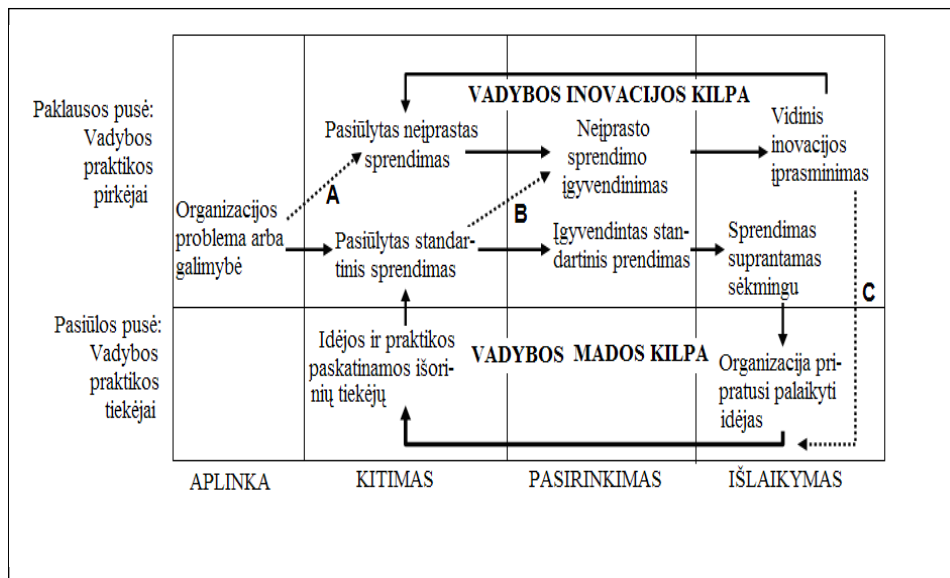
**Išorinių pokyčių nešėjų** vaidmuo įgyvendinimo fazėje atrodo santykinai mažas. Literatūroje pateikiama, kad jie pirmiausia laikomi proceso konsultantais, dirbantys kartu su vidinių pokyčių nešėjais įgyvendinant inovacijas. Stjernberg ir Philips (1993) apibūdina kaip išoriniai pokyčių nešėjai padėjo suderinti vidinius susirinkimus ir veikė kaip rezonansas visiems vidiniams pokyčių nešėjais inovacijų įgyvendinimo fazėje.

**Išlaikymas: teorijos ir nuostatų formavimo fazė** – galutinė proceso fazė, kuria inovacija įsitvirtina pačioje organizacijoje. Kadangi efektyvus įgyvendinimas yra svarbi proceso dalis, neatsiejamas ir nuo sistemos priklausomas vadybos inovacijų prigimtis parodo, kad siekiami rezultatai yra labai neapibrėžti (Teece 1980). Yra svarbus ir retorinis komponentas susijęs su vadybos inovacijomis, kuriuo pagrindiniai asmenys siekia suteikti prasmę tam, kas jau įvyko ir paaiškinti tai susijusiems veikėjams organizacijos viduje ir už jos ribų (Abrahamson 1996; Zbaracki 1998).

**Vidiniai pokyčių nešėjai.** Šioje fazėje vidinių pokyčių nešėjų vaidmuo yra sukurti naujosios praktikos teoriją nuosekliai su dominuojančiomis organizacijos normomis. Pagal Tolbert ir Zucker (1996) teorijos kūrimas įtraukia tikslesnį siūlomo sprendimo organizaciją ir pateisinimą. Vidiniai pokyčių nešėjai taip pat turi dalyvauti kuriant inovacijų nuostatas. Kadangi yra sunku tiksliai pasirinkti, kuri nuostata yra geresnė už kitą, pradžioje naudinga taikyti Abrahamson (1996) koncepciją, kad praktiką vartotojai turėtų matyti racionaliai ir progresyviai, taip kad būtų priimtina.

**Išoriniai pokyčių nešėjai** vaidina paralelinį vaidmenį šioje fazėje, tam kad paaiškintų kaip nauja praktika įtakoja organizaciją ir kaip sukurti nuostatą taip, kad ji būtų racionali ir progresyvi organizacijos nariams. Išoriniai pokyčių nešėjai yra efektyvesni kuriant teoriją ir nuostatas, nei vidiniai pokyčių nešėjai paprasčiausiai dėl to, kad jie specializuojasi tokioje veikloje. Toks požiūris

paprastai įtraukia tokius dalykus kaip kontroliuojančias bendruomenės ir apžvalgas vadovams, situacijų analizės ir straipsnių rašymą ir naujų priemonių bei struktūrų vystymas pritaikius praktikoje (Kaplan 1998; Kaplan ir Norton 1992).



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis S. E. Slack (2007)

### 3 pav. Vadybos inovacijų ir vadybos madų procesų integravimas

Vadybos inovacijų procesas yra pavaizduotas viršutiniu ciklu (3 pav.). Šis procesas prasideda nuo naujoviškų sprendimų, siūlomų organizacijos problemoms spręsti arba iššūkiui priimti. Nauja praktika yra pasirenkama ir išlaikoma ir tuomet ji tampa dabartinės aplinkos arba praktikos dalimi, prieš kurią inovacijos būna įvertinamos (pradedamas atsakomasis ciklas).

Vadybos mados procesas pavaizduotas 3 pav. žemesniame cikle. Remiantis Abrahamson (1996), šis ciklas pradedamas kada organizacija pasirenka vieną iš standartų sprendimų siūlomų iš vadybos mados bendruomenės aplinkos (vietoj to, kad sukurtų savo novatorišką praktiką). Šis sprendimas tuomet yra tipiškai įgyvendinamas ir tipiškai vertinamas sėkmingu (Zbaracki 1998). Tuomet kuriama teorija su išoriniais pokyčių nešėjais, kurie atvejo žinias perkelia į duomenų apie esančias praktikas instituciją. Tuomet tai yra panaudojama informuojant sekančius konkrečios praktikos taikytojus, taigi įamžina vadybos mados raidą.

Šiuos du procesus sudėjus į viena struktūrą galima identifikuoti svarbiausius taškus, kada vadybos inovacijos ir vadybos mados ciklai sąveikauja vienas su kitu.

Pagal Abrahamson (1996) veikia daug veiksnių, bet vienas veiksnys yra ypač susijęs – tai laipsnis iki kurios išoriniai pokyčių nešėjai yra įtraukiami į inovacijos procesą. Kuo labiau buvo įtraukiami šie asmenys, tuo didesnės jų žinios ir susidomėjimas konkrečia inovacija, ir tuo labiau tikėtina, kad jie yra linkę perduoti savo mokėjimą kitiems.

Abrahamson (1996) teorija aiškiai atsispindi ir vadybos mados procese. Mados turi būti

kuriamos iš kažko, ir kaip Abrahamson (1996) pastebėjo, daugiausia vadybos inovacijų gali sukurti vadovai savo inovatyvia veikla. Kitais žodžiais tariant, įdomi simbiozė tarp vadybos inovacijos ir vadybos mados: tam kad atsirastų vadybos inovacija, turi žlugti vadybos mada, bet vadybos inovacija yra tai, kas vadybos madai suteikia sėkmės galimybę.

#### **1.4. Inovacijų aplinka**

Organizacijos pasirinkimas lemia organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos santykių pokyčius. Pirmiausia yra esminis pasirinkimas ar organizacija turi ir nori pasirinkti ir priimti jau priimtus organizacijos sprendimus, kurie jau buvo pritaikyti praktiškai, ar vystyti savo inovatyvų unikalų sprendimą. Šioje aplinkoje svarbi ir vadybos mada, kuri parodo esminį vadybos inovacijų žingsnį.

Vadybos inovacijų įgyvendinimas yra svarbiausias organizacijos gebėjimo pritaikyti jau turimą patirtį prie naujos organizacijos aplinkos. Tai parodo atsitiktinį arba nesąmoningą perėjimą prie vadybos inovacijų procesų ir kadangi inovacijos greičiausiai yra labiau nesąmoningą perėjimą prie vadybos inovacijų procesų ir kadangi inovacijos greičiausiai yra labiau auganti nei vystoma sąmoningais ir tikslingais procesais.

Dviejų aplinkų sąveikoje vadybos inovacijos virsta vadybos mada. Kai vadybos inovacijos yra priimamos (pvz. išlaikomos) patirčiai organizacijos viduje, jos potencialiai gali būti išrenkamos objektyvių dalyvių, priklausančių didesnei vadybos praktikos mokytojų grupei. Naujos praktikos teorijos ir nuostatų sukūrimas ne tik padidina galimybę šiai inovacijai išlikti inovatyvia organizacijoje, bet taip pat ji yra pristatoma kitai aplinkai ir kitoms organizacijoms. Priklausomai kiek daug žada naujoji praktika vadybos praktikos mokytojų akimis, jie gali ją pasirinkti ir jai gali būti pateikiami nauji pasiūlymai.

##### **1.4.1. Sisteminis inovacijų požiūris**

Pirmiausia atkreiptinas dėmesys yra konkrečių vadybos inovacijų išsisklaidymą visose įmonėse. Atlikta per daug tyrimų, kad būrų galima pateikti galutinį sąrašą, bet pateikiami tokie pavyzdžiai kaip multidimensinė (Fligstein 1985; Teece, 1980), matricinės struktūros (Burns ir Wholey, 1993), ISO 9000 (Guler ir kt., 2002), visuotinės kokybės vadybos (Westphal, Gulati ir Shortell, 1997) ir kokybės ciklai (Abrahamson ir Fairchild, 1999). Atlikti tyrimai taip pat orientavosi į vadybos inovacijų išsisklaidymą valstybiniuose ryšiuose, bet tai dalinai siejasi su klausimu dėl inovacijų išlaikymo, išlaikymą laikant labiau tikėtiniu, kai inovacija yra labiau pritaikoma vietinėje aplinkoje, nei paruošiama kaip universalus paketas (Chevalier, 1991).

Antroji tyrimų banga dalinai persidengia su pirmąja, žvelgia kaip išorinės sąlygos

suformuoja vadybos inovacijų, madų ir pranešimų pasirodymą ir įgyvendinimą. Vadybinis diskursas nors ir yra įtakojamas didelių institucinių veiksnių, tokių kaip istorija ir socioekonominė sistema, normatyvinės ir racionalios bangos, kurios sutampa su Kondratjevo ciklais ekonomikoje (žr. 5 lentelė) (Abrahamson, 1997; Barley ir Kunda, 1992), šalies darbo rinkos skatinimu (Cole, 1985), požiūriu į organizuojamą darbo jėgą (Barley ir Kunda, 1992; Cole, 1985; Kossek, 1987) ir gerai aprūpintų valstybinių ir pramonės organizacijų buvimą (Cole, 1985).

7 lentelė

**Kondratjevo ciklų periodizacija**

| Pakilimai | Kritimai  |
|-----------|-----------|
| 1789–1814 | 1814–1849 |
| 1849–1873 | 1873–1896 |
| 1896–1920 |           |

Šaltinis: Mickevičienė R., Turkina L., 2004

Weitz ir Shenhav (2000) vadybos diskusijas nukreipė į neapibrėžtumo sumažinimo tikslą. Guillén (1994) pristato trijų pagrindinių vadybos modelių, mokslinės vadybos, žmonių santykių ir struktūrinę analizę, kuri yra pritaikoma keliomis formomis tokiomis elementariomis sąlygomis kaip darbo santykiai ir religija.

Trečia didžioji pirminių tyrimų grupė tyrė įvairių įmonės arba individualių lygių veiksnis, kurie yra susiję su vadybos inovacijomis. Daugiausia tokių tyrimų tyrė konkrečius vadybos inovacijų atvejus, nors paprastai labiau orientavosi į pavienius atvejus nei į svarbesnius klausimus, kurie išplaukė iš šių tyrimų (Berggren 1994; McCabe 2000; Whitsett ir Yorks 1983).

Kai kurie administracijos inovacijų tiriamieji darbai identifikuoja įvairius individualius, įmonių ir aplinkos veiksnis numatančius tokių inovacijų buvimą (Damanpour 1987; Kimberly ir Evanisko, 1981). Zbaracki (1998) visuotinės kokybės tyrimus atliko penkiose organizacijose, kuriose, nepaisant jų didesnio siekio prisitaikyti, negu sukurti, rekomenduojama įžvalgi ir labai susijusi vidinių organizacijos dinamikų perspektyva.

Galiausiai, teorijoje yra mažai literatūros, kuriose būtų susietos vadybos ir technologijos inovacijos, tačiau vadybos inovacijos dažnai atsiranda sąryšyje su technologinėmis inovacijomis, bet išradimo procesas ir vadybos inovacijų įsisavinimas paprastai yra lėtesni (Damanpour ir Evan 1984; Georgantzis ir Shapiro 1993; Kimberly ir Evanisko 1981), o tai gali būti būtent dėl skirtumo atsirandančio tarp šių inovacijų tipų.

Iš teorinės perspektyvos, yra pateikiama daug teorinės literatūros, kur siūlomas požiūris apie vadybinės inovacijos fenomeną (Abrahamson, 1991), Guler ir kt., 2002). Pavyzdžiui,

fundamentaliu požiūriu, vadybos inovacijos laikomos patirties vystymu ir įstvirtinimu, ką organizacijos nariai laiko racionalių ir pažangių procesu (Abrahamson 1991; Kieser 1997). Ekologai vadybos inovacijas į praktiką įtraukia palyginti spontaniškai arba atsitiktinai, keletas gali būti atrenkama ir išlaikoma motininių organizacijų (Zbaracki 1998). Kultūrinio požiūriu vadybos inovacija yra diskusija, kurią palaiko vadybinis stabilų santykių su kitais ir žemo lygio neapibrėžtumo poreikiais (Barley ir Kunda 1992; Weitz ir Shenhav 2000). Teorijoje taip pat siūlomi ir racionalių arba paremtas efektyvumu požiūriai, kuriuos pristato Teece (1980) ir Damanpour ir Evan (1984).

#### **1.4.2. Palankios inovacijoms aplinkos organizacijoje sukūrimo prielaidos**

Naujų vadybos idėjų ir praktikų poreikis kyla iš pertrūkio tarp organizacijos dabartinės ir potencialios veiklos (Barley ir Kunda 1992; Cyert ir March 1963). Suvokiamas pertrūkis gali būti sąlygojamas problemų, kurios pakenkia dabartinei veiklai, bei galimybėmis, kurios gali egzistuoti ir priešlaikinių aplinkos pokyčių (Cyert ir March 1963; Ocasio 1997). Kai kuriais atvejais pavieniai vadovai šiuos pertrūkius sulys su paprasčiausia nesėkme organizuojant susitarimus, bet kitais kartais jie pamato konkrečią problemą arba galimybę palyginti jau turimas vadybos praktikas. Jie įveda problemos paieškos procesus, kurie prasideda nuo turimų ir artimiausių ryšių. Šiame paieškos procese jie gali priėti prie galybės žinių išteklių, priklausomai nuo specifinės problemos arba galimybės. Kai atrandamas tenkinantis sprendimas, paieška nutraukiama, o sprendimas įgyvendinamas. Tais atvejais kai asmenys pasirenka žiūrėti iš organizacijos išorės ieškodami sprendimo, jie susiduria su vadybos mados aplinkos bendruomene, kuri formuoja vartotojų racionalių sprendimų sistemą, ir parodo ypatingus vartotojų problemų sprendimus arba suvokiamas galimybes. Susidūrę su tiek daug pasirinkimų vadovai paprastai pasirenks pritaikyti tą sprendimą, kuris bus progresyviausias ir teisiškai teisingas (Abrahamson 1996). Tai yra procesas, kurio eigoje paplinta vadybos mados.

Tačiau kartais vadovai pasirenka išbandyti savo pačių vadybos inovacijų vystymą. Arba jie pasirenka atsitraukimo nuo industrijos racionalumo normų ir gali potencialiai pasirodyti iracionaliais ir reaktyviais (Abrahamson 1996: 263). Prie tam tikrų sąlygų, kuomet eksperimento su vadybos inovacija metu įveikiamas spaudimas prisitaikyti prie išoriškai perduodamų vadybos normų, reikėtų imtis nuodugnesnių identiteto atradimo tyrimų.

Ekonomikoje paslaugų sektoriaus vaidmuo tendencingai didėja. Šiam sektoriui priklauso maždaug du trečdaliai darbo jėgos ir sukuriama BVP produkto, o Europos ekonomikoje tai yra vienintelis sektorius, kuris per paskutinius du dešimtmečius kūrė darbo vietas. Paslaugų reikšmė Europoje didėja savo sukuriamomis inovacijomis, tyrimų ir plėtros veikla. Tačiau paslaugų



sektorius įmonių, vis dar vystančių inovacijas, yra mažiau nei gamybos sektorius įmonių, kuriose išlaidos tyrimams ir plėtrai yra tiek pat svarbios kaip ir išlaidos gamybai. Europa Innova atliktais empiriniais tyrimais atrasta, kad paslaugų sektoriuje netechnologinės inovacijos vaidina labai svarbų vaidmenį.

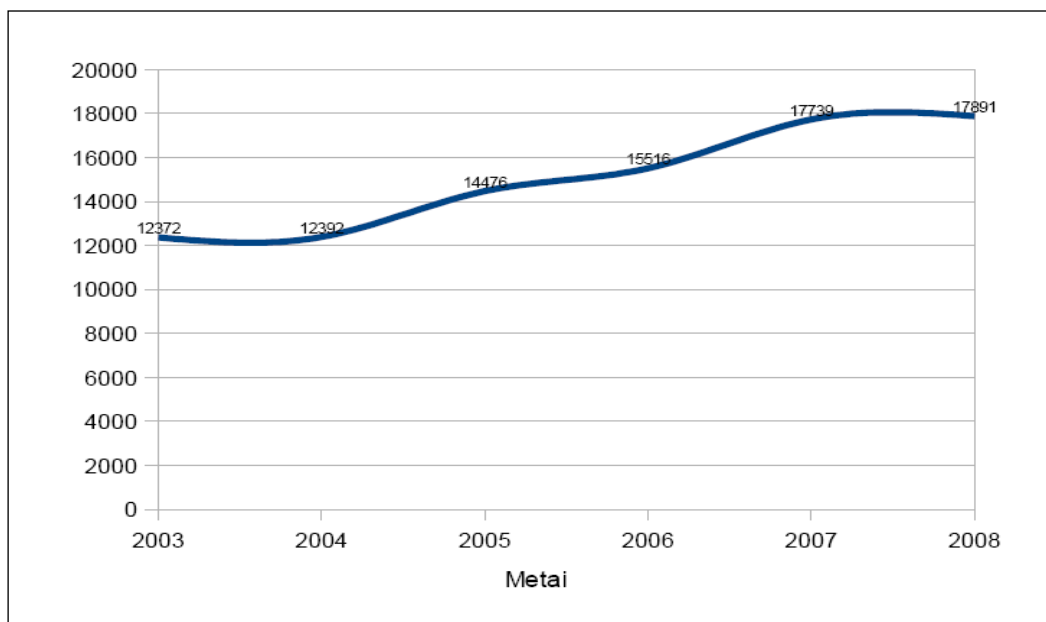
## II. VADYBOS INOVACIJŲ PASLAUGŲ SEKTORIUJE SITUACIJOS ANALIZĖ

Vadybinėje literatūroje išskiriama, kad inovacijos yra pagrindinis ekonominės plėtros veiksnys. Savo ruožtu vadybinės inovacijos tampa neišvengiama vystantis organizacijos nario suvokimui. Teisinga yra ir tai, kad vadybinės inovacijos tampa reikšmingos visai rinkai, nes organizacija tiesiogiai ar netiesiogiai išlaiko stiprų abipusį sąryšį su aplinka. Taigi ir darbuotojas, ir klientas (ypatingai paslaugų sektoriuje) gali stipriai reaguoti į įmonės vadybinį sąmoningumą ar savalaikiškumą. Dėl tos priežasties vadybinių inovacijų tendencijų stebėjimas ir atitinkamas jų rezultatų vertinimas tampa labai svarbus ne tik organizacijos viduje, tačiau ir išoriškai. Tačiau išorinis įmonės vadybinių inovacijų vertinimas nėra paprastas dėl gana didelio neapibrėžtumo. Tačiau tik išorinių rodiklių stebėjimas įgalina bendrą palyginimą bei realias rekomendacijas organizacijoms atsižvelgiant į rinkos poreikius. Taigi surandamas tam tikras vadybinių inovacijų procesų ir jų veiksmų bei sektorinių rodiklių įtakos laipsnis, kuriuo galima pagrįsti išorinį vadybinių inovacijų monitoringą bei bendrų šalies tendencijų stebėjimą.

### *2.1. Vadybos inovacijų paslaugų sektoriuje išvystymas Lietuvoje*

Kaip jau minėta, Oslo vadove (OECD, 2005) išskiriama, kad yra daug sunkiau atskirti produktus nuo procesų paslaugose nei kitokio tipo produkcijoje, dėl šios priežasties tyrimai paslaugų sektoriuje turėtų būti intensyvesni ir našesni. Be to, inovatyvūs organizaciniai metodai gali nukreipti inovacijų procesus ir į kitas organizacijos sritis. Nors priklausomai nuo inovacijos tipo, priklauso ir jos pritaikymas kiekvienoje srityje, organizacinės inovacijos turi tiesioginį ryšį su visomis organizacijos veiklos inovacijomis. Drejer (2004) nurodo, kad organizacinė inovacija labai glaudžiai susijusi su proceso inovacija. Be to, Drejer prideda procesus, kurie siejasi su ryšių vidine įmonės organizacija, kaip ir įmonės išorine organizacija. Vadinasi, organizacinių inovacijų rezultatai gali įtakoti tiek organizaciją, tiek jos aplinką. Organizacinės ir marketingo inovacijos siejasi su bendru šalies ekonominiu vystymusi.

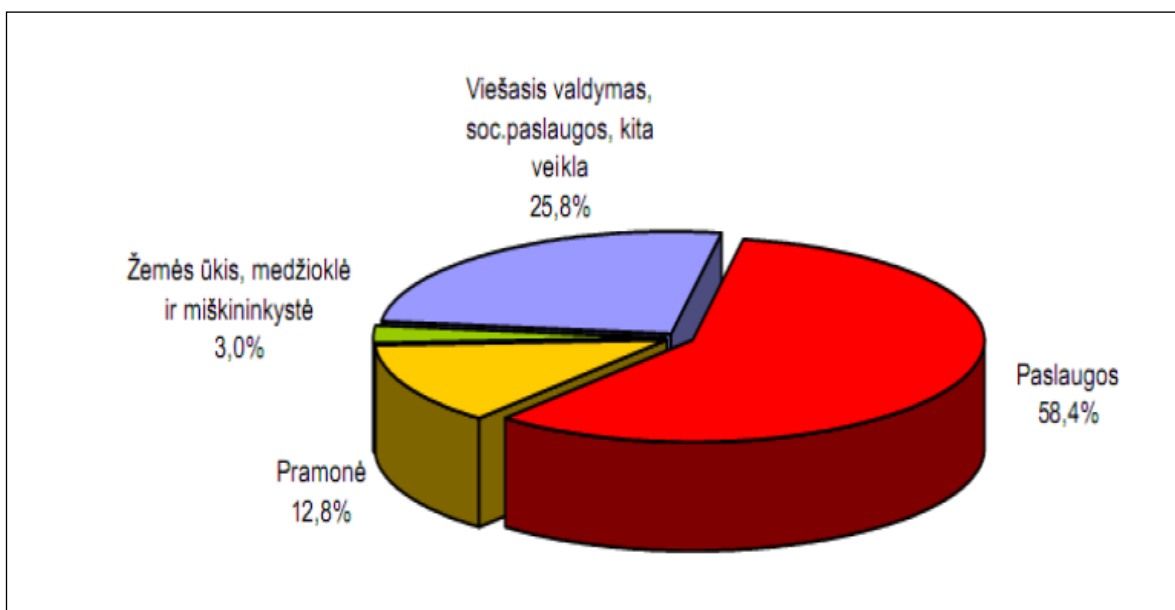
Lietuvoje paslaugų sektorius vystėsi gana tolygiai. Kaip matoma 4 paveiksle, per 5 metų laikotarpį paslaugų įmonių skaičius išaugo daugiau nei 550. Laikomasi nuostatos, kad ši tendencija artimiausiu metu nepakis ir įmonių skaičius didės.



Šaltinis: Lietuvos Statistikos departamentas

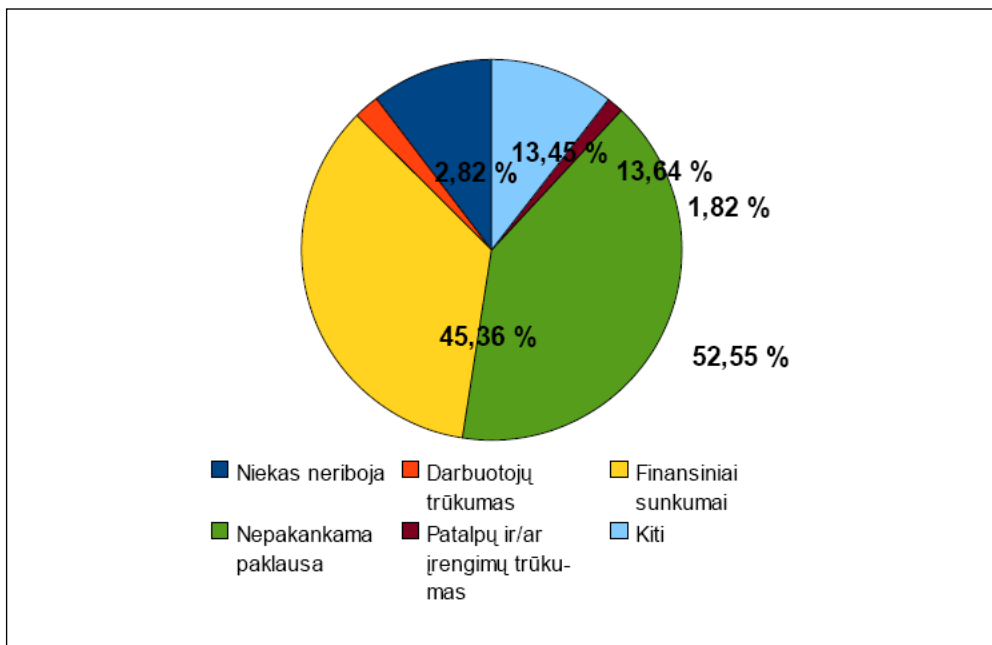
**4 pav. Paslaugų įmonių skaičiaus kitimas 2003-2008 metais**

Į imtį patenka visos įmonės, kuriose dirba 20 ar daugiau dirbančiųjų, iš įmonių, kuriose dirba mažiau negu 20 dirbančiųjų, renkama sluoksninė tikimybinė imtis. Šiame darbe atliekamame tyrime ir imtis bus apskaičiuojama pagal paskutinius Lietuvos statistikos departamento duomenis, pagal kuriuos paslaugas teikiančių įmonių skaičius siekia 17891. Nors paslaugų sektorius dominuoja rinkoje (kaip matoma 5 paveiksle), atliktų tyrimų, juolab inovacijų išvystymo, skaičius santykinai mažas.



Šaltinis: Lietuvos Statistikos departamentas

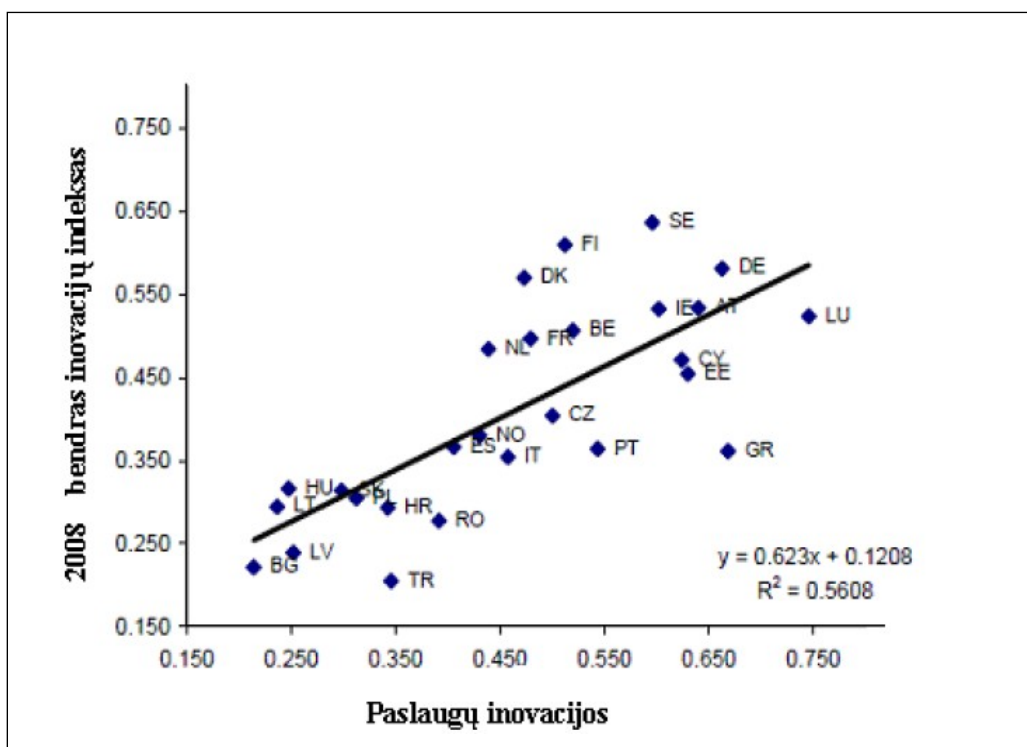
**5 pav. Veikiančių ūkio subjektų skaičiaus struktūra pagal ekonominės veiklos rūšis 2004m.pr.**



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis

### 6 pav. Veiksniai ribojantys paslaugų sektoriaus įmonių veiklą

Lietuvos statistikos departamentas 2009 metais surinko informaciją apie tai, kas labiausiai riboja paslaugų sektoriaus įmonių veiklą. Dominuojantys faktoriai: finansiniai sunkumai ir nepakankama paklausa. Šie veiksniai taip pat laikomi ir prielaida inovacijų apribojimams Lietuvos paslaugų sektoriaus įmonėse.



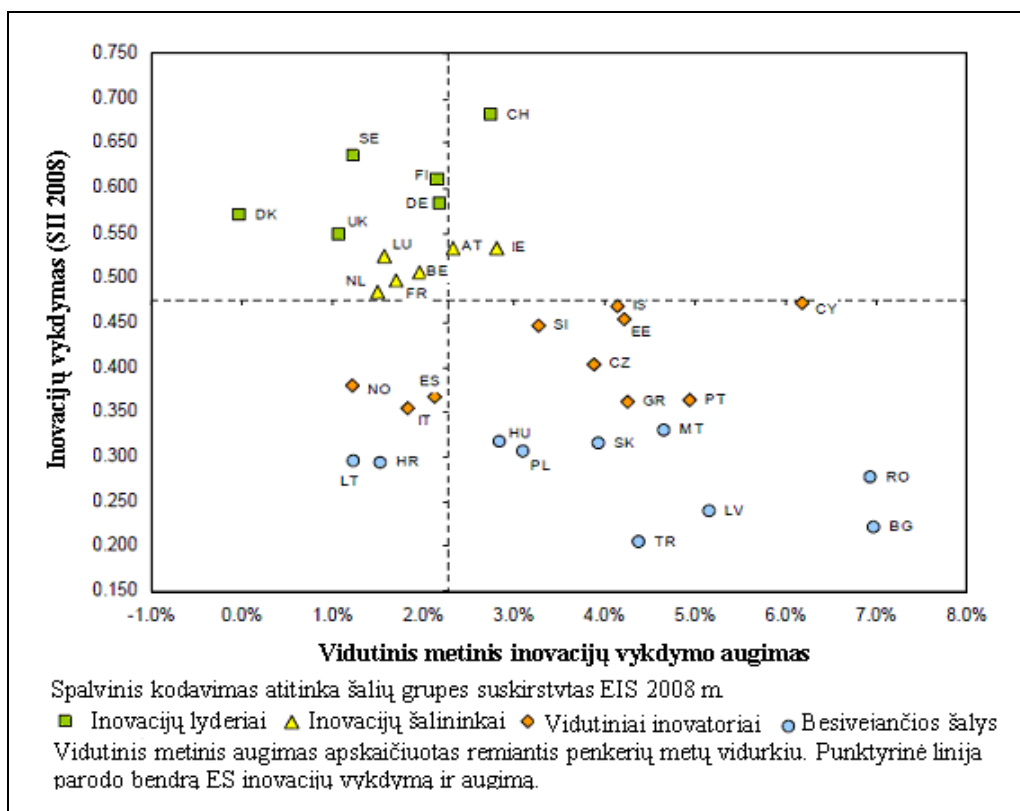
Šaltinis: Hollanders, Kanerva (2009)

### 7 pav. Paslaugų inovacijų ir ES inovacijų vykdymo ryšys

\*Paslaugų inovacijų pasiekimo lygis Prancūzijoje (FR), Italijoje (IT) ir Švedijoje (SE) apskaičiuojamas pagal 2004 m. duomenis

Regionuose skiriasi ir pačios inovacinės sistemos išvystymo lygis (7 pav.), ir šios sistemos susiformavimą lemiantys veiksniai bei elementai. Tai gali būti organizacijų bendradarbiavimas arba klasteriai, akademinės įstaigos arba tyrimus atliekančios organizacijos, politiniai veiksniai.

Cunningham (2007) tirdamas inovacijų paslaugų sektoriuje išvystymo lygį visose Europos Sąjungos valstybėse išskiria Lietuvą (tai labai gerai matoma 8 pav.), kurioje nėra jokių žymesnių paslaugų inovacijų požymių, nors paslaugų sektoriuje tam tikrose paslaugų srityse inovacijos yra vienas iš tikslų, pavyzdžiui informacinių ir komunikacinių technologijų ir mokslinių tyrimų ir plėtros paslaugos.



Šaltinis: Hollanders, Kanerva (2009)

### 8 pav. EIS 2008 inovacijų vykdymo konvergencija

Informacinės ir komunikacinės technologijos, kaip atskiras sektorius Lietuvoje išskiriamas ilgalaikio ekonominio vystymo strategijoje (iki 2015 m.), Informacinės visuomenės kūrimo strategija ir kiti tyrimų ir plėtros reikalaujančiuose sektoriai priskiriami Žinių ekonomikos iniciatyvoms, įskaitant valstybinę reformos programą, nors šie sektoriai nėra aiškiai apibrėžti. Be to, kaip atskira pramonės forma ir valstybinis prioritetą Lietuvoje numatyta turizmo plėtra. Turizmo plėtros programoje (2007-2013) yra apibrėžtos nacionalinės turizmo plėtros strategijos gairės. Turizmas, kaip atskiras šalies ekonomikos sektorius taip pat apibrėžiamas Lietuvos ilgalaikio ekonominio vystymo strategijoje (iki 2015 m.). Tačiau iškelto inovacijų plėtros tikslo Cunningham (2007) nepastebėjo nė vienoje iš paslaugų plėtros ir vystymo strategijų. Kaip ir inovacijos verslo

programose (naujoje 2007 rašytinėje versijoje) aiškiai neatskiriamos pramonės ar paslaugų inovacijos, o apibrėžiamos visos galimos inovacijų veiklos, orientuojantis į inovatoriškų klasterių, inovacinių gebėjimų ir kultūros sąlygų bei žinių paskirstymo tarp veikiančių dalyvių palengvinimą.

Nors Lietuva turėjo daug specifinių priemonių „bendrame programiniame dokumente“ (2004 -2006), kurio pagrindiniai keliami tikslai buvo numatyti turizmo infrastruktūros rekonstravimas ir viešojo turizmo infrastruktūros vystymas, nebuvo numatyta tikslų inovacijų palaikymo priemonių. Kaip ir kitur Europos Sąjungoje, Lietuvoje paslaugos nėra pašalintos iš jokių inovacijų palaikymo priemonių, o visos priemonės nukreipiamos į inovacijų vystymo verslo sektoriuje tikslą (pvz. darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, inovacijų plėtra ir naujų paslaugų marketingas ir plėtra ir pan.). Nors dabar realiai lyginant su gamybinėmis įmonėmis, paslaugų sektoriaus įmonės sunkiai sulaukia struktūrinės paramos. Taip dažniausiai yra dėl to, jog paslaugų sektoriaus produktas yra neapčiuopiamas (išskyrus Informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis paremtos verslo sistemos).

Lietuvoje organizacinės inovacijos palaikomos BPD priemonėmis, kurių tikslas yra teikti tiesioginę paramą verslui: priemonės: 3.1.1. Verslo modernizavimas ir inovacijų vystymas; 3.1.2. Kokybės vadybos modelių įgyvendinimas.

Lietuvos klasterių politikos plėtra aiškiai nukreipia pramonę ir yra įgyvendinama per pramonės asociacijas. Paslaugos nėra išskiriamos, nors paslaugų sektorius yra silpnai organizuojamas, išskyrus IKT.

## ***2.2 Lietuvos paslaugų sektoriaus vadybos inovacijų išvystymo tyrimo modelio prielaidos***

Vienas iš praktinių vadybos inovacijų pavyzdžių šiuo metu neseniai pradėtų taikyti ir Lietuvoje, tai Toyota lanksčioji gamyba. Iš pradžių lanksčioji gamyba yra daugiau operacinė inovacija. Bet toliau lanksčioji gamyba pradeda panašėti į radikalią vadybinę idėją, kuri pateisina investicijų lūkesčius darbuotojų problemų sprendimo galimybių dėka. Lanksti įmonė taip pat gali naudoti nepilnos darbo dienos, laikinų arba rangos darbuotojus. Lankstūs darbo planai gali padidinti „kiekybinį“ įmonės lankstumą, susijusiu su įmonės gebėjimu varijuoti darbo jėgą. Kaip ir Drejer (2004) nurodo, kad organizacinė inovacija labai glaudžiai susijusi su proceso inovacija.

Jei praėjusio ekonominio ciklo metu buvo iškeliamas ekonominė ir kokybės problema tai, įmonės siūsdavo darbuotojus personalo analitikams. Pastarieji tirdavo sistemą, perorganizuodavo standartinius veiklos procesus, o darbuotojai turėjo prisitaikyti prie naujų procesų. Tačiau dabar atėjusi *lean manufacturing* (lanksčiosios gamybos) idėja siūlo įgalinti darbuotojus keisti procesus.

Žinoma, didelėje įmonėje negali tiesiogiai įtakoti ir keisti vadovo darbo, galima tik pakeisti procesus, kurie įtakoja darbo atlikimą ir rezultatus. Taigi, vadybos inovacijos yra vienintelės iš visų

inovacijų, kurios per paskutinį pramonės amžių labiau nei kas kitas įgalino organizacijose naują darbo charakteristiką. Nėra paprasta organizacijoje įdiegti naują vadybos inovaciją. Greičiau pakeičiamos darbų atlikimo technikos, nei vadybiniai procesai, kurie leidžia naudotis tomis technikomis. Vienas iš tokių pavyzdžių gali būti Atviro Kodo vystymas. Komunikacinės technologijos dabar prieinamos visoms įmonėms. Nepaisant to, mažai pasikeitė galios ir informacijos perdavimo būdai. Teorijoje ir praktikoje randami septyni vadybos inovacijų pavyzdžiai (Goddard, Matchman, 2008):

1. Vidinių rinkų organizacijoje sukūrimas;
2. Savivaldžių komandų sukūrimas;
3. Atviro kodo inovacijų panaudojimas;
4. „Šešėlinių“ valdybų sukūrimas;
5. Įsitraukimas į socialinę veiklą;
6. Kolektyvinės organizacijos išminties panaudojimas;
7. Teisingumu pagrįstų procesų įtvirtinimas.

Taigi, kai kalbama apie tyrimų vadybinių inovacijų srityje stoką Lietuvoje, šioje vietoje reikėtų paminėti dar vieną pavyzdį, tik ne vadybos inovacijų, o vadybos inovacijų tyrimų. 2007 m. Anglijoje buvo įsteigta vadybos inovacijų laboratorija (*angl.* The management innovation lab), tai yra eksperimentas pats savaime. Kartu su Londono verslo mokykla vadybos inovacijų laboratorija išskėlė dvi hipotezes:

$H_0$  - jie gali išrasti metodologiją, kuri leistų daug tikslingiau kurti vadybines inovacijas, bei pagreitintų vadybos inovaciją.

$H_1$  – gali padėti organizacijoms išmokti eksperimentuoti bei modeliuoti naujus vadybos principus ir procesus taip, kad tai neardytų dabartinės veiklos sėkmės. Taip įdiegiamas eksperimentinis požiūris į vadybos mokslą.

Vadybos inovacijų laboratorija - tai yra tokia aplinka, kuri paskatina vadybos inovacijas, paskatina kūrybinius klausimus bei į vadybinį mokymą įtraukia ir kitas disciplinas.

Šiuo metu, vadybos inovacijų laboratorijos Londone kuriamos vadybinės inovacijos įtraukia:

1. Strateginės transformacijos kaštų sumažinimą.
2. Inovacijų įgalinimą korporacijose.
3. Žmogiškųjų išteklių grąžos didinimą.
4. XXI a. vertinimo sistemos kūrimą.

Taigi, šiame darbe siekiant iširti vadybos inovacijų išvystymą Lietuvos paslaugų sektoriuje tikslingai remiamasi Gary Hamel iš „The management innovation lab“ ir Harvardo verslo mokyklos

naudojamu tyrimo metodu – anketine apklausa. Žinoma, dėl inovacijų išlaikymo ir intelektinės nuosavybės aspektų tyrimo eiga nėra viešinama, tačiau kaip ir „The Management Innovation Lab“, taip ir šio darbo tolimesniame tyrime bus tiriami pagrindiniai 25 organizacijų aspektai glaudžiai siejami su vadybos inovacijų procesų kūrimu ir diegimu organizacijoje:

1. *Socialiai atsakingo verslo idėjos įgyvendinimas.* Užtikrinti, kad organizacijos valdymas paremtas aukštesniais tikslais. Vadybos teorija ir praktika turėtų būti orientuoti į kilnesnius, socialiai reikšmingus tikslus.
2. *Organizacijos išorinės aplinkos įtraukimas į įmonės veiklą.* Pilnai įtvirtintos bendruomenės ir pilietiškumo idėjos organizacijos valdymo sistemoje. Reikalingi procesai ir praktikos, kurios atspindi abipusius ryšius tarp susijusių grupių.
3. *Versle išlaikomos bendros žmogiškosios vertybės.* Verslo kalbos ir praktikos sužmoginimas. Ateities vadybos sistemos turi tiek pat tikėti tokiais žmogiškaisiais idealais kaip grožis, teisingumas ir bendruomenė, kaip tiki tradiciniais tikslais: efektyvumu, nauda ir pelnu.
4. *Vadovo universalumas ir gilesnis pasaulio suvokimas.* Organizacijos valdyme įdiegus filosofinį pagrindą turėtų būti lengviau sukurti daugiau nei tiesiog efektyvesnę organizaciją, nes vadovavimas praplečiamas tokiais žinių laukais kaip biologija ar teologija, arba tokiomis idėjomis kaip demokratija ir rinka.
5. *Nuolatinis vadovo kvalifikacijos ugdymas.* Vadovo tradiciniai dedukcijos ir analizės gebėjimai turi būti papildyti koncepcinio ir sisteminio mąstymo gebėjimais.
6. *Daugiau laisvės darbuotojams priimant sprendimus, bet kartu ir didesnė atsakomybė už rezultatus.* Organizacijoje pakeičiama kontrolės reikšmė. Taisyklių ir laisvės kompromiso kontrolės sistema paskatina vidinį kontrolės mechanizmą.
7. *Idėjų ir veiklos įvairovės užtikrinimas kaip sėkmingos veiklos garantas.* Mes turime sukurti tokią vadybos sistemą, kurioje yra skatinama įvairovė, vertinami nesutapimai ir išskirtinumas taip pat kaip ir prisitaikymas, konsensusas bei ryšiai.
8. *Kiekvieno darbuotojo įsitraukimo į įmonės veiklą individualus vertinimas.* Holistinio veiklos vertinimo vystymas. Dabartinė vertinimo sistema turėtų yra keistina, kadangi skiriamas nepakankamas dėmesys kritiniams žmogaus gebėjimams, kurie atneša sėkmę kūrybiškoje ekonomikoje.
9. *Papildomo darbo ir pastangų atitinkamas kompensavimas.* Valdymo laiko rėmų ir perspektyvų ištempimas. Kompensacijos ir atlyginimų sistemos alternatyvų atradimas



paskatina vadovus paaukoti ilgalaikius tikslus vardan efektyvesnio trumpalaikių tikslų pasiekimo.

10. *Idėjų ir veiklos įvairovės užtikrinimas kaip sėkmingos veiklos garantas.* Darbuotojų autonomijos galimybių praplėtimas. Valdymo sistemos turėtų būti perkuriamos taip, kad įgalintų eilinio darbuotojo iniciatyvą bei eksperimentus organizacijos viduje.
11. *Eilinių darbuotojų iniciatyvos ir naujovių išmėginimo skatinimas* Depolitizuojamas sprendimų priėmimas. Sprendimų priėmimas negali būti priklausomas nuo užimamų pareigų, bet priešingai, turi atspindėti visos organizacijos kolektyvinę sąmonę.
12. *Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą.* Yra daug žinoma, kaip pažadinamas žmogaus kūrybiškumas. Šios žinios turėtų būti labiau taikomos vadybos sistemose.
13. *Organizacijos narių kūrybiškumo skatinimas.* Vadybos globalizavimas. Kuriantys vertę tinklai dažnai išeina už organizacijos ribų ir taip tradicinės galia paremtos valdymo priemonės tampa neefektyvios. Naujosios valdymo priemonės yra reikalingos kuriant kompleksines ekosistemas.
14. *Kompromisų tarp skirtingų nuomonių kolektyve paieška.* Didinant darbuotojų įsitraukimą, valdymo sistemos turi paakstinti bendruomenių atsiskleidimą informacijos sklaida.
15. *Įmonės atvirumas naujoms idėjoms bei iššūkiams.* Sumažinama baimė ir padidinamas pasitikėjimas, nes nepasitikėjimas ir baimė stabdo inovacijas, o įsipareigojimai ir prievolės turėtų būti išstumiami iš ateities vadybos.
16. *Gebėjimas greitai prisitaikyti kintančioje aplinkoje.* Strategijos kūrimas yra išplaukiantis procesas. Dinamiškos strategijos kūrimas turi atspindėti biologinius įvairovės, atrankos ir išlaikymo principus.
17. *Bendras, o ne primetamas iš vadovų, ateities kūrimas.* Organizacijos veiklos kryptis turėtų būti nustatoma bendrai visos organizacijos narių. Atsakomybė ir įsipareigojimai už tikslų nustatymą turėtų būti išskaidomi visoje organizacijoje, kur nuomonės galia priklauso nuo pačios nuomonės, o ne nuo valdžios galios.
18. *Informacijos prieinamumas skirtingų grandžių darbuotojams.* Informacijos demokratijos kūrimas.
19. *Lyderių paieška kiekvienoje darbuotojų grandyje.* Organizacijoje panaikinamos formalios hierarchijos apraiškos. Natūralios hierarchijos privalumas tas, kad vadžia kyla į viršų iš apačios, o lyderiai tokioje organizacijoje atsiskleidžia patys, o ne būna paskiriami.

20. *Darbuotojų vertinimas ne pagal galutinį rezultatą, bet neapčiuopiamą indėlį į jį.* Keičiasi lyderystės veiklos supratimas. Lyderio kaip didžiojo sprendimų priėmėjo vaidmuo yra nepagrįstas. Lyderiai turi būti suvokiami kaip socialiniai sistemų architektai, kurie paskatina inovacijas ir komunikaciją.
21. *Labiau vertinami darbuotojai, kurie ieško naujų galimybių, bet ne už tolimus praeities pasiekimus.* Galia suteikiama tiems, kurie nori išeiti iš organizacijos, o ne tiems, kurie kritikuoja organizacijos veiklą, nes pirmieji save investuoja ateičiai, o ne praeičiai.
22. *Mažesnių ir lankstesnių įmonės struktūrinių vienetų sukūrimas* Destruktūrizuojama ir sujungiamą organizacija tampa labiau prisitaikanti ir inovatyvi, dideli organizmai turi būti sujungiami į mažesnius ir lankstesnius vienetus.
23. *Ateities veiklos pirmenybės deklaravimas prieš praeities pasiekimus.* Turėtų būti žymiai sumažinama praeities trauka, nes dabartinėse vadybos sistemose dažnai nesąmoningai prisirišama prie status quo.
24. *Vidinių rinkų kūrimas.* Idėjų, talentų ir išteklių vidinių rinkų kūrimas. Rinka, geriau nei hierarchine sistema paskirsto išteklius.
25. *Veiklos organizavimas pagal organizacijos vidinius poreikius ir išteklius* Optimizuojami kompromisai. Vadybos sistemos linkusios į „arba-arba“ pasirinkimus. Tačiau reikėtų sukurti tokią hibridinę sistemą, kurioje būtų optimizuojami pagrindiniai kompromisai.

Šie aspektai, kaip tyrimo pagrindas bus ir vadybos inovacijų Lietuvos paslaugų sektoriuje atvejo analizės pagrindinė priemonė.

Ši priemonė savo ruožtu gali būti suvokiama kaip pagrindinių trijų atšakų vertinimas:

1. Lyderystė. Lyderių organizacijos vystymas – organizacijos darbuotojų vertinimas, kaip pagrindinio organizacijos naudos nešėjo. Vadybos mokslo vystymasis ir informacinės sklaidos pasėkoje tobulinamos žinios bei suvokimas veda prie lyderių organizacijos etalono.
2. Socialiai atsakingo verslo vystymas – organizacijos ir aplinkos sąsaja yra reikšminga, nes sukuria ta tikrus organizacijos įsipareigojimus išorinėms struktūroms bei padeda reaguoti į pokyčius jose.
3. Organizacinių struktūrų dinamikos – hierarchinė organizacinė struktūra šiuo metu sulaukia nevienareikšmiškų vertinimų. *Geros patirties* taikymas daugelyje įmonių vienu atveju parodo hierarchinės organizacijos struktūros trūkumus, kurių eliminavimas veda prie atvirkštinės arba tinklinės struktūros. Tačiau kitu atveju (tarkim didelėse organizacijose), hierarchinė struktūra padeda įdiegti efektyvesnes vadybines priemones.

Taigi, anksčiau išvardintos charakteristikos, gali būti grupuojamos į tris pagrindines kryptis. Pagal šias tris vadybinių inovacijų procesų atšakas bus siekiama išanalizuoti Lietuvos paslaugų sektoriaus įmones. Vadybinių inovacijų išvystymo Lietuvos paslaugų sektoriuje atvejo analizės šių charakteristikų perspektyva bus siekiama išanalizuoti Lietuvos paslaugų sektoriaus vadybinių inovacijų įsisavinimą bei tolesnį vystymą.

### III. VADYBINIŲ INOVACIJŲ IŠVYSTYMO LIETUVOS PASLAUGŲ SEKTORIJE ATVEJO ANALIZĖ

Pokyčiai sektoriaus rinkoje labai dažnai siejasi ir su žmogaus kaip darbuotojo, ir vartotojo suvokimo pokyčiais. MLab traktuoja, jog dabartinės specialistų gaunamos vadybos teorijos neužtenka padėti pagrindus vadybininko kompetencijai. Tačiau kompetencijos sąvoka tampa per plati dėl sektoriaus dinamikos. Remiantis Londono vadybos patirtimi šiame darbe Lietuvos paslaugų sektorius analizuojamas trimis kryptimis: lyderių organizacijos išvystymas, socialiai atsakingo verslo išvystymas bei vyraujančios organizacinių struktūrų dinamikos.

#### 3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimas atliekamas bipoliškai taikant pirminių duomenų surinktą anketinės apklausos metu bei antrinių duomenų surinktą iš Statistikos departamento registro taikant imčių metodus.

2009 – ūjų metų pabaigoje apklausta 20 paslaugas teikiančių įmonių, Įmonėms pateikta anoniminė anketa (žr. 1 priede), kurioje jie turėjo įvertinti ankstesniame skyriuje išvardintų 25 aspektų glaudžiai siejamų su vadybos inovacijų procesų kūrimu ir diegimu organizacijoje svarbą bei įvykdymą organizacijoje. Organizacijos taip pat turėjo nurodyti su kokiomis problemomis susiduriate vystydami vadybos inovacijas savo įmonėje, kokia įmonės veiklos sritis, darbuotojų skaičius, įmonės metinė apyvarta, įmonės veiklos trukmė.

Tyrimo imties sudarymui buvo naudojamas Lietuvos įmonių registras. Atsitiktiniu būdu buvo atrinkta 180 paslaugų sektoriaus įmonių, kurioms pateikta anketa. Tyrimo imtis sudaryta remiantis Lietuvos statistikos departamento paslaugų sektoriaus skaičiavimais, pagal kuriuos paskutiniaisiais metais Lietuvoje paslaugų sektoriuje veiklą vysto ~18 000 įmonių. Iš visų apklausoje dalyvavusių atsakė 20 įmonių (pasitikėjimo lygmuo 5).

Taigi, tyrime dalyvavo 5 aprangos bei avalynės paslaugų srities įmonės, 5 finansų, draudimo bei teisės paslaugų srities įmonės, 5 medicinos, sveikatos bei grožio paslaugų srities įmonės, 5 žemės ūkio bei miškininkystės paslaugų srities įmonės. Šiose įmonėse dirba nuo 5 iki 49 darbuotojų. 2008 metų metinė apyvarta įmonėse buvo atitinkama: 40 % - nuo 100000 Lt iki 250000Lt; 60 % - nuo 5000 000 Lt iki 10 000 000 Lt. Tyrime dalyvavo 20% tirtų įmonių veikiančių vietinėje, bei 80% tirtų įmonių Lietuvos rinkoje

Tyrimo tikslas – ištirti Lietuvos paslaugų įmonių vadybinių inovacijų procesus lemiančius veiksniai bei jų santykį su sektoriaus aplinka.

Tyrimo objektas – vadybinių inovacijų procesus lemiantys veiksniai

Tyrimo uždaviniai:

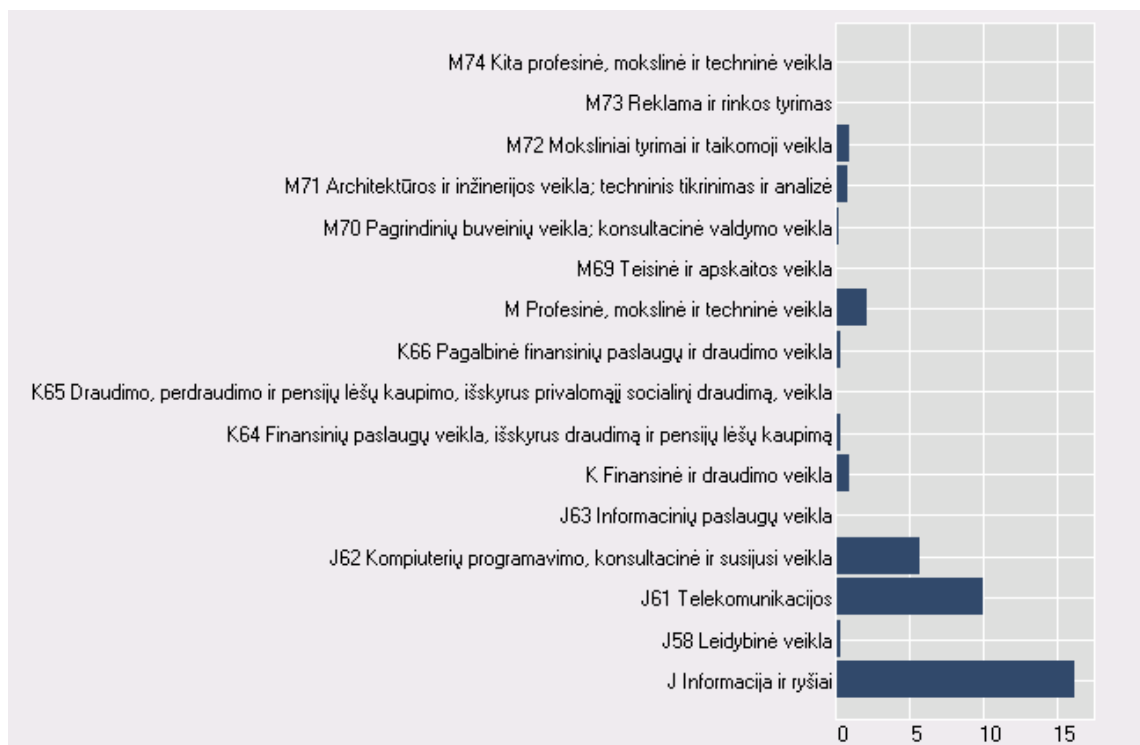
1. Ištirti Lietuvos paslaugų sektoriaus įmonių vadybinių inovacijų procesų veiksniai.

2. Ištirti Lietuvos paslaugų sektoriaus įmonių vadybinių inovacijų procesų veiksmių ryšius su sektorine aplinka.

Organizacijose ištirti 25 aspektai suskirstomi į 7 klasterius: Lyderių ugdymas, vidinių rinkų organizacijoje sukūrimas, savivaldžių komandų sukūrimas, įsitraukimas į socialinę veiklą, išminties panaudojimą, organizacijos galimybių įsisavinimo procesų įgalinimą, teisingumu pagrįstų procesų įtvirtinimą. Taip pat tyrime siekiama atrasti šių sugrupuotų aspektų svarbos ir įgyvendinimo sąryšį. Šie santykiai tyrime pateikiami šalia analizuojamų Statistikos departamento sektorinių rodiklių taip siekiant atrasti organizacijos tiriamų vadybinių inovacijų procesų bei sektorinių rodiklių santykį.

### **3.2. Lyderių organizacijos vystymas Lietuvos paslaugų sektoriuje**

Inovacinė veikla įvairiose šalyse plėtojama skirtingai ir priklauso nuo konkrečios šalies ūkio ir mokslo plėtros strategijų. Išorinių žinių įsigijimo tyrimas paslaugų sektoriuje išskiriant atskiras šakos veiklas galėjo būti atliktas remiantis tik 2008 metų tyrimais (žr. 10 pav.). Ankstesnių metų ir pastarųjų metų lyginamoji analizė neefektyvi dėl anksčiau nepopuliaraus ir duomenų nesurikimo/apdorojimo arba tokio produkto kaip žinių įsigijimo neįvertinimo. Iš viso paslaugų sektorius 2008 metais Lietuvos paslaugų sektorius savo organizacijos narių žinių vystymui išleido 39,1 Mln. Litų (išlaidų pasiskirstymas tarp veiklų matomas 7 lentelėje, o visų sektorių įmonės Lietuvoje tam kartu sudėjus skiria 59,3 Mln. Litų. Vadinasi, nors ir Paslaugų sektoriuje lyginamoji įmonių dalis vykdydusi inovacinę veiklą yra mažesnė nei Pramonės sektoriuje, tačiau išlaidos skiriamos personalo mokymams, seminarams, komandiruotėms ar kitoms priemonėms skirtoms žinių poreikiui patenkinti yra didesnė (64,2% visų sektorių įmonių išlaidų išorinių žinių įsigijimui).



Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės.

**9 pav. Išlaidos inovacinei veiklai. Požymiai: ekonominės veiklos rūšis (EVRK 2). 2008. Išorinių žinių įsigijimas (Mln. litų)**

**Išlaidos inovacinei veiklai. Požymiai: ekonominės veiklos rūšis (EVRK 2). 2008. Išorinių žinių įsigijimas (Mln. litų)**

| <b>Ekonominės veiklos rūšis</b>  | <b>2008 m.</b> |
|--|----------------|
| J Informacija ir ryšiai  | 16,1           |
| J58 Leidybinė veikla   | 0,3            |
| J61 Telekomunikacijos  | 10,0           |
| J62 Kompiuterių programavimo, konsultacinė ir susijusi veikla                                      | 5,7            |
| J63 Informacinių paslaugų veikla   | 0,0            |
| K Finansinė ir draudimo veikla   | 0,9            |
| K64 Finansinių paslaugų veikla, išskyrus draudimą ir pensijų lėšų kaupimą                          | 0,4            |
| K65 Draudimo, perdraudimo ir pensijų lėšų kaupimo, išskyrus privalomąjį socialinį draudimą, veikla | 0,1            |
| K66 Pagalbinė finansinių paslaugų ir draudimo veikla   | 0,4            |
| M Profesinė, mokslinė ir techninė veikla   | 2,1            |
| M69 Teisinė ir apskaitos veikla  | 0,0            |
| M70 Pagrindinių buveinių veikla; konsultacinė valdymo veikla                                       | 0,2            |
| M71 Architektūros ir inžinerijos veikla; techninis tikrinimas ir analizė                           | 0,8            |
| M72 Moksliniai tyrimai ir taikomoji veikla   | 1,0            |
| M73 Reklama ir rinkos tyrimas  | 0,1            |
| M74 Kita profesinė, mokslinė ir techninė veikla  | 0,0            |

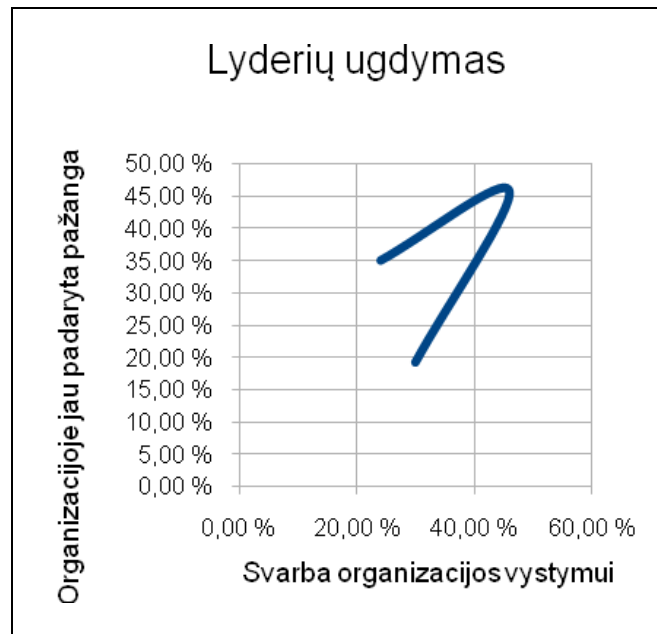
Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės.

Telekomunikacijų ir informacinės ir ryšių paslaugos dabar yra greito paslaugų vystymo stadijoje, kuri iš dalies yra paskatinta išmanančio ir reiklaus vartotojo. Dėl to, orientacija į inovacinę veiklą ir vartotojo įtraukimą turi didelę reikšmę. Žinoma, inovacijos šiose įmonėse žymiai įtakojamos technologinės pažangos.

Vartotojiška visuomenė perauga į žinių vartotojų visuomenę. Žinios tampa ir paslauga ir produktu. Atsiranda rinka kuriai reikia ne produkto, bet žinių apie tai kaip tą produktą pasigaminti pačiam. Kuriasi tam tikra prasme „pasidaryk pats“ visuomenė. Taigi, žinių visuomenė, šioje vietoje labiau primena žinių ištroškusių minią, kurios poreikiai tam tikra prasme sukuriama žiniomis. Šis kontekstas vadybos inovacijas labiau priartina prie žinių ir informacijos vadybos.

Organizacijoje, o tiksliau tariant, lyderių organizacijoje, darbuotojas dabar tampa ir žinių bei

informacijos vartotoju. Organizacijos vadovas savo ruožtu siekia darbuotojų efektyvaus darbo, kas pasiekama patenkinus darbuotojų poreikius (žinių ir informacijos poreikius). Lanksčiosios (*Toyota*) vadybos siūlymu informacija pasiekama reikiamu laiku reikiamoje vietoje gali būti koncentruojant tai organizacijos informacinėje lentoje.



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais

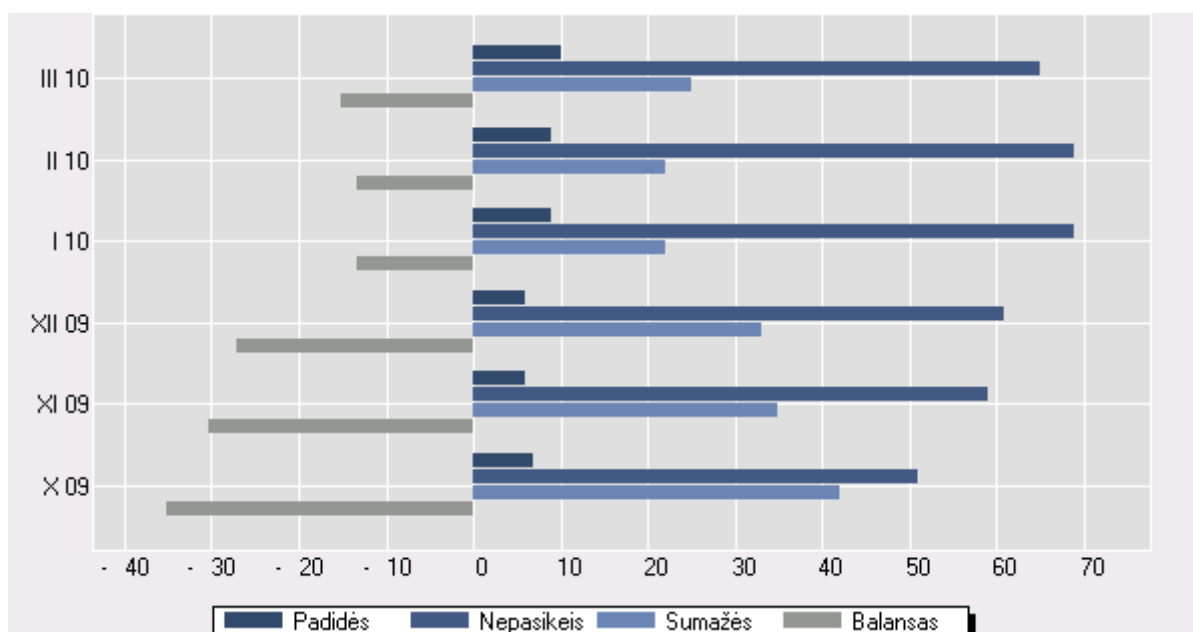
#### 10 pav. Lyderių ugdymo svarbos bei įgyvendinimo organizacijoje ryšys

Lyderių ugdymas ir tyrime dalyvavusiose organizacijose pasireiškia tiesioginiu ryšiu, skirtingose organizacijose, mažesnis lyderių organizacijos vystymo prioritetas nebūtinai reiškia mažesnes finansines ir laiko investicijas į lyderių ugdymą, kaip pagrindinį sėkmingos organizacijos veiksnį. Išorinių žinių ir konsultacijų įsigijimas savo ruožtu siejamas su lyderių organizacijos vystymu. Tiesioginių investicijų ir padarytos pažangos ryšį pastebėjo visos apklausoje dalyvavusios organizacijos (žr. 10 pav.).



### 3.3. Socialiai atsakingo verslo vystymas Lietuvos paslaugų sektoriuje

Taip pat ne mažiau svarbus ir vadybininko kvalifikacijos dalykas besikeičiantis šiuolaikinėje įmonėje. Įmonių greito pelno, o gal pasipelnymo, poreikis akivaizdžiai padidėja ekonominio nuosmukio laikmečiu. Toks tarpsnis nebūtinai parodo tikrąjį įmonės veidą (jei vertybės tikros tai įmonė išsilaikys, jei apsimestinės, tai įmonė išsiskaidys arba bankrutuos). Kritiniai pokyčiai taip pat ir kintantį žmogaus suvokimą, jo kryptį. Padidėja darbuotojo vadybininko – lyderio poreikis. Vadybininkas jau turi sugebėti kontroliuoti savo darbo procesus arba juos galbūt kurti. Savo ruožtu kūryba, inovacijos ir iniciatyva perduodama ir iš esmės techninės grandies darbuotojams.

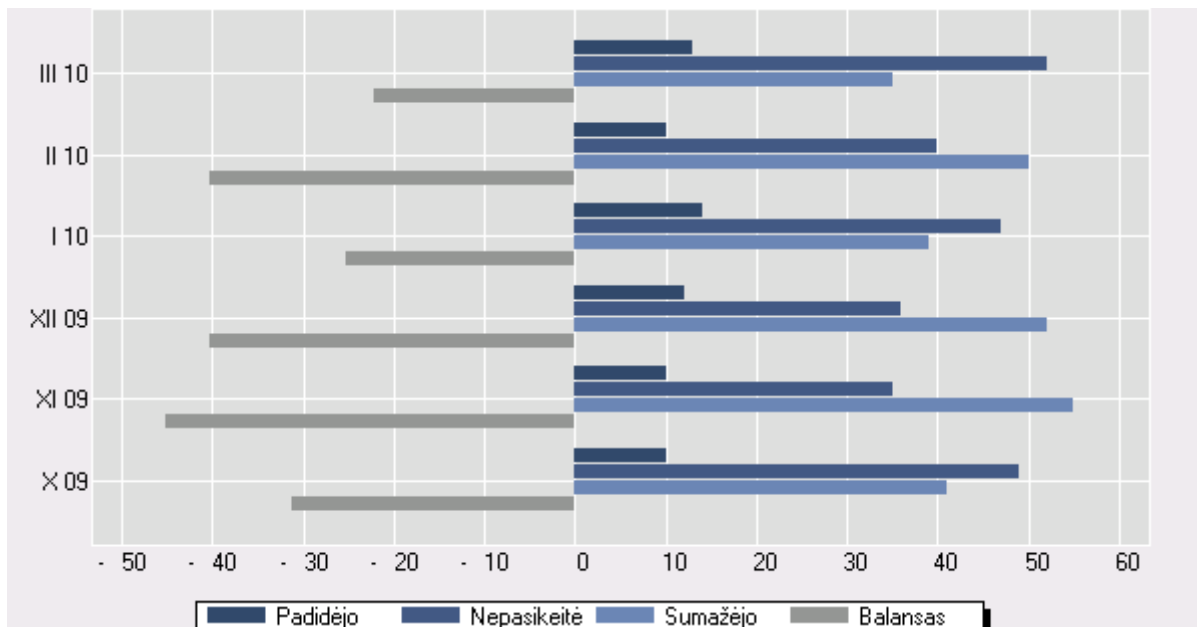


Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės.

#### 11 pav. Darbuotojų skaičiaus prognozė artimiausiems 2-3 mėnesiams. Požymiai: tendencijos ir mėnuo (Procentai)

Remiantis statistikos departamento duomenimis, Lietuvos paslaugų sektoriuje darbuotojų skaičiaus prognozės tendencijos per praėjusį pusmetį labiau krypta į darbuotojų poreikio didėjimo tendencijas (žr. 11 Pav.). Paslaugų sektoriaus įmonės, kaip ir bet kurio sektoriaus įmonės, labiau siejasi su ekonomine pusiausvyra, nei su vidine organizacijos vystymo strategija. Tikslina praeities prognozes sieti su jau įvykusiais pokyčiais – tai padeda įvertinti strategijos veiksmingumą, įmonės mokėjimą prisitaikyti prie gaubiančiosios aplinkos pokyčių, bei taikomo vadybos modelio veiksmingumą.

Kaip matoma 12 Pav. Lyginant Darbuotojų skaičiaus prognostinius (11 Pav.) ir pokyčių dydžius galima pastebėti didžia dalimi per menkos galimybes. Darbuotojų ir priimta ir atleista daugiau (pastarojo dydžio skirtumas deja didesnis).



Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės.

## 12 pav. Darbuotojų skaičiaus pasikeitimas per praėjusius 2-3 mėnesius. Požymiai: tendencijos, kryptis ir mėnuo (Procentai)

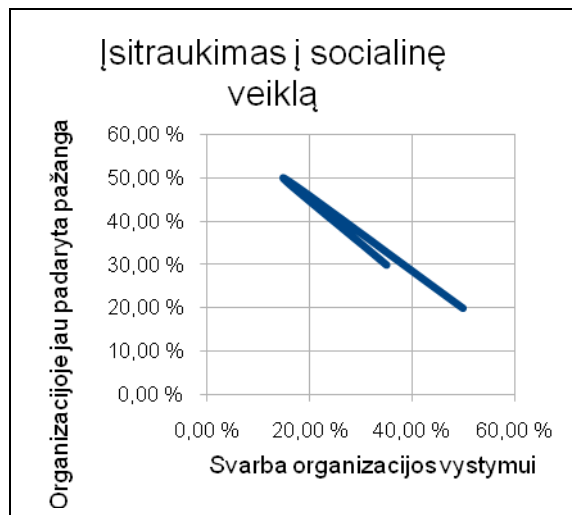
Vidinė organizacijos kultūra tampa esminė ir gal būt lemiamą organizacijose, kuriose skatinamas kūrybingumas ir iniciatyvumas. Taip yra jau vien dėl to, kad taip iššaukiamas individualizmas bei įtempta konkurencija tarp organizacijos darbuotojų. Vidinė kultūra skatinant kiekvieno individualiai arba komandos kūrybingumą tampa gyvybiškai svarbi pačiai organizacijai. Organizacijos narių darbas ir veiklos galiausiai turi susivesti į vieną bendrą tikslą. Organizacinės kultūros išlaikymas ir vystymas yra esminis kuriant atvirą kūrybai ir gyvą organizaciją – vystant gyvąją darbuotojų rotaciją. Kyla klausimas: kokia organizacinė kultūra gali pasireikšti save reguliuojančiose sistemose. Kaip ir žinių vartojimo visuomenės atsiradimas įtakoja organizacijos vadybinius procesus, taip pat labai svarbi ir prielaida, kad atsiranda poreikis organizacinei kultūrai, kuri sukuria ir vysto darbuotojų kompetenciją.

Darbuotojo rotacija savo ruožtu gali būti neigiama ir teigiama:

Neigiama – darbuotojas atleidžiamas dėl nepakankamos kompetencijos

Teigiama – darbuotojas kyla karjeros laiptais arba praplečia/keičia veiklos, domėjimosi sritį.

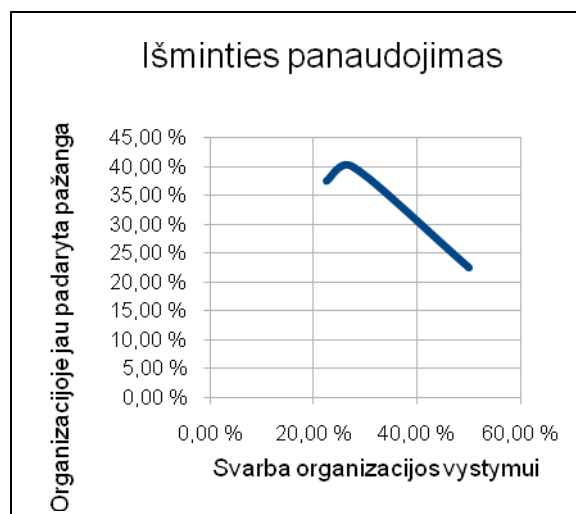
Darbuotojo kompetencijos komunikaciniai trikdžiai dažnai padaro didelę žalą tiek darbuotojo karjere, tiek pačiame organizacijos vystimosi kelyje, nes įmonės turėtų būti skatinamos suprasti darbuotojo rotacijos pasekmių grandinę. Sisteminiis mąstymas, bei abipusi teisinga komunikacija dažnai susiveda į atlygio sistemos klausimą. Savo ruožtu atlygio sistema priklauso nuo priklauso nuo gebėjimo priimti sprendimus. Naujosios vadybos analitikai daugeliu atveju suveda šiuos tris kintamuosius į vieną sąsają – kompetencijos, gebėjimo priimti sprendimus ir pasitikėjimo savimi ryšį.



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais

**13 pav. Įsitraukimo į socialinę veiklą svarbos bei įgyvendinimo organizacijoje ryšys**

Įsitraukimo į socialinę veiklą neigiamą ryšį (13 Pav.) tarp įgyvendinimo ir svarbos organizacijoje parodė anketinis paslaugų įmonių tyrimas. Šiuo atveju, mažesnė įsitraukimo į socialinę veiklą svarba bet didesnis įgyvendinimas galimas ir dėl teigiamo sąryšio su neigiama darbuotojų rotacija - tiksliau tariant tai yra nevaldoma. Kitaip tariant, valdomas organizacijos įsitraukimas į socialinę veiklą gali įtakoti ir darbuotojų karjeros teigiamą planavimą organizacijoje, bei įtraukimą į platesnio pobūdžio organizacines veiklas.

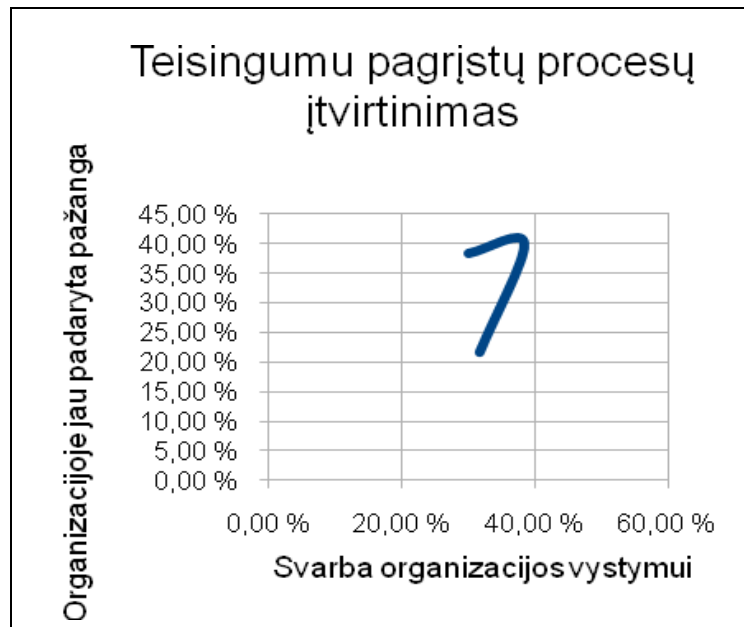


Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais

**14 pav. Išminties panaudojimo svarbos bei įgyvendinimo organizacijoje ryšys**

Kaip matoma 14 Pav. taip pat nevaldomas ir išminties panaudojimas organizacijose. Didžiąja dalimi neigiamas sąryšis tarp svarbos ir įgyvendinimo siūlo alternatyvią prielaidą esamam išminties panaudojimo valdant procesus organizacijose bei darbuotojų rotacijos teigiamam sąryšiui.

Tirta ir nemažiau svarbi vadybinių inovacijų rocesų dalis: teisingumu grįstų procesų įtvirtinimas (15 pav.). Pastebėtas dvipusis tiesioginis ryšys tarp įgyvendinimo ir svarbos organizacijoje. Šis ryšys yra itin svarbus socialiai atsakingo verslo kūrimui, kaip ir teisingo personalo planavimo, pagrįsto atvira informacine sistema, bei teisingumu grįstais socialiniais bei darbiniais santykiais.

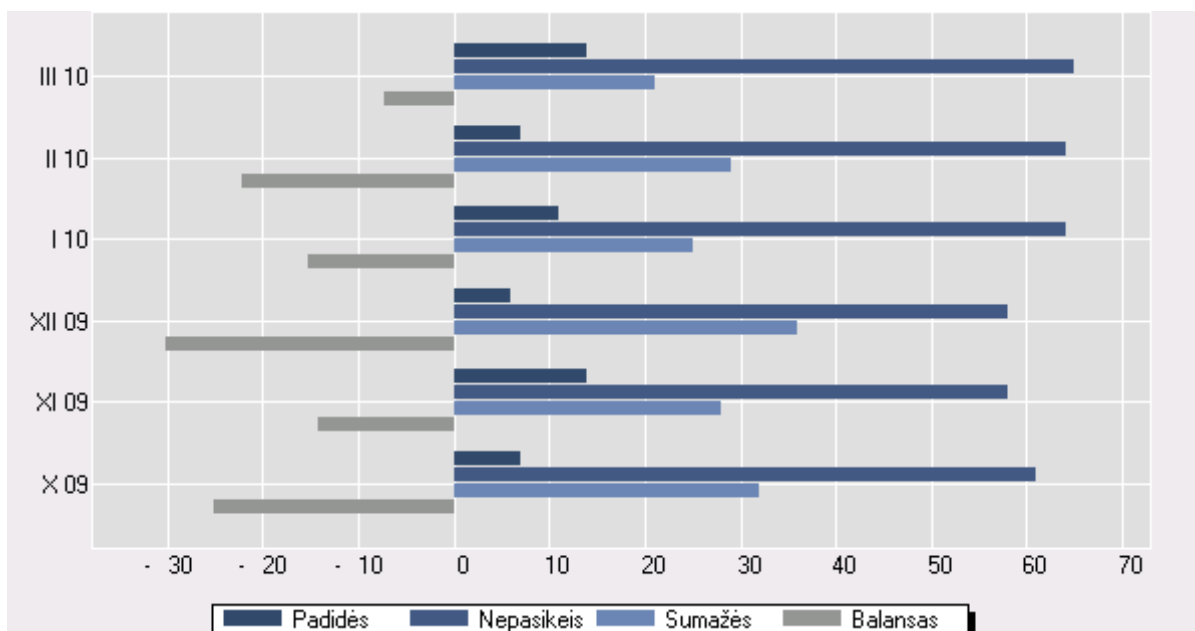


Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais

**15 pav. Teisingumu pagrįstų procesų įtvirtinimo svarbos bei įgyvendinimo ryšys**

Teisingumu grįsti procesai įgalina visus kitų vadybinių inovacijų procesų tinkamą įdiegimą, bei kiek galima mažesnę neigiamą nukrypimą. Tačiau darbuotojų rotacijos prognostiniai ir pokyčių neatitikimai sektoriuje, rodo organizacinius neplanuotus pokyčius darbuotojų nenaudai. Organizacinės veiklos, taigi ir lyderių organizacijos vystymas susijęs su organizacijos išteklių, t.y. darbuotojų gebėjimą pilnai save realizuoti sveikoje organizacijoje. Organizacijų neplaninius pokyčius dažniausiai lemia tai, kaip organizacijos sugeba valdyti savo išteklius. Darbuotojo rotacija, savo ruožtu daro įtaką ne tik organizacijai, kuri atleidžia darbuotoją, tačiau ir organizacijai, kuri iš rinkos priima darbuotoją su neigiama patirtimi.

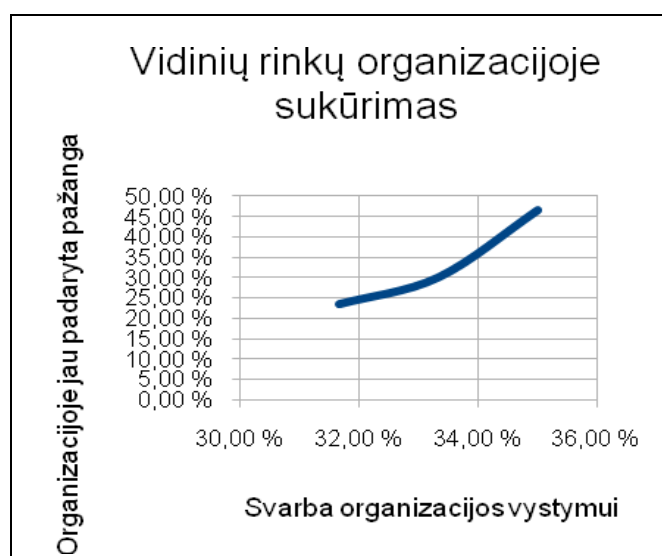
### 3.4. Organizacinių struktūrų dinamika Lietuvos paslaugų sektoriuje



Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

**16 pav. Teikiamų paslaugų paklausos prognozė artimiausiems 2-3 metams. Požymiai: tendencijos kryptis ir mėnuo (Procentai)**

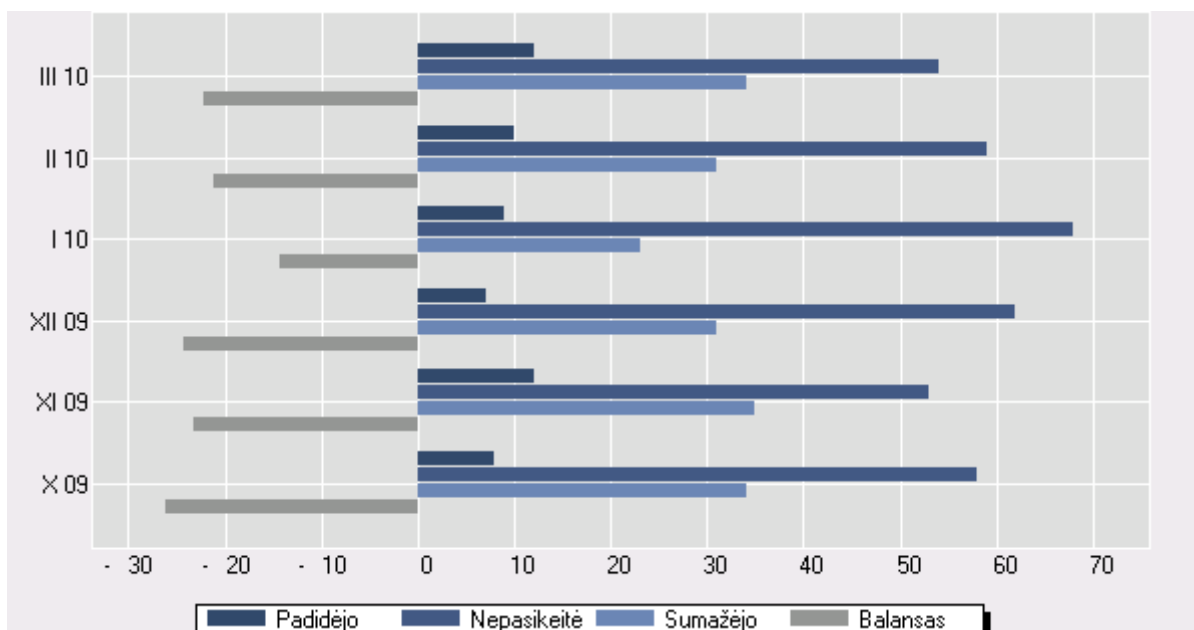
Lietuvos paslaugų sektoriaus įmonių teikiamų paslaugų prognostinių (16 pav.) ir pokyčių (18 pav.) dydžių lyginamoji ir tendencijų analizė taip pat svarbi analizuojant vadybinių inovacijų poreikių ir potencialią nešamą naudą. Kaip matyti iš 13 ir 14 paveikslų paslaugų prognostiniai ir pokyčių dydžiai santykinai sutampa. Tokiu atveju, galima teigti, kad Lietuvoje parengtas teorinis pagrindas (rinkos tyrimai) suteikia galimybę apskaičiuoti potencialią nešamą naudą paslaugos, kuriai sukurti skiriamos investicijos (finansinės, laiko ir žmogiškųjų išteklių) vadybinėms inovacijoms sukurti.



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais

### 17 pav. Vidinių rinkų sukūrimo svarbos bei įgyvendinimo ryšys

Teigiamas vidinių rinkų organizacijoje svarbos ir įgyvendinimo ryšys (18 pav.) išplaukia iš organizacinių išteklių paklausos kylančių tendencijų.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

### 18 pav. Teikiamų paslaugų paklausos pasikeitimas per praėjusius 2-3 mėnesius. Požymiai: tendencijos ir mėnuo (Procentai)

Organizacinių struktūrų dinaminiai procesai bei lanksčių struktūrinių vienetų steigimas labai glaudžiai siejasi su išteklių formavimu pagal paklausą, o ne atvirkščiai. Stiprūs įmonių informaciniai ryšiai leidžia stebėti vartotojų paklausos tendencijas, bei reakciją į realius organizacijos pokyčius.

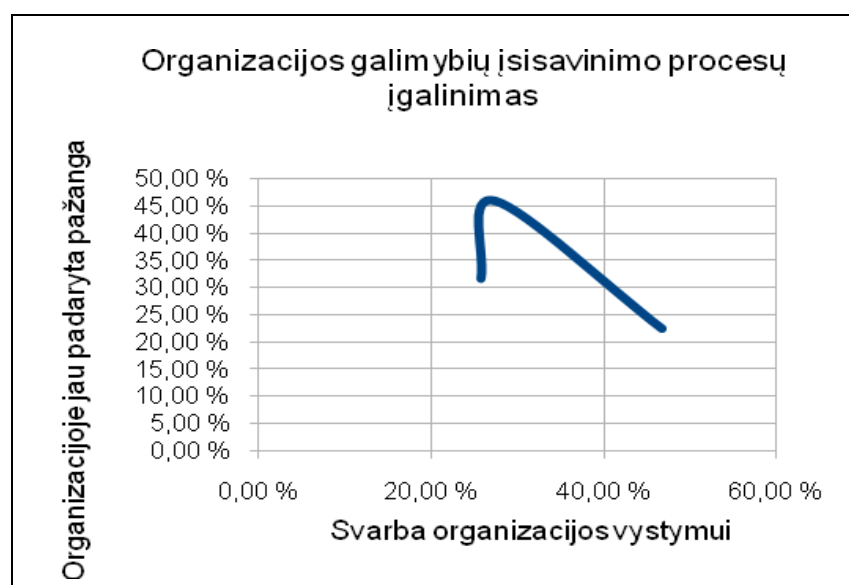


Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais

### 19 pav. Savivaldžių komandų sukūrimo svarbos bei įgyvendinimo organizacijoje ryšys

Savivaldžios komandos (19 pav.) įmonėje yra tiek efektyvios, kiek organizacija yra pajėgi įgalinti savo išteklių disponavimą šioms komandoms. Organizacijos teigiamai vertinančios savivaldžių komandų kūrimą sulaukia ir teigiamų rezultatų. Be to, didėjanti įmonių paslaugų paklausa suteikia didelį šuolį įmonėms, kūriantioms lanksčius struktūrinius vienetus organizacijoje. Taigi tyrimas parodė, kad savivaldžių komandų kūrimas yra ir valdomas, ir efektyvus procesas.

Tačiau kaip rodo apklausa, kol kas organizacijos galimybių įsisavinimo procesų įgalinimas nėra žymiai valdomas. (20 pav.).



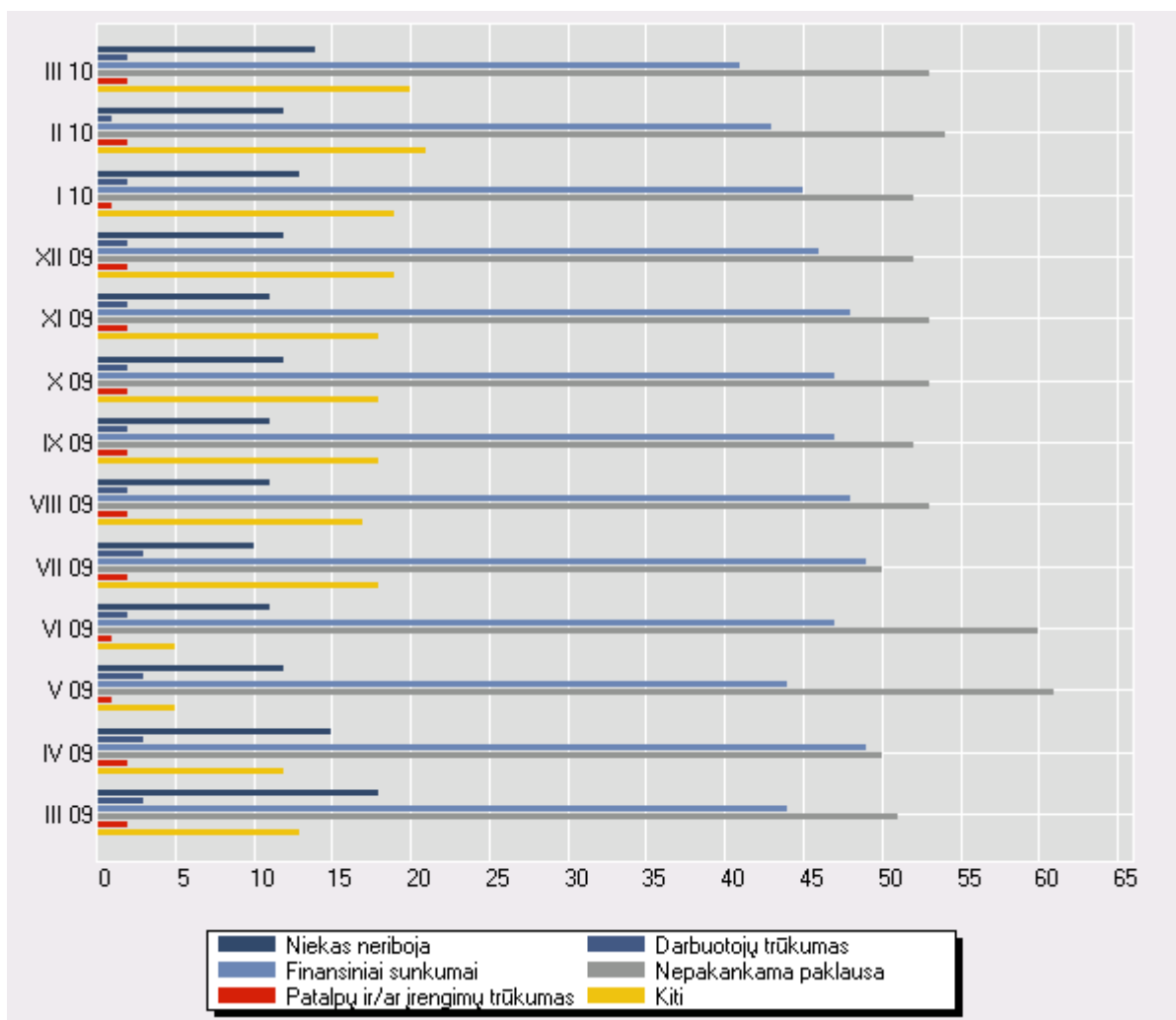
Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis anketinės apklausos rezultatais

**20 pav. Organizacijos galimybių įsisavinimo procesų įgalinimo svarbos bei įgyvendinimo organizacijoje ryšys**

Tyrime respondentai taip pat nurodė priežastis, kurios riboja inovacinių procesų įgalinimą: pokyčių baimė, finansinis nestabilumas, veiklos sąstingis, kvalifikacijos kėlimas. Palyginimui, statistikos departamentas pateikia tokius dominuojančius veiksnius ribojančius paslaugų sektoriaus įmonių veiklą: finansiniai sunkumai, nepakankama paklausa (21 Pav). Taigi organizacijos galimybių įsisavinimo procesų įgalinimo neapibrėžtumas didžiąja dalimi bus neribojamas iki tol, kol nebus apeinami finansinio nestabilumo bei nepakankamos paklausos arba veiklos sąstingio veiksniai.

Remiantis paskutiniaisiais statistikos departamento tyrimo rezultatais paslaugų sektoriaus įmonės dažniausiai susiduria su nepakankamos paklausos ir finansiniais sunkumais. Metų laikotarpio veiksnių ribojančių paslaugų sektoriaus įmonių veiklą tendencijų tyrimas parodė, kad

šių problemų aktualumas nesikeičia nepriklausomai nuo kitų tendencijų. Metų bėgyje cikliškai išryškėja visos problemos.

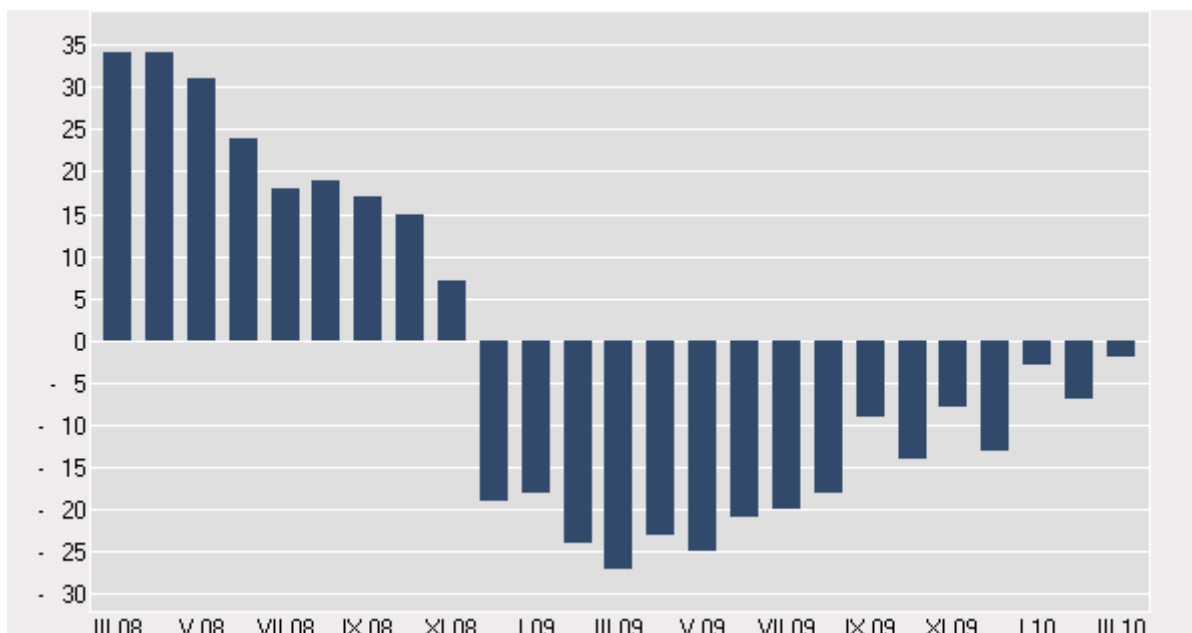


Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės.

**21 pav. Veiksniai ribojantys paslaugų sektoriaus įmonių veiklą. Požymiai: tendencijos kryptis ir mėnuo (Procentai)**

Be to, paskutiniu metu pradėjo didėti santykinis kitų, konkrečiai neįvardijamų arba net daugialypių ribojančių veiksnių lyginamasis matas. Nekintantis, o kai kurių ribojančių paslaugų sektoriaus įmonių veiklą veiksnių santykinai didėjantis rodiklis parodo ne tik veiksnių problemai spręsti arba ribojantį veiksnių eliminuoti ar kiek galima sumažinti jo įtaką, bet galbūt ir klaidingų sprendimų priėmimą ar netinkamų praktiškai nepritaikomų vadybos modelių taikymą. Ribojantys veiksniai savo ruožtu diktuoja ir problemą, ir poreikį kurti ir praktiškai pritaikyti įmonėje vadybos inovacijas.





Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės.

## 22 pav. Paslaugų sektoriaus pasitikejimo rodiklis. Požymiai: mėnuo. Lietuvos Respublika (Procentai)

Per paskutinius dvejus metus pasitikėjimas Lietuvos paslaugų sektoriaus įmonėmis gana smarkiai smuko. Prieškrizinėje aplinkoje pasitikėjimas buvo taip pat kintantis, jis buvo tendencingai cikliškas, tačiau ekonominio sunkmečio akivaizdoje žymiai krito ir pasitikėjimas paslaugų sektoriaus įmonėmis – nuo 2009 metų gruodžio mėnesio įmonėmis daug žymiau nepasitikima negu pasitikima (22pav.), tiriamo periodo pabaiga (2009 metų kovas) parodė artėjančią kritinį laiką, kuomet paslaugų įmonėmis bus labiau pasitikima negu nepasitiki. Spėjama, kad artėja paslaugų sektoriaus galimybių laikas, kuomet įmonės galės tinkamai investuoti į savo išteklius, bei vadybos inovacijų vystymą.

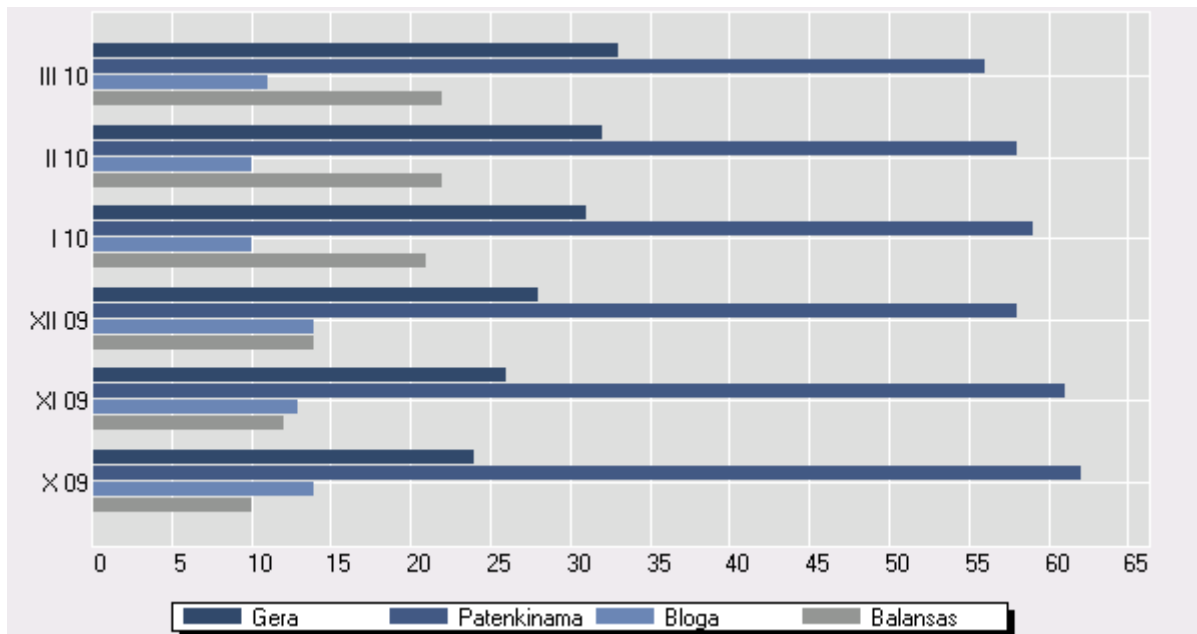
Vienos iš pirmaujančių pasaulyje – Londono verslo mokyklos – Vadybos inovacijų laboratorijos (Mlab) ekspertai yra įsitikinę, kad šiuo metu ekonomiką krečianti krizė yra auksinė galimybė Lietuvos verslui įsitvirtinti naujose rinkose ir išsiugdyti lankstumą, kuris taptų tvirtu konkurenciniu pagrindu ateityje.

Geriausios kompanijos išnaudoja krizę kaip galimybę užduoti sau gilesnius klausimus, išbandyti drąsesnes vadybos iniciatyvas, įgyvendinti valdymo eksperimentus. Pastarąjį dešimtmetį spartėja prekių ir paslaugų gamybos, paskirstymo bei vadybos internacionalizavimo procesas. Jį sudaro trys tarpusavyje susijusios dedamosios: tiesioginių užsienio investicijų (TUI) didėjimas, daugianacionalinių bendrovių (DNB) (angliškai *multinational corporations*) kaip svarbiausių gamintojų pasaulinėje ekonomikoje vaidmens stiprėjimas ir tarptautinių gamybos tinklų formavimasis.

Didžiosios pasaulinės korporacijos siekdamos pelningumo vis labiau konkuruoja tarpusavyje vadybos inovacijomis. Pažangios Lietuvos įmonės ima suprasti, kad jau nebeišsivers

konkuruodamos tik pigia darbo jėga. Joms tampa svarbu žinoti, kaip vystyti verslą, kad jis išliktų konkurencingas net tada, kai darbo jėgos kaštai susilygins su europiniais

Ekonominis nuosmukis paskatino domėjimąsi vadybos inovacijomis, šalyje daugėja atitinkamos patirties sklaidos seminarų. Pastarųjų metų ekonomikos augimo teorijoje ir inovacijų politikoje imama suvokti, kad ateities ekonomikai formuoti bus labai reikšmingas socialinis veiksnys.

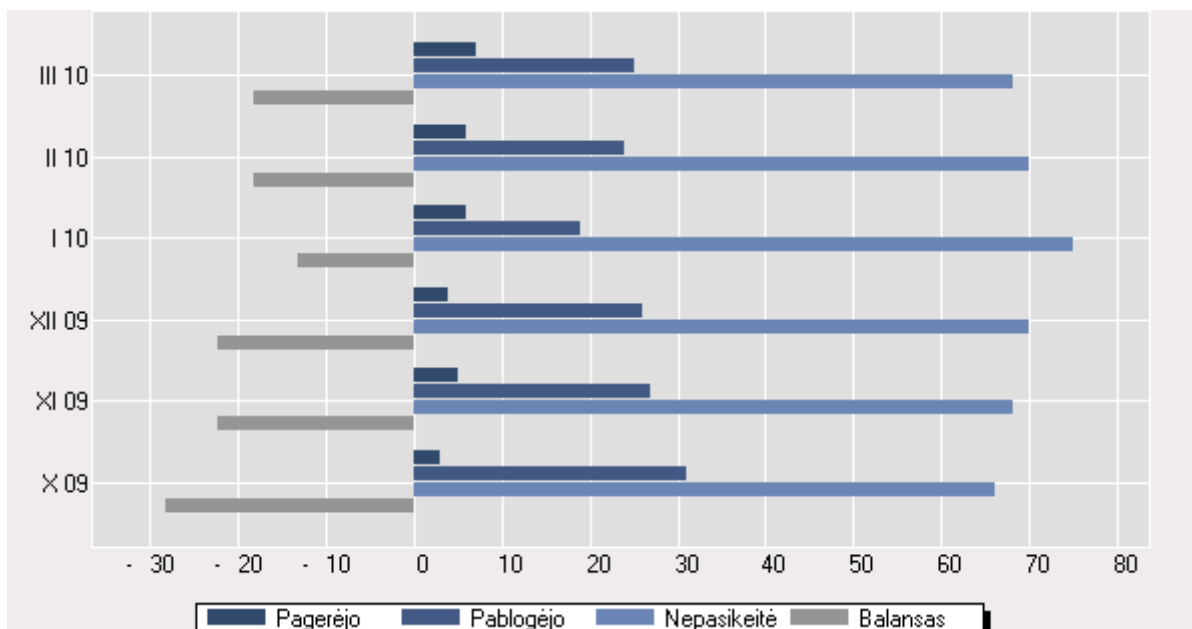


Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės.

### 23 pav. Įmonės ekonominės būklės vertinimas. Požymiai: tendencijos, kryptis ir mėnuo. (Procentai)

Lietuvos paslaugų sektoriaus įmonių ekonominės būklės vertinimas skirstomas trimis kryptimis (23 pav.): būklė gera, būklė patenkinama, būklė bloga. Lyginimui pasirinkta paanalizuoti pasirinktas paskutinis pusmetis – pastebėtos teigiamos tendencijos. Geros ekonominės būklės Lietuvos paslaugų sektoriaus įmonių pusmečio pabaigoje padaugėjo beveik 10 procentų, patenkinamos ar blogos būklės įmonių sumažėjo atitinkamai 6 ir 3 procentais. Taigi, balansinė ekonominė Lietuvos paslaugų sektoriaus įmonių būklė pagerėjo 12 procentų.

Vienu iš konkurencinio pranašumo lemiamų veiksnių bus žmogiškųjų išteklių kiekis, kokybė bei specifinės savybės. Beveik visada vadybos inovacija sugriauna nusistovėjusį požiūrį bei praktiką ir pasiūlo ką nors netikėto arba, iš pirmo žvilgsnio, galinčio egzistuoti tik idealiam pasaulyje, o ne realybėje.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės.

**24 pav. Įmonės ekonominės būklės pasikeitimas per praėjusius 2 - 3 mėnesius. Požymiai: tendencijos kryptis ir mėnuo (Procentai)**

24 Paveiksle pavaizduotos kokios išsilaiškė paslaugų sektoriaus įmonių ekonominės būklės tendencijos per paskutinį pusmetį. Pastebimos teigiamos tendencijos, santykinai prieš pusę metų, 2009 m. Spalio mėn. buvo pažymima 3 procentai įmonių, kurių ekonominė būklė pagerėjo, šiandien, t.y. pasibaigus 2010 metų kovo mėnesiui, šis santykis siekė 7 proc. Ir atvirkščiai, paskutinio pusmečio laikotarpio pradžioje, įmonių, kurių ekonominė būklė pablogėjo, santykis sudarė 31 proc. O laikotarpio pabaigoje, šis dydis sumažėjo iki 25 proc. Tačiau įmonių kurių ekonominė padėtis nepakito ir išliko tokia pati, santykis svyruoja 5 procentų amplitudėje: laikotarpio pradžioje siekė 66 procentus, o pabaigoje - 68 procentus.

### **3.5. Vadybos Inovacijų Vystymo Lietuvos Paslaugų Sektoriuje perspektyvos ir pasiūlymai**

Paslaugų sektoriaus įmonės vadybinis lanksčiųjų paslaugų modelis gali būti ateityje įgyvendinamas valdymo kontrolės metodas paslaugų įmonėse. Vadybinės inovacijos paslaugų įmonėse yra ne mažiau svarbios nei technologinės inovacijos.

Reguliarus įmonių monitoringas, bei jų informavimas apie situaciją rinkoje yra gana sudėtingas, tačiau nuolatinis savęs kontroliavimas ir stebėjimas tiek iš išorės, tiek iš vidaus suteikia nevienareikšmišką vystymosi impulsą. Negali nesikeisti matydamas kaip gali neigiamai pasikeisti situacija.

Lyderių organizacijos vystymui labai svarbus savo išteklių tinkamas pritaikymas ir išnaudojimas. Organizacijos atsakomybės suvokimas dėl savo darbuotojų suteikia naudą ne tik pačiam darbuotojui, organizacijai, tačiau ir visam sektoriui. Todėl būtinas tinkamas organizacijos prognoztinių ir pokyčių dydžių stebėjimas. Lietuvoje, paslaugų sektoriuje lyderių organizacijos vystymas kol kas išlieka gana sudėtingoje pozicijoje. Todėl teikiamas prioritetas išteklių vystymui skatina ir visos darbo rinkos vystymą.

Organizacinių struktūrų dinamika Lietuvoje yra pakankamai nedidelė. Reikiamas nuolatinis organizacijos viso sektoriaus stebėjimas, bei savo paslaugų paklausos įvertinimas teigiamai įtakoja lanksčių organizacinių struktūrinių vienetų steigimą bei tarpusavio ryšių išlaikymą. Savivaldžių komandų organizacijoje yra veiksmingas, keliantis darbuotojų (komandos narių) kvalifikaciją procesas.

Socialiai atsakingas verslas skatina didesnę pasitikėjimą organizacija, taigi ir visu sektoriumi. Socialiai atsakingo verslo tyrimas gali remtis ir stipriu ryšiu su pasitikėjimo lygiu sektoriumi. Socialiai atsakingas verslas dar pasaulyje vadinamas žaliuoju verslu. Socialiai atsakingo verslą sukurti padedančios įmonės yra dar viena paslaugų sektoriaus įmonių bei padedančių įgalinti vadybinių procesų įdiegimą alternatyva.

## IŠVADOS

- Inovacijos yra ekonominio augimo pagrindas. Organizacijos kūrybiškumo potencialo sustiprinimas kiekviename lygyje arba kiekviename organizacijos naryje yra svarbiausia veikla skatinant inovacijas. Organizacija yra sritis, kur atsiranda inovacijos.
  - Kiekvienoje organizacijoje inovacijos skiriasi viena nuo kitos ir priklausomai nuo jų techninio pasitraukimo nuo esamų produktų ir/arba pasitraukimo iš esamų rinkų. Inovacijos taip pat skiriasi ir savo tiksline rinka ar klientu. Rinkos ar klientų skirtumai remiasi atstumu iki pagrindinės įmonės turimų klientų. Galima klasifikuoti inovacijas remiantis keliais kriterijais: organizacijos veiklos sritimi, techninėmis charakteristikomis, inovatyvumo laipsniu, realumu ir t.t.
  - Vadybinių metodų rinka apima daugiau ar mažiau išvystytas vadybines idėjas arba principus, kurie apima visą spektrą nuo nepatiktų koncepcijų iki aukšto lygio technologijų. Vadybos inovacijos orientuojasi į vadybos praktikos, procesų ar struktūrų kūrimą (Alänge ir kt. 1998). Vadybos praktika susijusi su tokiais dalykais kaip užmokėjimu už darbą arba didžiąja vadyba, procesai susiję su tokiais dalykais kaip Verslo procesų reinžinerija arba turto sudarymas; struktūra susijusi su tokiais dalykais kaip multidimensinė ar matricinė organizacija. Paprastai naudojamas terminas „vadybos praktika“ apima visą šių veiklų įvairovę – sujungiamą praktiką, procesai ir struktūras.
  - Fundamentaliuoju požiūriu, vadybos inovacijos laikomos patirties vystymu ir įstvirtinimu, ką organizacijos nariai laiko racionaliū ir pažangiu procesu. Tačiau dabar atėjusi *lean manufacturing* (lanksčiosios gamybos) idėja siūlo įgalinti darbuotojus keisti procesus. Žinoma, didelėje įmonėje negali tiesiogiai įtakoti ir keisti vadovo darbo, galima tik pakeisti procesus, kurie įtakoja darbo atlikimą ir rezultatus. Taigi, vadybos inovacijos yra vienintelės iš visų inovacijų, kurios per paskutinį pramonės amžių labiau nei kas kitas įgalino organizacijose naują darbo charakteristiką. Nėra paprasta organizacijoje įdiegti naują vadybos inovaciją. Greičiau pakeičiamos darbų atlikimo technikos, nei vadybiniai procesai, kurie leidžia naudotis tomis technikomis.
- Lietuvoje ekonominis nuosmukis paskatino domėjimąsi vadybos inovacijomis, šalyje daugėja atitinkamos patirties sklaidos seminarų. Lietuva inovacijų srityje atsilieka nuo ES vidurkio bei Estijos, bet truputį lenkia Latviją bei Lenkiją. Vienos iš pirmaujančių pasaulyje – Londono verslo mokyklos – Vadybos inovacijų laboratorijos (Mlab) ekspertai yra įsitikinę, kad šiuo metu

ekonomiką krečianti krizė yra auksinė galimybė Lietuvos verslui įsitvirtinti naujose rinkose ir išsiugdyti lankstumą, kuris taptų tvirtu konkurenciniu pagrindu ateityje.

- Lietuvoje organizacinės inovacijos palaikomos BPD priemonėmis, kurių tikslas yra teikti tiesioginę paramą verslui: verslo modernizavimo ir inovacijų vystymo priemonė; kokybės vadybos modelių įgyvendinimo priemonė. Inovacijų paslaugų sektoriuje išvystymo lygio tyrimuose visose Europos Sąjungos valstybėse išskiriama Lietuva, kurioje nėra jokių žymesnių inovacijų paslaugų sektoriuje požymių, nors paslaugų sektoriuje tam tikrose paslaugų srityse inovacijos yra vienas iš iškeliamų tikslų, pavyzdžiui informacinių ir komunikacinių technologijų ir mokslinių tyrimų ir plėtros paslaugos.
- Pagal nusistovėjusią vadybą darbuotojai turėjo prisitaikyti prie naujų procesų. Tačiau dabar atėjusi *lean manufacturing* (lanksčiosios gamybos) idėja siūlo įgalinti darbuotojus keisti procesus. Kalbant apie tyrimų vadybinių inovacijų tyrimų srityje stoką Lietuvoje 2007 m. Anglijoje buvo įsteigta vadybos inovacijų laboratorijos MLab veiklos alternatyvos turėtų būti perspektyvios ir Lietuvoje.
- Pokyčiai rinkoje labai dažnai siejasi ir su žmogaus kaip darbuotojo, ir vartotojo suvokimo pokyčiais. MLab traktuoja, jog dabartinės specialistų gaunamos vadybos teorijos neužtenka padėti pagrindus vadybininko kompetencijai.
  - Vartotojiška visuomenė perauga į žinių vartotojų visuomenę. Žinios tampa ir paslauga ir produktu. Atsiranda rinka kuriai reikia ne produkto, bet žinių apie tai kaip tą produktą pasigaminti pačiam. Organizacijoje, o tiksliau tariant, lyderių organizacijoje, darbuotojas dabar tampa ir žinių bei informacijos vartotoju. Organizacijos vadovas savo ruožtu siekia darbuotojų efektyvaus darbo, kas pasiekama patenkinus darbuotojų poreikius (žinių ir informacijos poreikius). Organizacijos teigiamai vertinančios savivaldžių komandų kūrimą sulaukia ir teigiamų rezultatų. Organizacijos galimybių įsisavinimo procesų įgalinimo neapibrėžtumas didžiaja dalimi bus neribojamas iki tol, kol nebus apeinami finansinio nestabilumo bei nepakankamos paklausos arba veiklos sąstingio veiksniai.
  - Reguliarus įmonių monitoringas, bei jų informavimas apie situaciją rinkoje yra gana sudėtingas, tačiau nuolatinis savęs kontroliavimas ir stebėjimas tiek iš išorės, tiek iš vidaus suteikia nevienareikšmišką vystymosi impulsą. Negali nesikeisti matydamas kaip gali neigiamai pasikeisti situacija.

PRANCKIETIS, Mindaugas. (2010) *Management Innovations in the Lithuanian Service Sector: Case Study and Proposals*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 63 p.

## SUMMARY

**KEYWORDS:** management, innovation, motivation, services sector, innovations of management.

From Adam Smith habit of time management has changed significantly. Managers are increasingly moving away from management theory and the direct and indirect subordinates drawing erudition is more obedient and work the usual reasons of organization theory.

Organizations are becoming more complex organisms, in which the management tools - management theory - is too simple to implement. Today's organizations really have the following aspects: aggressive profit goal, high staff rotation, effectively exploited their potential, low innovation išvystimas. Of course, that competitive organizations in the future should be managed differently, there's new management roles. Innovation typology is very diverse: operational innovation, product innovation, strategic innovation and, of course, the management of innovation. The object of the paper – Lithuanian managerial innovation in services

Paper tasks are:

1. A theoretical concept of innovation management and its links with similar concepts of analysis.
2. Develop service-sector innovation, management has developed an appropriate model for analysis.
3. The developed research model to assess the current service-sector managerial innovation, development level, noting the realistic prospects.

The work consists of theoretical and practical analytical parts. Analyse the theoretical part of the theoretical innovation and systemic origin and justification of the concepts of innovation in the theory of distribution, significance analysis of corporate services, as well as their overarching environment. The practical part analizuoajama management innovation in the services sector the situation. It examines the management of innovation in the services sector Development of Lithuania, and the management of innovation processes in the monitoring of development and testing of the model. The third part is the service sector, sectoral indicators of trends and comparison of managerial innovation processes and their influence factors combine communications and assess trends.

Total volume of work are 63 pages, the work contains 7 tables and 24 pictures.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aa,W.,Elfring, T. (2002). Realizing innovation in services. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18, p. 155-171.
2. Abrahamson, E. (1991) Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review* 16: 586-612. ISSN: 03637425
3. Abrahamson, E. ir Fairchild, G. (2001) Knowledge industries and idea entrepreneurs. In C. B. Schoonhoven, and E. Romanelli (Eds.) *The Entrepreneurship Dynamic in Industry Evolution.*, 147-177. Stanford, Stanford University Press. ISBN: 0804737908
4. Alänge, S., Jacobsson, S. ir Jarnehammar, A. (1998) Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations. *Technology Analysis and Strategic Management* 10: 3-20. ISSN: 1465-3990
5. Bartezzaghi, E. (1999). The evolution of production models: is a new paradigm emerging? *International Journal of Operation and Production Management*, v.19 no.9 ISSN:01443577
6. Berggren, C. (1994). NUMMI vs. Uddevalla. *Sloan Management Review* 35(2): 37-49. ISSN: 1532-9194
7. Burgelman, R. A. (1983) A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly* 28: 223-244. ISSN: 00018392
8. Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation – Theory and field research. *Organization Science*, 2(3): 239-262. ISSN1047-7039
9. Burns, L. R. ir Wholey, D. R. 1993. Adoption and abandonment of matrix management programs: Effects of organizational characteristics and interorganizational networks. *Academy of Management Journal* 36: 106-138. ISSN: 00014273.
10. Cappelli, P. (2000) Examining the Incidence of Downsizing and its Effect on Establishment Performance. NBER Working Paper No. w7742. ISSN: 0898-2937
11. Chevalier, F. (1991). *Cercles de qualité et changement organisationnel*. Paris: Economica. ISBN-10: 271782040X
12. Cole, R. E. (1985). *The macropolitics of organizational change: A comparative analysis of*



- the spread of small-group activities. *Administrative Science Quarterly* 30: 560-585. ISSN : 09147020
13. Cunningham, P. (2007) Innovation in Services, INNO Policy Trendchart Thematic Report, 2007, PRO INNO Europe interneto prieiga  
[http://www.proinnoeurope.eu/admin/uploaded\\_documents/Thematic\\_Report\\_Innovation\\_Services\\_Nov\\_2007.pdf](http://www.proinnoeurope.eu/admin/uploaded_documents/Thematic_Report_Innovation_Services_Nov_2007.pdf)
  14. Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management* 13: 675-688. ISSN: 1557-1211
  15. Damanpour, F. ir Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of 'organizational lag'. *Administrative Science Quarterly* 29: 392-409. ISSN : 09147020
  16. Dankbaar, B. (1997). "Lean Construction: denial, confirmation or extension of Sociotechnical Systems Design?" *Human Relations*, vol 50. ISSN: 1573-9716
  17. Drejer, I. (2004). Identifying innovation surveys of services. *Research Policy* 33, 551- 562. ISSN 0048-7333
  18. Dubrin, A. J. (1984). *Human Relations: A Job Oriented Approach*. Reston, Virginia: Reston Publishing Company, Inc., A Prentice- Hall Company. ISBN: 0133955265
  19. Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press. ISBN: 0029266718
  20. Fagerberg, J. (2005). Innovation: a guide to the literature. In: Fagerberg, J. et al. (eds.), *The oxford handbook of innovation*. Oxford University Press, Oxford, 1-26.  
Fligstein, N. (1985). The spread of the multidivisional form among large firms, 1919-1979. *American Sociological Review* 50: 377-391. ISBN: 9780762306619, ISSN: 0742-3322
  21. Flynn, F. J., Chatman, J. A. (2004). Strong Cultures and Innovation: Oxymoron or Opportunity? In Tushman, M. L., Anderson, Ph.(eds). *Managing Strategic Innovation and Change*. Oxford: Oxford University Press. ISBN: 0195135784
  22. Foss, N. J. (2003). Selective intervention and internal hybrids: Interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon spaghetti organization. *Organization Science* 14:

331-349. ISSN:1526-5455

23. Gallouj, F. (2002). Innovation in the service economy. Elgar, Cheltenham, UK.  
ISBN 1840646705
24. Georgantzis, N. C. ir Shapiro, H. J. (1993). Viable theoretical forms of synchronous production innovation. *Journal of Operations Management* 11: 161-183. ISSN 0272-6963
25. Glynn, M.A. (1996) Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligence to innovation. *Academy of Management Review*, 21: 1081-1111  
ISSN: 0363-7425
26. Gruber, W. H. ir Niles, J. S. (1972). Put innovation in the organization structure. *California Management Review* 14(4): 29-35. ISSN 00081256
27. Guler, I., Guillén, M. F. ir MacPherson, J. M. (2002). Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates. *Administrative Science Quarterly* 47: 207-232. ISSN: 0001-8392.
28. Gurteen, D. (1998) Knowledge, creativity and innovation. *Journal of knowledge Management*, 2: 5-13. ISBN: 0465031757
29. HJALAGER, A.M. (2002) Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, Volume 23, Number 5. ISSN: 1332-7461
30. Harrison, L.E., Huntington, S.P. (2000) Culture matters: How values shape human progress. New York: Basic Books.
31. Hitt, M. A. (2005). Strategic Management/ M. A. Hitt, R. D. Ireland, R. E. Hoskisson. USA: Thomson, South Western. ISBN 0-324-27528-5
32. Hollanders, H. and Kanerva, M. (2009) Service sector innovation: Measuring innovation performance for 2004 and 2006 using sector specific innovation indexes, INNO Metrics 2009 report, Brussels: European Commission, DG Enterprise.
33. Hopkins, D. (1998). Kaita ir mokyklos tobulinimas/ D. Hopkins, M. Ainskow, M. West. Vilnius: Tyto Alba. ISBN 9986-16-1078
34. Jakubavičius A., Jucevičius R, Jucevičius G, Kriaučionienė M., Keršys M. (2008). Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika. Vilnius, p.178. ISBN 978-9955-707-64-6

35. Kieser, A. 1997. Rhetoric and myth in management fashion. *Organization* 4: 49-74. ISBN: 0754626393
36. Kimberly, J. R., Evanisko, M. J. 1981. Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal* 24: 689-713. ISSN: 00014273
37. Lovas, B., Ghoshal, S. (2000). Strategy as guided evolution. *Strategic Management Journal* 21: 875-896. ISSN 1097-0266.
38. McCabe, D. (2000). The swings and roundabouts of innovating for quality in UK financial services. *Service Industries Journal* 20(4): 1-20. ISSN: 0264-2069
39. Mickevičienė R., Turkina L. (2004). Inžineriniai inovacinės ekonomikos kūrimo aspektai. *Mokslas ir technika*. Vilnius N11-12. ISSN 0134-3165
40. Navickas V., Malakauskaitė A. (2006). Rėmimo strategijų plėtra šiuolaikinėje ekonomikoje/ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (6), 125–129 ISSN 1648-9098
41. OECD (2005). *Oslo Manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data*. OECD, Paris. ISBN: 9789264013087
42. Padarauskaitė G., Purlys Č. (2007) Inovacijų vaidmens įmonių konkurencingumui didinti tyrimas. *VERSLAS XXI AMŽIUJE*. 10-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“, įvykusios Vilniuje 2007 m. vasario 8 d., straipsnių rinkinys ISBN: 978-9955-28-188-7
43. Pavitt, K. (1999). Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. *Technology, management and systems of innovation*. Marston Books Services Limited. Oxford 343-373. ISBN 1 85898 874 8
44. Pezet, A. (1997). The development of discounted cash flow and profitability of investment in France in the 1960s. *Accounting, Business and Financial History* 7: 367-380. ISSN: 1466-4275
45. Porter, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press. ISBN: 0684841479
46. Richarme, M. (2004) *Consumer Decision- Making Models, Strategies, and Theories*, Oh

- My! Decision Analyst, Inc., Arlington, Texas.
47. Robertson, T. S. (1971). *Innovative behaviour and communication*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc. ISBN 0030791057
  48. Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th edition). The Free Press. New York. ISBN: 0029266718
  49. Samuolis, G. (2003). Lietuvos įmonių išlaidų inovacinei veiklai analizė. *Mokslas ir technika* Nr. 9. ISSN 1648-7958.
  50. Slack S. E. (2007). *Using a phased methodology in business process management*. Free whitepaper from IBM about and business management
  51. Teece, D. J. (1980). The diffusion of an administrative innovation. *Management Science* 26: 464-470. ISBN 1 85898 335 5
  52. Tushman, M.I. , O'Reilly, C.A., III (1997) *Winning through innovation*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 0875845797
  53. Tushman, M.I. , Anderson, P. (2004). *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*, 2nd Ed. New York: Oxford University Press. ISBN: 1601192622
  54. Tusiman M., Smith W. K., Wood R. Ch, Westerman G., O'Reilly Ch. (2006). *Organizational designs and innovation stress/*. Harvard Business School, Morgan Hall 313, Boston, MA. 02163. ISSN:0025-1909.
  55. Weitz, E. ir Shenhav, Y. (2000). A longitudinal analysis of technical and organizational uncertainty in management theory. *Organization Studies* 21: 243-266. ISSN: 1741-3044
  56. West, M. , Farr J.L, (1998) *Innovation at Work: Psychological Perspectives*, *Social Behavior* 4(1). ISSN 0022-1465
  57. Westphal, J. D., Gulati, R. ir Shortell, S. (1997). Customization or conformity?: An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly* 42: 366-394. ISSN: 0001-8392.
  58. Whitsett, D. A. ir Yorks, L. (1983). Looking back at Topeka: General Foods and the Quality-of-Work-Life experiment. *California Management Review* 25(4): 93-109. ISSN: 0008-1256.

59. Zbaracki, M. J. (1998). The rhetoric and reality of Total Quality Management. *Administrative Science Quarterly* 43: 602-638. ISSN: 0001-8392.

## Apklauso anketa

Sveiki, Vilniaus Universiteto Kauno humanitarinio fakulteto magistrantūros studentas vykdo apklausą. Tiriamas inovacijų išvystymo lygis Lietuvos paslaugų sektoriuje. Dalyvaudami šioje 30 klausimų apklausoje prisidėsite prie paslaugų sektoriaus vystymo Lietuvoje studijų ir galimybių.

Anketa yra anoniminė ir naudojama tik mokslinio tyrimo tikslais

1. Prašome reitinguoti 25 iššūkius išvardintus žemiau dviem būdais:
  - Kaip svarbu organizacijoje daryti pažangą kiekvienoje srityje per sekančius dvejus arba trejus metus.
  - Jau pasiekta pažanga organizacijoje kiekvienoje srityje.

|   | Svarba organizacijos vystymui |        |              | Organizacijoje jau padaryta pažanga |          |      |
|---|-------------------------------|--------|--------------|-------------------------------------|----------|------|
|   | Nesvarbu                      | Svarbu | Labai svarbu | Nedidelė                            | Vidutinė | Žymi |
| 4. Socialiai atsakingo verslo idėjos įgyvendinimas.   |                               |        |              |                                     |          |      |
| 5. Organizacijos išorinės aplinkos įtraukimas į įmonės veiklą.                                      |                               |        |              |                                     |          |      |
| 6. Vadovo universalumas ir gilesnis pasaulio suvokimas.   |                               |        |              |                                     |          |      |
| 7. Lyderių paieška kiekvienoje darbuotojų grandyje.   |                               |        |              |                                     |          |      |
| 8. Įmonės atvirumas naujoms idėjoms bei iššūkiams.  |                               |        |              |                                     |          |      |
| 9. Daugiau laisvės darbuotojams priimant sprendimus, bet kartu ir didesnė atsakomybė už rezultatus. |                               |        |              |                                     |          |      |
| 10. Darbuotojų vertinimas ne pagal galutinį rezultatą, bet neapčiuopiamą indėlį į jį.               |                               |        |              |                                     |          |      |
| 11. Idėjų ir veiklos įvairovės užtikrinimas kaip sėkmingos veiklos garantas.                        |                               |        |              |                                     |          |      |
| 12. Gebėjimas greitai prisitaikyti kintančioje aplinkoje.   |                               |        |              |                                     |          |      |
| 13. Mažesnių ir lankstesnių įmonės struktūrinių vienetų sukūrimas                                   |                               |        |              |                                     |          |      |
| 14. Ateities veiklos pirmenybės deklaravimas prieš praeities pasiekimus.                            |                               |        |              |                                     |          |      |
| 15. Bendras, o ne primetamas iš vadovų, ateities kūrimas.   |                               |        |              |                                     |          |      |
| 16. Kiekvieno darbuotojo įsitraukimo į įmonės veiklą individualus vertinimas.                       |                               |        |              |                                     |          |      |
| 17. Papildomo darbo ir pastangų atitinkamas kompensavimas.  |                               |        |              |                                     |          |      |
| 18. Informacijos prieinamumas skirtingų grandžių darbuotojams.                                      |                               |        |              |                                     |          |      |
| 19. Skatinimas tų darbuotojų, kurie ieško naujų galimybių, bet ne už tolimus                        |                               |        |              |                                     |          |      |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| praeities pasiekimus.   |  |  |  |  |  |
| 20. Idėjų ir veiklos įvairovės užtikrinimas kaip sėkmingos veiklos garantas.  |  |  |  |  |  |
| 21. Gebėjimas greitai prisitaikyti kintančioje aplinkoje.                     |  |  |  |  |  |
| 22. Eilinių darbuotojų iniciatyvos ir naujovių išmėginimo skatinimas          |  |  |  |  |  |
| 23. Veiklos organizavimas pagal organizacijos vidinius poreikius ir išteklius |  |  |  |  |  |
| 24. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą.                               |  |  |  |  |  |
| 25. Kompromisų tarp skirtingų nuomonių kolektyve paieška.                     |  |  |  |  |  |
| 26. Organizacijos narių kūrybiškumo skatinimas.                               |  |  |  |  |  |
| 27. Versle išlaikomos bendros žmogiškosios vertybės.                          |  |  |  |  |  |
| 28. Nuolatinis vadovo kvalifikacijos ugdymas.                                 |  |  |  |  |  |

**2. Su kokiais problemomis susiduriate vystydami vadybos inovacijas savo įmonėje?**

**3. Kokia Jūsų įmonės veiklos sritis?**

1. Apranga, avalynė
2. Apželdinimas.
3. Aplinkotvarka.
4. Automobiliai, transportas, technika
5. Baldai, buitinė technika, apšvietimas, interjeras
6. Energetika, kuras, žaliavos
7. Finansai, draudimas, teisė
8. Internetinės parduotuvės
9. Kompiuteriai, ryšiai, IT
10. Laisvalaikis, pramogos, turizmas
11. Maisto produktai
12. Medicina, sveikata ir grožis
13. Paslaugos
14. Pramonė, gamyba, įranga
15. Reklama, žiniasklaida, leidyba
16. Restoranai, kavinės, barai
17. Statyba, nekilnojamasis turtas
18. Valstybinės institucijos, įstaigos, organizacijos
19. Švietimas, kultūra, mokslas
20. Žemės ūkis, miškininkystė
21. Kita

**4. Kiek Jūsų įmonėje dirba žmonių?**

1. Nė vieno, tik vadovas
2. 2 – 4
3. 5 – 49

4. 50 – 99
5. 100 – 999
6. 1,000 – 9,999
7. 10,000 ir daugiau

**5. Kokia Jūsų įmonės metinė apyvarta 2008 metais?**

1. iki 50 000 Lt
2. 50 000 - 100 000 Lt
3. 100 000 - 250 000 Lt
4. 250 000 - 500 000 Lt
5. 500 000 - 1 000 000 Lt
6. 1 000 000 - 5 000 000 Lt
7. 5 000 000 - 10 000 000 Lt
8. virš 10 000 000 Lt

**6. Kiek metų įmonė veikia?**

1. Trumpiau nei metai
2. Nuo 1 iki 5 metų
3. Nuo 5 iki 10 metų
4. Daugiau nei 10 metų

**7. Apibūdinkite rinką, kurioje veikia Jūsų įmonė:**

1. Vietinė rinka (miestas, apskritis)
2. Lietuvos rinka
3. Tarptautinė rinka

Dėkojame už dalyvavimą apklausoje  
Linkime geros ir turiningos dienos