



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

LAIMA KARPAVIČIŪTĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS SĄLYGOTI PASLAUGŲ INOVACIJŲ
DIEGIMO BARJERAI**

Darbo vadovė: Prof. Dr. Skaidrė Žičkienė

Šiauliai, 2025

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Laima Karpavičiūtė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba <i>Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Organizacinės kultūros sąlygoti paslaugų inovacijų diegimo barjerai <i>The barriers to the implementation of service innovations conditioned by organizational culture</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Laima Karpavičiūtė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (*pažymėti*)

7

Embargo laikotarpis
Embargo Period

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

☐ mėnesių / *months*

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

☐ Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested.*

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / Reason for embargo period:

[illegible]

TURINYS

SANTRAUKA	4
LENTELĖS	6
PAVEIKSLAI	7
ĮVADAS.....	8
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA PASLAUGŲ INOVACIJŲ DIEGIMO BARJERAMS	12
1.1 Organizacinės kultūros apibrėžtis ir elementai	12
1.2 Organizacinės kultūros vertinimo modeliai ir tipologija	15
1.3 Veiksniai, formuojantys daigiafunkcio centro organizacinę kultūrą	19
1.4 Paslaugų inovacijų samprata	20
1.4.1 Paslaugų inovacijų apibrėžtis	20
1.4.2 Paslaugų inovacija kaip procesas ir kaip rezultatas	21
1.4.3 Paslaugų inovacijų klasifikacija bei diegimo etapai	23
1.5 Paslaugų inovacijų diegimo barjerų teorinė analizė	26
1.5.1 Paslaugų inovacijų diegimo barjerų samprata ir klasifikacija	27
1.5.2 Paslaugų inovacijų diegimo barjerai, kuriuos sąlygoja organizacinė kultūra	30
2. PASLAUGŲ INOVACIJŲ DIEGIMO BARJERŲ, SĄLYGOTŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS, TYRIMO METODOLOGIJA	34
2.1 Tyrimo dizainas	34
2.2 Tyrimo metodai	35
3. TYRIMO REZULTATAI	37
3.1 Tyrimo lauko pristatymas	37
3.2 Daigiafunkcių centrų organizacinės kultūros vertinimas	37
3.3 Paslaugų inovacijų diegimo analizė daigiafunkciuose centruose	48
3.4 Vyraujančio organizacinės kultūros tipo ir paslaugų inovacijų diegimo barjerų analizė	51
IŠVADOS	58
LITERATŪRA.....	61
PRIEDAI	66
1 priedas	67
2 priedas	68
3 priedas	70
4 priedas	71
5 priedas	72
6 priedas	73
7 priedas	74
8 priedas	75
9 priedas	76
10 priedas	77
11 priedas	78
12 priedas	79
13 priedas	80
14 priedas	81

SANTRAUKA

Karpavičiūtė, L. (2025). Organizacinės kultūros sąlygoti paslaugų inovacijų diegimo barjerai. Magistro darbas. Vilniaus universiteto Šiaulių akademija, Šiauliai.

Magistro baigiamajame darbe analizuojami organizacinės kultūros sąlygoti paslaugų inovacijų diegimo barjerai.

Darbo tikslas – išnagrinėjus organizacinės kultūros ir paslaugų inovacijų diegimo barjerų teorines prielaidas, nustatyti vyraujančius organizacinės kultūros tipus ir identifikuoti paslaugų inovacijų diegimo barjerus daugiafunkčiuose centruose.

Šio darbo esmė. Siekiant atskleisti paslaugų inovacijų diegimo barjerų ryšį su organizacine kultūra, keliamas toks probleminis klausimas: su kokiais organizacinės kultūros sąlygotais barjerais susiduria organizacijos diegdamos paslaugų inovacijas? Tyrimu siekiama išsiaiškinti, ar gali skirtingi organizacinės kultūros tipai (klanas, adhokratija, hierarchija ar rinkta) sąlygoti paslaugų inovacijų diegimo barjerų susidarymą.

Darbo sudėtinės dalys: darbą sudaro santrauka, įvadas, teorinis skyrius, metodologijos bei tyrimų rezultatų analizės skyrius, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis – 65 psl. (be priedų), darbe pateikiamos 26 lentelės, 15 paveikslų, 14 priedų. Įvade apžvelgiamas temos aktualumas, problema, tikslas bei uždaviniai. Pirmoje darbo dalyje atlikta teorinė analizė, skirta atskleisti organizacinės kultūros, paslaugų inovacijų proceso, paslaugų inovacijų diegimo barjerų sampratą. Antroje dalyje suformuota tyrimo metodologija, pagrindžiami tyrimo metodai, siekiant nustatyti paslaugų inovacijų diegimo barjerų ryšį su organizacine kultūra. Trečioje dalyje atliktas kokybinis tyrimas. OCAI tyrimu (The Organizational Culture Assessment Instrument, ©Kim Cameron) nustatyti dominuojantys organizacinės kultūros tipai daugiafunkčiuose centruose. Remiantis atliktu tyrimu, atskleisti pagrindiniai paslaugų inovacijų diegimo barjerai, kuriuos sąlygoja organizacinė kultūra: klanų organizacinės kultūros tipas sąlygoja darbuotojų pasipriešinimą naujovėms, žmoniškųjų išteklių stoką, darbuotojų motyvacijos trūkumą, nenorą palikti „komforto zoną“ ir darbuotojų nenorą keistis. Susiduriama su specifiniu barjeru, kai klientų poreikiai dažnai neatitinka organizacijos funkcijų ar galimybių. Adhokratijos organizacinės kultūros tipas sąlygoja naujovių baimę, darbuotojų „perdegimą“, inovacijų įgyvendinimo iššūkius. Mišrus klanų-adhokratijos tipas – sąlygoja neveiklumą, konkurenciją. Mišrus hierarchijos-klanų tipas sąlygoja laiko stoką dėl ilgesnės biurokratinių sprendimų eigos, griežtą kontrolę, griežtas taisykles, lėtą sprendimų priėmimo procesą. Nepriklausomai nuo vyraujančio organizacinės kultūros tipo, visų tipų daugiafunkčiai centrai susiduria su šiais barjerais: skirtingos organizacijų vertybės po susijungimo, biurokratiniai barjerai, finansiniai barjerai, darbuotojų motyvacijos trūkumas, gebėjimų ir kompetencijų trūkumas, informacijos apie naujas technologijas stoka, „organizacinė inercija“, kaimo gyvenamoji vietovė.

Raktiniai žodžiai: organizacinė kultūra, paslaugų diegimo barjerai, paslaugų inovacijos, daugiafunkčiai centrai.

SUMMARY

Karpavičiūtė, L. (2025). The barriers to the implementation of service innovations conditioned by organizational culture. Master's thesis. Vilnius University Šiauliai Academy, Šiauliai.

Master's thesis analyses the barriers to the implementation of service innovations conditioned by organizational culture.

The aim of the thesis is to determine the prevailing types of organisational culture and to identify the barriers to service innovation in multifunctional centres by examining the theoretical assumptions of organisational culture and barriers to service innovation.

The essence of this work. In order to reveal the connection of barriers to service innovation with organisational culture, the following problematic question is posed: what barriers to service innovation do organisations face as a result of organisational culture? The study aims to determine whether different types of organisational culture (clan, adhocracy, hierarchy or market) can lead to barriers for service innovation.

The thesis consists of an abstract, an introduction, a theoretical chapter, a methodology and analysis chapter, conclusions and recommendations, a list of used references and appendices. The volume of the thesis is 65 pages (excluding appendices), with 26 tables, 15 figures and 14 appendices. The introduction gives an overview of the relevance of the topic, the problem, the aim and objectives. In the first part of the paper, a theoretical analysis is executed to reveal the concept of organisational culture, the service innovation process, and barriers to service innovation. In the second part of the paper, the research methodology is formulated, the research methods are justified in order to determine the connection of service innovation barriers with organisational culture. The third part of the study is qualitative research. The OCAI survey (The Organisational Culture Assessment Instrument, ©Kim Cameron) identified the dominant types of organisational culture in multifunctional centres. The study reveals the main barriers to service innovation caused by organisational culture: the clan type of organisational culture causes resistance to innovation among employees, lack of human resources, lack of motivation among employees, reluctance to leave the "comfort zone", and employees' unwillingness to change. There is a specific barrier where customer needs often do not match the organisation's functions or capabilities. The Adhocracy type of organisational culture leads to a fear of innovation, employee burnout, and the challenges of implementing innovation. Mixed clan-adhocracy type - leads to inaction, competition. Mixed hierarchy-clan type leads to lack of time due to longer bureaucratic decision-making, tight control, strict rules, slow decision-making process. Regardless of the type of organisational culture that prevails, all types of multifunctional centres face the following barriers: different organisational values after the merger, bureaucratic barriers, financial barriers, lack of motivation of staff, lack of skills and competences, lack of information about new technologies, „organisational inertia“, rural location.

Keywords: organisational culture, barriers to service innovation, service innovation, multifunctional centres.

LENTELĖS

1.1.1 lentelė Organizacinės kultūros samprata.....	13
1.2.1 lentelė Cameron ir Quinn Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas.....	16
1.2.2 lentelė Modifikuotos O'Reilly <i>et al.</i> (1991) organizacinės kultūros vertinimo dimensijos.....	17
1.2.3 lentelė Denison (2006) keturių organizacinės kultūros bruožų sudedamieji indeksai.....	18
1.2.4 lentelė Organizacinės kultūros indeksas OCI	18
1.2.5 lentelė Hofstede (1981) organizacinės kultūros vertinimas.....	19
1.4.1 lentelė Paslaugų inovacijų apibrėžtis	21
1.4.2 lentelė Inovacijų tipai paslaugų sektoriuje.....	24
1.5.1 lentelė Inovacijų diegimo barjerai pagal Kotey ir Sorensen (2014)	29
1.5.2 lentelė Lorenz, Burger, ir Hottum (2012) barjerų klasifikacija	29
1.5.3 lentelė Paslaugų inovacijų diegimo barjerai, turintys sąsajų su organizacijos kultūra	32
3.2.1 lentelė Detalus daugiafunkcio centro 1 (ORG 1) organizacinės kultūros modelis	38
3.2.2 lentelė Detalus daugiafunkcio centro 2 (ORG 2) organizacinės kultūros modelis	39
3.2.3 lentelė Detalus daugiafunkcio centro 3 (ORG 3) organizacinės kultūros modelis	40
3.2.4 lentelė Detalus daugiafunkcio centro 4 (ORG 4) organizacinės kultūros modelis	41
3.2.5 lentelė Detalus daugiafunkcio centro 5 (ORG 5) organizacinės kultūros modelis	42
3.2.6 lentelė Detalus daugiafunkcio centro 6 (ORG 6) organizacinės kultūros modelis	43
3.2.7 lentelė Detalus daugiafunkcio centro 7 (ORG 7) organizacinės kultūros modelis	44
3.2.8 lentelė Detalus daugiafunkcio centro 8 (ORG 8) organizacinės kultūros modelis	45
3.2.9 lentelė Detalus daugiafunkcio centro 9 (ORG 9) organizacinės kultūros modelis	46
3.2.10 lentelė Detalus daugiafunkcio centro 10 (ORG 10) organizacinės kultūros modelis	47
3.2.11 lentelė Dominuojančių organizacinės kultūros tipų palyginimas	48
3.3.1 lentelė Dominuojančios organizacinės kultūros tipo įtaka organizacijos aktyvumui inovacijoms	49
3.4.1 lentelė Vyraujančio organizacinės kultūros tipas ir jam būdingi inovacijų diegimo barjerai.....	51
3.4.2 lentelė Daugiafunkčių centrų vadovų įvardijami paslaugų inovacijų diegimo barjerai.....	54
3.4.3 lentelė Paslaugų inovacijų diegimo barjerų pasiskirstymas konkrečiose organizacijose	55

PAVEIKSLAI

1 pav. Platesnis produkto suvokimas	22
2 pav. Paslaugų inovacijų diegimo eiga.....	25
3 pav. „State-gate“ produkto kūrimo modelis.....	25
4 pav. ORG 1 bendras organizacinės kultūros profilis	38
5 pav. ORG 2 Bendras organizacinės kultūros profilis.....	39
6 pav. ORG 3 bendras organizacinės kultūros profilis	40
7 pav. ORG 4 bendras organizacinės kultūros profilis	41
8 pav. ORG 5 bendras organizacinės kultūros profilis	42
9 pav. ORG 6 bendras organizacinės kultūros profilis	43
10 pav. ORG 7 bendras organizacinės kultūros profilis	44
11 pav. ORG 8 bendras organizacinės kultūros profilis	45
12 pav. ORG 9 bendras organizacinės kultūros profilis	46
13 pav. ORG 10 bendras organizacinės kultūros profilis	47
14 pav. Tyrimo metu nustatyti dažniausiai pasitaikantys organizacinės kultūros sąlygoti paslaugų inovacijų diegimo barjerai daugiafunkciuose centruose.....	56
15 pav. Tyrimo metu nustatyti rečiau pasitaikantys organizacinės kultūros sąlygoti paslaugų inovacijų diegimo barjerai daugiafunkciuose centruose.....	56

IVADAS

Temos pristatymas ir aktualumas. Vis didėjanti konkurencija ir besikeičiantys žmonių poreikiai skatina ieškoti alternatyvų, kaip suteikti kuo įvairesnes paslaugas skirtingoms gyventojų grupėms, siekiant gerinti ne tik paslaugų prieinamumą, bet ir paslaugų kokybę. Šių tikslų įgyvendinimui organizacijos rūpinasi paslaugų inovacijų diegimu, nes jų svarba žmonių gyvenime yra neabejotina. „Būtina išlikti konkurencingiems: nebeužtenka siūlyti aukštos kokybės paslaugas“, teigia Velayati, Shabani ir Nazarian, (2020, p. 2). Organizacijos turėtų nuolat ieškoti inovatyvių paslaugų, kad išliktų pranašesnės už konkurentus ir sudomintų klientus savo pasiūlymais. Tai būdinga ne tik verslo organizacijoms. Tai tampa aktualu ir švietimo įstaigoms bei Lietuvoje veikiantiems daugiafunkciams centrams, teikiantiems švietimo, kultūros bei socioedukacines paslaugas vietos gyventojams. Nors daugiafunkčių centrų konkurencija tarpusavyje nevyksta, tačiau svarbu, kad teikiamos paslaugos daugiafunkčiuose centruose nedubliuotų kitų toje pačioje vietovėje veikiančių įstaigų ar organizacijų paslaugų (pvz., mažėjantis gyventojų skaičius sąlygoja mokyimo įstaigų optimizavimą, mokyklos įteisina visos dienos mokyklos statusą, vaikų dienos centrai kuriami prie vietos bendruomeninių organizacijų toje pačioje vietovėje, kaip ir įsikūręs daugiafunkcis centras), o siektų papildyti paslaugų įvairovę tam, kad būtų veiksmingiau naudojami ištekliai, išlaikomos jau turimos bei diegiamos naujos paslaugos. Lietuvoje veikiančiuose daugiafunkčiuose centruose socialinių, švietimo ar kultūros paslaugų prieinamumas ir kokybė, psichologinis pasirengimas pokyčiams kuria specifinį daugiafunkcinio centro veiklos modelį, kai jau veikiančiai įstaigai priskiriamos tam tikros papildomos funkcijos arba, įkūrus daugiafunkcinį centrą, tose pačiose patalpose įsikuria kitos įstaigos ir (ar) organizacijos, kurių paslaugos reikalingos vietos bendruomenės poreikiams tenkinti. Tokie centrai paprastai keičiasi, kintant socialinei aplinkai, plečiantis socialinei partnerystei ir pan. Keičiantis lankytojų poreikiams, keičiasi paslaugų įvairovė, kai kurios paslaugos visiškai išnyksta. Todėl būtina paslaugų kaita ir inovatyvių sprendimų paieška. Paslaugų inovacijų konkrečioje organizacijoje būtinumo poreikio išsiaiškinimas, strategijos parengimas, įvedimas arba sukūrimas ir jo pristatymas vartotojams visada lieka dideliu iššūkiu, susiduriama su tam tikromis kliūtimis – barjeriais, kuriuos sąlygoja finansinės, investicijų, personalo valdymo priežastys ar netgi vartotojų požiūris į suteiktą paslaugą. Diegiant paslaugų inovacijas, svarbu nustatyti barjerus, su kuriais dažniausiai susiduria įmonės, ypač tuos, dėl kurių nepavyksta įvesti į rinką naujų paslaugų. Šiame darbe nagrinėjami paslaugų inovacijų diegimo barjerai, kuriuos sąlygoja organizacinė kultūra. Kadangi daugiafunkčių centrų organizacinė kultūra turi specifiškumą (dėl susijungusių kelių organizacijų), organizacinės kultūros skirtumai įtakoja inovacijų įgyvendinimą šiose organizacijose.

„Sunku rasti bent vieną organizacinės veiklos sritį, kuriai organizacinė kultūra nedarytų įtakos - tai rodo pastaraisiais dešimtmečiais atliktų tyrimų kryptys ir šių tyrimų gausa“ (Vveinhardt, 2018, p. 2). Nagrinėjant su organizacine kultūra susijusius mokslinius šaltinius (O'Donnell, Boyle, 2008; Ramanausko, 2017; Odor, 2018; Usoro, Ogbang, 2021; Vveinhardt, Fokto, 2023 ir kt.), iš juose atliktų mokslinių tyrimų matyti, kad ilgalaikė organizacijos sėkmė gali būti pasiekta tik tuo atveju, jei organizacijos kultūra bus suderinta su strateginiais organizacijos tikslais, o darbuotojo asmenybės vertybės derės su organizacijos vertybėmis. Inovacijos priklauso nuo žmonių, nuo jų gebėjimo generuoti žinias ir idėjas bei taikyti jas savo darbo vietoje ir visuomenėje. Straipsniuose paslaugų

inovacijų apibrėžimų, organizacinės kultūros sąvokų ir apibrėžimų įvairovės gausa atskleidžia šių konceptų tyrinėjimo svarbą, todėl šiame darbe akcentuojamos organizacinės kultūros ir paslaugų inovacijų apibrėžtys, remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų tyrimais. Organizacinės kultūros ir inovacijų diegimo sąsajų svarba ir ryšiai pabrėžiami daugelyje Lietuvos mokslininkų darbų (Šedžiuvienės, Vveinhardt, 2018; Kubiliūtės, Okunevičiūtės Neverauskienės, 2023), taip pat gausiuose užsienio mokslininkų Aboramadan, Albashiti, Alharazin, Zaidoune (2019), Kariyapperuma (2014); Mazur (2016); Naranjo-Valenciaa, Jimenez-Jimenezb, Sanz-Valle (2015); Andriukaitienė, Cherep, Voronkova, Punchenko, Kyvliuk (2018); Ceausu, Murswieck, Kurth, Ionescu (2017) ir kt. tyrimuose. Norint nustatyti paslaugų inovacijų diegimo barjerus, reikalingas gilesnis paslaugų inovacijų diegimo apibrėžties bei proceso išmanymas. Šiame darbe analizuoti Nardelli, Scupola, Jensen, 2014; Taques, Lopez, Basso, Areal, 2020; Heinonen, Strandvik, 2021; Aspara, Klein, Luo, Tikkanen, 2018; Li, Lib, Gao, 2019; Snyder, Witwell, Gustafsson, Fombelle, Kristensson, 2016; Li, Lib, Gao, 2019, ir kt. mokslininkų straipsniai, kurie įvairiais požiūriais atskleidė paslaugų inovacijų diegimą organizacijose. Biemans, Griffin ir Moenaert (2016) teigimu, kai kurie mokslininkai išskiria paslaugų inovacijas ir naujų paslaugų kūrimą kaip atskiras sąvokas. Šiame darbe bus laikomasi labiau paplitusios tradicijos ir sąvokos „paslaugų inovacija“ ir „naujų paslaugų kūrimas“ bus laikomos sinonimais, kurie apibrėžiami kaip naujos ar patobulintos paslaugos kūrimo procesas nuo idėjos ar koncepcijos sukūrimo iki pateikimo rinkai.

Paslaugų inovacijų diegimo barjerai analizuoti ir tirti įvairių sričių mokslininkų: Povilaitis ir Čiburienė, 2009; Lorenz, Burger, Hottum, 2012; Videikienė, Šimanskienė, 2014; Lukjanska, 2014; Taneja, Hayek, Pryor, 2016; Madeira, Duarte, Madeira, Flavio de Sao Pedro Filho, 2018; Retkoceri, Kurteshi, 2018; Das, Verburg, Verbraeck, Bonebakker, 2018; Kapler M. 2021; Carvache-Franco O., Carvache-Franco M., Carvache-Franco W., 2022; atskleidė barjerų sampratą bei klasifikacijas, tačiau galima pastebėti, kad stokojama tyrimų, patvirtinančių inovacinių paslaugų diegimo barjerų ir organizacinės kultūros tarpusavio priklausomybę.

Temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas: Nepaisant to, kad paslaugų inovacijų diegimo barjerai nėra visiškai nauja sąvoka, vis gi, išsamių organizacinės kultūros sąlygotų paslaugų inovacijų diegimo barjerų tyrimų nėra gausu. Paslaugų inovacijų diegimo barjerai ir jų ryšys su organizacine kultūra nėra gerai ištirtas, daugumoje mokslinių straipsnių tik užsimenama apie ryšį arba yra nurodoma, kad toks ryšys egzistuoja. Daugiausia informacijos randama užsienio tyrėjų moksliniuose šaltiniuose. Lietuvoje publikacijų paslaugų inovacijų diegimo barjerų tema, o ypač, sąlygotų organizacinės kultūros, nėra gausu. Lietuvių mokslininkai Povilaitis, Čiburienė, 2009a, Videikienė, Šimanskienė, 2014, Vaidelis, 2021; Šedžiuvienė ir Vveinhardt, 2018; paslaugų inovacijų proceso barjerus ir jų valdymo priemonės analizavo dažniausiai išskirdami sėkmės veiksnius, fragmentiškai arba bendrame inovacijų proceso valdymo kontekste. Išsamiausiai šią temą tyrė Giedraitytė (2016), atskleisdama inovacijų proceso barjerų (trikdžių) nustatymą bei valdymą kiekviename inovacinio proceso etape.

Šis tyrimas atliktas Lietuvoje veikiančiuose daugiafunkčiuose centruose, šiame tyrimo lauke organizacinės kultūros sąlygotų paslaugų inovacijų diegimo barjerų tyrimų nebuvo atliekama.

Mokslinė problema. Siekiant atskleisti paslaugų inovacijų diegimo barjerų ryšį su organizacine kultūra, keliamas toks probleminis klausimas: su kokiais organizacinės kultūros sąlygotais barjeriais susiduria organizacijos diegdamos paslaugų inovacijas?

Darbo objektas – organizacinės kultūros sąlygoti paslaugų inovacijų diegimo barjerai.

Darbo tikslas – išnagrinėjus organizacinės kultūros ir paslaugų inovacijų diegimo barjerų teorines prielaidas, nustatyti vyraujančius organizacinės kultūros tipus ir identifikuoti paslaugų inovacijų diegimo barjerus daugiafunkčiuose centruose.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti organizacinės kultūros sampratą, ją sudarančius elementus, modelius, tipologiją bei jos reikšmę organizacijai teoriniu aspektu;
2. Išanalizuoti paslaugų inovacijų apibrėžimų, klasifikacijos, paslaugų inovacijų diegimo etapų teorinius aspektus;
3. Išnagrinėjus teorines prielaidas apie inovacijų diegimo barjerus, atskleisti organizacinės kultūros įtaką paslaugų inovacijų diegimo barjerų susidarymui;
4. Atlikus organizacinės kultūros vertinimą daugiafunkčiuose centruose, nustatyti vyraujančią organizacinės kultūros tipą;
5. Identifikuoti paslaugų inovacijų diegimo barjerus daugiafunkčiuose centruose, atskleidžiant vyraujančios organizacinės kultūros ir paslaugų inovacijų diegimo barjerų sąsajas.

Tyrimo metodika. Darbe naudoti šie tyrimo metodai: Siekiant teoriniu lygmeniu išspręsti tyrimo problemą, taikyti mokslinės literatūros šaltinių analizės, bendrosios ir loginės analizės, kompleksinio apibendrinimo ir lyginimo metodai. Empirinėje darbo dalyje, siekiant nustatyti, su kokiais organizacinės kultūros sąlygotais barjeriais susiduria daugiafunkciai centrai diegdami paslaugų inovacijas, taikytas kokybinio tyrimo metodas.

Darbo struktūra – šį magistro darbą sudaro santrauka, įvadas, teorinis skyrius, metodologijos bei tyrimų rezultatų analizės skyrius ir išvados. Darbo apimtis – 65 psl. (be priedų), darbe pateikiamos 26 lentelės, 15 paveikslų, 14 priedų.

Apribojimai. Šio tyrimo imtis buvo ribotos apimties, todėl būsimuose tyrimuose ją būtina išplėsti, kad būtų galima atlikti išsamesnius tyrimus, įtraukiant visus tiriamų įstaigų darbuotojus, ne tik vadovus. Todėl, siekiant padidinti tyrimo išorinį patikimumą, būsimi tyrimai turėtų būti atlikti, įtraukiant daugiau sektorių – verslo organizacijas, gimnazijas arba kitas ugdymo įstaigas.

Atsižvelgiant į organizacinės kultūros vertinimo modelių gausą, gali būti, kad jei būtų naudojamas kitas tyrimo metodas, būtų buvę gauti kitokie rezultatai.

Sąvokų žodynas

Adhokratija - „žodžio „adhokratija“ šaknis yra *ad hoc*, t. y. laikinas, specializuotas ir dinamiškas dalykas. Pagrindinis adhokratijos tikslas - skatinti gebėjimą prisitaikyti, lankstumą ir kūrybiškumą, kur būdingas neapibrėžtumas, dviprasmiškumas ir informacijos perteklius“ (Cameron, Quinn 1999, p. 47).

Barjerai - bet kokie veiksniai, darantys įtaką inovacijos etapui, kuris stabdo, keičia ar atideda inovaciją (Lukjanska, 2010).

Daugiafunkcis centras – „tai švietimo, kultūros, socialines, sveikatos, sporto, užimtumo ir kitas paslaugas vaikams bei vietos bendruomenei teikianti įstaiga, kurios veikla gali būti: ikimokyklinis, priešmokyklinis ir neformalusis vaikų švietimas, vaikų priežiūra dieną, neformalusis suaugusiųjų švietimas, švietimo pagalba, specialusis ugdymas, nuotolinis mokymas pagal formaliojo ir neformaliojo ugdymo programas ar jų modulius, pramoginė, socialinė, sociokultūrinė, meninė vaikų ir suaugusiųjų veikla ir pan.“ (Misiūnienė G., Tumosaitė G. 2013).

Inovacija - „naujas arba patobulintas produktas ar procesas (arba jų derinys), kuris ženkliai skiriasi nuo ankstesnių vieneto produktų ar procesų ir kuris yra prieinamas potencialiems naudotojams (produkto atveju) arba kuris vieneto yra naudojamas (proceso atveju)“ (Oslo vadovas, 2018, p. 255).

Inovacijų diegimas – momentas, nuo kurio ženkliai skirtingas naujas ar patobulintas produktas arba verslo procesas yra pirmą kartą pateikiamas naudoti. Produkto inovacijos atveju - tai yra jo įvedimo į rinką momentas, proceso inovacijos atveju - jo panaudojimo įmonėje pirmą kartą momentas (Oslo vadovas, 2018).

Kliūtis – sąvokos „barjeras“ sinonimas, atsižvelgiant į kontekstą ir stilių, galimas tarptautinio žodžio „barjeras“ pakaitas (<https://vlkk.lt/konsultacijos/5335-barjeras>).

Normos - tai bendri įsitikinimai apie tai, kaip žmonės organizacijoje turėtų elgtis arba ką jie turėtų daryti, kad atliktų savo darbą. Normos yra tikėtini elgesio modeliai (De Long, 1997).

Organizacinė inercija - pasireiškia nenoru rizikuoti, ramaus pasitenkinimo atmosfera, kuri kartais būdinga ilgamečiams vadovams (Cordeiro ir Vieira, 2012).

Organizacinė kultūra - „kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje“ (Schein, 1992).

Paslaugų inovacija – „naujas produktas, procesas ar paslauga, kurie reikšmingai skiriasi nuo ankstesnių pasiūlymų“ (Witell *et al.*, 2016).

Praktika - tai formali ar neformali tvarka, naudojama organizacijoje darbui atlikti (De Long, 1997).

Produkto inovacija – „nauja arba patobulinta prekė ar paslauga, ženkliai besiskirianti nuo įmonės rinkai pateiktų gaminių ar paslaugų“ (Oslo vadovas 2018. 70 psl.).

Vertybės yra svarbiausias veiksnys (ribojantis arba skatinantis), darantis įtaką organizacijoje vykstantiems procesams (Šimanskienė ir kt., 2015).

1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA PASLAUGŲ INOVACIJŲ DIEGIMO BARJERAMS

Organizacinė kultūra yra esminis veiksnys, formuojantis organizacijos veiklos kryptis ir paslaugų inovacijų diegimo sėkmę. Dabartinėje nuolat besikeičiančioje rinkoje organizacijoms tampa svarbu ne tik išlaikyti veiklos efektyvumą, bet ir diegti inovacijas, kurios padėtų joms konkuruoti ir patenkinti augančius vartotojų poreikius. Tačiau inovacijų diegimas dažnai susiduria su įvairiais barjerais, kuriuos lemia organizacijos vidaus struktūros, procesai ir kultūra. Mokslinėje literatūroje organizacinės kultūros įtaka inovacijų diegimui apibūdinama ir kaip teigiamas, ir kaip neigiamas veiksnys, o sėkmingam inovacijų įgyvendinimui svarbu įveikti su organizacine kultūra susijusius iššūkius. Šioje teorinėje dalyje analizuojama organizacinės kultūros samprata, jos pagrindiniai elementai ir tipai, taip pat išsamiai nagrinėjama, kaip organizacinė kultūra veikia inovacijų diegimo procesus bei su kokiais barjerais tenka susidurti šiuose procesuose. Norint atskleisti, kokie organizacinės kultūros barjerai trukdo paslaugų inovacijų diegimui, toliau pateikiama organizacinės kultūros apibrėžtis, remiantis mokslinės literatūros analize.

1.1 Organizacinės kultūros apibrėžtis ir elementai

Organizacinė kultūra yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių organizacijos veiklą ir sėkmę. Ji apibūdina vertybes, elgesio normas, tradicijas ir įsitikinimus, kurie formuoja organizacijos aplinką ir turi įtakos tiek darbuotojams, tiek vadovams. Organizacinė kultūra nėra vienoda visose organizacijose – ji gali skirtis ne tik tarp skirtingų organizacijų, bet ir tarp atskirų jų padalinių. Šiame skyriuje bus gilinamasi į tai, kaip organizacinė kultūra formuojama, kokią įtaką ji daro darbuotojams ir organizacijos veiklai, bei kodėl organizacijos siekia stiprios ir efektyvios kultūros. Organizacinė kultūra yra plačiai tyrinėjama ir laikoma esminiu organizacijos veiklos veiksnium. Organizacinę kultūrą suvokti nelengva, nors ji nagrinėjama daugelio mokslininkų. Aboramadan, Albashiti, Alharazin ir Zaidoune (2019) pateikė platų organizacinės kultūros apibrėžimų tyrinėjimą. Šimanskienė, Gargasas ir Ramanauskas (2015) atskleidė skirtingus požiūrius į organizacinės kultūros turinį ir esmę. Vaidelis (2021) organizacinę kultūrą apibūdino kaip dinamišką procesą, apimančią prisitaikymą prie pokyčių, skatinantį inovacijas ir gebėjimą mokytis. Pasak Ramanausko (2017), organizacinė kultūra prisideda prie išorinio įvaizdžio kūrimo, formuoja santykius su tiekėjais, klientais ir partneriais, bei nukreipia dėmesį į svarbiausias strategines kryptis.

„Lietuvos mokslininkai nėra priėję bendros nuomonės diskusijoje, koki terminą vartoti kalbant apie organizacinę kultūrą, organizacijoje vyraujanti kultūra yra organizacinė ar organizacijos“ (Stundžė, 2010, p.64). Todėl remiantis kai kurių mokslininkų (Šimanskienės, 2002; Vveinhardt, 2011) įžvalgomis, kad organizacijos kultūra yra natūraliai organizacijoje besiformuojanti kultūra, o organizacinė kultūra – tai kultūra, kurią sąmoningai formuoja vadovai ar atsakingi asmenys. Šiame darbe pasirinkta vartoti organizacinės kultūros terminą, nes pagrindinis dėmesys skiriamas tikslingai kuriamai kultūrai organizacijose. Organizacinė kultūra, pasak Šimanskienės (2002), – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri kaip jungiamoji grandis vienija visų darbuotojų pastangas, remiantis dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis, siekti bendrų organizacijos tikslų. Organizacinė kultūra daro įtaką darbuotojams, jų moralei būklei, emocijoms ir darbo atsidavimui. Organizacinė kultūra daro įtaką darbo kokybei (Paužuolienė, 2017). Organizacijos, turinčios daugiausia vidinę

procesų kultūrą, gali stipriai priešintis naujovės skatinančioms reformoms (O'Donnell ir Boyle, 2008). Pagal Šimanskienės ir kt. (2015, p. 311) organizacinės kultūros apibrėžimų skirstymą, „pirmajai grupei priskiriamos organizacijos ir jos narių veiklos charakteristikos, antrajai grupei – organizacinės kultūros elementų apibrėžimai ir trečiajai – apibrėžimai, traktuojantys organizacinę kultūrą kaip integralią kategoriją“. Belias ir Koustelios (2014) pažymi keletą bendrų ypatybių, būdingų vartojamiems organizacinės kultūros apibrėžimams - organizacinė kultūra formuojasi grupėse, yra susijusi su organizacijos ir jos darbuotojų aplinka, istorija, darbo sąlygomis ir specifiniais įvykiais ir yra sudėtinga ir daugiasluoksnė, apimanti kognityvinius ir simbolinius aspektus.

Siekiant plačiau atskleisti organizacinės kultūros sampratą, šiame skyriuje nagrinėjama organizacinės kultūros apibrėžtis, remiantis skirtingų autorių apibrėžimų analize, išskiriant pagrindinius organizacinės kultūros bruožus, požymius bei elementus (1.1.1 lentelėje pateikiama mokslininkų organizacinės kultūros apibrėžtis ir samprata).

1.1.1 lentelė

Organizacinės kultūros samprata

Organizacinės kultūros apibrėžimai	Autoriai
Įmonės kultūra gali būti traktuojama kaip vertybių, požiūrių, elgsenos modeliai, ritualai, įsitikinimai, normos, lūkesčiai, socializacija ir darbuotojų prielaidos, kurie yra pagrindinis organizacijos identitetas ir kurie padeda nustatyti darbuotojų manieras. „Organizacinė kultūra – tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas“.	Schein, (1992), 2010, p. 21
Organizacinė kultūra - tai vertybių, simbolių ir ritualų, kuriais dalijasi konkrečios įmonės nariai, visuma, apibūdinanti, kaip organizacijoje elgiamasi sprendžiant tiek vidaus valdymo, tiek su klientais, tiekėjais ir aplinka susijusias problemas. Žmonės yra vienas iš svarbiausių organizacinės kultūros komponentų.	Cortez Claver, Llopis, , Gonzalez ir Gasco, 2001, p. 3
Elgsenos normos ir praktika, dažnai vadinama „organizacine kultūra“, kuri yra būtina veiksmingam žinių naudojimui.	De Long (1997)
Bendras buvimo, mąstymo ir veikimo būdas kolektyve ir koordinuojamas žmonių, turinčių abipusių lūkesčių.	Serpa (2016)
Organizacinė kultūra - tai bendrų vertybių, įsitikinimų ir normų visuma, daranti įtaką darbuotojų mąstymui, jausmams ir elgesiui darbo vietoje.	Agwu (2014)
Organizacinė kultūra - tai „neformalus, bendras požiūris į organizaciją ir narysę joje, kuris sieja organizacijos narius ir daro įtaką tam, ką jie galvoja apie save ir savo darbą“. Organizacijos kultūrą sudaro paviršutiniškesni aspektai, tokie kaip elgesio modeliai, pastebimi simboliai ir ceremonijos, ir giliau įsišaknijusios bei esminės vertybės, prielaidos ir įsitikinimai.	O'Donnel ir Boyle, 2008, p. 19
Organizacinė kultūra - įmonės orientacija į vidinius suinteresuotuosius subjektus, sudaranti pagrindines taisykles, nuo kurių priklauso darbuotojų elgesys, sukurtas ir pasidalytas organizacijoje.	Maseko (2017)
Pagrindiniais organizacinės kultūros parametrais galima įvardinti darbuotojų pasitenkinimą (darbuotojų skatinimo sistema, gerai veikianti vidinė komunikacija, abipusis darbuotojų bei vadovų pasitikėjimas, orientacija į darbą bei stabilumas), organizacijos gebėjimą prisitaikyti besikeičiančiuose procesuose (pokyčių kūrimas, susifokusavimas į klientus, organizacinis mokymasis, nuolatinis žinių gilinimas, kokybės didinimas, inovacijų skatinimas), darbuotojų įtraukimą į organizacijos veiklą (igalinimas į sprendimų priėmimą, orientavimasis į komandinį darbą, gebėjimų tobulinimas, darbo proceso autonomija), organizacijos misijos bendrą suvokimą (vieninga organizacijos strateginė kryptis, bendri tikslai, uždaviniai ir vizija), organizacijos pastovumą (esminės vertybės bei susitarimai, organizacinė integracija	Vaidelis (2021)

1.1.1 lentelės tęsinys

Organizacinė kultūra – tai pagrindinių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri pripažįstama organizacijos narių, lemia jų elgesį, yra pa laikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius	Jucevičienė (1996)
Organizacinė kultūra – tai žmogaus vertybių, lūkesčių, savybių, požiūrių, netgi mąstymo būdo išraiška, suformuoti ar tradiciniai veiklos ir mąstymo būdai, kurių nauji organizacijos nariai turi išmokti ir bent iš dalies priimti, kad taptų šios organizacijos nariais	Jucevičius (1998)
Organizacinė kultūra - tai abipusis vertybių, filosofijų ir normų egzistavimas. Tai neapčiuopiama, tačiau stipri jėga, veikianti kartu dirbančių žmonių bendruomenę ir daranti įtaką tos grupės narių elgesiui. Tinkami elgesio būdai tampa iš esmės savaime suprantami jos nariams, kai organizacija įgyja struktūrinį pastovumą	Bamidele (2022)
Organizacinę kultūrą galima taip apibūdinti: tai koordinuotų organizacinių, vadybinių, technologinių ir neformalių tarpasmeninių santykių visuma, pasiekama tam tikroje valdymo veiklos ir žinių vystymosi stadijoje	Ramanauskas (2017)
„Organizacinės kultūros pagrindą sudaro vertybės. Kiekviena organizacija, plėtodama savo veiklą, remiasi vertybėmis, kurios yra svarbiausios jos darbuotojams“.	Šimanskienė ir kt., 2015, p. 318
Organizacinė kultūra - tai tam tikros organizacijos darbuotojų priimtų nuostatų ir elgsenos, turinčių įtakos jos funkcijoms ir bendrai gerovei, visuma	Belias ir Koustelios (2014)
Organizacinė kultūra - tai vidinių suinteresuotųjų šalių bruožų ir elgsenos visuma, kuria remdamiesi jos gali ne tik suvokti ir mąstyti apie savo vidinę aplinką, bet ir spręsti išoriškai susijusias problemas.	Arif, Zahid, Kashif ir Sindhu (2016)
„Organizacinė kultūra – tai dirbtinė, sąmoningai plėtojama kultūra“. Organizacinės kultūros charakteristikos sudaro organizacijos valdymo (vadybos) turinį ir tampa skiriamaisiais bruožais, pagal kuriuos organizacijos save pozicionuoja, tampa atpažįstamomis ir / arba interpretuojamomis personalo, vartotojų, klientų ir kt.	Vveinhardt, 2011, p. 221-229
Tai kolektyvinis proto programavimas, nes vertybių dalijimasis tarp organizacijos narių tampa jėga, kuri kuria organizuotą kultūrą pagal aiškius tikslus, kurių visi siekia	Gorzelany et al., 2021
Organizacinė kultūra - tai svarbių vertybių, įsitikinimų ir supratimo, kuriuos organizacijos nariai turi bendrus, rinkinys. Ji pateikia patikslintus mąstymo, jausmų ir reagavimo būdus, kuriais vadovaujasi priimant sprendimus ir vykdant kitą organizacijos dalyvių veiklą. Organizacinė kultūra yra tai, ko organizacijos nariai išmoka per tam tikrą laiką sprenddami išgyvenimo problemas.	Olori ir John (2013)

Apibendrinus 1.1.1 lentelėje pateiktas apibrėžtis, galime teigti, kad organizacinės kultūros aptariama sąvoka yra labai plati, apibrėžimų yra daug, o jų skirtumai tik nežymūs. Analizuojant pateiktus apibrėžimus, galima matyti, kad organizacinė kultūra ir užsienio, ir lietuvių autorių darbuose reiškia daugmaž tą patį: organizacinė kultūra – tai rinkinys vertybių, įpročių, tradicijų, pažiūrų, suformuotų ir susiformavusių, siekiant įgyvendinti bendrą tikslą, susijusį su organizacijos veiklos efektyvumu ir konkurenciniu pasisėkimu. Dauguma autorių pabrėžia, kad organizacinė kultūra daro įtaką darbuotojų mąstymui, jausmams ir elgesiui darbo vietoje. Tyrimai rodo, kad stipri organizacinė kultūra prisideda prie organizacijos sėkmės, nes padeda sutelkti darbuotojus, didina jų įsitraukimą ir produktyvumą.

Norint atlikti išsamią organizacinės kultūros analizę, svarbu išskirti esminius organizacinės kultūros elementus. Organizacinės kultūros struktūrą sudaro šie elementai: organizacijos misija, vertybės ir tikslai, vidinės organizacijos elgsenos normos ir kodeksas, tradicijos, papročiai, apeigos, ritualai, organizacijos įvaizdis, mitai, istorijos, legendos. Visi šie struktūriniai elementai glaudžiai tarpusavyje sąveikauja, papildo vienas kitą ir išlaiko tam tikrą būsenos pusiausvyrą (Šimanskienė, Gargasas, Ramanauskas (2015, p. 313). Šimanskienė ir kt. (2015) pateikė išvadas, kad kiekviena organizacija vadovaujasi atitinkamomis tai organizacijai būdingomis nuostatomis ir vertybėmis. Anksčiau minėtų

autorių (Šimanskienės ir kt., 2015) požiūriu, vertybės rodo, ką organizacijos nariai mano, kad verta daryti, kokių konkrečių rezultatų ar elgsenos pageidauja organizacija arba ko ji siekia. Būtent organizacijos vertybės yra svarbiausias veiksnys (ribojantis arba skatinantis), darantis įtaką organizacijoje vykstantiems procesams. Normos - tai bendri įsitikinimai apie tai, kaip žmonės organizacijoje turėtų elgtis arba ką jie turėtų daryti, kad atliktų savo darbą. Normos yra tikėtini elgesio modeliai. Praktika - tai formali ar neformali tvarka, naudojama organizacijoje darbui atlikti. Kiekviena praktika - formali ar neformali - turi konkrečius vaidmenis ir taisykles (dažnai neišsakytas), kuriomis vadovaujasi ją taikant.

Ceausu *et al.* (2017) požiūriu - vertybės lemia prioritetus ir sprendimus, kurie atsispindi tame, kaip įmonė leidžia savo laiką ir pinigus. Šių autorių teigimu, įmonės vertybės - tai ne tai, ką sako vadovai ar ką jie rašo reklaminėje medžiagoje ir ataskaitose, o tai, ką daro žmonės, vadovai ir darbuotojai. Vveinhardt ir Fokto (2023, p. 360) pateikdami pagrindinių asmeninių ir organizacinių vertybių palyginimus, išskiria stipriausius raktinius žodžius, sudarančius organizacinių vertybių tyrimų sritį, suskirstydami juos į penkis klasterius. Ramanauskas (2017, p. 44) teigia, kad vertybėmis yra pagrįstas kasdienis darbuotojų elgesys ir nulemtas jų požiūris į atliekamą vaidmenį: „organizacinę kultūrą galiausiai lemia ne deklaruotos vertybės, bet vadinamosios pagrindinės prielaidos (žmogaus pasąmonėje glūdintys įsitikinimai) <...> šių prielaidų visuma sudaro vadinamąją organizacijos kultūrinę paradigmą ir apima pažiūras į santykius su aplinka, kasdienį gyvenimą, žmogaus prigimtį, žmonių veiklą ir santykius“.

Belias *et al.* (2014) remiasi Hackmano ir Oldmano (1975) sukurtu pasitenkinimo darbu modeliu, kuriuo siekiama apibūdinti priežastinį ryšį tarp darbo savybių ir darbuotojų elgesio. Šiam ryšiui įtakos turi trys psichologinės sąlygos: 1) patiriamas darbo prasmingumas, 2) patiriama atsakomybė už darbo rezultatus 3) faktinių darbo rezultatų žinojimas. Pasitenkinimas darbu apibūdinamas kaip skirtumas tarp rezultatų, kuriuos darbuotojas tikisi gauti, ir tų, kuriuos jis iš tikrųjų gauna.

Organizacinė kultūra yra svarbi organizacijos veiklos dalis, kuri turi tiesioginį poveikį jos vidinei ir išorinei aplinkai bei ilgalaikiai sėkmei. Norint giliau suprasti organizacinę kultūrą, svarbu analizuoti jos elementus: vertybes, misiją, normas, tradicijas, ritualus ir įvaizdį. Šie elementai glaudžiai susiję tarpusavyje ir formuoja bendrą organizacijos aplinką. Vertybės – tai pagrindinis organizacinės kultūros elementas, kuris lemia darbuotojų elgesį ir požiūrį į darbą, o normos ir praktika užtikrina tvarką ir efektyvų darbą organizacijoje. Tokiu būdu organizacinė kultūra tampa tvirtu pamatu, padedančiu organizacijai veikti ir sėkmingai prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių.

1.2 Organizacinės kultūros vertinimo modeliai ir tipologija

Šiame poskyryje analizuojami keletas skirtingų autorių (Shein, 1992; Hofstede, 1981; Cameron ir Quinn, 1999; Denison, 2006; O'Reilley *et al.*, 1991) organizacinės kultūros modelių bei tipų, sisteminančių bei klasifikuojančių organizacijas pagal jose vyraujančias kultūras. Tyrinėdami organizacinę kultūrą, mokslininkai Belias *et al.* (2014), Paužuolienė ir Šimanskienė (2021) ir kt. išskyrė daugybę skirtingų tipų, kad apibūdintų organizacijų formą ir funkcijas. Paužuolienė (2017) pažymi, kad mokslininkai savo sukurtus organizacinės kultūros vertinimo instrumentus įvardija skirtingai. „Vieni juos vadina metodais, kiti – modeliais, skalėmis ar instrumentais. Norint išvengti pavadinimų įvairovės dažnu atveju pasirinktas vartoti „instrumento“ terminas. <...> kai kur yra

vartojami ir kiti pavadinimai, kaip modelis, skalė ar metodas, nes norint išlaikyti mokslinį objektyvumą pasirinktų mokslininkų vertinimo metodikų pavadinimai <...> įvardijami tais terminais, kuriais autoriai patys įvardijo sukurtus organizacinės kultūros vertinimo instrumentus“ (Paužuolienė, 2017, p. 51). Šimanskienė ir Sandu teigimu, „norint sukurti ir puoselėti tinkamą organizacinę kultūrą būtina ją įvertinti“ (Šimanskienė ir Sandu, 2013, p. 201). Šiame darbe bus plačiau analizuojami organizacinės kultūros vertinimo instrumentai, kurių dimensijos bei juos įtakojoantys veiksniai gali turėti sąsają su paslaugų inovacijų diegimo barjeriais. Pasirinkti analizuoti instrumentai, kurie dažniausiai cituojami ir taikomi moksliniuose darbuose. Tikslingai pasirinkti skirtingi instrumentai, norint išsiaiškinti, kokiais teoriniais kriterijais dažniausiai mokslininkai remiasi, vertindami organizacinę kultūrą, kad pagal tai būtų galima sukurti kuo tikslesnį tyrimo instrumentą.

Cameron ir Quinn (1999) sukurtas organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI), apibrėžtas dviem konkuruojančių vertybių dimensijomis. Pirma dimensija – lankstumas ir diskretiškumas / stabilumas ir kontrolė. Antra dimensija – vidinė orientacija ir integracija / išorinė orientacija ir diferenciacija. Kiekvienas kvadratas pavadintas pagal labiausiai atitinkančią organizacinės kultūros charakteristiką (1.2.1 lentelė).

1.2.1 lentelė

Cameron ir Quinn Organizacinės kultūros vertinimo instrumentas

KLANAS. Įgalinimas, komandos formavimas, darbuotojų įtraukimas, žmogiškųjų išteklių vystymas, atviras bendravimas	ADHOKRATIJA. Nustebinti ir pradžiuginti, naujų standartų kūrimas, poreikių numatymas, nuolatinis tobulinimas, kūrybiškų sprendimų paieška
HIERARCHIJA. Klaidų aptikimas, matavimas, procesų kontrolė, sistemingas problemų sprendimas, kokybės įrankiai	RINKA. Klientų pageidavimų vertinimas, produktyvumo didinimas, išorinių partnerysčių kūrimas, konkurencingumo didinimas, klientų ir tiekėjų įtraukimas

Šaltinis: sudaryta pagal Cameron, Quinn, 2006, p. 50

Šio tyrimo autoriai (Cameron ir Quinn, 2006) pabrėžia klando tipo privalumus: organizacijos ilgalaikę žmogiškųjų išteklių plėtros naudą ir didelę reikšmę sanglaudai bei moralei. Sėkmė, jų manymu, apibrėžiama kaip jautrumas klientams ir rūpinimasis žmonėmis, teikiant pirmenybę komandiniam darbui, dalyvavimui ir sutarimui. (Cameron ir Quinn, 2006, p. 66). „Tipiškoje klando kultūroje stipriai išreikštas „mes“ jausmas, aukšta organizacijos atsakomybė bei dideli įsipareigojimai darbuotojams“ (Patapas ir Labenskytė, 2011, p. 595). Cameron ir Quinn (2006), nurodo, kad hierarchinės kultūros vadovai didžiuojasi, esantys geri koordinatoriai ir organizatoriai, kurie siekia efektyvumo. Hierarchijos organizacinė kultūra apibūdinama biurokratinio modelio septyniais bruožais: formalios taisyklės, specializacija, nuasmeninimas, atrankos sistema, grįsta įvertinimu, hierarchija, atskira nuosavybė, apskaita (Patapas ir Labenskytė, 2011). Adhokratinei organizacinei kultūrai būdinga: unikalių naujų produktų pateikimas, novatoriškumas, veiklumas, lankstumas, eksperimentavimas, rizikingumas, individualumas, kūrybiškumas, palaikoma asmeninė iniciatyva bei laisvė. Vadovai laikomi novatoriais ir mėgėjais rizikuoti. Organizaciją vienija įsipareigojimas eksperimentuoti ir diegti naujoves. Didžiausias dėmesys skiriamas pažangai. Ilgalaikis organizacijos dėmesys skiriamas augimui ir naujų išteklių įsigijimui (Cameron ir Quinn, 2006). Rinkos organizacinė kultūra funkcionuoja kaip rinka, t. y. orientuota į išorinę, o ne į vidinę aplinką. Pagrindinis dėmesys sutelkiamas į išorinius santykius su klientais, įtraukiant tiekėjus, vartotojus, profesines sąjungas, teises institucijas ir kt. Rinkos kultūros logika – aiškus tikslas ir agresyvi strategija.

Belias *et al.* (2014) argumentuoja, kad organizacinė kultūra formuoja darbuotojų elgesį, vertybes ir bendravimo būdus, o tai turi reikšmingą poveikį jų pasitenkinimui darbu. Usoro, Ogbang ir Etuk (2021) prastą komunikaciją ir nenuoseklumą priskiria veiksniams, trukdantiems indėliui į veiklos rezultatus (Usoro *et al.*, 2021, p. 76). Hierarchinė kultūra, kurioje dominuoja griežta kontrolė ir maža autonomija, dažnai susijusi su žemesniu darbuotojų pasitenkinimu. Karimli (2023) nustatė, kad organizacinės kultūros poveikis inovacinei veiklai, kaip ir daugeliui kitų veiklų, taip pat yra dvejopas - ji gali ir palengvinti veiklos įgyvendinimą, ir užkirsti kelią šiai veiklai. Autorė Karimili (2023) inovacinės kultūros struktūrą lygina su adhokratinės organizacijos kultūros tipu (inovacijų ir kūrybiškumo skatinimo). Pasak Paužuolienės, Šimanskienės (2021, p. 71), šie keturi organizacinės kultūros tipai tiriami, panaudojant instrumentą, „kurio pagrindą sudaro šešios organizacinės kultūros dimensijos: 1) dominuojantys organizacijos bruožai; 2) valdymo stilius; 3) vadovavimas darbuotojams; 4) organizaciją telkiantys elementai; 5) strateginiai tikslai; 6) sėkmės kriterijai“. Šis instrumentas gali būti naudojamas kaip pirminis, organizacijai pradėjus pokyčius, ir kaip antrinis, juos jau įvykdžius: gali padėti nustatyti, ar darbuotojai patenkinti darbu. „OCAI yra naudinga priemonė, vykdant sujungimą ar reorganizaciją“ (Paužuolienė, 2017, p. 55). Ramanausko (2017, p. 108) nuomone, Cameron ir Quinn metodikos privalumams galima priskirti: praktinę orientaciją, kuri apima pagrindinius kultūros pokyčius, kurie nustatyti kaip lemiantys organizacijos sėkmę. Remiantis Ramanausko (2017) išvalgomis, ypač svarbu į tyrimą įtraukti tuos, kurie atsakingi už veiklos krypčių nustatymą, vertybių formavimą, vadovavimą esminiams pokyčiams; kiekybinį ir kokybinį vertinimą – procesas pasikliauja tiek kiekybiniu, tiek ir kokybiniu vertinimu.

O'Reilly, Chatman ir Caldwell (1991) organizacinės kultūros suderinamumo metodas – tai kultūros vertybių matavimo metodas (angl. Organization Culture Profile – OCP). „Šis modelis rodo, kad organizacijos kultūrą gali apibūdinti inovacijos ir rizikos prisiėmimas (1 veiksnys), dėmesys detalėms (2 veiksnys), orientacija į rezultatus (3 veiksnys), agresyvumas ir konkurencingumas (4 veiksnys), palaikymas (5 veiksnys), dėmesys augimui ir atlygiui (6 veiksnys), orientacija į bendradarbiavimą ir komandą (7 veiksnys) ir ryžtingumas (8 veiksnys)“ (O'Reilly *et al.* (1991). Ši tyrimo metodika daugiausiai kartų modifikuota. Modifikuotos septynios organizacinės kultūros vertinimo dimensijos pateiktos 1.2.2 lentelėje.

1.2.2 lentelė

Modifikuotos O'Reilly *et al.* (1991) organizacinės kultūros vertinimo dimensijos

Dimensijos	Vertybės
Novatoriškumas (inovatyvumas)	Atvirumas naujoms galimybėms, gebėjimas prisiimti riziką, noras eksperimentuoti, būti mažiau atsakingam
Stabilumas	Taisyklės, saugumas ir stabilumas
Dėmesys detalėms	Tikslumas ir analitiškumas
Pagarba žmonėms	Teisingumas, pagarba ir tolerancija
Orientacija į komandinį darbą	Orientavimasis į žmones, komandą, bendradarbiavimą
Orientacija į rezultatus	Pasiekimai, orientavimasis į rezultatą
Agresyvumas	Konkurencingumas, žema socialinė atsakomybė

Šaltinis: sudaryta, remiantis Paužuoliene ir Šimanskiene (2021, p. 73)

Kiekvienas teiginys koncentruojasi į skirtingą vertybę, tokią kaip „rizikos prisiėmimas“, „inovatyvumas“, „tikslumas“, „agresyvumas“, „nekonfliktingumas“ ar „neformalumas“ (Gulbovaitė,

2014, p. 59). Šis tyrimas taikomas gana plačiai, siekiant išsiaiškinti organizacijos puoselėjamas vertybes ir darbuotojų pozicijų jų atžvilgiu.

Denison, Janovics, Young ir Cho (2006) organizacinės kultūros vertinimo skalė (modelis) (angl. *Denison Organizational Culture Scale – DOCS*) dažniausiai taikomas organizacijose, kurios nori pakeisti organizacinę kultūrą ir tobulinti veiklą. 1.2.3 lentelėje.

1.2.3 lentelė

Denison (2006) keturių organizacinės kultūros bruožų sudedamieji indeksai

Keturi organizacinės kultūros bruožai	Matuojami rodikliai
Dalyvavimas (įsitraukimas): pokyčiai	Gebėjimų ugdymas, komandinė orientacija, galios suteikimas
Pastovumas, nuoseklumas: koordinavimas ir integracija	Pagrindinės vertybės, susitarimas, koordinavimas, integracija
Prisitaikymas (adaptyvumas): pajėgumų plėtojimas	Pokyčių įgyvendinimas, požiūris į klientus, organizacinis mokymas
Misija: strateginės kryptys ir ketinimai	Vizija, tikslai ir siekiai, strateginės kryptys

Šaltinis: sudaryta, remiantis Paužuolienė, p.112

Denison *et al.* (2006) skalė - tai viena iš nedaugelio metodikų, leidžianti organizacijoms stebėti ir vertinti organizacinę kultūrą. Pasak Ramanausko (2017, p. 109), modelio pagrindą sudaro dvi ašys: lankstumas (lankstumas – stabilumas) ir fokusavimas (išorinis – vidinis). D. Denison *et al.* (2006) savo tyrimuose naudojo tą pačią konkuruojančių vertybių skalę, kaip ir K. Cameron, R. Quinn modelyje stabilumas – lankstumas ir vidinė orientacija – išorinė orientacija. Kiekvienai charakteristikai apskaičiuojama keletas rodiklių. Šis modelis gali būti taikomas norint nustatyti valdymo požiūrį.

Organizacinės kultūros indeksas (angl. Organizational Culture Index - OCI). Instrumentas sukurtas Wallach (1983), pateikiamas 1.2.4 lentelėje. Skiriamos trys dimensijos: biurokratija, inovacijos, parama/palaikymas.

1.2.4 lentelė

Organizacinės kultūros indeksas OCI

Dimensijos	Teiginiai
Biurokratija	hierarchija, procedūros, struktūra, įsakymai, tvarka, nuostatos, atsargumas arba perspėjimai, orientacija į valdžią
Inovacijos	Orientacija į rezultatus, rizikos priėmimas, kūrybiškumas, skatinimas, iššūkiai, motyvacija, verslumas
Parama/palaikymas	Pasitikėjimas, skatinimas, bendradarbiavimas, saugumas, orientavimasis į santykius, asmeninė laisvė

Šaltinis: sudaryta, remiantis Paužuoliene ir Šimanskiene (2021, p. 78)

Instrumentą sudaro 24 teiginiai - po 8 kiekvienai dimensijai. OCI padeda organizacijoms identifikuoti savo stipriąsias ir silpnąsias puses, susijusias su organizacine kultūra, ir padaryti pokyčius, jei reikia. Tyrimas leidžia organizacijoms suprasti, ar jos kultūra labiau orientuota į kontrolę, inovacijas ar tarpusavio bendradarbiavimą.

Hofstede (1981) organizacinės kultūros vertinimas (angl. Hofstede's Measure of Organisational Culture). Hofstede organizacinės kultūros vertinimas apima šešias nepriklausomas dimensijas, kurios apibūdina organizacijos organizacinės kultūros praktiką (P įvardija praktiką) (Ramanauskas, 2017, p.

60). „Hofstede organizacinės kultūros vertinimas taikomas įvairiuose vadybiniuose tyrimuose, kurie susiję su organizacine kultūra“ (Ramanauskas, 2017, p. 61).

1.2.5 lentelė

Hofstede (1981) organizacinės kultūros vertinimas

P1	Procesas arba rezultatas
P2	Orientacija į darbą arba į darbuotojus
P3	Parapijinė arba profesionali
P4	Atvira sistema arba uždara sistema
P5	Griežta kontrolė arba laisvė
P6	Pragmatinė arba normatyvinė

Šaltinis: sudaryta, remiantis Paužuoliene ir Šimanskiene (2021, p. 78)

Apibendrinant šį skyrių, galime teigti, kad analizuoti organizacinės kultūros įvertinimo modeliai leidžia organizacijoms įvertinti savo stiprybes ir silpnybes, pasirinkti tinkamus pokyčius ir valdymo strategijas, taip pat analizuoti darbuotojų pasitenkinimą bei darbo efektyvumą. Organizacinės kultūros vertinimas yra būtinas, norint puoselėti tinkamą organizacijos aplinką, leidžiančią inovacijoms įsitvirtinti.

1.3 Veiksniai, formuojantys daugiafunkcio centro organizacinę kultūrą

Mokslinės literatūros apie daugiafunkcinius centrus nėra daug. Tačiau praktikai šią idėją žino ir plėtoja jau kurį laiką. Svendsen (2009) manymu, svarbiausia yra tai, jog visa veikla sutelkta vienoje vietoje. Naujoji patogumo kultūra yra ne tik paremta technologijomis, bet ir atspindi laiko stokojančią, nuolat keliaujančią visuomenę, kuri labiau rūpinasi vietos ekonomika ir tvarumu. Misiūnienė ir Tumosaitė (2013) pristatė daugiafunkčių centrų reorganizavimo kryptis ir kompleksiskai teikiamų švietimo, kultūros ir socialinių paslaugų sistemos plėtotę. Daugumos šių centrų valdymui ir rinkodarai labai svarbus vietinis klientų pobūdis. „Tarpasmeniniai santykiai tarp organizacijos ir klientų bei rinkodara iš lūpų į lūpas yra svarbūs ir iš tiesų gali būti pagrindinis konkurencinio pranašumo kūrimo elementas“ (Millington *et al.* (2015, p. 25). Atsižvelgiant į pokyčius organizacijoje (kai daugiafunkcis centras steigiamas sujungiant kelias organizacijas), svarbu atpažinti organizacinės kultūros rolę šiame procese. Sujungus keletą skirtingas veiklas atliekančių organizacijų į vieną visumą, besikeičianti organizacinė kultūra daro įtaką darbuotojams, jų moralei būklei, emocijoms ir atsidavimui darbui. Stripeikis ir Ramanauskas (2011) nustatė, kad inovacijos atsiranda organizacinėje kultūroje, kuri sudaro joms palankias sąlygas. „Įmonės, prieš pradėdamos įgyvendinti paslaugų inovacijas, gali daugiau dėmesio skirti įmonės kultūriniam aspektui <...> kai darbuotojai yra atviresni, klientai lengviau priima naujas paslaugas ir produktus, o tai skatina įmonės veiklos rezultatus“ (Li *et al.*, 2019, 262 p.). Organizacinė kultūra apibrėžia santykius su tiekėjais, klientais ir partneriais, priklausomai nuo nustatytos misijos (Ramanauskas, 2017). Vveinhardt ir Šedžiuvienė (2022) teigia, kad geresnis pokyčių priėmimas priklauso nuo darbuotojų dalyvavimo ir jų įsitraukimo į darbą bei organizacijos valdymo veiksmų. Nardeli *et al.* (2014) pateikia tamsiąją suinteresuotųjų šalių sąveikos pusę, kurią sukelia inovacijų procesai: 1) prieštarigus skirtingų klientų poreikius; 2) prieštaringą vadovų praktiką; 3) konkuruojančius suinteresuotųjų šalių požiūrius.

1.4 Paslaugų inovacijų samprata

Tendencijų banga, apimanti spartų globalizacijos pokyčių tempą ir technologijų pažangą, formuoja naujas rinkos jėgas. Norint išlikti ir sėkmingai veikti tokioje aplinkoje, inovacijos tampa būtinybe. Įmonių konkurencinio pranašumo šaltiniu paslaugų inovacijas vadina Taques *et al.* (2021). Ark, Broersma ir Hertog (2003), Baregheh, Rowley ir Sambrook (2009) paslaugų inovacijas apibūdina kaip kompleksinį ir daugiapakopį procesą.

Inovacijos paslaugų srityje ne visada yra matomos ir apčiuopiamos, tačiau jų poveikis organizacijų veiklos rezultatams gali būti labai reikšmingas (Ark *et al.*, 2003). Li, Lib, Gao (2019) nagrinėdami paslaugų naujovių įtaką įmonės veiklos rezultatams, nepritarė teiginiui, kad paslaugų inovacijos gali įtakoti įmonės veiklos rezultatus. Taques *et al.* (2021) atskleidė, kad inovacijos gali suteikti su verslu susijusių vidinių ir išorinių pranašumų, ypač dėl dinamiškesnių ir veiksmingesnių gamybos procesų, ir paslaugų kūrimo naujų produktų arba esamų produktų ir paslaugų tobulinimo (Tagues *et al.*, 2021, p. 11). Aspara *et al.* (2018), Velayati *et al.* (2020) linkę manyti, kad nepaisant bendro sutarimo dėl pranašumų, kuriuos įmonės galėtų gauti diegdamos paslaugų naujoves, tokie veiksniai kaip vadovavimo stilius, verslo strategijos, kultūra ir veiklos paskatos yra keletas vidinių elementų, kuriuos įmonės turėtų suderinti su savo orientacija į inovacijas (Velayati *et al.* 2020, p. 7).

1.4.1 Paslaugų inovacijų apibrėžtis

Mokslinėje literatūroje pateikiama daug paslaugų inovacijų aiškinimų. Mokslininkai Witell, Snyder, Gustafsson, Fombelle ir Kristensson (2016), atlikę išsamią paslaugų inovacijų apibrėžimo analizę, pastebėjo, kad nėra bendros šio termino apibrėžties. Mokslininkai pateikė prieštaringą požiūrį į tai, „kiek nauja turi būti inovacija“ (Witell *et al.* 2016, p.1). Li *et al.* (2019) paslaugų inovacijas vadino svarbia inovacijų rūšimi, tačiau taip pat kritiškai analizavo paslaugų inovacijų apibrėžimą. De Jong *et al.* (2003) šiam terminui suteikė kiek kitokią reikšmę, akcentuodami paslaugų unikalumą ir jų skirtumus nuo fizinių produktų, paslaugą apibrėžė kaip veiklą ar procesą, suteikiantį vertę vartotojui per tiesioginę sąveiką, nesuteikiant apčiuopiamo produkto. Mokslininkai Toivonen ir Tuominen (2009, p. 893), paslaugų inovaciją apibūdino kaip „naują paslaugą arba tokį esamos paslaugos atnaujinimą, kuris yra įgyvendinamas praktikoje ir kuris teikia naudą jį sukūrusiai organizacijai, <...> be to, kad būtų inovacija, atnaujinimas turi būti naujas ne tik jo kūrėjui, bet ir platesniame kontekste“.

Gustafsson, Snyder ir Witell (2020) pateikia išvagas, jog į paslaugų inovacijos apibrėžtį neturėtų būti įtrauktas kūrimo procesas. Minėti autoriai daro prielaidą, jog paslauga turi būti iš tiesų nauja, o ne tik patobulinta esama. Ji turi sukurti ekonominę ar neekonominę vertę kuriai nors suinteresuotai šaliai. Gustafsson *et al.* (2020) siūlo naują paslaugų inovacijų apibrėžimą, kuris apima ne tik technologinius pokyčius, bet ir platesnį vartotojo patirties, procesų, verslo modelių ir ekosistemų atnaujinimą. Paslaugų inovacijų struktūra suskirstyta į kelis pagrindinius komponentus: naujų paslaugų kūrimą, naujų paslaugų technologijų diegimą, verslo modelių inovacijas ir organizacijos bei vartotojų įtraukimą į inovacijų kūrimo procesą. 1.4.1 lentelėje pateikiamos skirtingų autorių inovacijų ir paslaugų inovacijų apibrėžtys.

Paslaugų inovacijų apibrėžtis

Eil. Nr.	Paslaugų inovacijų apibrėžtis	Autoriai
1.	Inovacija - tai kažko naujo ar kitokio darymas	Madrid-Guijarro, Antonia, Domingo Garcia ir Auker, 2009
2.	Įmonės gebėjimas gaminti produktus ir paslaugas su unikaliomis savybėmis, originaliomis produktų ir paslaugų koncepcijomis arba naujais produktų ir paslaugų deriniais, kurie laikomi naudingais ir tinkamais tikslinių klientų poreikiams tenkinti, ir gebėjimą pranokti konkuruojančius pasiūlymus	Heimonen ir Kohtamaki, 2018
3.	„Inovacija yra naujas arba patobulintas produktas ar procesas (arba jų derinys), kuris ženkliai skiriasi nuo ankstesnių vieneto produktų ar procesų ir kuris yra prieinamas potencialiems naudotojams (produkto atveju) arba kuris vieneto yra naudojamas (proceso atveju)“	Oslo vadovas 2018, p. 255
4.	„Produkto inovacija yra nauja arba patobulinta prekė ar paslauga, ženkliai besiskiriantys nuo įmonės rinkai pateiktų gaminių ar paslaugų“	Oslo vadovas 2018, 70 psl.
5.	Paslaugų inovacijų apibrėžimas rodo, kad inovacinė veikla yra kompleksinis ir daugiatis procesas	Povilaitis ir Čiburienė, 2008
6.	Tai nauja ar reikšmingai patobulinta paslaugos koncepcija, sąsaja su klientu, paslaugų teikimo sistema ar technologinė koncepcija, kuri kartais „savarankiškai“, bet dažniausiai kartu su kitomis, su kuria vieną ar daugiau (at)naujų(int)ų paslaugų funkcijų, kurios konkrečiai firmai būna naujos ir pakeičia paslaugas ar prekes, siūlomas rinkoje, bei reikalauja struktūriškai naujų žmogiškų, technologinių ar organizacinių gebėjimų	Ark, Broersma ir Hertog, 2003
7.	Inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju	Melnikas, 2000
8.	Paslaugų inovacijos: 1) nauja gėrybė, kurios anksčiau vartotojai neturėjo, arba nauja šios gėrybės kokybė; 2) naujas gamybos metodas, dar netaikytas šakoje; 3) naujos rinkos įsisavinimas; 4) naujų medžiagų ar medžiagų šaltinių įsisavinimas; 5) naujas gamybos organizavimo būdas	Gallouj <i>et al.</i> , 1997
9.	Paslaugų inovacijos vertinamos kaip naujas produktas, procesas ar paslauga, kurie reikšmingai skiriasi nuo ankstesnių pasiūlymų	Witell <i>et al.</i> , 2016
10.	„Paslaugų naujovės yra strateginis organizacijų turtas“	Velayati <i>et al.</i> 2020, p. 1
11.	Paslaugų inovacijos siekiant pagerinti esamas paslaugas ir kurti naujas	Heinonen <i>et al.</i> , 2020

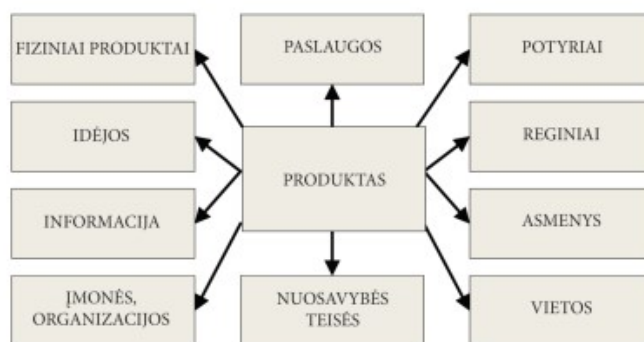
Apibendrinant galime teigti, kad nors paslaugų inovacija plačiai vartojama sąvoka, jos apibrėžimai moksliniuose šaltiniuose turi panašumų (apibrėžimuose ir apibūdinimuose dominuoja sąvokos „naujas“, „patobulintas“, „produktas“, „procesas“, „klientas“. Paslaugų inovacijų apibrėžimai varijuoja – nuo akcentuojamo jų naujumo lygmens iki jų poveikio organizacijos procesams ir vartotojų patirčiai. Paslaugų inovacijos gali būti suprantamos kaip naujos paslaugos, reikšmingai patobulinti procesai ar naujos verslo modelių bei technologijų diegimo praktikos. Paslaugų inovacijų sėkmė priklauso nuo organizacijos gebėjimo įtraukti vartotojus ir kitus suinteresuotus asmenis į kūrimo procesą bei efektyviai taikyti naujas idėjas praktikoje.

1.4.2 Paslaugų inovacija kaip procesas ir kaip rezultatas

Šiuolaikiniai paslaugos apibrėžimai akcentuoja, kad paslauga – tai proceso ir rezultato sintezė. Gronroos (1990) išryškina keletą pagrindinių bendrų paslaugos charakteristikų, priklausomai nuo to, ką organizacija išpareigoja suteikti konkrečiam vartotojų segmentui: 1) Paslauga yra procesas, susidedantis iš eilės veiklų; 2) Paslauga bent tam tikru mastu gaminama ir vartojama vienu metu; 3)

Klientas bent kažkiek dalyvauja kaip dalyvis paslaugų kūrimo procese. Nors egzistuoja daug skirtingų paslaugų rūšių, vis dar neaišku, ar paslaugų specifika daro įtaką naujų paslaugų kūrimo procesui (Bieman, Griffin ir Moenaert, 2016). Minimalus reikalavimas tam, kad tobulinami įmonių produktai ir funkcionalumas būtų laikomi inovacija, tai turėtų būti nauja ar itin patobulinta pirmiausia pačiai įmonei. Požiūriai į šį klausimą yra labai įvairūs. Autoriai Madrid-Guijarro *et al.* (2009) neakcentuoja paslaugų inovacijų kaip atskiros koncepcijos, tačiau jie inovacijas apibrėžia kaip procesus, kurie sukuria naujas arba geresnes prekes, paslaugas ar procesus, leidžiančius įmonėms pasiekti konkurencinį pranašumą. Giedraitytė (2016, p. 36), remdamasi Baregheh *et al.* (2009) tyrimais, išskyrė būdingiausius inovacijų sampratos bruožus, susijusius su inovacijų proceso etapais (sukūrimas, generavimas, vykdymas, plėtra ir įsisavinimas), dalyviais (organizacijos, klientai, socialinės sistemos, darbuotojai ir kūrėjai), reikšme (technologijos, idėjos, išradimai, kūrybiškumas, rinka), prigimtimi (nauja, tobulinama, keičiama), rūšimis (produktas, paslauga, procesas, technologija) ir tikslais (pasikeisti, išsiskirti, konkuruoti). Šių atskirų inovacijų proceso elementų nustatymas bei apibendrinimas, leidžia individualiai apibrėžti konkrečios inovacijos sampratą.

Pasak Strazdo (2010), siauras produkto supratimas dažnai lemia netinkamo produkto kūrimo proceso pasirinkimą, o tai galiausiai priveda prie netinkamo rezultato – nekokybiško produkto. Toks požiūris riboja kūrėjų inovatyvumą, skatina šablonines idėjas ir lemia mažiau kūrybišką produkto kūrimą. Pagal Oslo vadovą, inovacijos skirstomos į produkto, proceso, organizacines bei rinkodaros. „Termino „*produktas*“ apibrėžtis apima tiek prekes, tiek paslaugas“ (Oslo vadovas 2018. 70 psl.). Vartotojų dalyvavimas, įskaitant laiko skyrimą, galimybę bendrauti, dėmesį, pastangas ar informacijos perdavimą, dažnai yra būtina sąlyga, leidžianti įmonėms ir vartotojams bendradarbiauti paslaugų kūrimo procese. Dėl to paslaugų kokybė ar patirtis gali priklausyti nuo vartotojų įnašo. Be to, paslaugos gali apimti ir produktus, kurie kaupia žinias. Tokie produktai yra panašūs į prekes, jei vartotojai, juos įsigiję, gali juos perduoti kitiems. Šie produktai yra artimesni paslaugoms, jei vartotojų teises riboja licencija, ribojanti dalijimosi ar pardavimo galimybes (1 pav.).



1 pav. Platesnis produkto suvokimas
Šaltinis: Strazdas (2010, p. 18)

Pasak de Jong, Bruin, Dolfsma ir Meijaard (2003), apibrėžiant inovacijas paslaugų srityje, įprastinis skirstymas į produkto ir proceso inovacijas netaikomas. Taip yra dėl to, kad paslaugos dažnai gaminamos ir vartojamos vienu metu, jos kuriamos ir suvartojamos vienu metu, o jų vertė atsiranda iš teikimo proceso ir vartotojo patirties. Witell *et al.*, (2016) apibrėžtyje paslaugų inovacijos rezultatas atskiriamas nuo kūrimo proceso. Jų požiūriu, kad išradimas taptų inovacija, jis turi būti naudojamas ir

diegiamas praktikoje, turi būti naujas vienam iš dalyvių ir turi sukurti vertę kuriam nors dalyviui (Witell *et al.*, 2016, p. 2). Paslaugų srityje veiklos rezultatas yra neatsiejamas nuo pačios veiklos proceso, kuriame tiesiogiai dalyvauja paslaugos gavėjas – klientas. Kitokį požiūrį išreiškia Kubiliūtė, Okunevičiūtė Neverauskienė (2023), teikdamos, kad inovacijos nebėra vien tik priemonė, skirta kurti vertę asmenims, organizacijoms ar visuomenei. Jos pateikia platesnį tikslą – padėti kurti ateitį, kurioje žmonės galėtų mėgautis aukščiausia gyvenimo kokybe. Skačkauskienė ir Vestertė, (2018, p.1) siekė pagrįsti būtinybę bendrauti su klientu. Iš šių teiginių galima daryti prielaidą, kad paslaugos kokybei užtikrinti svarbus ne tik teikėjo, bet ir vartotojo požiūris. Povilaitis ir Čiburienė (2009) atskleidė ypač ryškų gamintojo ir vartotojo ryšį. Praktika rodo, kad paslaugų inovacijų diegimą kaip intuityvų ir kūrybišką procesą labai sudėtinga įvertinti. Tradiciškai paslaugų inovacijų rezultatai buvo vertinami remiantis finansinėmis priemonėmis, buvo pereita prie platesnės perspektyvos, kai tikrasis tokių naujovių poveikis yra lygus vertei, kurią jos sukuria klientui (Witell *et al.*, 2016; Gustafsson *et al.*, 2020; Ark, Broersma ir Hertog 2003, Hoyer, Chandy, Dorotic ir Krafft, 2010; Gallouj ir Weinstein (1997). „Klientų dalyvavimo inovacijose tyrimai rodo, kad klientų dalyvavimas duoda tiesioginę naudą – pastebimas platesnis šio proceso poveikis“ (Damkuvienė, Petukienė, Valuckienė, Tijūnaitienė, Balčiūnas ir Bersėnaitė, 2014, 32 p.). Šių autorių teigimu, klientui ir organizacijai sąveikaujant, galima sumažinti inovacijų kūrimo išlaidas, sutrumpinti naujos paslaugos kūrimo laiką.

Lengvinienė ir Vengrienė (2008, p. 120) išskyrė paslaugų inovacijų aspektus: „1) inovacinis procesas intensyviai vyksta pačiose paslaugose <...> 2) Paslaugos tampa inovacijų kūrimo ir įgyvendinimo iniciatoriais kituose ūkio sektoriuose, užtikrindamos tolesnę jų raidą“. Povilaitis ir Čiburienė (2008) nustatė paslaugų inovacijų diegimo vertinimo kriterijus: vadovo pripažinimas (už svarbios, unikalios vertės sukūrimą), darbuotojų novatoriškos idėjos (už intelektinių galių pasitelkimą) ir pajamų didėjimas (siekiant užtikrinti ekonominę naudą) (Povilaitis, Čiburienė, 2008, p. 247).

Apibendrinant, galime teigti, kad inovacijos gali būti vertinamos tiek kaip dinamiškas procesas, tiek kaip pasiektas rezultatas. Paslaugų inovacijos procesas dažniausiai susijęs su naujų koncepcijų, sistemų ir sąveikos su klientais kūrimu, o rezultatai apima galutinius produktus ar patobulintas paslaugas, kurias organizacija pasiūlo rinkai. Skirtingų sričių mokslininkai išskiria esminius inovacijos bruožus, susijusius su proceso etapais, dalyviais, reikšme, prigimtimi, rūšimis ir tikslais. Paslaugų inovacijos procesas pasižymi ypatingomis savybėmis, nes paslaugos yra neatsiejamos nuo vartotojo patirties, gaminamos ir suvartojamos vienu metu. Be to, naujų paslaugų kūrimas yra sudėtingesnis nei produktų, todėl valdyti šį procesą reikia specifinių įgūdžių.

1.4.3 Paslaugų inovacijų klasifikacija bei diegimo etapai

Šiame poskyryje analizuojama paslaugų inovacijų klasifikacija bei kokie veiksniai prisideda prie sėkmingo jų diegimo ir valdymo. Hertog, Broersma ir van Ark (2003), išskyrė esminius paslaugų inovacijų modelius. Pagrindinis jų tipologijos kintamasis yra tai, kaip sąveikauja sąnaudų tiekėjas (įranga, kapitalas, žmogiškieji ištekliai ir t. t.), kliento įmonė (tarpinis vartotojas) ir galutinis vartotojas (klientas). Kliento įmonės arba galutinio vartotojo įtaka inovacijų procesui palaipsniui didėja nuo 1 modelio iki 4 modelio. Pagal 5 modelį visi vertės grandinės dalyviai prisideda prie konkrečios inovacijos arba yra priversti prie jos prisitaikyti. 1 modelis - tiekėjų teikiamos inovacijos. 2 modelis - inovacijos paslaugų srityje. 3 modelis - kliento vadovaujamos inovacijos. 4 modelis - inovacijos per

paslaugas. 5 modelis - paradigminės inovacijos. Tai sudėtingos ir plačiai paplitusios inovacijos, kurios daro poveikį visiems vertės grandinės dalyviams. Mokslininkai Nardelli, Scupola ir Jensen (2014, p. 16), pabrėžia procesą, vykstantį nuo idėjos atsiradimo iki jos plėtojimo ir paleidimo ir jo rezultata, t. y. naują produktą ar procesą. 1.4.2 lentelėje pateikiami inovacijų tipai paslaugų sektoriuje (sudaryta autorės pagal Nardeli *et al.* (2014).

1.4.2 lentelė

Inovacijų tipai paslaugų sektoriuje

Inovacijų tipai paslaugų srityje	Apibrėžimas
Radikalios inovacijos	Naujoje tarnyboje visiškai nauja galutinė, techninė ir kompetencijos sistemos charakteristikos pakeičia senąją
Tobulinimo inovacijos	Naujos paslaugos, techninės ar kompetencijos charakteristikos tobulinimas padidina galutinių charakteristikų vertę
Inovacijos pridedant arba pakeičiant	Teikiant naują paslaugą prie techninių charakteristikų pridedamas arba atimamas vienas ar daugiau naujų elementų, o tai savo ruožtu lemia galutinių ir kompetencijos charakteristikų koregavimą
Architektūrinės inovacijos	Naujoje paslaugoje sujungiamos dviejų ar daugiau paslaugų savybės arba esama paslauga padalijama į naujas paslaugas
Formalizavimo inovacijos	Naujoje paslaugoje ryšys tarp techninio ir galutinio charakteristikos yra labiau formalios, siekiant padidinti atkuriamumą
<i>Ad hoc</i> inovacijos	Nauja paslauga kuriama atsižvelgiant į konkretų prašymą ar poreikį klientui

Velayati, Shabani ir Nazarian (2020, p. 5), remdamiesi Snyder, Witwell, Gustafsson, Fombelle ir Kristensson (2016), pateikė paslaugų inovacijų klasifikaciją pagal: 1) inovatyvumo mastą - arba pokyčio, kurį sukėlė paslaugos inovacijos įgyvendinimas, laipsnį; 2) pokyčių pobūdį - ar reikia keisti pagrindinį paslaugos produktą, procesus, verslo modelius ir kt.; 3) suvokiamą paslaugos naujumą - pagal tai, ar paslauga yra nauja įmonei, ar nauja rinkai; 4) teikimo priemonės - technologijas, kanalus, klientų sąsajas. Velayati *et al.* (2020) siūlo klasifikaciją pagal keturis rodiklius: 1) atskiri naujoviški paslaugų produktai ar gaminiai; 2) su esamomis paslaugomis susijusių struktūrinių konfigūracijų naujovės; 3) inovacijos, atsirandančios tobulinant ar keičiant esamų paslaugų pozicijas; 4) verslo modelių inovacijos, kurios daro poveikį visai organizacijai.

Strazdo (2010) teigimu, paslaugų inovacijų diegimo sėkmei labai svarbus gerai struktūruotas produkto kūrimo procesas. Produkto inovacijų kūrimo proceso veiksmų grupei priskiriami šie veiksniai: 1) išsami analizė prieš pradedant produkto kūrimą (idėjų generavimo etapas); 2) nuolatinis kuriamo produkto komercinio patrauklumo vertinimas kiekviename produkto kūrimo etape; 3) produkto kūrimo proceso orientavimas į rinkos poreikius; 4) aiškiai atskiriamas orientavimasis į rinkos poreikius ir vartotojų įtraukimas į produktų inovacijų kūrimo procesą (Strazdas, 2010). Strazdas ir Bareika (2010) siūlo esamų produktų kūrimo modelių patobulinimus, siekiant padidinti jų efektyvumą: sėkmingas produkto kūrimo modelis turėtų apimti tiek techninį kūrimo aspektą, tiek inovatyvių sprendimų įgyvendinimo procesus, glaudžiai bendradarbiaujant su klientais ir kitomis suinteresuotomis šalimis.

Kad nauja idėja, modelis, metodas ar prototipas būtų pripažinti inovacijomis, juos reikia įdiegti. Įdiegimas yra momentas, nuo kurio ženkliai skirtingas naujas ar patobulintas produktas arba verslo procesas yra pirmą kartą pateikiamas naudoti. Produkto inovacijos atveju - tai yra jo įvedimo į rinką momentas, proceso inovacijos atveju - jo panaudojimo įmonėje pirmą kartą momentas, teigiama Oslo

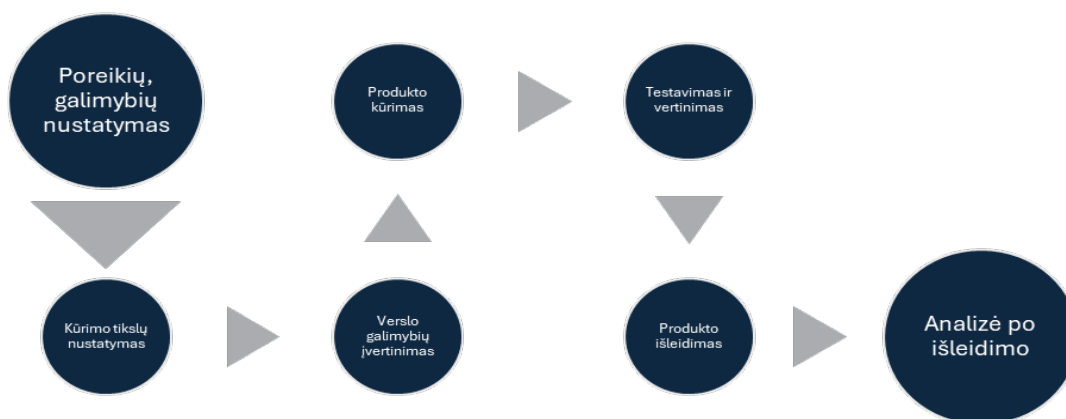
vadove (2018). Diegimo reikalavimas yra inovacijas apibrėžianti charakteristika, atskirianti jas nuo išradimų, prototipų, naujų idėjų ir kt. Inovacijos mažų mažiausiai turi pasižymėti savybėmis, kurių neturėjo atitinkamos organizacijos anksčiau naudotojams siūlyti produktai ar paslaugos. Inovacija gali būti pagrįsta produktais ar procesais, kurie jau yra naudojami kituose kontekstuose, pavyzdžiui, kitose geografinėse ar produktų rinkose. Inovatyviose organizacijose diegimas nėra paskutinis etapas. Paslaugų inovacijų diegimas turi kelis etapus, kurių skaičius įvairių mokslininkų požiūriu yra skirtingas. Edvardson ir Olson (1996) požiūriu, išskiriami šeši naujovės diegimo etapai (2 pav.):



2 pav. Paslaugų inovacijų diegimo eiga
Šaltinis: Sudaryta pagal Edvardson ir Olson (1996)

Lietuvių autoriai Bivainis ir Drejeris (2006), tobulino naujų paslaugų įdiegimo modelį. Jų modelį sudaro šeši funkciniai komponentai: naujų paslaugų diegimo tikslingumo nustatymas, naujos paslaugos sumanymas, analizė, projektavimas, komercializacija, įdiegimo vertinimas.

3 paveiksle pavaizduotas „Stage-gate“ produkto kūrimo modelis pagal Cooper (2011), kurį sudaro etapai ir vartai. Svarbus šio modelio elementas yra vartai (*angl. gate*), kurie yra po kiekvieno iš etapų. Sprendimas tęsti yra priimamas tada, kai etapo užduotys yra atliktos tinkamai ir rezultatai rodo, kad kuriamas produktas turi perspektyvų.



3 pav. „State-gate“ produkto kūrimo modelis
Šaltinis: Parengta, remiantis Cooper (2011)

Velayati (2020) teigimu, naujų paslaugų įgyvendinimas yra paskutinis žingsnis etapų sekoje, susijusioje su sėkmingomis paslaugų naujovėmis, t. y. idėjų generavimu, atranka, vertinimu, kūrimu, pilotavimu ir paleidimu. Po diegimo atliekamas vertinimas taip pat gali lemti inovacinės veiklos nutraukimą (Oslo vadovas 2018, p. 255). Paslaugos teikimo nauji organizavimo būdai tampa neatskiriama inovacinio proceso dalimi. Parasuraman, Zeithaml ir Berry (1985, p. 42-49) nustatė pagrindines kokybės spragas, sąlygojančias nepasitenkinimą paslaugų kokybe: žinių spraga, standartų spraga, pristatymo, pateikimo spraga, vidinės komunikacijos spraga, suvokimo spraga, interpretacijos ir paslaugos spraga. Panašumų turinčios Lengvinienės ir Vengrienės (2008, p. 84) išskiriamos paslaugų kokybės spragos: 1) vartotojų lūkesčių – vadybos suvokimo spraga; 2) vadybos suvokimo – paslaugos kokybės specifikacijos spraga; 3) paslaugos kokybės specifikacijos – paslaugos pateikimo spraga; 4) paslaugos pateikimo – išorinio bendravimo spraga; 5) laukta paslauga – patirta paslauga. Kowalkowski, Wirtz ir Ehret (2022), nustatė skaitmeninių technologijų skatinamų paslaugų inovacijų taikymą, daiktų interneto technologijų suteikiamomis galimybėmis diegti paslaugų inovacijas. Skaitmeninės platformos sujungia asmenis ir organizacijas, kad jie galėtų diegti naujoves ar sąveikauti kitais būdais, kurie kitu atveju būtų neįmanomi, ir gali netiesiogiai padidinti naudingumą ir vertę, jungiant paslaugų teikėjus, klientus ir papildomus paslaugų teikėjus, užmezgant skaitmeninius ryšius tarp geografiškai išsibarsčiusių dalyvių (Kowalkowski et al. 2022).

Inovacijos paslaugų srityje gali būti skirstomos į įvairius tipus, atsižvelgiant į jų radikalumą, pobūdį, teikimo būdus ir poveikį rinkai ar organizacijai. Skirtingi modeliai ir klasifikacijos padeda suprasti, kaip inovacijos kuriamos ir pritaikomos, įvertinant tiek tiekėjų, tiek klientų vaidmenį procese. Pabrėžiama, kad sėkmingam inovacijų diegimui svarbu nuoseklus planavimas, nuolatinis vertinimas ir orientacija į rinkos bei vartotojų poreikius. Kliento poreikiai yra esminis inovacijų kūrimo ir diegimo veiksnys, todėl būtina aktyviai įtraukti vartotojus į šį procesą. Naujovės nebūtinai turi būti radikaliaios – net maži patobulinimai gali turėti didelį poveikį. Inovacijų sėkmė labai priklauso nuo struktūrizuoto proceso ir kokybės kontrolės. Skirtingi etapai, tokie kaip idėjų generavimas, atranka, kūrimas, pilotavimas ir įgyvendinimas, užtikrina sistemingą procesą. Diegimo sėkmei taip pat svarbi kokybės spragų mažinimo strategija, kuri padeda užtikrinti, kad paslaugos atitiktų vartotojų lūkesčius ir sukurtų didžiausią vertę.

1.5 Paslaugų inovacijų diegimo barjerų teorinė analizė

Nepaisant to, kad paslaugų inovacijų diegimo barjerų srityje yra atlikta daug tyrimų, daugelyje tyrimų visgi daugiausia dėmesio skiriama lemiamiems sėkmės veiksniams suvokti. Sėkmingoms inovacijoms būtina sukurti kultūrą, kuri vertintų naujoves, skatintų iniciatyvą bei leistų priimti riziką. Tačiau organizacijos turi geriau suvokti paslaugų inovacijų diegimo kliūtis, jei nori padidinti sėkmę ir būtų galima ieškoti tinkamų sprendimų. Nemažai tyrimų atlikta bendrųjų barjerų inovacijų procesui įtakos atskleidimui. Cordeiro ir Vieira (2012), Olah ir Alpek, 2021, Segarra-Blasco, Garcia-Quevedo ir Teruel-Carrizosa (2008); Kariyapperuma (2019), Necadova ir Scholleova (2011), Lukjanska (2014), Lorenz, Burger, ir Hottum (2012), Leitao, Raposo (2008) ir kt. atskleidė, kad tiriant inovacijų barjerus, moksliniuose tyrimuose daugiausia dėmesio skiriama problemoms, kurios gali kilti sudėtingo ir subtilaus inovacijų proceso metu. Inovacijų barjerai turi savybę dinamiškai keistis tiek laikui bėgant, tiek priklausomai nuo įmonės veiklos rūšies. Barjeras apibrėžiamas kaip bet koks veiksnys, darantis

įtaką inovacijos etapui, kuris stabdo, keičia ar atideda inovaciją. Piateris (1984) inovacijų barjerą apibrėžė kaip bet kokią veiksnį, darančią neigiamą poveikį inovacijų procesui (cit. Lukjanska, 2014). Pastebėta, kad moksliniuose straipsniuose sąvoka barjerai (barjeras – tarptautinis žodis) įvardijami skirtingai: kliūtys, trikdžiai, iššūkiai, trukdantys veiksniai, trūkumai, spragos, inovacijų diegimo nesėkmės ir kt. Užsienio moksliniuose straipsniuose dažniausiai vartojama sąvoka „barjeras“, tačiau lietuvių mokslininkų darbuose sąvokos skiriasi. Vieni juos vadina trikdžiais (Giedraitytė, 2016), kiti – kliūtimis (Videikienė ir Šimanskienė, 2014). Siekiant išvengti pavadinimų įvairovės šiame darbe pasirinktas vartoti „barjero“ terminas. Kai kur yra vartojami ir kiti pavadinimai, kaip trikdys, veiksnys, kliūtis, (šie terminai vartojami sinonimiškai), norint išlaikyti mokslinį objektyvumą, pasirinktų mokslininkų barjerų pavadinimai bus įvardijami tais terminais, kuriais autoriai patys įvardijo moksliniuose darbuose, dėl autorių tekstų teisingo citavimo.

1.5.1 Paslaugų inovacijų diegimo barjerų samprata ir klasifikacija

Moksliniuose šaltiniuose paslaugų inovacijų diegimo barjerų analizė pateikiama iš skirtingų perspektyvų, atsižvelgdami į skirtingus teorinius modelius, metodologijas ar konkrečias sritis. Šiame poskyryje nagrinėjami paslaugų inovacijų diegimo barjerai, atsižvelgiant į vidinius ir išorinius veiksnius bei skirtingus požiūrius į jų įveikimą. Autoriai Klein (2002), Lukjanska R. (2010), Das, Verburg, Verbraeck ir Bonebakker (2018), Cordeiro ir Vieira (2012), Kariyapperuma (2019), Kotey ir Sorensen (2014); Alexiev *et al.*, (2016) išskyrė išorinius ir vidinius barjerus. Das *et al.* (2018) teigimu, „vidinių ir išorinių barjerų atskyrimas leidžia atpažinti tuos, kuriems įmonė gali daryti įtaką, ir tuos, kuriems ji iš dalies arba visiškai negali daryti įtakos“ (Das *et al.*, 2018, p. 6). Kiti autoriai (Hoyer *et al.*, 2010) nustatė, kad nesugebėjimas tinkamai įvertinti ir patenkinti vartotojų poreikių dažnai tampa pagrindine naujo produkto nesėkmės priežastimi.

Gargallo-Castel, Esteban-Salvador ir Perez-Sanz, 2017; Ajagbe, Ismail, Isiavwe ir Ogbari, 2015; Olah ir Alpek, 2021, Segarra-Blasco, Garcia-Quevedo ir Teruel-Carrizosa (2008); Kariyapperuma (2019), Necadova ir Scholleova (2011), Lukjanska (2014), Lorenz, Burger, ir Hottum (2012); Kubiliūtė ir Okunevičiūtė Neverauskienė (2023) Silva, Leitao, Raposo (2008), Hvolkova, Klement, Klementova ir Kovalova (2019) nagrinėdami inovacijų barjerus, nustatė, kad inovacijų diegimą stabdo didelės inovacijų diegimo išlaidos, sunkumai gauti išteklių. Cordeiro ir Vieira (2012), Tovstiga ir Birschall, 2007; Necadova ir Scholleova, 2011; Das *et al.* (2018) tyrė, kad kultūrinio lygmens barjerai gali pasireikšti nenoru rizikuoti, ramaus pasitenkinimo atmosfera, kuri kartais būdinga ilgamečiams vadovams, didelės vertės inovacijų nepripažinimu, provincialumu ir uždariais tinklais. Kariyapperuma (2019), Olah *et al.* (2021) nustatė, kad vidinis įmonių pasipriešinimas pokyčiams, ekologinės rizikos pervertinimas, kokybiškos darbo jėgos trūkumas, technologinės informacijos trūkumas, stiprūs reguliavimo barjerai ir tai, kad vartotojas nėra nusiteikęs palankiai naujiems produktams, gali trukdyti inovacijų procesui. Darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams kaip barjerą inovacijoms tyrė Hvolkova, Klement, Klementova ir Kovalova (2019) Tovstiga ir Birschall (2007), Necadova ir Scholleova (2011), Kotter (2018); Kubiliūtė ir Okunevičiūtė Neverauskienė (2023).

Kalbant apie žinių veiksnius, tyrėjai Klein (2002), Blasco, Garcia-Quevedo ir Teruel-Carrizosa (2008), D’Estea *et al.* (2012) išskyrė žinių barjerus, kurie atsiranda dėl žinių trūkumo, kvalifikuotų darbuotojų trūkumo, informacijos apie technologijas trūkumo, informacijos apie rinkas trūkumo, intelektinės nuosavybės žinių ir teisių trūkumo. Lukjanska, remdamasi Klein (2002) barjerų klasifikacija (gebėjimų

barjerai, žinių barjerai, funkciniai barjerai, tarptautiniai barjerai ir afektiniai barjerai) pastebi, kad „kūrybiškumo stoka taip pat yra inovacijų barjeras“ (Lukjanska, 2014, p. 18). Karl Krusell ir Moa Tornell (2023); Das *et al.* (2018), Velayati *et al.* (2020) nustatė vidinius barjerus - vadovavimo kompetencijos trūkumą ir sunkumus planavime bei strategijos kūrime, įskaitant vadovų požiūrį į pokyčius ir organizacijos valdymo struktūrą.

Menką rinkos išmanymą, kaip vieną iš barjerų, diegiant inovacijas, tyrimuose akcentavo Necadova ir Scholleova (2011), Tovstiga ir Birschall (2007), Silva, Leitao, Raposo (2008), Olah *et al.* (2021) D'Estea *et al.* (2012). Hoyer *et al.* (2010) tyrė barjerus, trukdančius vartotojams aktyviai dalyvauti paslaugų inovacijų diegimo ir bendros kūrybos procesuose: 1) susirūpinimas dėl konfidencialumo; 2) kai kurie vartotojai yra pasirengę be atlygio perduoti savo žinias ir įgūdžius įmonei, dalyvaujančiai bendros kūrybos procese, kiti gali norėti išlaikyti teises į savo indėlį; Alexiev *et al.*, (2016) inovacijų barjerus suskirtė į tradicinius vidinius ir tradicinius išorinius barjerus: tradiciniai vidiniai barjerai - tai ribojanti mąstysena, atradimų kompetencijos stoka ir nepalanki organizacinė struktūra, tradiciniai išoriniai barjerai - klientų pasipriešinimas, neišplėtotas tinklas, ekosistemos dinamika ir technologiniai neramumai (Alexiev *et al.*, 2016).

Mokslinėje literatūroje sutinkama įvairių požiūrių į inovacijų diegimo barjerus lemiančius veiksniai. Pavyzdžiui, Cordeiro *et al.* (2012) įvardijo veiksniai, kurie susiję su inovacijų dažnumu, laiku ir greičiu, organizacijos kultūros mutacija ir laiko iki rinkos sutrumpinimu bei vadovų požiūriu, nukreiptu prieš inovacijų tikslus ir organizacijos inovacinius gebėjimus. Be to, šie mokslininkai akcentavo papildomus inovacijų barjerus: 1) organizacija laikosi esamų paslaugų pratęsimo, o ne naujų paslaugų kūrimo; 2) organizacija didžiausią prioritetą teikia trumpalaikėms, o ne ilgalaikėms investicijoms; 3) organizacija neišnaudoja galimybės tyrinėti naujų rinkų ir inovacija miršta dėl palaikančiųjų trūkumo; 4) organizacija į mokymosi procesą neįtraukia praeities klaidų, bijodama rizikuoti naujomis idėjomis (Cordeiro *et al.*, 2012). Kitokį požiūrį į inovacijų barjerus sukeliančių veiksnių skirstymą pateikė Kubiliūtė ir Okunevičiūtė Neverauskienė (2023), remdamosi 2019 m. Oslo Vadovu: ekonominiai, kurie yra didelės rizikos, egzistuoja finansinis stygius ir per ilgas inovacijų atsipirkimo periodas, įmonės ir pramonės sektoriaus veiksniai, kurių žemas inovacijų potencialas, kvalifikuotų darbuotojų ir informacijos apie technologijas trūkumas, sudėtingai disponuojamos inovacijų išlaidos, pasipriešinimas pokyčiams įmonės viduje ir bendradarbiavimo galimybių stoka. Trečiojoje grupėje egzistuoja kiti veiksniai, tokie kaip technologinių galimybių ir infrastruktūros stygius, poreikio vykdyti inovacinę veiklą nebuvimas, teisinio pagrindo silpnumas, klientų pasyvumas naujų produktų ar procesų atžvilgiu. Siekdami nustatyti inovacijų diegimo barjerus, Silva, Leitao, Raposo (2008) barjerus nagrinėjo pagal tris skirtingas veiksnių kategorijas (ekonominiai, vidiniai ir kiti ribojantys veiksniai). Jų tyrimo rezultatai parodė, kad naujovės sėkmingiau diegia tos įmonės, kurios geriau suvokia inovacijų kliūtis.

Pasak Battisti *et al.*, (2010), Olah *et al.*, (2021) atskleidė, kad atstumas nuo miestų centrų gali turėti įtakos jų inovacinei veiklai. Todėl kaimo įmonės, norėdamos įveikti šiuos barjerus, gali labiau pasikliauti savimi, šeimos tinklais ir vietos bendruomenėmis.

Kotey ir Sorensen (2014) daugiausia dėmesio skyrė specifiniams barjerams, su kuriais susiduria smulkios įmonės kaimo vietovėse. Šis požiūris svarbus šiame darbe, kadangi paslaugų inovacijų diegimo barjerų tyrimas atliktas kaimiškose vietovėse veikiančiuose daugiafunkčiuose centruose (1.5.1 lentelė).

Inovacijų diegimo barjerai pagal Kotey ir Sorensen (2014)

Veiksniai	Paslaugų inovacijų diegimo barjerai	
Izoliacija ir geografinė padėtis	Izoliacija riboja galimybes bendrauti su tiekėjais, klientais ir kitais inovacijų proceso dalyviais	Trūksta prieigos prie reikiamos infrastruktūros, technologijų ar talentų
Riboti finansiniai ištekliai	Inovacijų diegimui reikalingos investicijos yra per didelės	Galimybės gauti finansavimą ribotos dėl mažesnės vietos rinkos ir didesnės rizikos
Žmogiškųjų išteklių trūkumas	Ribotas kvalifikuotos darbo jėgos kiekis, todėl smulkioms įmonėms sunku pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, turinčius inovacijoms reikalingų kompetencijų	Kvalifikuoti specialistai, galintys įgyvendinti naujoves, dažnai renkasi didesnius miestus
Rinkos dydžio apribojimai	Kaimiškuose regionuose rinkos dažnai būna mažos ir fragmentuotos. Tai riboja galimybes plėtoti naujas paslaugas, nes rinkoje nėra pakankamai klientų, kad būtų galima išbandyti ir diegti naujas inovacijas	Dėl šios priežasties įmonės vengia rizikuoti, investuoti į naujas technologijas ar paslaugas
Technologinių žinių stoka	Daugelyje kaimo įmonių trūksta technologinių žinių ir įgūdžių, reikalingų diegti inovacijas	Technologijų trūkumas ir ribotos žinios apie skaitmenines inovacijas neleidžia įmonėms pritaikyti modernių sprendimų savo veiklai gerinti
Kultūriniai ir psichologiniai barjerai	Kaimo verslininkams dažnai būdingas konservatyvus požiūris, kuris trukdo inovacijoms	Polinkis išlaikyti tradicinius verslo modelius, rizikos ir pokyčių vengimas, apsunkina inovacijų diegimo procesą

Autoriai Kotey ir Sorensen (2014) analizavo inovacijų barjerus, remdamiesi specifiniais smulkiojo verslo ir kaimiškos aplinkos iššūkiais, kuriuos galima pritaikyti ir paslaugų sektoriuje, atsižvelgiant į panašius išteklių ir rinkos apribojimus.

Lorenz, Burger, ir Hottum (2012) savo išvadose pateikė pagrindinių barjerų klasifikaciją paslaugų inovacijoms, remdamiesi tiek tyrimų, tiek praktinių įžvalgų analize (1.5.2 lentelė).

Lorenz, Burger, ir Hottum (2012) barjerų klasifikacija

Ištekliai, susiję su finansiniais, žmogiškaisiais ir technologiniais įmonės ištekliais ir su tuo susijusiu laiko trūkumu.
Inovacijų kultūros barjerai, susiję su nelankstumu ir pasipriešinimu, vadovavimu, motyvacija, įgaliojimais, rizikos suvokimu, normomis ir vertybėmis bei mąstysena įmonėje
Organizacijos struktūros barjerai, trukdantys tarpfunkcinei integracijai dėl dvilypių organizacijų ar įmonės dydžio
Inovacijų strategijos barjerai, kurie yra glaudžiai susijusios su (trūkstamomis arba nenuosekliomis) inovacijų strategijomis, strateginio atitikimo trūkumu arba naudojamu verslo būdu
Bendravimo barjerai susiję su vidaus ar išorės bendravimo ir sąveikos praktika, tvarka ir vertybėmis
Procesiniai barjerai, kuriuos sukelia formalizuotos (inovacijos) procesų, trūkstamos klientų integracijos arba susijusių su projektų valdymu ir su projektais susijusia veikla

Autoriai (Lorenz *et al.*, 2012) pabrėžė, kad barjerai gali veikti kartu, sukurdami sudėtingą aplinką, kurioje paslaugų inovacijų įgyvendinimas tampa dar sunkesnis.

Inovacijų proceso barjerai kartais neleidžia net pradėti vykdyti inovacijų veiklų. Jie dažnai stabdo ar užkerta kelią tolesnei inovacijų proceso eigai. Giedraitytė (2016) nustatė atskiriems inovacijų proceso etapams būdingus trikdžius. Jos teigimu, inovacijų proceso įgyvendinimą dažnai iškreipia ar net sustabdo trikdžiai, atsirandantys organizacijos vidaus, politinėje, teisinėje ar su išorės bendradarbiavimu susijusioje aplinkoje (Giedraitytė, 2016). „Trikdžių valdymo proceso etapai gali būti

nustatomi vadovaujantis McNabb D. E. (2009) siūloma „šešių žingsnių proceso“ eiga“ (Giedraitytė, 2016, p. 64).

Cordeiro ir Vieira (2012) gauti tyrimų rezultatai leido sukurti du naujus barjerų klasifikavimo ir segmentavimo modelius. *Barinov* modelis, kuris įrodo vidinių arba išorinių barjerų egzistavimą ir remiasi nuokrypio kliūtis sąvoka. Kai kurios įmonės negali atpažinti inovacijų barjerų egzistavimo. Tokiu atveju barjerai nesuvokiami, nepriklausomai nuo to, ar jie yra vidiniai, ar išoriniai. Todėl sukurtas dar vienas modelis - *Barifase* modelis, kuriame inovacijos konceptualizuojamos kaip trijų fazių procesas ir vertinamos svarbiausios fazės pagal išvaizdą ir įmonių barjerų pripažinimą: 1) suvokimas, koncepcija ir idėja; 2) įgyvendinimas ir 3) grįžtamasis ryšys, kontrolė ir rezultatai. Pirmajame etape svarstoma, kaip sukurti tai, kas palaiko inovaciją, jos įkūnijimą. Antrasis, pavadintas įgyvendinimu, atskleidžia inovacijos sklaidą organizacijoje ir dažną jos praktiką. Galiausiai trečiasis, kurį sudaro stebėsena ir matavimas, o prireikus ar pritaikius - jos koregavimas ar tobulinimas. *Barifase* modelio naudingumą sudaro tai, kad jis atskleidžia inovacinio proceso problemą ar atsilikimą skirtingais momentais ir leidžia vadovams ar sprendimų priėmėjams įsikišti į tą konkretų momentą bei parengti priemones inovacijoms skatinti.

D'Estea *et al.* (2012) atskleidė barjerų klasifikaciją pagal šiuos veiksnius: 1) atskleidžiamojo poveikio veiksnius, darančius įtaką barjerų svarbos suvokimui; 2) atgrasomojo poveikio barjerų (daugiausia finansinių) poveikį polinkiui diegti naujoves. Akivaizdu, kad nustačius ir pašalinus barjerą, pagerės arba visiškai atsinaujins inovacijų procesas (Lukjanska, 2014). „Jei įmonės sugeba per trumpą laiką atpažinti barjerus, labiau tikėtina, kad jos ras sprendimų, kaip juos pašalinti <...> Todėl pastangos identifikuoti pagrindinius barjerus, trukdančius vykdyti inovacinę veiklą, tapo daugelio tyrimų objektu“ (Hvolkova, 2019, p.53). Išanalizavę paslaugų inovacijų diegimo barjerus sukeliančius veiksnius, galima nustatyti ir barjerų svarbos eiliškumą, ir jų įveikimo sudėtingumo laipsnį, pavyzdžiui, įveikti finansines kliūtis gali būti sunkiau nei įveikti pasipriešinimą įmonėje (Madrid-Guijarro *et al.*, 2009).

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje pateikiama plati paslaugų inovacijų diegimo barjerų analizė ir barjerų klasifikacijų įvairovė. Barjerai gali būti klasifikuojami pagal jų poveikio sritį: finansiniai, organizaciniai, žinių ir kultūriniai veiksniai. Svarbi barjerų įveikimo strategijų dalis yra jų identifikavimas ankstyvose inovacijų proceso stadijose, nes tai leidžia organizacijoms greičiau reaguoti. Efektyviam sprendimų priėmimui svarbu tinkamai vertinti barjerų svarbą ir nustatyti prioritetus, kad būtų galima sėkmingai įgyvendinti inovacijas. Inovacijų procesų segmentavimas ar etapų analizė, padeda sistemingai identifikuoti barjerus, leidžiant organizacijoms efektyviau įgyvendinti pokyčius ir pasiekti inovacijų tikslus.

1.5.2 Paslaugų inovacijų diegimo barjerai, kuriuos sąlygoja organizacinė kultūra

Norint atskleisti, kurie barjerai gali būti sąlygoti organizacinės kultūros, šiame skyriuje bus analizuojami vidiniai paslaugų inovacijų diegimo barjerai. Krusel *et al.* (2023) vidines kliūtis skirsto į tris skirtingas grupes: 1) susijusias su žmonėmis; 2) susijusias su struktūra; 3) susiję su strategija. Mokslininkai, tyrinėdami organizacinės kultūros įtaką paslaugų inovacijų diegimui, (Povilaitis ir Čiburienė, 2009), analizavo organizacinės kultūros vaidmenį paslaugų inovacijų diegimo sėkmės nustatymui, Lukjanska (2014) tyrė inovacijas skatinančius veiksnius. O'Donnel ir Boyle (2008) teigimu, geriausi organizacinės kultūros valdymo praktikos pavyzdžiai yra susiję su pokyčių įgyvendinimu ir lankstumu. Inovacijas stabdantys veiksniai arba inovacijų diegimo barjerai yra

priešingo pobūdžio ir gali visiškai arba iš dalies sustabdyti inovacijų diegimo procesą. Organizacijoje, kurioje kultūra silpna, darbuotojai laikosi organizacijos taisyklių ir nuostatų ne todėl, kad patiria pasitenkinimą iš savo darbo, o bijodami savo neveikimo pasekmių (Maseko, 2017; Odor, 2018). Priešinga Owoyemi ir Ekwoaba (2013) nuomonė, kad stipri kultūra yra dviašmenis kardas, kuris gali paveikti ir vadovybę, ir darbuotojus. Šių autorių (Owoyemi ir Ekwoaba, 2013) išvados, būtina skatinti teigiamą stiprią kultūrą, o neigiamą stiprią kultūrą slopinti. „Organizacinė kultūra paprastai vadinama stipria, jei ji yra savita ir organizacijos nariai sutaria dėl įsitikinimų, vertybių, normų ir idealų“ <...> Neigiamas stiprios organizacinės kultūros poveikis - priešingos nuomonės užgniaužimo tendencijos, nepakankamas lankstumas, reaguojant į pokyčius, emociniai barjerai, priešiška kolektyvo nuostata dėl „svetimųjų“ (Paužuolienė ir Šimanskienė, 2021, p. 20). Carvache-Franco *et al.* (2022), Olori ir John (2013) nustatė, kad organizacijos stabilumą palaikančios jėgos stabdo įmonių inovacijų procesą. Organizacinė kultūra stipriai veikia inovacijų diegimą, nes ji apima organizacijos vertybes, normas ir įpročius, kurie gali skatinti arba trukdyti naujovių įgyvendinimui. Taigi, organizacijos su konservatyvia kultūra dažniausiai turi stiprius inovacinius barjerus. Organizacinė kultūra, kuri neskatina inovacijų palaikymo ir neakcentuoja naujovių kaip svarbių organizacijos sėkmės veiksnių, gali sumažinti vadovų ir darbuotojų įsipareigojimą inovacijoms. Hofstede (2015) nustatė, kad organizacijose svarbų vaidmenį atlieka ir kultūra, ir grupės identitetas. Pavyzdžiui, susijungimai paprastai susiję su grupės tapatumo problemomis, kurios paprastai vadinamos „kultūriniais skirtumais“.

Das *et al.* (2018) tyrimo metu atskleisti inovacijų diegimo barjerai: naujų idėjų neišnaudojimas, inercija dėl vidaus sistemų architektūros, nepalanki organizacinė struktūra, pernelyg uolus rizikos valdymas, t. y. per didelis dėmesys rizikos vengimui, neišradimo sindromas, esminių vidaus mokslinių tyrimų ir plėtros nebuvimas. Gronroos (2015) išskiria pasenusias organizacines struktūras, trukdančias plėtoti veiksmingą įmonių veiklą, kurias sąlygoja organizaciniai barjerai, su sistemomis ir teisės aktais susiję barjerai, su valdymu susiję barjerai, su strategija susiję barjerai ir su sprendimų priėmimu susiję barjerai (Gronroos, 2015, p. 508).

Kariyapperuma (2014) tyrė skirtingų tipų kultūrų poveikį inovacijų diegimui, remdamasi Cameron ir Quinn (2006) konkuruojančių vertybių sistema ir nustatė, kad biurokratija dažnai apsunkina greitus pokyčius ir lėtina inovacijų įgyvendinimo procesą. Drew (1995) nurodė, kad sudėtingos organizacinės struktūros, hierarchijos ir daugiapakopės sprendimų priėmimo sistemos institucijose sukuria barjerus inovacijoms, o ilgalaikės darbo praktikos ir tradicijos gali riboti gebėjimą priimti naujas idėjas ir diegti inovacijas. Klein (2002) teigimu, kultūriniai barjerai, rizikos vengimas, valdymo palaikymo stoka ir organizaciniai barjerai dažnai kyla iš tos pačios priežasties – organizacijos kultūros, kuri neskatina kūrybiškumo, rizikų prisiėmimo ir greito sprendimų priėmimo. Kapler (2021) ištyrė, kad technologinis barjeras įmonėse yra labai svarbus. Heinonen *et al.* (2020) akcentavo tai, kad paslaugų inovacijos apima ne tik savanoriškus ir planuotus pokyčius, bet ir tuos, kurie yra priverstiniai ir neišvengiami dėl išorinių veiksnių. Tai išplečia tradicinį paslaugų inovacijų supratimą, įtraukiant priverstinių inovacijų koncepciją, kuri pabrėžia, kad paslaugų inovacijos nėra vien strateginio pasirinkimo rezultatas, bet dažnai atsiranda kaip atsakas į neišvengiamas aplinkybes. (Heinonen *et al.* 2020).

Verta pažymėti, kad inovacijų barjerai skirtingai veikia įvairių rūšių inovacijas. Klein (2002) pabrėžė, kad vidiniai barjerai turėtų būti laikomi svarbesniais už išorinius, nes jie yra organizacijos įtakos objektas, juos lengviau nustatyti ir šalinti. Pasak Klein (2002), du svarbiausi barjerai asmeniniu arba

individualiu lygmeniu yra šie: gebėjimai ir motyvacija. Gebėjimus gali riboti žinių lygis arba funkcinis lygis, kuriuo asmuo veikia.

1.5.3 lentelė

Paslaugų inovacijų diegimo barjerai, turintys sąsajų su organizacijos kultūra

Paslaugų inovacijų diegimo barjerai, turintys sąsajų su organizacijos kultūra	Autoriai
Organizacinė inercija, biurokratinės struktūros, rizikos vengimas, reguliavimo reikalavimai, technologiniai apribojimai, išteklių trūkumas ir inovacijų kultūros stoka, aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumas	Drew (1995); Johne ir Harborne (1985)
Per didelis taisyklių ir procedūrų kiekis skatina biurokratizmą, o tai vienas iš inovacinės veiklos barjerų	Povilaitis ir Čiburienė (2009)
Organizaciniai barjerai, kultūriniai barjerai, valdymo palaikymo stoka, rizikos vengimas. Gebėjimų barjerai, žinių barjerai, funkciniai barjerai, tyčiniai barjerai ir afektiniai barjerai	Klein (2002)
Vidiniai barjerai yra įmonės strategija, organizacinė struktūra, vadovavimas ir organizacinė kultūra. Rizikos vengimo kultūra, izoliuotų padalinių mąstysena. Reguliaciniai apribojimai. Lyderystės palaikymo trūkumas	Das, Verburg, Verbraeck ir Bonebakker (2018)
Vidiniai ir apčiuopiami barjerai susiję su strategijos ir planavimo iššūkiais: laiko stoka, nemotyvuotais darbuotojais ir personalo problemomis	Krusell ir Tornell (2023)
Gebėjimai ir motyvacija. Gebėjimus gali riboti asmens žinios ir funkcinis lygis. Žinių kliūtys atsiranda dėl žinių trūkumo arba menkų įsisavinimo gebėjimų. Organizaciniai barjerai gali atsirasti dėl neefektyvios struktūros arba kultūros	Corsten (1989)
Organizacijoje ar jos aplinkoje esančios sąlygos, trukdančios inovacijų plėtrai, valdymo iššūkiai	Carvache-Franco <i>et al.</i> (2022)
Atskleisti barjerai, atspindintys inovacijų proceso sudėtingumo laipsnį bei mokymosi patirtį ir atgrasantys barjerai, trukdantys įmonėms įsipareigoti diegti naujoves	D'Estea <i>et al.</i> (2012)
Stiprios ir tvirtos bendros vertybės gali būti pasenusios ir todėl neatitinka dabartinių strategijų ir paslaugų koncepcijų. Tai gali sukelti pasipriešinimą pokyčiams, todėl organizacijai sunku reaguoti į išorinius iššūkius	Gronroos (2015)
Pagrindiniai barjerai, trukdantys inovacijoms, yra planavimo įgūdžių stoka, nesėkmės baimė ir nepakankamas inovacijų kultūros diegimas. Žmogiškieji ištekliai - žemas išsilavinimas ir žinių stoka - barjeras skleisti naujoves	Retkoceri ir Kurteshi (2018)
Ryšys su organizacijos veiklos rezultatais yra dviprasmiškas, nes stiprios kultūros trukdo veiklos rezultatams	O'Donnel ir Boyle (2008)
Nesėkmės daugeliu atvejų įvyksta dėl to, kad organizacijos kultūra nebūna suderinta su naujomis vertybėmis ir principais. Kai priimtoms vertybėms ir darbuotojų elgesys išlieka pastovūs, sprendimai dažnai būna formalūs, net jei buvo pakeistos struktūros ir darbo procedūros	Ceausu, Murswieck, Kurth ir Ionescu (2017)
Žinių srautų sukeliamos kliūtys ir nepageidaujamos pasekmės apima veiksnius, kurie trukdo įmonei bendrauti su kitomis šalimis, kuriant žinias ar jomis keičiantis - baimė, kad darbuotojai gali nutekinti vertingą informaciją ar praktinę patirtį	Oslo vadovas 2018, 141 psl.
1) ekonominio pobūdžio kliūtys; 2) techninio-technologinio pobūdžio kliūtys; 3) vadybinio pobūdžio kliūtys; 4) socialinio-psichologinio pobūdžio kliūtys	Videikienė ir Šimanskienė (2014)
Vidinė situacija, gyvenimo vertybės ir tradicijos, technologiniai pasikeitimai ir rinkos pripažinimas, padėtis konkurentų atžvilgiu	Kubiliūtė ir Okunevičiūtė Neverauskienė (2023)
„Veiksniai, netiesiogiai susiję su naujų paslaugų kūrimu yra įmonės kultūra, vadovavimas ir komunikacija, strategija, įmonės dydis ir kitos jos charakteristikos. Veiksniai, tiesiogiai susiję su naujų paslaugų įgyvendinimo procesu ir naujų paslaugų kūrimu, yra darbuotojai, įmonės struktūra, ištekliai ir tinklaveika“	Povilaitis ir Čiburienė, 2009a, p. 9
Žmonių veiksniai - tai nuostatos, vadovavimo ir bendravimo įgūdžiai, kitos organizacijos žmogiškųjų išteklių charakteristikos; struktūriniai veiksniai susiję su organizacijos kontrole,	Certo, Certo (2012)

politika ir procedūromis; technologiniai veiksniai apima visų rūšių įrangą ir procesus	
Disfunkcinė elgsena, pvz., patyčios, gąsdinimas ir nenoras dalytis informacija, taip pat profesinės „izoliacijos“, atspindinčios tradicines profesines grupes	O'Farrellas (2006)
Pokyčiai organizacijoje gali atnešti tiek teigiamo, tiek neigiamo grįžtamojo ryšio organizacijos žmogiškųjų išteklių atžvilgiu, aplaidus pokyčių valdymas	Vaidelis (2021)
Užsitęsios reformos ir besikeičiantys reikalavimai, orientuoti į institucinius tikslus, bet neužtikrinantys asmeninės gerovės perspektyvų - vadovaujančio personalo nusivylimas ir vidinis pasipriešinimas pokyčiams	Šedžiuvienė ir Vveinhardt (2018)
Akcentuojami organizaciniai veiksniai, tokie kaip pats organizacijos pasirengimas pokyčiams, įskaitant darbuotojų įsitikinimus, pokyčių tinkamumą, naudą, vadovų įsipareigojimą	Holt, Armenakis, Feild ir Harris (2007)
Organizacijoje susiformavęs pasipriešinimas pokyčiams yra tik atsakas kompetencijos stokojančiam valdymui, kuomet diegiant pokyčius suteikta per mažai aiškumo vykstantiems procesams	Thomas ir Hardy (2011)
Stipri organizacinė kultūra gali būti barjeras, kai bandoma įgyvendinti naujas strategijas	Ovidiu-Iliuta (2014)
Organizacinis klimatas, kaip vienas iš organizacinės kultūros dedamųjų yra esminis faktorius, kuomet organizacijos darbuotojų tarpe pastebimas motyvacijos mažėjimas ar tiesiog pasipriešinimas pokyčiams, kaip galutinis to rezultatas. Vadovai organizacijos valdyme turi aiškia rolę, susijusią su organizacijos klimatu, organizacijos darbuotojų motyvacija	Cuadra-Peralta, Veloso, Iribaren ir Pinto (2017)
Noro diegti naujoves ir konkuruoti trūkumas	Galli (2022)
Sumažėjusi rizikos prisiėmimo kultūra, mechaninis veikimas, rutininiai ir nusistovėję procesai, organizacinis ir žmogiškųjų išteklių pasipriešinimas pokyčiams, paskatų ir kompensacijų už inovacijas trūkumas, mažas įmonės dydis ir savininko lyderystės ir rizikos prisiėmimo lygis	Cordeiro ir Vieira (2012)
Barjerai, susiję su organizaciniais įgūdžiais. Tokie barjerai kyla dėl nepakankamų darbuotojų įgūdžių, mokymo sunkumų, prasto vadovų požiūrio ir vidinio pasipriešinimo pokyčiams.	Silva, Leitao ir Raposo (2008)

Apibendrinant 1.5.3 lentelėje išskirtus mokslininkų paslaugų inovacijų diegimo barjerus, turinčius sąsajas su organizacine kultūra, galime teigti, kad pagrindinės paslaugų inovacijų diegimo barjerų grupės, lemiančios inovacijų įgyvendinimo sudėtingumą apima organizacinės inercijos ir biurokratinės struktūros įtaką, kuri apsunkina pokyčių valdymą ir inovacijų įgyvendinimą. Rizikos vengimas, per didelis procedūrų formalizavimas ir izoliacija tarp organizacijos padalinių mažina organizacijos lankstumą ir prisitaikymą prie naujų strategijų. Neretai darbuotojų motyvacijos stoka ir vadovų lyderystės trūkumas apsunkina inovacijų diegimą, o neefektyvus bendravimas ir žinių valdymo trūkumai dar labiau gilina šias problemas. Vidinis pasipriešinimas pokyčiams dažnai kyla dėl nepakankamų darbuotojų įgūdžių, neaiškios pokyčių komunikacijos ar nesuderintos valdymo strategijos. Galiausiai, organizacinis klimatas, kuris apima darbuotojų nuotaikas, motyvaciją ir bendrą darbo atmosferą, tiesiogiai veikia inovacijų procesų sėkmę.

Apibendrinant šį poskyrį, galima teigti, kad kultūra gali būti tiek inovacijas skatinantis, tiek jas stabdantis veiksnys. Organizacijos kultūra apima vertybes, normas ir įpročius, kurie lemia darbuotojų požiūrį į naujoves, jų motyvaciją bei pasirengimą keistis. Silpna kultūra, orientuota į griežtą taisyklių laikymąsi ir rizikos vengimą, dažnai stabdo inovacijų procesus, nes darbuotojai bijo pokyčių ir nesijaučia įgalinti siūlyti naujas idėjas. Kita vertus, stipri kultūra, jei ji nepritaikoma pokyčiams, gali būti nelanksti ir riboti organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie išorinių iššūkių. Barjerai gali pasireikšti įvairiais lygmenimis: nuo individualių gebėjimų ir motyvacijos stokos iki organizacinių struktūrų, kurios trukdo greitai reaguoti į pokyčius.

2. PASLAUGŲ INOVACIJŲ DIEGIMO BARJERŲ, SĄLYGOTŲ ORGANIZACINĖS KULTŪROS, TYRIMO METODOLOGIJA

Atlikus teorinę organizacinės kultūros sąlygotų paslaugų inovacijų diegimo barjerų analizę, šioje – analitinėje magistro baigiamojo darbo dalyje svarbiausiu tikslu tampa sužinoti, su kokiais organizacinės kultūros sąlygotais barjeriais susiduria Lietuvos daugiafunkciai centrai, diegdami paslaugų inovacijas. Šioje dalyje pristatomi tyrime dalyvavę respondentai, organizacinės kultūros įvertinimui naudotas ir paslaugų inovacijų barjerų nustatymui sukurtas instrumentas, tyrimo rezultatai ir jų analizė. Tyrimas atliekamas Lietuvos mastu skirtinguose regionuose įsikūrusiuose centruose, o ne vienos konkrečios organizacijos pavyzdžiu, todėl atspindi bendrąjį Lietuvos daugiafunkciuose centruose dirbančių vadovų požiūrį, taip įtraukiant skirtingų regionų praktikas ir patirtis. Tyrime dalyvavo respondentai iš Pakruojo, Biržų, Utenos, Varėnos, Radviliškio, Šilutės, Šakių ir Anykščių rajonuose veikiančių daugiafunkčių centrų.

2.1 Tyrimo dizainas

Šiame poskyryje pristatomi respondentų atrankos kriterijai, duomenų rinkimo metodai. Tyrimo eiga ir pasirinktos metodikos buvo grindžiamos kokybinio tyrimo principais, siekiant užtikrinti surinktos informacijos patikimumą ir aktualumą.

Imties atrankos būdas – tiriamųjų pasirinkimas tikslingas - atrinkti 10 tiesiogiai dirbančių ir paskirtų atsakingais už paslaugų inovacijų diegimą ir plėtrą organizacijose, vadovų. Buvo susisiepta su 12 daugiafunkčių centrų vadovų, du iš jų atsisakė dalyvauti. Interviu dalyviai užkoduoti, naudojant tokią kodavimo sistemą: ORG 1, ORG 2, ORG 3, ORG 4, ORG 5, ORG 6, ORG 7, ORG 8, ORG 9, ORG 10.

Duomenų rinkimo metodai: Prieš interviu su visais respondентаis buvo susisiepta telefonu ir elektroniniais laiškais. Respondentai buvo supažindinti su interviu tikslais, iš visų respondentų gauti raštiški atsakymai dėl interviu atlikimo bei garso įrašų darymo. Šimanskienė, Sandu (2013) pažymi, kad interviu metodas labiau tinka, siekiant išsiaiškinti organizacijos vadovų požiūrį į tiriamą organizacinę kultūrą, tada liktų neiširtas darbuotojų požiūris, kuris dažnai skiriasi nuo vadovų požiūrio ir viešai deklaruojamos organizacinės kultūros. Interviu privalumas yra jo lankstumas ir galimybė tikėtis konkrečių atsakymų į pateiktus klausimus (Paužuolienė, 2017, p. 87). Interviu gali būti naudojamas siekiant surinkti kokybinę informaciją apie organizacinę kultūrą, pavyzdžiui, išsiaiškinti vertybes, požiūrius, normas. Scheino (2004) nuomone, kokybiniai tyrimai padeda susidaryti visapusišką vaizdą apie organizacinę kultūrą, to neįmanoma pasiekti atliekant kiekybinius tyrimus, tačiau ne visada įmanoma objektyviai palyginti duomenis. Toks tyrimas pasirinktas, kadangi tyrimo tikslas yra nukreiptas į socialią jos pusę – žmones. Interviu apėmė respondentų/informantų klausinėjimą ir įdėmų klausymąsi, siekiant suvokti informantų patirtį, sužinoti nuomones tiriamuoju klausimu, kurias jie išsakė savais žodžiais. Būtina kokybinio tyrimo sąlyga – savos terminologijos ir išankstinių schemų neprimetimas, rėmimasis informantų vartojamais terminais. Kryptingas (dar vadinamas iš dalies struktūruotu) interviu buvo priimtinausias atliekant šį tyrimą. Buvo iš anksto numatytos temos, kurios buvo aptartos interviu metu, bet nebuvo „prisirišta“ prie klausimų tvarkos ar numatytų pasakyti žodžių, žodžiai laisvai buvo keičiami vietomis, buvo užduodama papildomų klausimų. Dalis interviu buvo vykdoma nuotoliniu būdu, naudojantis Zoom programa. Renkantis

nuotolinius interviu kaip duomenų rinkimo būdą buvo įvertinta ir pagalvota apie techninius dalykus ir galimybes, tyrimo dalyvių paieškos strategiją ir jų įsitraukimo į tyrimą sąlygas, anonimiškumo užtikrinimą ir tapatybės autentiškumą.

Duomenų apdorojimas. Atlikta kokybinių duomenų analizė - interviu duomenų transformavimas į rašytinį tekstą, naudojantis Word programa (išrašų rengimas). Buvo analizuojami ir interpretuojami duomenys, kuriuos pateikė tyrimo dalyviai. Buvo naudojamas turinio analizės metodas, empirinių duomenų transformavimas į tyrimo išvadas.

Tyrimo etikos klausimai. Tyrimas atliktas laikantis pagrindinių etikos principų: privatumo, anonimiškumo, konfidencialumo. Tyrimo dalyvaujantys asmenys buvo informuoti, kad jų duomenys nebus naudojami jokiais kitais tikslais, tik jiems nurodytais moksliniais tikslais. Respondentai tyrime dalyvavo savo noru, gauti duomenys naudojami tik apibendrinus ir nenurodant asmeninių duomenų. „Kuo mažiau žinoma apie informacijos šaltinį, t. y. apie tyrimo dalyvį, tuo sunkiau jį identifikuoti, tai reiškia – tuo didesnis anonimiškumas jam užtikrinamas. Tyrimo dalyviams suteikiami slapyvardžiai – jie siejami su interviu tekstais ir vartojami, analizuojant duomenis. Slapyvardžių sąrašas, kuriuo remiantis, būtų galima identifikuoti asmenis, turėtų būti saugomas atskirai nuo visų tyrimo duomenų“ (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Todėl šiame tyrime daugiafunkciams centrums suteikiami slapyvardžiai ORG 1 – ORG 10.

Tyrimo tikslas – Atskleidus organizacinės kultūros vyraujančią tipą, identifikuoti organizacinės kultūros sąlygotus paslaugų inovacijų diegimo barjerus daugiafunkciuose centruose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti organizacinės kultūros vertinimą ir nustatyti bendrą organizacinės kultūros tipą ir detalų organizacinės kultūros profilį.
2. Identifikuoti paslaugų inovacijų diegimo barjerus daugiafunkciuose centruose, atskleidžiant vyraujančios organizacinės kultūros ir paslaugų inovacijų diegimo barjerų sąsajas.

2.2 Tyrimo metodai

Dominuojančiam organizacinės kultūros tipui atskleisti naudotas Cameron ir Quinn (1999) sukurtas organizacinės kultūros vertinimo instrumentas (angl. Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI), apibrėžtas konkuruojančių vertybių dimensijomis). Gautas sutikimas, leidžiantis naudoti tyrimo metodiką (3 priedas). Pasirinktas tyrimas atitinka tyrimo keliamų tikslų įgyvendinimą – išsiaiškinti, koks organizacinės kultūros tipas dominuoja organizacijoje. Tyrimo autorių teigimu, daugiau kintamųjų įtraukimas nepadidina tyrimo patikimumo. Jų nuomone, (© Kim Cameron), nėra galutinės „geriausios“ organizacinės kultūros, kuri būtų nustatyta pagal konkuruojančių vertybių sistemą. Jų įsitikinimu, šis modelis yra aprašomasis, o ne normatyvinis. OCAI (© Kim Cameron) buvo kruopščiai sukurtas, išbandytas ir patvirtintas. Apklausa yra trumpa ir paprasta, o jos metu gaunama pagrįsta kultūros reprezentacija. Respondentų buvo prašoma įvertinti šešis kultūros elementus, kurie tyrime žymimi taip:

1. Dominuojančios savybės (DS)
2. Vadovavimo stilius (VS);
3. Vadovavimas darbuotojams (VD);
4. Organizaciją vienijantys veiksniai (VV);

5. Strateginiai tikslai (SA);

6. Sėkmės kriterijai (SK).

Užpildant trumpą klausimyną (1 priedas) gautų duomenų pagrindu įvertinamas konkrečios organizacijos kultūros vertybių derinys, atitinkantis organizacinės kultūros tipą. Šis vertinimas yra patvirtintas (validuotas) metodas tiriant organizacinę kultūrą ir permainų lūkesčius. Kiekvienam aspektui respondentai paskirstė 100 balų keturiems teiginiams. Daugiausia balų respondentai skyrė tam teiginiui, kuris labiausiai atitinka tikrovę, o mažiausiai arba visai neskyrė teiginiui, kuris neatitinka jų organizacijos. Šie šeši aspektai pagrįsti išsamiais tyrimais. Kultūros stiprumą lemia tam tikro tipo kultūrai suteiktų taškų skaičius. Kuo daugiau taškų, tuo dominuojantis kultūros tipas yra svarbesnis.

Organizacinės kultūros sąlygotiems paslaugų inovacijų diegimo barjerams organizacijose išsiaiškinti, klausimams formuluoti, naudotas tyrimo instrumentas (2 priedas): interviu klausimai, pusiau atviro tipo, nestruktūrizuoti.

- 1 - 8 klausimai, kuriais siekiama detaliau atskleisti organizacinės kultūros elementus;
- 9 - 14 klausimai, skirti atskleisti vadovo požiūrį į darbuotojus;
- 15 - 17 klausimai, skirti išsiaiškinti vartotojo požiūrio svarbą inovacijų diegimo procese;
- 18 - 23 klausimai skirti išsiaiškinti paslaugų inovacijų diegimo svarbą daugiafunkciame centre;
- 24 - 34 klausimai, skirti identifikuoti paslaugų inovacijų diegimo barjerus.

Tyrimas atliktas etapais:

2024 rugsėjo mėn. – 2024 spalio mėn. - mokslinės literatūros analizė, tyrimo instrumento parengimas;

2024 m. spalio mėn. – 2024 m. lapkričio mėn. – tyrimo atlikimas;

2024 m. lapkričio mėn. – 2024 m. gruodžio mėn. - gautų duomenų sisteminimas ir analizė bei išvadų pateikimas.

Klausimai pateikti logine ir nuoseklia tvarka, pradžioje išsiaiškinus vadovų nuomonę apie organizacinę kultūrą, vėliau pereinama prie tikslinių klausimų apie inovacijų diegimą daugiafunkciame centre bei požiūrio į inovacijų diegimą stabdančių barjerų išsiaiškinimą.

3. TYRIMO REZULTATAI

3.1 Tyrimo lauko pristatymas

Tyrimas atliktas Lietuvoje veikiančiuose daugiafunkčiuose centruose. Daugiafunkcis centras (arba mokykla – daugiafunkcis centras – kurio funkcijos apima ir bendrojo ugdymo mokyklos funkcijas) – tai švietimo, kultūros, socialines, sveikatos, sporto, užimtumo ir kitas paslaugas vaikams bei vietos bendruomenei teikianti įstaiga, kurios veikla gali būti: ikimokyklinis, priešmokyklinis ir neformalusis vaikų švietimas, vaikų priežiūra dieną, neformalusis suaugusiųjų švietimas, švietimo pagalba, specialusis ugdymas, nuotolinis mokymas pagal formaliojo ir neformaliojo ugdymo programas ar jų modulius, pramoginė, socialinė, sociokultūrinė, meninė vaikų ir suaugusiųjų veikla ir pan. Vadinasi, šią sąvoką galima aiškinti kaip daugiau nei vienos veiklos atlikimą, nes ji apima keletą požymių: universalumą, daugiafunkciškumą. Daugiafunkcio centro tikslines grupes ir atliekamų paslaugų apimtį nustato vietos savivaldos institucijos pagal vietos bendruomenės poreikius (Misiūnienė, 2014). Taigi daugiafunkciai centrai – tai biudžetinės įstaigos, įsteigtos kaimiškose vietovėse.

3.2 Daugiafunkčių centrų organizacinės kultūros vertinimas

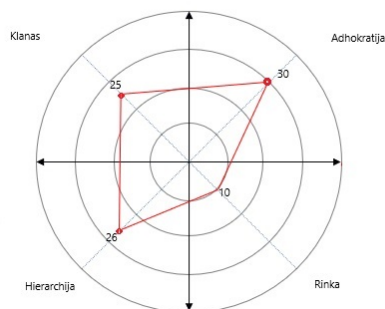
Bendro ir detalaus organizacinės kultūros modelio nustatymas. Norint įvertinti bendrą kiekvienos tiriamos organizacijos dominuojantį organizacinės kultūros tipą, pagal kiekvieno respondento užpildytą klausimyną (1 priedas), atlikti skaičiavimai ir gauti taškai pažymimi koordinačių ašyse (4 priedas), vizualiai pavaizduojant bendrą tiriamo daugiafunkcio centro organizacinės kultūros profilį (žr. nuo 4 pav. iki 13 pav.). Paveikslas padeda atlikti daugiau palyginimų ir užfiksuoti daugiau tendencijų nei analizuojant vien tik skaičius. 100 taškų padalinama tarp keturių kiekvieno klausimo alternatyvų, priskiriant tam tikram organizacinės kultūros tipui:

A = KLANAS (K); B = ADHOKRATIJA (A); C = RINKA (R); D = HIERARCHIJA (H).

Organizacijos kultūros stiprumas nustatomas pagal įvertinimus – kuo aukštesnis balas tam tikram tipui suteikiamas, tuo stipresnė šio tipo kultūra vyrauja organizacijoje.

Detaliam organizacinės kultūros modeliui atskleisti, respondentų atsakymais gauti balai pavaizduoti koordinačių ašyse (4 priedas) pagal kiekvieną iš elementų: 1. Dominuojančios savybės (DS); 2. Vadovavimo stilius (VS); 3. Vadovavimas darbuotojams (VD); 4. Organizaciją vienijantys veiksniai (VV); 5. Strateginiai tikslai (SA); 6. Sėkmės kriterijai (SK). Detalūs organizacijų tipų suderinamumo su bendru dominuojančiu organizacinės kultūros profiliu palyginimai pateikti lentelėse (nuo 3.2.1 – 3.2.10) ir darbo prieduose (žr. nuo 5 iki 14 priedo). Šie detalūs modeliai gali padėti organizacijos vadovams įžvelgti spragas ir efektyvumo didinimo galimybes.

Siekiant nustatyti, koks organizacinės kultūros tipas vyrauja kiekviename iš tiriamų daugiafunkčių centrų, respondentų buvo prašoma įvertinti raštu pateiktus teiginius (1 priedas) interviu metu arba atsiunčiant užpildytas elektroniniu paštu. Gauti atsakymai atskleidė kiekvienos įstaigos vyraujančių organizacinės kultūros tipus ir jų skirtumus. Siekiant detaliau išryškinti vadovų poziciją organizacinės kultūros formavimo patirtį, pirmieji pusiau struktūruoto interviu klausimai (interviu klausimynas - 2 priedas) atskleidė gautus daugiafunkčių centrų vadovų atsakymus, iš kurių labiausiai pagrindžiančiais teiginiais iliustruojami ir komentuojami grafiškai pavaizduoti duomenys.



4 pav. ORG 1 bendras organizacinės kultūros profilis

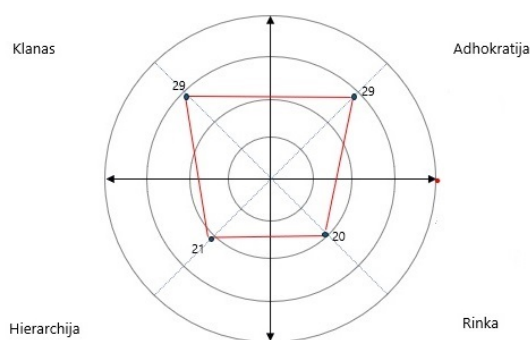
OCAI tyrimas atskleidė, kad ORG 1 – (daugiafunkciame centre 1) vyrauja adhokratijos kultūra (30), tačiau panašiais rodikliais pasiskirsčiusios hierarchijos (26) ir klanų (25) kultūros. Rinkos kultūra (10) yra mažiau ryški. ORG 1 vyraujanti adhokratijos kultūra nukreipia organizacijos orientaciją į išorę, tačiau panašiais rodikliais įvertintos klanų ir hierarchijos kultūros yra orientuotos į organizacijos vidų – į bendruomenę, bendradarbiavimą, darbuotojų įsipareigojimą ir lojalumą. Šie tipai pabrėžia darbuotojų vystymąsi, komandinį darbą ir vidinę harmoniją: „*Manyčiau, kad vizija motyvuoja darbuotojus. Kai darbuotojas jaučiasi saugus, kai jam sudarytos sąlygos nuolat tobulėti ir aktyviai įsitraukti į veiklas, kai jis jaučia palaikymą ir dirba komandoje, tai jį motyvuoja*“ (ORG 1 vadovas).

3.2.1 lentelė

Detalus daugiafunkcio centro 1 (ORG 1) organizacinės kultūros modelis

Elementai	K	A	R	H
DS	50	30	10	10
VS	30	30	20	20
VD	20	40	10	30
VV	30	30	10	30
ST	30	30	10	30
SK	40	20	0	40

3.2.1 lentelėje matyti, kad šiame daugiafunkciame centre (ORG 1) detalūs elementai - dominuojančios savybės (DS); vadovavimo stilius (VS); vadovavimas darbuotojams (VD); organizaciją vienijantys veiksniai (VV); strateginiai tikslai (ST) ir sėkmės kriterijai (SK) pasiskirstė skirtingai organizacinių tipų atžvilgiu. Matyti, jog modeliai (pagal elementus) nesutampa tarpusavyje ir nėra analogiški pagrindiniam organizacijos kultūros modeliui (žr. 5 priedas). 5 priede matyti, kaip kinta atskiri organizacinės kultūros vertinimo elementai (dominuojančios savybės (DS); vadovavimo stilius (VS); vadovavimas darbuotojams (VD); organizaciją vienijantys veiksniai (VV); strateginiai tikslai (ST) ir sėkmės kriterijai (SK), palyginus su bendru organizacinės kultūros tipų įvertinimu. Dominuojančių organizacinės kultūros savybių elementas (DS) nustatytas klanų tipo (stiprumas siekia 50 balų). Valdymo stiliumi (VS) dominuojanti organizacinė kultūra vienodais stiprumo balais (po 30) susilygina su klanų tipu, o vadovavimo darbuotojams požiūriu (VD) dominuojančia tampa adhokratijos organizacinė kultūra. Sėkmės veiksniais (SK) lygiomis dalimis pasiskirsto klanų ir hierarchijos kultūrų tipai.



5 pav. ORG 2 Bendras organizacinės kultūros profilis

Atlikus ORG 2 (daugiafunkcio centro 2) organizacinės kultūros bendrą vertinimą pagal OCAI, išaiškėjo, kad vertybės vienodai pasiskirstę klanų ir adhokratijos tipuose (5 pav.). Organizacija palaiko dinaminę pusiausvyrą, todėl ji turi išlaikyti pakankamą stabilumą, kad funkcionuotų, bet neleisti sau tapti statiška, konservatyvia ar pamiršti, kad reikia prisitaikyti prie kintančių sąlygų.

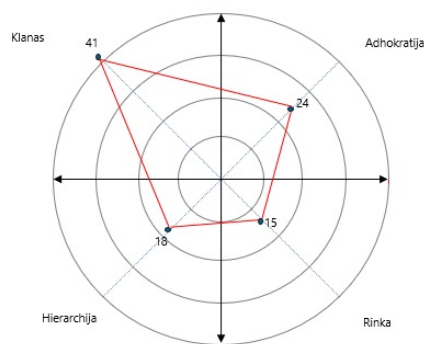
Priešingai klanų ir adhokratijos kultūroms, rinkos ir hierarchijos kultūrai skiriamas mažesnis įvertinimas.

3.2.2 lentelė

Detalus daugiafunkcio centro 2 (ORG 2) organizacinės kultūros modelis

Elementai	K	A	R	H
DS	30	30	20	20
VS	30	30	20	20
VD	20	40	20	20
VV	35	25	20	20
ST	30	25	20	25
SK	30	25	20	25

Kaip matyti 3.2.2 lentelėje, detalus daugiafunkcio centro 2 (ORG 2) organizacinės kultūros modelis stabilus, išskyrus vadovavimo darbuotojams elementą (VD), kuomet adhokratijos kultūros tipas tampa dominuojančiu (žr. 6 priedą). Interviu tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacijai svarbus ryšys su išorine aplinka. Todėl matyti vienodai stabilus balų stiprumas rinkos kultūros tipui (20). „*Manau, kad mūsų vizija motyvuoja darbuotojus. Jei darbuotojas „išorėje“ kalba „mes darome...“, „o pas mus vyksta...“ vartodamas žodį „mes“ - vadinasi, jaučiasi viso vyksmo dalimi, tapatinasi su įstaiga ir jos veikla, didžiuiojasi, turėdamas ką įdomaus ir „kitoniško“ papasakoti*“ (ORG 2 vadovas). Likusių elementų kultūrų tipai - strategija (ST), vadovavimo stilius (VS), požiūris į darbuotojų valdymą (DV) ir dominuojančios savybės (DS) dera su bendru organizacinės kultūros profiliu – visa tai pabrėžia kultūrų suderinamumą ir tas pačias kultūrines vertybes visose srityse.



6 pav. ORG 3 bendras organizacinės kultūros profilis

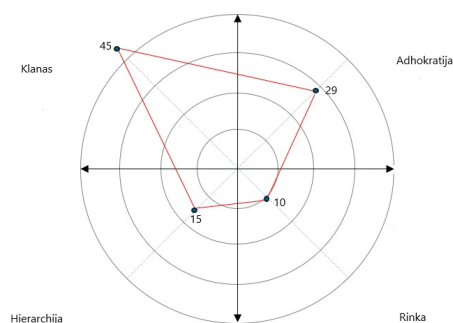
6 pav. matyti, kad daugiafunkciame centre 3 (ORG 3) dominuoja klanio organizacinė kultūra. Klano kultūra (41) yra stipriausia, tuo tarpu adhokratijos, rinkos ir hierarchinė kultūros yra mažiau reikšmingos. Klano kultūra skatina bendradarbiavimą ir komandinį darbą, taip pat turi teigiamą poveikį veiklos rezultatams. ORG 3 vadovo nuomone, jų organizacijos darbuotojai vertina atsakomybę už savo darbą ir pabrėžia sąžiningumo svarbą. Kiekvienas asmuo turi savo atsakomybes ir užduotis, tačiau dirba kartu siekiant bendro tikslo. Inovacijoms, kurioms dažnai reikia bendrų pastangų, tokia organizacijos kultūra yra palanki, nes suteikia erdvės sklandžiam bendradarbiavimui. Organizacijoje labiau dominuoja laisvė nei kontrolė, todėl darbuotojai turi erdvės siūlyti ir bandyti naujas idėjas. Inovatyvumo skatinimas dažnai priklauso nuo galimybės eksperimentuoti, ir ši vertybė palengvina inovacijų diegimą.

3.2.3 lentelė

Detalus daugiafunkcio centro 3 (ORG 3) organizacinės kultūros modelis

Elementai	K	A	R	H
DS	60	10	30	0
VS	50	20	20	10
VD	30	15	15	40
VV	50	50	0	0
ST	40	30	0	30
SK	20	20	20	30

Daugiafunkcio centro 3 (ORG 3) detalūs elementai (3.2.3 lentelė) ir interviu atsakymų analizė atskleidė, kad vadovavimas darbuotojams (VD) ir sėkmės kriterijų (SK) elementų vertinime dominuojančiu tampa hierarchijos kultūros tipas. Hierarchijos kultūra orientuota į kontrolę, tačiau ji taip pat orientuota į vidinę organizaciją. Jos pagrindinės vertybės yra efektyvumas ir griežtas normų, taisyklių ir reguliavimų laikymasis (žr. 7 priede). Tačiau labai stiprus (net 60 balų) klanio tipo dominuojančių savybių elementas (DS), valdymo stiliaus (VS) elemento stiprumas (50 balų), strateginių tikslų (ST) stiprumas (40) – parodo šios organizacijos klanio tipo dominavimą. Atsižvelgiant į klanio kultūros ypatybes, ji gali skatinti inovacijas, nes joje pabrėžiamas komandinis darbas ir darbuotojų dalyvavimas. „Iš tiesų tai turbūt dėmesys vienas kitiems, dėmesys klientui <...> ir dėmesys tarpusavio santykiams“ (ORG 3 vadovas). Orientacija į išorę šioje organizacijoje ryškiausiai matoma vienijančių veiksmų (VV) elemente, kuomet stipriausiai (net 50 balų) įvertinamas adhokratijos tipas, lygiagrečiai su klanio tipo organizacine kultūra.



7 pav. ORG 4 bendras organizacinės kultūros profilis

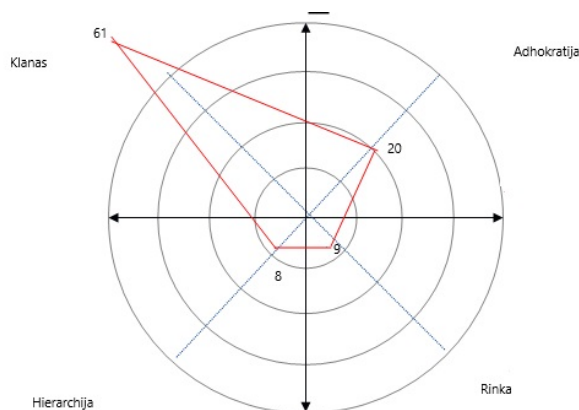
Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad esamu metu daugiafunkciame centre 4 (ORG 4) vyrauja klando organizacinės kultūros tipas (7 pav.). Organizacinė kultūra, kuriai būdingas stabilumas ir vadovavimas komandai, yra atvirkščiai susijusi su inovacijomis. Klando kultūra yra orientuota į įmonės vidų, o tai gali sumažinti įmonės galimybes naudotis naujomis idėjomis ir galimybėmis. Interviu analizė atskleidė, kad organizacijoje laikomasi subalansuoto požiūrio tarp proceso ir rezultato svarbos, tačiau šiek tiek labiau akcentuojamas procesas. Šis požiūris lemia darbo atmosferą, kurioje svarbus komandinis indėlis ir bendradarbiavimas „komandinis darbas naudojamas visą laiką, visada. Be komandos niekur, dirbame visi, visa krūva“ (ORG 4 vadovas). Organizacija paslaugų inovacijas įgyvendina tik periodiškai, nes susiduria su įvairiomis kliūtimis – nuo žmogiškųjų ir finansinių išteklių stokos iki taisyklių ir procedūrų ribojimų. Dažnai inovacijos kyla iš bendruomenės idėjų arba vidinės iniciatyvos, tačiau jų diegimas susiduria su sunkumais, ypač kai kalbama apie naujas technologijas „mes palyginti atviri pokyčiams, bet to užsistovėjimo turim <...> kas jau labai nori išlysti iš tos komforto zonos. Nors ir atrodo, bandom, bet ta komforto zona yra gerai“ (ORG 4 vadovas).

3.2.4 lentelė

Detalus daugiafunkcio centro 4 (ORG 4) organizacinės kultūros modelis

Elementai	K	A	R	H
DS	55	20	15	10
VS	55	20	10	15
VD	10	50	10	30
VV	50	40	5	5
ST	30	30	10	30
SK	70	15	10	5

Apibendrinus OCAI tyrimo rezultatus, 3.2.4 lentelėje matyti, kad detalaus elemento - vadovavimo darbuotojams (VD) vertinime daugiafunkciame centre 4 (ORG 4) adhokratijos tipas tampa dominuojančiu (stiprumas 50 balų) ir žymiai skiriasi nuo bendro organizacinės kultūros profilio (žr. 8 priedą). Inovacijų diegimui reikalingas stiprus vadovavimo palaikymas. Šiai organizacijai būdingas vadovybės pritarimas kūrybiškoms idėjoms, taigi organizacija sugeba rasti idėjų inovacijoms. Šioje organizacijoje didelis išitraukimas skatina stiprų psichologinį atsakomybės jausmą ir išipareigojimą organizacijai bei jos tikslams, be to, matyti pakankama lyderystė, palaikanti inovacijas, todėl sėkmės kriterijų elemente (SK) stipriausiai (70 balų) vertinamas klando tipas. Strateginių tikslų (ST) elemente vienodai (po 30 balų) pasiskirsto klando, adhokratijos ir hierarchijos kultūrų tipai.



8 pav. ORG 5 bendras organizacinės kultūros profilis

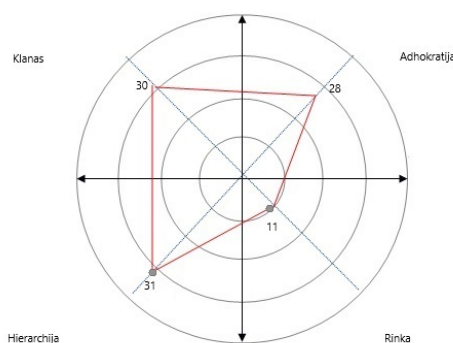
OCAI tyrimas atskleidė, kad daugiafunkciame centre 5 (ORG 5) dominuoja klan organizacinė kultūra (8 pav.). Klanų tipo požymio balas (61) rodo šios organizacijos klan kultūros stiprumą. Interviu atsakymų analizė parodė, kad svarbus bendradarbiavimas, taip pat bendradarbiavimas su klientu. Organizacijoje stengiamasi išlaikyti balansą tarp laisvės ir kontrolės. Organizacijos kultūra nukreipta į darbuotojus.

3.2.5 lentelė

Detalus daugiafunkcio centro 5 (ORG 5) organizacinės kultūros modelis

Elementai	K	A	R	H
DS	85	10	5	0
VS	35	30	30	5
VD	50	20	10	20
VV	60	25	5	10
ST	55	30	5	10
SK	85	10	0	5

3.2.5 lentelėje ir 9 priede matyti, kad šioje organizacijoje (ORG 5) detalus organizacinės kultūros modelis atskiruose elementuose skirtingas: elemente dominuojančios savybės (DS) ir sėkmės kriterijai (SK) dar labiau išryškėja klan tipo stiprumas (85 balai); vadovavimo stiliumi (VS) beveik vienodai pasidalinę klan, adhokratijos ir rinkos tipai rodo organizacijos polinkį į išorę. Vadovavimo darbuotojams (VD) elemente, organizaciją vienijančių veiksmų (VV) elemente ir strateginių tikslų (ST) vertinime dominuoja klan tipas, beveik dera ir nuoseklus šiuose organizacijos aspektuose. Interviu metu šio daugiafunkcio centro 5 (ORG 5) vadovas atsakinėjo lakoniškai, neatskleisdamas detalių. Daugiafunkcio centro (ORG 5) vadovas atskleidė, kad paslaugos atnaujinamos, keičiamos ar papildomos nedažnai, respondentas nedetalizavo atsakymų, pareikšdamas, kad nedidelis poreikis naujoms paslaugoms.



9 pav. ORG 6 bendras organizacinės kultūros profilis

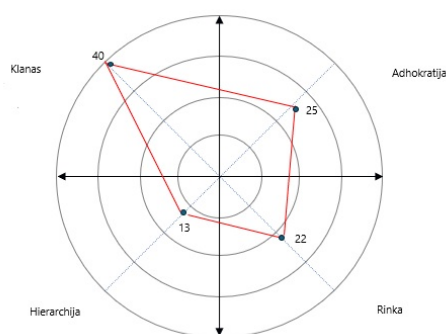
OCAI tyrimas ir interviu klausimų analizė atskleidė, kad daugiafunkciame centre (ORG 6) dominuoja hierarchijos tipo kultūra (31), (9 pav.). Klano organizacinės kultūros įvertinimas skiriasi labai nežymiai (30). Šie du tipai atskleidžia, kad ši organizacija orientuota į vidų. Ir Galima vertinti, kad šioje organizacijoje vyrauja mišrus hierarchijos-klano tipas. Organizacija daugiausia dėmesio skiria vidinei priežiūrai, kuriai reikia stabilumo ir kontrolės. „Taisyklės ir procedūros buvo ir bus, be jų nebūtų vykdoma jokia veikla“ (ORG 6 vadovas). Procedūros reglamentuoja, ką žmonės daro: „įgaliojimai dažniausiai yra dokumentas, kuris privalomas pagal reikalavimus“ (ORG 6 vadovas). Vadovai didžiuojasi, kad yra geri koordinatoriai ir organizatoriai, kuriems rūpi efektyvumas. „Labai svarbu, kad darbuotojams būtų saugios ir aprūpintos darbo vietos, bet svarbu ir tai, kad darbas būtų atliekamas kokybiškai ir iki galo visose grandyse“ (ORG 6 vadovas). Svarbiausia išlaikyti sklandų organizacijos darbą. Formalios taisyklės ir politika palaiko organizaciją. Ilgalaikis rūpestis - stabilumas ir našumas, efektyvi ir sklandi veikla. Sėkmė apibrėžiama kaip patikimas pristatymas, sklandus planavimas ir mažos išlaidos.

3.2.6 lentelė

Detalus daugiafunkcio centro 6 (ORG 6) organizacinės kultūros modelis

Elementai	K	A	R	H
DS	35	25	15	25
VS	30	30	10	30
VD	25	25	10	40
VV	30	20	10	40
ST	30	40	10	20
SK	30	30	10	30

3.2.3 lentelėje ir 10 priede matyti, kad daugiafunkciame centre (ORG 6) strateginių tikslų (ST) elemente dominuojančia tampa adhokratijos tipo organizacinė kultūra (40 balų). Valdymo stiliaus (VS) ir sėkmės kriterijų (SK) elementuose lygiomis dalimis pasiskirsto klano, adhokratijos ir hierarchijos kultūrų tipai. Daugiafunkciame centre 6 (ORG 6) prioritetine laikoma vidaus organizacijos darbuotojų veikla, taip pat orientuojamasi į santykių su klientais palaikymą, dėmesį telkiant į vidinius resursus. Kultūrų suderinamumas šioje organizacijoje pakankamai stabilus – atskirų elementų profiliai dera su bendru organizacinės kultūros vertinimo profiliu.



10 pav. ORG 7 bendras organizacinės kultūros profilis

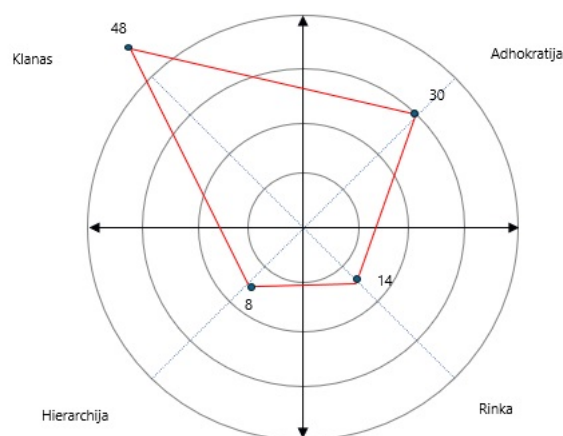
AtlikusOCAI tyrimą nustatyta, kad daugiafunkciame centre (ORG 7) dominuoja klano organizacinės kultūros tipas (10 pav.). Klano kultūrai, kaip įvertintaOCAI tyrimu, būdinga draugiška darbo vieta, kurioje žmonės daug kuo dalijasi. Tai tarsi išplėstinė šeima. Organizaciją vienija lojalumas ir tradicijos. Įsipareigojimas yra didelis. Organizacija pabrėžia ilgalaikę individualaus tobulėjimo naudą, svarbi aukšta darna ir moralė. Klano kultūroje labiausiai vertinami tokie efektyvumo kriterijai kaip sanglauda, aukšta darbuotojų moralė ir pasitenkinimas, žmogiškųjų išteklių plėtra ir komandinis darbas. Organizacijoje puoselėjamos vertybės „bendradarbiavimas, pagarba, pripažinimas“ (ORG 7 vadovas), organizacijos sėkmė apibrėžiama kaip jautrumas klientams ir rūpinimasis žmonėmis.

3.2.7 lentelė

Detalus daugiafunkcio centro 7 (ORG 7) organizacinės kultūros modelis

Elementai	K	A	R	H
DS	40	30	20	10
VS	30	30	30	10
VD	30	30	20	20
VV	30	30	20	20
ST	50	20	20	10
SK	60	10	20	10

3.2.7 lentelėjeOCAI tyrimu atskleista, kad šioje organizacijoje kultūrinis suderinamumas skiriasi nežymiai (žr. 11 priede). Visuose elementuose lieka dominuojantis klano organizacinės kultūros tipas, dvejuose elementuose - vadovavimo darbuotojams (VD) ir vienijančių veiksmų (VV) vienodomis dalimis dominuoja adhokratijos kultūros tipas, o valdymo stiliaus elemente (VS) po lygiai ima vyrauti klano, adhokratijos ir rinkos tipai. Tai rodo organizacijos išorinę orientaciją. Klano tipo stiprumas ryškiausiai matomas sėkmės kriterijų (SK) elemente (60 balų) ir strateginių tikslų (ST) elemente (50 balų).



11 pav. ORG 8 bendras organizacinės kultūros profilis

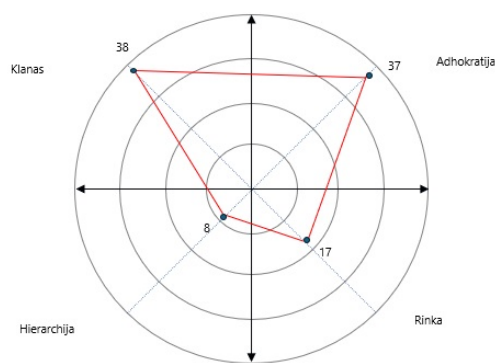
ORG 8 dominuoja klan organizacinė kultūra (11 pav.) – 48 balų stiprumu. Dominuojantis „Bendradarbiavimo“ kvadratas atspindi žmonių, tikslų ir procesų tipus, kurie skatina bendradarbiavimą ir kooperaciją. Klano tipo organizacijose žmonės yra linkę būti įsipareigoję savo bendruomenei, daugiausia dėmesio skiria bendroms vertybėms ir bendravimui. Jų kultūra yra orientuota į dalyvavimą ir įsipareigojimų stiprinimą per tam tikrą laiką. Bendradarbiaujančios įmonės dažnai siekia būti pasirenkamu darbdaviu. Jų varomieji tikslai yra sanglauda ir įsipareigojimas.

3.2.8 lentelė

Detalus daigiafunkcio centro 8 (ORG 8) organizacinės kultūros modelis

Elementai	K	A	R	H
DS	20	60	10	10
VS	20	20	50	10
VD	60	25	5	10
VV	50	30	10	10
ST	50	40	5	5
SK	85	5	5	5

Paaikškėjo, kad ORG 8 daigiafunkciame centre, elemente - dominuojančios savybės (DS) - aukščiausiu balu (60) įvertinamas adhokratijos kultūros tipas, o valdymo stiliaus (VS) elemente vienintelėje iš tirtų organizacijų dominuoti ima rinkos kultūros tipas (50 balų), (žr. 3.2.8 lentelėje ir 12 priede). OCAI tyrimo autorių požiūriu, „ilgainiui nesuderinamumas trukdo organizacijai siekti aukščiausio efektyvumo“ (Cameron, Quinn 1999, p. 76).



12 pav. ORG 9 bendras organizacinės kultūros profilis

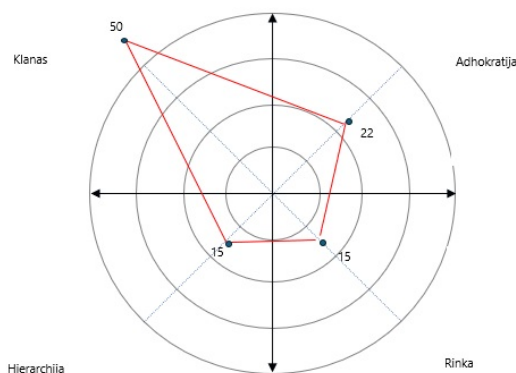
ORG 9 dominuoja klanas ir adhokratija (12 pav.): klanas – 38 balai ir adhokratija – 37 balai. OCAI tyrimo analizę sugretinus su ORG 9 vadovo interviu atsakymais, matyti, kad šiame daugiafunkciame centre nesibijoma rizikos prisiėmimo. Nors orientacija į vidų parodo, kad darbuotojai organizacijoje yra labai artimi, vadovai skatina darbuotojus savo pavyzdžiu, padeda atlikti užduotis, organizacijos nariai pasitiki vieni kitais, tačiau veiklos sėkmingumas neapsiriboja žmogiškųjų resursų tobulinimu, komandiniu darbu ir dėmesiu žmonėms. Šiame daugiafunkciame centre svarbu ne tik procesas, bet ir veiklos rezultatas, tai galima matyti, kad organizacija orientuojasi ir į išorę: *„rezultato siekimas turi procesą padaryti patraukliu, savaime suprantamu, kūrybingu, kad kiekvienas darbuotojas jau procese matytų rezultatą ir juo džiaugtųsi“* (ORG 9 vadovas).

3.2.9 lentelė

Detalus daugiafunkcio centro 9 (ORG 9) organizacinės kultūros modelis

Elementai	K	A	R	H
DS	40	40	20	0
VS	30	30	30	10
VD	40	40	10	10
VV	30	40	20	10
ST	40	40	10	10
SK	50	30	10	10

OCAI tyrimo ir interviu metu ORG 9 vadovas patvirtino, kad *„organizacija yra maža, todėl visų sėkmių pagrindas yra komandinis darbas“*. Klano kultūros stiprumas labiausiai išryškėja sėkmės kriterijų (SK) elemente (50 balų). Vadovavimo darbuotojams (VD), dominuojančių savybių (DS), strateginių tikslų (ST) elementuose lygiomis dalimis dominuoja klano ir adhokratijos kultūra. Valdymo stiliaus (VS) elemente šioje organizacijoje lygiomis dalimis dominuoja klano, adhokratijos ir rinkos tipai. (žr. 3.2.9 lentelėje ir 13 priede). Tai dar labiau pabrėžia organizacijos koncentraciją į išorę: *„Norint naujovių, tenka prisiimti riziką, ypač dirbant su projektais. Ne visada užtenka tikslumo <...> siekiant įgyvendinti projektus, tenka imtis ir „agresyvių“, ir neformalių sprendimų“* (ORG 9 vadovas). Šioje organizacijoje pastebimas suderinamumas su kitais detaliais elementais ir su dominuojančiu kultūros tipu.



13 pav. ORG 10 bendras organizacinės kultūros profilis

ORG 10 ypač ryškiai (50 balų) įvertintas klano organizacinės kultūros tipas (13 pav.). Vadovai kuria organizaciją skatindami pasitikėjimu grįstus santykius ir puoselėdami bendruomenę. Klientai gali būti laikomi išplėstinės bendruomenės partneriais. Iki kraštutinumo nulemtas profilis „Bendradarbiauti“ tampa neigiamas ir virsta atladžia, vangia aplinka, kurioje nepakankamai akcentuojami rezultatai ir rezultatyvumas.

3.2.10 lentelė

Detalus daugiafunkcio centro 10 (ORG 10) organizacinės kultūros modelis

Elementai	K	A	R	H
DS	70	10	20	10
VS	40	20	20	20
VD	40	40	10	10
VV	50	20	10	10
ST	40	20	20	20
SK	60	20	10	10

3.2.10 lentelėje pateikiamasOCAI tyrimu atskleistas detalus daugiafunkcio centro ORG 10 organizacinės kultūros vaizdas (žr. 14 priede). Klano tipas išlieka dominuoti visuose elementuose, išskyrus vadovavimą darbuotojams (VD), kai dominuoja klano ir adhokratijos tipai. Stipriausiai klano tipas vertinamas elemente dominuojančios savybės (DS) – 70 balų, elemente sėkmės kriterijai (SK) – 60 balų ir vienijantys veiksniai (VV) – 50 balų. 25 paveiksle matyti besikeičiantis skirtingų elementų vaizdas, palyginti su bendru organizacinės kultūros tipu.

Atlikus dešimties daugiafunkčių centrų organizacijos kultūros vertinimą ir palyginus visų analizuotų organizacijųOCAI tyrimu atskleistus organizacinės kultūros tipus, galima teigti, kad vyraujantis tipas daugumoje daugiafunkčių centrų yra klano tipo (3.2.11 lentelė). Organizacinės kultūros, kurios bendrame profilyje nustatytos vienodais balais dviejų skirtingų tipų arba skiriasi tik vienu rodikliu, toliau tyrime bus laikomos kaip mišrios. ORG 2 ir ORG 9 – mišrios klano-adhokratijos tipų ir ORG 6 – mišri hierarchijos-klano tipo.

Dominuojančių organizacinės kultūros tipų palyginimas

Organizacijos	K	A	R	H
ORG 1	25	30	10	26
ORG 2	29	29	20	21
ORG 3	41	24	15	18
ORG 4	45	29	10	15
ORG 5	61	20	9	8
ORG 6	30	28	11	31
ORG 7	40	25	22	13
ORG 8	48	30	14	8
ORG 9	38	37	17	8
ORG 10	50	22	15	15

Apibendrinant šį tyrimą, matyti, kad kiekvieno daugiafunkcio centro organizacinės kultūros bendroji ir detalioji situacija yra individuali ir prioritetus turėtų susidėlioti kiekviena organizacija tam, kad matytų, kuriame iš elementų (dominuojančios savybės (DS); vadovavimo stilius (VS); vadovavimas darbuotojams (VD); organizaciją vienijantys veiksniai (VV); strateginiai tikslai (SA); sėkmės kriterijai (SK)) labiausiai reikalingas kultūrų suderinamumas. Nėra vieno teisingo ir geriausio organizacijos kultūros tipo, nes kiekvienas jų savaip įtakoja organizacijos sėkmę. Taip pat nėra idealaus modelio, kuriuo remiantis galima siekti įgyvendinti vienus ar kitus kultūrinius principus bet kurioje organizacijoje.

3.3 Paslaugų inovacijų diegimo analizė daugiafunkciuose centruose

Interviu metu buvo siekiama sužinoti apie paslaugų inovacijų diegimą daugiafunkciuose centruose. Atskleistų organizacinės kultūros tipų ir paslaugų inovacijų diegimo kiekio ir diegimo dažnumo daugiafunkciuose centruose palyginimas buvo vykdomas, remiantis atlikto interviu analize. Keli pusiau struktūrizuoto interviu klausimai buvo skirti atskleisti, kiek, kaip ir kokios organizacijoje diegiamos paslaugų inovacijos. Remiantis informantų atsakymais ir išanalizavus interviu metu gautus duomenis apie paslaugų inovacijų diegimą,. Šiame tyrime paslaugų inovacijoms priskiriamos paslaugų naujovės, kurios daugiafunkciuose centruose įdiegtos per pastaruosius penkerius metus. Į šią sąvoką įtraukiamos visos paslaugos, kurias daugiafunkčių centrų vadovai įvardijo kaip naujas paslaugas, suvokiamas kaip naujas įmonei. Tai ir esamų paslaugų patobulinimai, inovacijos pridėdant arba pakeičiant, architektūrinės (sujungiant). Lentelėje pateikiami originalūs daugiafunkčių centrų vadovų teiginiai, susiję su organizacijos aktyvumu diegiant naujas paslaugas. Daugiafunkcio centro (ORG 8, klanų tipo) paslaugų inovacijų duomenys neanalizuojami, nes, anot ORG 8 daugiafunkcio centro vadovo, per pastaruosius penkerius metus neteko įvesti jokių naujų paslaugų.

3.3.1 lentelėje grupuojami tyrimo metu atskleisti paslaugų inovacijų diegimą pagrindžiantys teiginiai.

Dominuojančios organizacinės kultūros tipo įtaka organizacijos aktyvumui inovacijoms

Organizacija	Organizacinės kultūros tipas	Inovacijų diegimą pagrindžiantys teiginiai (inovacijos, įdiegtos per pastaruosius penkerius metus)	Poreikis inovacijoms ir diegimo dažnumas
ORG 1	Adhokratija	Jaunimo erdvės įsteigimas, krepšinio būrelio ikimokyklinio amžiaus vaikams organizavimas, jaunimo savanorystės įgyvendinimas, elektroninis dienynas „Mūsų darželis“, spec. pedagogo paslaugos sunkumų turintiems vaikams	<i>Bent viena naujovė per metus</i>
ORG 2	Klanas ir adhokratija	Stambiausi pokyčiai: elektroninė dokumentų valdymo sistema (naudojasi visi darbuotojai, tame tarpe ir ugdymo aplinkos darbuotojai); asmeninis nešiojamas kompiuteris kiekvienam mokiniui, mokytoji, specialistui, kvalifikuotam darbuotojui mokymui(si), darbui su programomis; įprastinės technologinės krypties keitimas į inžinerinę kryptį; jaunimo profesinis orientavimas per Atvirą jaunimo erdvę, jos vykdomus projektus; suaugusiems lankytojams sportinės ir meninės veiklos plėtra kasdieniam užimtumui, saviraiškai	<i>Taip, nuolat (dėl sparčiai nuolat kintančios aplinkos)</i>
ORG 3	Klanas	Stacionarios stovyklos vaikams, dienos centro įsteigimas, kultūros programos vaikams, edukacijų klasė, kasmetinis stacionarių stovyklų vaikams programų atnaujinimas	<i>Kasmet</i>
ORG 4	Klanas	Meninės ir kultūrinės veiklos, bendruomenės renginiai, naujos technologijos ir elektroninis dienynas, adaptuotos socialinės ir pagalbinės paslaugos, naujos iniciatyvos, pavyzdžiui, dramos būrelis	<i>Tikrai ne nuolat</i>
ORG 5	Klanas	Žmonių užimtumo (sporto, meno kolektyvų).	<i>Nedažnai, pagal galimybes ir poreikį</i>
ORG 6	Hierarchija ir klanas	Interaktyvūs ekranai, interaktyvios grindys, interaktyvios STEAM priemonės, apsaugos sistema.	<i>Nuolat ir pagal poreikį</i>
ORG 7	Klanas	Turistinių stovyklaviečių įsteigimas	<i>Nedažnai, vyrauja nusistovėjusios</i>
ORG 9	Klanas ir adhokratija	Sporto ir fizinio aktyvumo veiklos: lauko ir salės treniruokliai, stalo teniso užsiėmimai, tinklinis, joga, kaimo bendruomenių šeimų vaikų vasaros stovyklos. Kultūros ir meno veiklos: įkurtas muziejus su keturiomis nuolat veikiančiomis parodų ekspozicijomis, organizuota įvairios edukacijos vaikams ir suaugusiems, parodos ir knygų pristatymai, parengtos ir vykdomos edukacinės programos vaikams, moterims, neįgaliesiems, socialinės paslaugos: įrengta duša, skalbykla	<i>Nuolat, bet pagal galimybes, kurias riboja finansai.</i>
ORG 10	Klanas	Bendruomenės renginiai, edukacijos, socialinės paslaugos	<i>Nuolat</i>

Daugiafunkčių centrų, kuriuose vyrauja mišrios klan-adhokratijos (ORG 2 ir ORG 9) ar adhokratijos organizacinės kultūros tipas (ORG 1), vadovų atsakymai parodė, kad šiose organizacijose poreikis naujovėms didesnis, nei klan kultūros. Įdiegtų naujų paslaugų kiekis klan-adhokratijos (ORG 2 ir ORG 9) daugiafunkčiuose centruose ar adhokratijos organizacinės kultūros tipo (ORG 1) daugiafunkčiame centre nustatytas gausesnis nei klan kultūros tipų (ORG 3, ORG 4, ORG 5, ORG 7, ORG 10). Klan organizacinės kultūros tipo daugiafunkčių centrų vadovų atsakymai parodė, kad diegiamos naujos socioedukacinės paslaugos, kurios reikšmingos klan kultūros daugiafunkčių centrų išlikimui kaimo vietovėje - „sukurta nauja paslauga kaip nauja darbo vieta kaimo gyventojams“ (ORG 10 vadovas) arba dėl vietos gyventojų poreikių patenkinimo - „svarbiausias to rezultatas – bendruomenės stiprinimas, suteikiant žmonėms geresnę prieigą prie įvairių paslaugų“ (ORG 10 vadovas). Tuo tarpu mišrių klan-adhokratijos (ORG 2 ir ORG 9) organizacinių kultūros tipų

daugiafunkčių centrų vadovai paslaugų inovacijas mato kaip „konkurencinio pranašumo šaltinį“ (ORG 2 vadovas). Interviu atsakymų analizė atskleidė mišrių klando-adhokratijos tipo organizacijų (ORG 2 ir ORG 9) norą, kad mažos įstaigos taptų konkurencingesnės kitų didelių įstaigų kontekste: „natūralus nedidelės periferinės švietimo įstaigos poreikis „neiškristi iš žaidimo“ didžiųjų švietimo įstaigų miestuose kontekste“ (ORG 2 vadovas), „konkuruoti respublikiniuose projektuose“ (ORG 9 vadovas). Adhokratijos kultūros tipo (ORG 1) daugiafunkcis centras ir mišrios klando-adhokratijos tipo organizacijos dažniau diegė inovacijas, susijusias su naujausiomis technologijomis: „Mes atviri pokyčiams. Taip, be naujovių (plačiąja prasme) mūsų įstaiga nebeįsivaizduojama, kiekvienais metais vis yra kažkas naujo, vis kažko reikia mokytis“ (ORG 2 vadovas). Su technologijomis paslaugų inovacijų diegimą sieja ir mišri hierarchijos-klando tipo organizacija (ORG 6). Trys iš tiriamų klando kultūros tipo organizacijų paslaugų inovacijas diegia nedažnai (ORG 4, ORG 5, ORG 7). Tačiau dviejų klando tipo daugiafunkčių centrų vadovų (ORG 3 ir ORG 10) atsakymai priešingi – jų teigimu, inovacijos diegiamos nuolat. Daugiafunkčiuose centruose ORG 3 ir ORG 10 pastebimos nuolatinės pastangos diegti ir atnaujinti paslaugas - klientų įtraukimas į inovacijų procesą, jų poreikių analizė ir grįžtamojo ryšio vertinimas: „tai negali būti tos pačios paslaugos, nes tiesiog klientas, atvažiuoja dažnai ir tas pats vaikas važiuoja <...> ir mes kažką tai vis tiek turim, negalim pakeisti visko 100 %, bet kažką pakeisti, patobulinti ir kažką naujo įsivesti“ (ORG 3 vadovas). Šie faktai rodo, kad inovacijų idėjos yra sąmoningai įgyvendinamos su aukšta atsakomybe už rezultatą. Tai sukuria patikimumo jausmą, nes kiekvienas asmuo yra atsakingas už jam priskirtą sritį, ir net minimaliai kontroliuojant, kiekvienas darbas vykdomas sąžiningai. Ši vertybė prisideda prie inovacijų plėtojimo, nes idėjos aptariamoms ir įgyvendinamos komandinėmis pastangomis. Tačiau kiekybine prasme naujų paslaugų klando tipo organizacijose nėra gausu.

Adhokratijos kultūros tipo daugiafunkcio centro ORG 1 vadovo ir mišrių klando-adhokratijos tipų (ORG 2 ir ORG 9) vadovų interviu atsakymų analizė atskleidė, kad šios organizacijos orientuotos į inovacijas ir darbuotojų tobulėjimą, mokymąsi, skatina komandą siekti bendrų tikslų ir kurti kokybiškas paslaugas. Pabrėžiamas nebijojimas rizikuoti: „pasitikėjimas – tu gali“ yra vertybė, kuri skatina darbuotojus prisiimti atsakomybę ir rizikuoti, bandant naujoves (ORG 1 vadovas). Toks požiūris yra itin naudingas inovacijoms, nes kokybiškai atliekamas darbas ir atsakomybės suvokimas padeda užtikrinti, kad naujovės bus įgyvendintos tikslingai ir sėkmingai. Adhokratijos kultūros tipo daugiafunkcio centro ORG 1 vadovo ir mišrių klando-adhokratijos tipų (ORG 2 ir ORG 9) vadovų interviu atsakymai atskleidė, kad šių organizacijų vadovai tiksliau susipažinę su inovacijų diegimo procesu, kuris apima darbo grupių sudarymą, dokumentų rengimą, bendruomenės informavimą, įgyvendinimą, vertinimą, analizę ir naujų veiklų planavimą. Ši struktūruota eiga užtikrina, kad inovacijos būtų įgyvendintos kryptingai ir efektyviai. Vyraujančio klando tipo organizacijų vadovai paslaugų inovacijų proceso pradžią tapatina su poreikio diegti atsiradimu („kažkas iš kažkur“, „inovacija ateina iš aplinkos pas mus“, „patys sugalvojame“). Tai rodo neapibrėžtumą planavime ir inovacijų diegime. Kiek kitaip paslaugų inovacijų proceso eigą pateikė mišraus hierarchijos-klando tipo daugiafunkcio centro (ORG 6) vadovas: „kažko sumanymas, tada lėšų gavimas, tuomet įdiegimas ir pateikimas kažkuriai tai tiesioginei gavėjų grupei“.

Į klausimą, ar buvo paslauga planuota, bet neįdiegta, teigiamai atsakė keturi klando tipo, du mišrios klando-adhokratijos kultūros tipo vadovai ir mišrios hierarchijos-klando kultūros tipo organizacijos

vadovas. Du klando tipo ir adhokratijos kultūros tipo vadovai atsakė, kad visas planuotas inovacijas pavyksta įgyvendinti.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos, kuriose dominuoja adhokratijos ar mišri adhokratijos-klando tipo organizacinė kultūra, yra orientuotos į lankstumą, kūrybiškumą ir inovacijas, remiasi eksperimentavimu, rizikų prisiėmimu ir naujų idėjų generavimu, dažniau ir intensyviau diegia paslaugų inovacijas. Klando tipo organizacijų orientacija į vidų stabdo arba mažina paslaugų inovacijų diegimą. Mišri hierarchijos-klando tipų organizacinė kultūra netrukdo organizacijai pasižymėti puikiais gebėjimais kurti ir diegti naujoves (interaktyvios priemonės ugdymui, šiuolaikiniškos apsaugos sistemos įdiegimas). Tyrimas atskleidė, kad hierarchijos kultūros organizacinis nelankstumas, kuris, kaip manoma, dažniausiai trukdo inovaciniams gebėjimams, neturėjo didelės neigiamos įtakos gebėjimui diegti naujoves, nes ši organizacija turi adhokratijos kultūros bruožų valdymo stiliaus (VS), strateginių tikslų (ST) ir sėkmės kriterijų (SK) elementuose.

3.4 Vyraujančio organizacinės kultūros tipo ir paslaugų inovacijų diegimo barjerų analizė

Interviu metu informantų buvo klausiama apie paslaugų inovacijų diegimo barjerus arba veiksnius, kurie gali sąlygoti barjerų susidarymą. Žemiau 3.4.1 lentelėje pateikiama, kaip interviu metu nustatyti inovacijų barjerai susiję su OCAI tyrimu atskleistais organizacinės kultūros tipais ir kokiame paslaugų diegimo etape tiriamų organizacijų vadovai dažniausiai susiduria su barjeriais.

3.4.1 lentelė

Vyraujančio organizacinės kultūros tipas ir jam būdingi inovacijų diegimo barjerai

Klando organizacinės kultūros tipas	
	Įstatyminė bazė, darbuotojų gebėjimų neturėjimas, informacijos apie technologijas trūkumas.
	Žmogiškųjų išteklių stoka, finansiniai ištekliai, procedūriniai ir biurokratiniai barjerai, gyvenamosios vietos ypatumai (regioniniai apribojimai), klientų įsitraukimo stoka, organizacinė inercija ir komforto zona, technologinių įgūdžių trūkumas.
	Kaimo vietovėje paslaugų inovacijų diegimas apsunkinamas dėl sunkumų rasti darbuotojų, kuriems siūlomas mažas darbo krūvis(gyvenamosios vietos ypatumai (regioniniai apribojimai) ir žmogiškųjų išteklių stoka).
	Darbuotojų pasipriešinimas, organizacinė inercija, reikalingos paslaugos (klientų poreikiai) neatitinka įstaigos funkcijų, žmonių gebėjimų trūkumas, informacijos apie technologijas trūkumas, gyvenamoji vietovė, taisyklės ir procedūros.
	Susijungusių organizacijų vertybių skirtumai, darbuotojų motyvacijos trūkumas, informacijos apie technologijas trūkumas, nenoras keistis, žmogiškieji ištekliai, susiformavusi „vietinė“ kultūra, biurokratija, „organizacinė inercija“, darbuotojų nepritikimas.
Adhokratijos organizacinės kultūros tipas	
	Darbuotojai gali bijoti naujovių, įgyvendinimo iššūkiai, perdegimas, finansavimo stoka, procedūrų sudėtingumas, darbuotojų motyvacijos trūkumas, biurokratiniai ir finansiniai apribojimai, „organizacinė inercija“.
Mišrus klando-adhokratijos organizacinės kultūros tipas	
	Finansiniai ištekliai, savivaldybinio lygmens apribojimai, „organizacinė inercija“, darbuotojų motyvacijos trūkumas, informacijos apie naujas technologijas stoka, taisyklės ir procedūros, skirtingos organizacijų vertybės po susijungimo, priešasčių ieškojimas neveikti, vietoje galimybių ieškojimo veikti, laikas.
	Mažos įstaigos mažas finansavimas.
Mišrus hierarchijos-klando organizacinės kultūros tipas	
	Vyresnių darbuotojų pasipriešinimas naujovėms, motyvacijos stoka, laiko stoka, biurokratiniai apribojimai, griežta kontrolė, žmonių gebėjimai, informacijos apie technologijas trūkumas, kaimiškoji gyvenamoji vietovė, susijungusių skirtingų organizacijų vertybių „bagažų“ skirtumai.

3.4.1 lentelėje matyti, kad nepriklausomai nuo nustatytos organizacinės kultūros tipo, visos tyrime dalyvavusios organizacijos susiduria su paslaugų inovacijų diegimo barjeriais. Visų tipų organizacijos nurodo finansinius trūkumus kaip svarbų barjerą paslaugų inovacijoms, išskyrus mišraus hierarchijos-klano tipo organizaciją (ORG 6). Visų skirtingų tipų daugiafunkčių centrų vadovai akcentuoja motyvacijos stoką, technologinių įgūdžių ir žinių stoką. Biurokratinius barjerus atskleidė visų organizacinių kultūrų tipų daugiafunkčių centrų vadovai. Hierarchijos-klano kultūros tipo daugiafunkcio centro vadovas akcentuoja išorinius biurokratinius veiksnius: „*tai atsitinka su projektinėmis veiklomis, kuomet planavimas užima labai daug laiko, o po projektų įvertinimo gaunamas pranešimas, kad projektas nefinansuojamas. Taip žlugo pakankamai įdomios įstaigoje gimusios idėjos, nes jų neįmanoma įdiegti, be papildomo finansavimo ar be žmogiškųjų išteklių*“ (ORG 6 vadovas), „*biurokratiniai apribojimai, valstybinių biudžetinių įstaigų biurokratizmas*“ (ORG 6 vadovas). Išorinius biurokratinius barjerus pastebi ir klano tipo organizacinės kultūros daugiafunkcio centro (ORG 7) vadovas: „*problemos turi būti sprendžiamos, keičiamos, tobulinamos aukštesniu lygmeniu - rajono, respublikos*“. Mišraus klano-adhokratijos tipo (ORG 2) vadovo teigimu, su didžiausiais barjeriais susiduriama „*savivaldybiniame lygmenyje*“. Visų tipų organizacijos mini, kad nusistovėjusi praktika ir pasipriešinimas pokyčiams trukdo inovacijų procesams. Mišraus hierarchijos-klano tipo (ORG 6) daugiafunkciame centre pastebima, kad vyresni darbuotojai dažniau pasipriešina naujovėms. Taip pat susijungusių organizacijų vertybių skirtumai kelia iššūkių daugumai organizacijų, nepriklausomai nuo vyraujančio organizacinės kultūros tipo.

Tačiau kiekvieno organizacinės kultūros tipo specifika lemia skirtingus veiksnius, kurie sąlygoja skirtingų barjerų susidarymą. **Vyraujančio klano** tipo organizacinės kultūros daugiafunkciuose centruose akcentuojamas žmonių gebėjimų ir kompetencijų trūkumas kaip barjeras inovacijoms, o mišraus klano-adhokratijos tipo centruose tai nėra barjeras, daugiau dėmesio skiriama darbuotojų tobulėjimui ir komandiniam darbui, kad būtų kompensuoti individualūs darbuotojų trūkumai. Klano tipo organizacijoje daugiausiai problemų kyla išteklių etape ir idėjų realizavimo etape (ORG 4, ORG 7). Adhokratijos ir mišraus klano-adhokratijos tipo organizacijose - pradiniai etapai yra sudėtingiausi dėl procedūrų sudėtingumo ir darbuotojų perdegimo (ORG 1, ORG 9). Mišraus hierarchijos-klano tipo organizacijoje - planavimo ir idėjų išbandymo etapuose susiduriama su barjeriais (ORG 6). Dauguma klano tipo organizacijų vadovų akcentuoja bendruomeniškumą, labiau vertina stabilumą, įstaigoje vyrauja pasitenkinimas esama situacija, o tai lemia pasipriešinimą inovacijoms. Klano kultūroje pagrindinis dėmesys skiriamas darbuotojams ir jų poreikiams: „*į darbuotojus, nes jie svarbiausia grandis*“ (ORG 10 vadovas), pokyčiai kelia diskomfortą arba papildomą krūvį darbuotojams. Visi klano tipo daugiafunkčių centrų vadovai išskyrė, kad organizacijose vyrauja neformalumas. Neformalus vadovavimo stilius sprendimų priėmime trukdo greitam ir efektyviam inovacijų diegimui, nes trūksta griežtų procedūrų ir aiškių veiksmų planų. Inovacijos, kurios reikalauja glaudesnio bendradarbiavimo su išorės partneriais ar kitomis organizacijomis, gali susidurti su pasipriešinimu dėl „sava“ kultūra pagrįsto veikimo būdo. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad klano kultūros kontekste procesai dažnai laikomi svarbesniais už rezultatus, kas gali lemti lėtą inovacijų diegimą. Dauguma vadovų nurodė, kad nors rezultatai yra svarbūs, dar svarbiau – kaip jų siekiama. Finansinės padėkos ar premijos retai praktikuojamos, o motyvacija remiasi žodinėmis padėkomis, kas gali neturėti pakankamo poveikio inovacijų skatinimui. Kaimo vietovėje esančiai organizacijai inovacijų diegimą gali apsunkinti technologijų trūkumas ir žmogiškųjų išteklių trūkumas: „*jeigu nėra žmogaus, tai tada*

taip, jeigu nėra gebančio žmogaus, tai gali būti barjeras <...> kadangi ir klientas tavo yra kitas <...> negu mieste ir darbuotojas yra šiek tiek kitas“ (ORG 3 vadovas).

Mišrus klano-adhokratijos tipas. Klano kultūra siekia stabilumo ir harmonijos, o adhokratija – lankstumo ir rizikos. Šių prioritetų derinimas gali sukelti įtampą. Organizacijos siekia išlaikyti tradicijas ir tuo pačiu diegti naujoves. Organizacijos orientuojasi tiek į darbuotojus, tiek į rezultatus, tačiau kartais sunku užtikrinti, kad abi sritys būtų vienodai efektyvios. *„Mūsų organizacija orientuojasi į procesą, kiekvienos dienos proceso produktyvumas iš anksto „pasmerkia“ galutiniam geram rezultatui“ (ORG 2 vadovas).* ORG 2 vadovas nemano, kad darbuotojai priešinasi inovacijoms: *„darbuotojų pritarimas naujoms paslaugoms priklauso nuo to, kiek tai liečia patį darbuotoją: jei jis bus labiau kaip paslaugos teikėjas, tai 60-80%, jei jis bus labiau kaip paslaugos gavėjas, tai 90 - 100%“.* *„Didžiausia vertybė yra žmogus: kiekvienas darbuotojas, kiekvienas bendruomenės narys, kiekvienas mūsų įstaigos vaikas“ (ORG 9 vadovas).* *„Į rezultatą, bet rezultato siekimas turi procesą padaryti patraukliu, savaime suprantamu, kūrybingu, kad kiekvienas darbuotojas jau procese matytų rezultatą ir juo džiaugtųsi“ (ORG 9 vadovas).* Šios organizacijos „organizacinės inercijos“ neįvardija barjeru: *„ilgalaikė darbo praktika yra tik privalumas, nes padeda geriau numatyti sėkmę per naujoves. Tradicijos suteikia organizacijai stuburą ir išskirtinumą“ (ORG 9 vadovas).* *„Važiuojantį traukinį ne taip paprasta sustabdyti – kuo daugiau vagonų prikabinta, tuo riedėjimo inercija ilgesnė“ (ORG 2 vadovas).*

Organizacija, kuriai nustatytas **vyraujantis adhokratijos tipas (ORG 1)**, akcentuoja inovacijas, kūrybingumą ir nuolatinį tobulėjimą. Dominuoja laisvė su minimaliu kontrolės elementu. Orientacija į procesą gali sulėtinti sprendimų priėmimą, jei procesai tampa pernelyg sudėtingi arba neefektyvūs. *„Pagrindiniai vidiniai barjerai yra pokyčių baimė, organizacinė inercija ir darbuotojų motyvacijos trūkumas“ (ORG 1 vadovas).* Pokyčių baimė dažniausiai atsiranda pradiniam etape, darbuotojai gali skeptiškai vertinti pokyčius. Inovacijos dažnai inicijuojamos darbuotojų, kurie paprastai pritaria naujovėms. ORG vadovas įvardija „perdegimą“ kaip vieną iš barjerų inovacijoms, kurį gali sukelti intensyvus darbas ir dideli lūkesčiai inovacijų atžvilgiu.

Mišraus hierarchijos-klano organizacinės kultūros tipo stipriosios pusės, tokios kaip struktūra ir taisyklės, kartu tampa barjeriais inovacijoms dėl riboto lankstumo, lėto sprendimų priėmimo proceso, pasipriešinimo pokyčiams ir darbuotojų motyvacijos stokos *„dažniausiai niekas per daug nesižavi naujienomis, jei ta idėja nebus pačiam darbuotojui naudinga jo darbo palengvinimui“ (ORG 6 vadovas).* ORG 6 vadovas pabrėžia, kad projektų vykdymui ir finansavimo gavimui būtina pereiti daug biurokratinių procedūrų, o tai mažina darbuotojų motyvaciją ir stabdo inovacijas. Atsakymai rodo, kad inovacijų diegimas dažnai inicijuojamas iš išorės (pvz., per projektus), o darbuotojai dažnai nejaučia stiprios motyvacijos savarankiškai siūlyti naujas idėjas. Motyvacijos trūkumas ir darbuotojų pasyvumas inovacijų atžvilgiu atspindi, kad darbuotojai inovacijas dažnai vertina kaip papildomą darbą, o ne kaip galimybę. Žmonių gebėjimai ir mokymasis yra esminiai veiksniai, įgūdžių trūkumas nėra dažnas, nes organizacijoje vyksta mokymai, tačiau technologijų valdymas yra svarbus barjeras inovacijoms.

3.4.2 lentelėje pateikiami vadovų interviu metu paminėti paslaugų inovacijų diegimo barjerai.

3.4.2 lentelė

Daugiafunkčių centrų vadovų įvardijami paslaugų inovacijų diegimo barjerai

	Barjerai, diegiant paslaugų inovacijas	Dažnumas	Organizacija, tipas
1	Naujovių baimė	1	ORG 1 (A);
2	Perdegimas	1	ORG 1 (A);
3	Skirtingos organizacijų vertybės po susijungimo	4	ORG 1 (A); ORG 3 (K); ORG 6 (HK); ORG 10 (K);
4	Įgyvendinimo iššūkiai	1	ORG 1 (A)
5	Taisyklių ir procedūrų sudėtingumas	3	ORG 1 (A); ORG 3 (K); ORG 7 (K);
6	Biurokratiniai apribojimai	7	ORG 1 (A), ORG 2 (KA), ORG 4 (K); ORG 6 (HK); ORG 7 (K); ORG 8 (K); ORG 10 (K);
7	Finansiniai apribojimai	4	ORG 1 (A); ORG 2 (KA); ORG 4 (K); ORG 9 (KA)
8	Savivaldybės lygmens apribojimai	2	ORG 2 (KA); ORG 7 (K);
9	Darbuotojų motyvacijos trūkumas	5	ORG 1 (A); ORG 2, (KA); ORG 6 (HK); ORG 8 (K); ORG 10 (K);
10	Organizacinė inercija	4	ORG 1 (A), ORG 2 (KA); ORG 4 (K); ORG 7 (K);
11	Gebėjimų ir kompetencijų trūkumas	4	ORG 3 (K); ORG 6 (HK); ORG 7 (K); ORG 8 (K);
12	Informacijos apie naujas technologijas stoka	7	ORG 2 (KA); ORG 3 (K); ORG 4 (K); ORG 6 (HK); ORG 7 (K); ORG 8 (K); ORG 10 (K);
13	Įstatyminė bazė	1	ORG 3 (K);
14	Požiūrio problemos	1	ORG 3 (K);
15	Darbuotojų pasipriešinimas	3	ORG 6 (HK); ORG 7 (K); ORG 10 (K);
16	Laiko stoka	2	ORG 2 (KA); ORG 6 (HK);
17	Neveiklumas, priežasčių ieškojimas neveikti, vietoje galimybių ieškojimo veikti	2	ORG 2 (KA), ORG 10 (K);
18	Konkurencija su didelėmis organizacijomis dėl projektų finansavimo	1	ORG 9 (KA)
19	Nenoras keistis	1	ORG 10 (K);
20	Žmogiškųjų išteklių stoka	5	ORG 3 (K); ORG 4 (K); ORG 5 (K); ORG 7 (K); ORG 10 (K);
21	Susiformavusi „vietinė“ kultūra	1	ORG 10 (K);
22	Klientų poreikiai neatitinka organizacijos funkcijų	1	ORG 7 (K);
23	Gyvenamoji vieta	3	ORG 4 (K); ORG 6 (HK); ORG 7 (K);
24	Griežta kontrolė	1	ORG 6 (HK);

3.4.2 lentelėje dažniausiai daugiafunkčių vadovų paminėti barjerai grafiškai pavaizduoti 14 paveiksle (nuo 3 iki 7 kartų). Rečiau minimi barjerai pavaizduoti 15 paveiksle (kurie paminėti 1-2 kartus).

3.4.3 lentelėje matomas paslaugų inovacijų diegimo barjerų pasiskirstymas kiekvienoje organizacijoje.

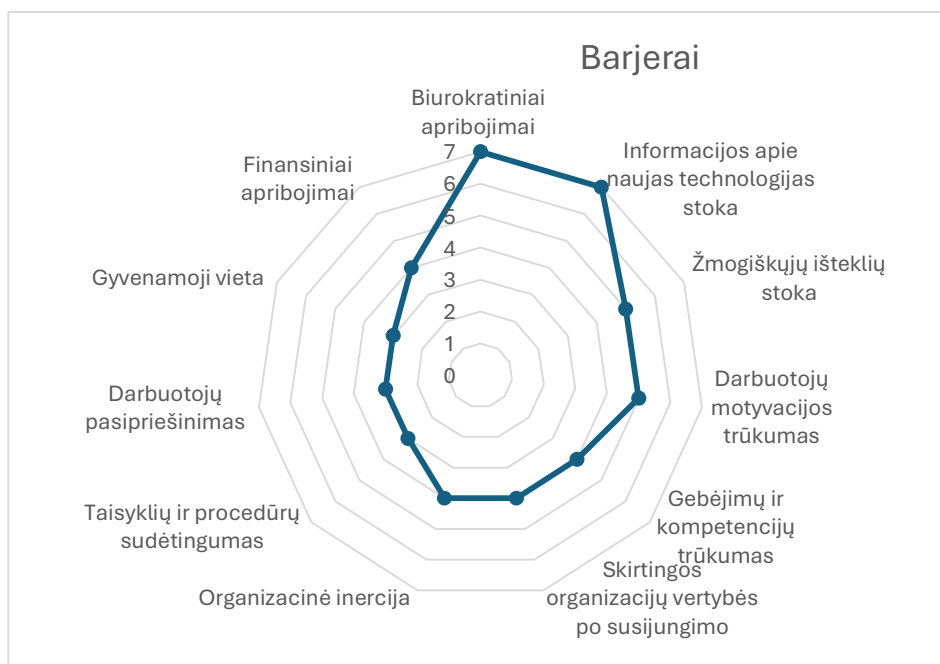
3.4.3 lentelė

Paslaugų inovacijų diegimo barjerų pasiskirstymas konkrečiose organizacijose

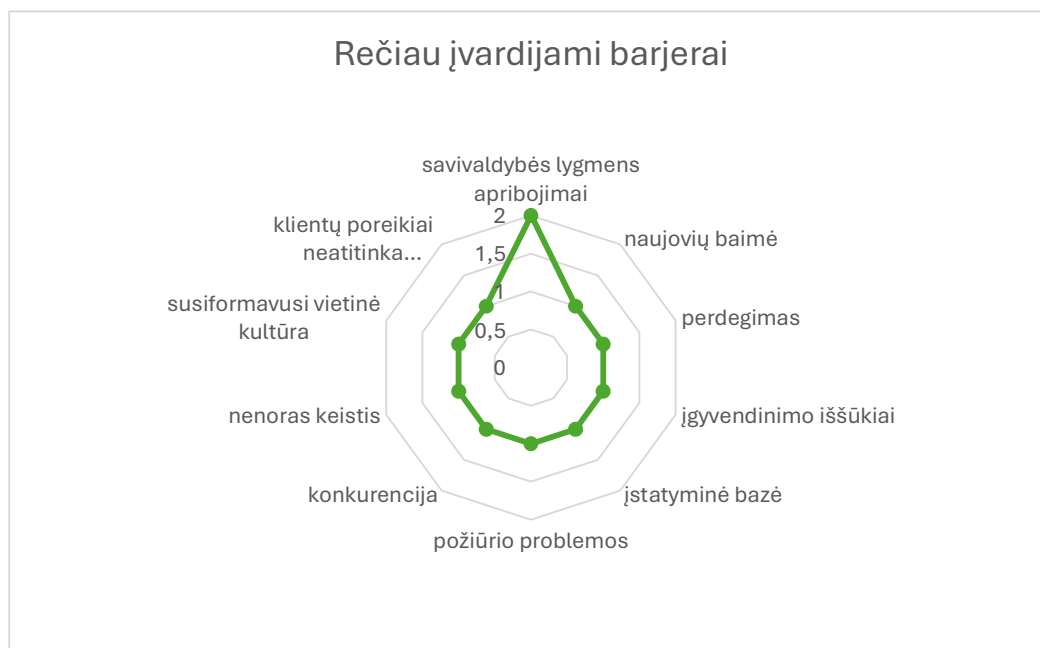
	Barjerai, diegiant paslaugų inovacijas	ORG 1 (A);	ORG 2 (K-A)	ORG 3 (K)	ORG 4 (K)	ORG 5 (K)	ORG 6 (H-K)	ORG 7 (K)	ORG 8 (K)	ORG 9 (K-A)	ORG 10 (K)
1	Naujovių baimė	*									
2	Perdegimas	*									
3	Skirtingos organizacijų vertybės po susijungimo	*		*			*			*	
4	Įgyvendinimo iššūkiai	*									
5	Taisyklių ir procedūrų sudėtingumas	*		*				*			
6	Biurokratiniai apribojimai	*	*		*		*	*	*		*
7	Finansiniai apribojimai	*	*		*					*	
8	Savivaldybės lygmens apribojimai		*					*			
9	Darbuotojų motyvacijos trūkumas	*	*				*		*		*
10	Organizacinė inercija	*	*		*			*			
11	Gebėjimų ir kompetencijų trūkumas			*			*	*	*		
12	Informacijos apie naujas technologijas stoka		*	*	*		*	*	*		*
13	Įstatyminė bazė			*							
14	Požiūrio problemos			*							
15	Darbuotojų pasipriešinimas						*	*			*
16	Laiko stoka		*				*				
17	Neveiklumas		*								*
18	Konkurencija su didelėmis organizacijomis									*	
19	Nenoras keistis										*
20	Žmogiškųjų išteklių stoka			*	*	*		*			*
21	Susiformavusi „vietinė“ kultūra										*
22	Klientų poreikiai neatitinka organizacijos funkcijų							*			
23	Gyvenamoji vieta				*		*	*			
24	Griežta kontrolė						*				

3.4.3 lentelėje matyti, kad su dauguma barjerų daigafunkciai centai susiduria, nepriklausomai nuo nustatyto kultūros tipo. Tačiau kiekvieno organizacinio kultūros tipo bruožai sąlygoja specifinių barjerų atsiradimą.

14 ir 15 paveiksluose pateikiami dažniausiai pasitaikantys ir rečiau įvardijami paslaugų inovacijų diegimo barjerai, remiantis 3.4.2 lentelės skaičiavimais.



14 pav. Tyrimo metu nustatyti dažniausiai pasitaikantys organizacinės kultūros sąlygoti paslaugų inovacijų diegimo barjerai daugiafunkčiuose centruose



15 pav. Tyrimo metu nustatyti rečiau pasitaikantys organizacinės kultūros sąlygoti paslaugų inovacijų diegimo barjerai daugiafunkčiuose centruose

Apibendrinant galima teigti, kad su organizacinės kultūros sąlygotais barjerais susiduria visi tyrime dalyvavę daugiafunkčiai centrai. Nepriklausomai nuo to, kokia organizacinė kultūra vyraujanti, daugiafunkčiuose centruose paslaugos tobulinamos, atnaujinamos arba keičiamos kitomis, orientuojantis į kiekvienos organizacijos ilgalaikių tikslų siekimą. Organizacijos susiduria su įprastais

periferinės vietovės iššūkiais, tačiau stipri lyderystė, bendruomenės įtraukimas ir orientacija į kokybę padeda įveikti barjerus ir skatinti plėtrą. Atliktas interviu atskleidė, kad organizacijų vadovai, kurie pastoviai diegia, tobulina ar papildo paslaugas savo organizacijose, dažniau susiduria su paslaugų inovacijų diegimo barjeriais ir geba įvertinti ir įvardija juos kaip labai svarbius veiksnius inovacijų diegimo veikloje.

Daugiafunkcių centrų, kuriuose dominuoja adhokratijos ir mišri klano-adhokratijos organizacinė kultūra, vadovai, įvardindami paslaugų diegimo barjerus, siūlo kūrybingumą skatinančias priemones kaip barjerų įveikimo būdus – *„darbui nuteikianti fizinė aplinka, stabiliai pozityvi emocinė atmosfera, „arčiausiai dūšios“ darbo sritis, pobūdis, funkcija, susitarimai. <...>reguliarios apklausos pagal tikslines grupes, unikalų lankytojų skaičiaus ir lankytojų skaičiaus veiklose dinamikos analizė kas metus, savanorių pritraukimas neilgalaikeis veikloms ir apmokymai ilgalaikėms veikloms<...>tai išsprendžiama mokantis visiems kartu ir vieni iš kitų (ta pati žmogiškųjų išteklių vadyba) – reikalingi „namų darbai“ prieš diegiant inovacijas“* (ORG 2 vadovas).*„Problemos išsprendžiamos mokymais, kursais, praktine veikla, mentoryste, visko galima išmokyti, tik reikia norėti, informaciją galima rasti, sužinoti<...> viena iš vadovo funkcijų užmotyvuoti darbuotojus, geras vadovas sugebės suvienyti ir siekti bendrų tikslų diegiant naujoves<...> reikia keisti taisykles ir paprastinti procedūras* (ORG1 vadovas).

Sėkmingas inovacijų diegimas ne tik suteikia ekonominę naudą, bet ir gerina organizacijos įvaizdį, stiprina vartotojų lojalumą, palengvina kitų paslaugų pardavimą, didina kompetenciją būsimiems inovacijų projektams ir skatina naujų vartotojų pritraukimą. Priešingai, nesėkmingos inovacijos gali pakenkti organizacijos reputacijai, susilpninti vartotojų pasitikėjimą, apsunkinti paslaugų pardavimo procesus ir sumažinti galimybes ištaisyti klaidas. Todėl svarbu identifikuoti barjerus, su kuriais dažniausiai susiduria daugiafunkciai centrai, aptarnaudami įvairias tikslines grupes, siekiant pašalinti šias kliūtis ir skatinti inovacijas organizacijos lygmeniu.

IŠVADOS

Mokslinėje literatūroje organizacinės kultūros įtaka inovacijų diegimui apibūdinama ir kaip teigiamas, ir kaip neigiamas veiksnys, galintis paskatinti esminį organizacijos efektyvumo didėjimą arba tapti pagrindine kliūtimi, trukdančia organizacijoms įgyvendinti savo tikslus. Atlikta teorinė organizacinės kultūros vertinimo instrumentų analizė parodė, kad organizacinės kultūros vertinimas yra būtinas, norint palengvinti esminius pokyčius organizacijose.

Atlikta paslaugų inovacijų diegimo teorinė analizė parodė, kad sėkmingam inovacijų diegimui svarbus nuoseklus planavimas, nuolatinis vertinimas ir orientacija į rinkos bei vartotojų poreikius. Teorinė paslaugų inovacijų proceso analizė atskleidė, kad inovacijos paslaugų srityje yra skirstomos į įvairius tipus, atsižvelgiant į jų radikalumą, pobūdį, teikimo būdus ir poveikį organizacijai. Inovacijos paslaugų srityje yra sudėtingas ir daugiapakopis procesas, kurio sėkmė priklauso nuo sistemingo diegimo proceso, vartotojų ir kitų suinteresuotų šalių įtraukimo bei efektyvaus idėjų įgyvendinimo praktikoje.

Atlikta paslaugų inovacijų diegimo barjerų teorinė analizė atskleidė, kad paslaugų inovacijų diegimo barjerai yra kompleksiniai ir apima tiek vidinius, tiek išorinius veiksnius, kurie gali stabdyti inovacijų procesą įvairiais jo etapais. Organizacijos sėkmė diegiant inovacijas priklauso nuo gebėjimo anksti identifikuoti šiuos barjerus, įveikti vidinį pasipriešinimą bei kurti palaikančią organizacinę kultūrą, orientuotą į kūrybiškumą ir lankstumą. Organizacijos, nesugebančios sukurti kūrybiškumą ir rizikos prisiėmimą skatinančios kultūros, dažniausiai susiduria su vidiniais barjeriais, kurie stabdo inovacijų procesą ir trukdo efektyviai reaguoti į išorinius pokyčius bei rinkos poreikius.

Atlikus kokybinį tyrimą, naudojant interviu metodą ir OCAI organizacinės kultūros vertinimo instrumentą, įvertinti organizacinės kultūros dominuojantys tipai daugiafunkčiuose centruose. Nustatyta, kad daugiausia (šešiuose iš dešimties tirtų daugiafunkčių centrų) vyrauja klando tipo organizacinė kultūra. Adhokratijos kultūra nustatyta kaip dominuojanti tik viename centre, o dviejose organizacijose tolygiai pasiskirstė klando ir adhokratijos kultūros tipai. Viename centre vyrauja mišri hierarchijos-klando kultūra.

Atlikto tyrimo metu nustatyti detalūs kiekvieno elemento (dominuojančios savybės, vadovavimo stilius, vadovavimas darbuotojams, organizaciją vienijantys veiksniai, strateginiai tikslai, sėkmės kriterijai) požymių balai atskleidė kultūrų suderinamumą kiekviename daugiafunkčiame centre. Išryškėjo, kad visų daugiafunkčių centrų organizacinės kultūros detalūs modeliai yra individualūs ir nepriklauso nuo dominuojančio kultūros tipo.

Tyrimas atskleidė teigiamą adhokratijos kultūros ir mišrios klando-adhokratijos kultūros įtaką daugiafunkčių centrų inovacijų diegimui: daugiafunkčių centrų, kuriuose vyrauja mišrus klando-adhokratijos ar adhokratijos organizacinės kultūros tipas, poreikis naujovėms didesnis, nei klando ar hierarchijos-klando kultūros.

Remiantis atliktu tyrimu, atskleisti pagrindiniai paslaugų inovacijų diegimo barjerai, kuriuos įtakoja organizacinės kultūros tipas: klando organizacinės kultūros tipo daugiafunkčiuose centruose dominuoja šie barjerai: žmoniškųjų išteklių stoka, darbuotojų pasipriešinimas naujovėms, darbuotojų motyvacijos trūkumas, organizacijos nenoras palikti „komforto zoną“, darbuotojų nenoras keistis, klientų poreikių

neatitikimas organizacijos funkcijoms ar galimybėms. Adhokratijos organizacinės kultūros tipas sąlygoja naujovių baimę, darbuotojų „perdegimą“, įgyvendinimo iššūkius. Mišrus klano-adhokratijos organizacinės kultūros tipas sąlygoja neveiklumą, konkurenciją, savivaldybės lygmens barjerus. Mišrus hierarchijos-klano tipas sąlygoja griežtą kontrolę, laiko stoką dėl ilgesnės biurokratinių sprendimų eigos, griežtas taisykles, lėtą sprendimų priėmimo procesą.

Nepriklausomai nuo vyraujančio organizacinės kultūros tipo, visų tipų daugiafunkciai centrai susiduria su šiais barjerais: skirtingos organizacijų vertybės po susijungimo, biurokratiniai barjerai, finansiniai barjerai, darbuotojų motyvacijos trūkumas, darbuotojų gebėjimų ir kompetencijų trūkumas, informacijos apie naujas technologijas stoka, „organizacinė inercija“, kaimo gyvenamoji vietovė.

Rekomendacijos

Adhokratijos kultūros tipo sąlygotų barjerų įveikimui rekomenduojama palaikyti ir pripažinti komandos narius, suteikiant įgaliojimus, sukuriant aukštesnį pasitikėjimo lygį ir taip išreiškiant akivaizdesnį rūpestį žmonėmis. Būtinai subalansuotas darbo krūvis, sudarant aiškius darbo ir poilsio grafikus, turi būti peržiūrimi ir supaprastinami organizacijos procesai, susiję su inovacijų diegimu.

Klano kultūros organizacijose, norint išvengti darbuotojų pasipriešinimo naujovėms ir darbuotojų motyvacijos trūkumo, rekomenduojama skatinti kūrybiškas alternatyvas ir naujoves, sukurti drąsesnes inovacijų programas, skatinti rizikuoti, tapti labiau į ateitį orientuota organizacija. Būtina įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą nuo pat inovacijų planavimo pradžios, skatinant juos jaustis naujovių dalimi, leisti pasireikšti individualioms iniciatyvoms.

Mišraus klano-adhokratijos tipo sąlygotų barjerų įveikimui turi būti skatinama lyderystė ir iniciatyva, akcentuojant didesnių įgaliojimų suteikimą savo nariams, periodiškai atnaujinama veiklos strategija, įtraukiant darbuotojų ir bendruomenės indėlį.

Neigiamas hierarchinės kultūros poveikis pasireiškia tuo, kad ši kultūra stabdo inovacijas, todėl būtina atsisakyti nereikalingų taisyklių ir procedūrų, nereikalingų ataskaitų ir popierizmo. Įdiegtos lankstesnės darbo taisyklės skatintų kūrybiškumą ir savarankiškumą. Būtina sukurti sprendimų priėmimo delegavimo sistemą, mažinančią per didelę hierarchijos įtaką. Sutrumpinta sprendimų priėmimo grandinė sumažintų biurokratinius barjerus.

LITERATŪRA

1. Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., Zaidoune, S. (2019). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. DOI:10.1108/JMD-06-2019-0253.
2. Agwu, M.O. (2014). Organisational culture and employees' performance in the National Agency for Food and Drugs Administration and Control (NAFDAC) Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(2), 1- 9.
3. Ajagbe, M. A., Ismail, K., Isiauwe, D.T., Ogbari, M.I. 2015. Barriers to Technological and non-Technological Innovation Activities in Malaysia. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online).
4. Alexiev, A.S., Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J. (2016). Interorganizational collaboration and firm innovativeness: unpacking the role of the organizational environment, *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 2, pp. 974-984.
5. Andriukaitiene, R., Cherep, A.V., Voronkova, V. H., Punchenko O. P., Kyvliuk O. P. (2018). Managing organizational culture as a factor in organizational change. ISSN 2072-7941 (Online), ISSN 2072-1692 (Print).
6. Arif, M., Zahid, S., Kashif, U., Sindhu, M. I. (2016). Role of leader-member exchange relationship in organizational change management: Mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Leadership* 6(2017) 32-41
7. Ark, B., Broersma, L., Hertog, P. (2003). Services Innovation, Performance and Policy: A Re view.
8. Aspara, J., Klein, J. F., Luo, X., Tikkanen, H. (2018). The Dilemma of Service Productivity and Service Innovation: An Empirical Exploration in Financial Services. <https://doi.org/10.1177/1094670517738368>
9. Bamidele, R. (2022). Organizational culture. ISBN: 978-978-8554-05-9
10. Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S. (2009). Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323 - 1339.
11. Barrera Verdugo, G. (2017). Relevance of external information and collaboration in Chilean SMEs: Perception of barriers to innovation and intention to innovate. *Revista Espacios* 38: 14. Available online: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n21/a17v38n21p14.pdf>
12. Basar, P., Ilkan, E. (2022). Cameron and quinn's model of organizational culture: a case study in cac bank. DOI: 10.51847/NsL9E5rPjr\
13. Battisti, M., Deakins, D., Roxas, H. (2010). Explaining the Levels of Innovation and R&D in New Zealand's Small and Medium-Sized Enterprises: Too Many Small Firms? *Small Enterprise Research*, 17(2), 177-192.
14. Belias, D., Koustelios, A. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. ISSN: 2146-4405
15. Biemans, W.G., Griffin, A., Moenaert, R. K. (2016). New Service Development: How the Field Developed, Its Current Status and Recommendations for Moving the Field Forward, DOI: 10.1111/jpim.12283.
16. Bivainis, J., Drejeris, R. (2006). Naujų paslaugų diegimo modelio tobulinimas. ISSN 1822-4202 online
17. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework: Addison-Wesley Publishing.
18. Carvache-Franco, O., Carvache-Franco, M., Carvache-Franco, W. (2022). Barriers to Innovations and Innovative Performance of Companies: A Study from Ecuador. *Soc. Sci.* 2022, 11, 63. <https://doi.org/10.3390/socsci11020063>.
19. Ceausu, I., Murswieck, R., L., Kurth B., Ionescu R. (2017). The organizational culture as a support of innovation processes. The Bucharest University of Economic Studies, Romania. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research* Vol. 2 Issue 6, ISSN: 2456-3676.
20. Certo, S. C., Certo, S. T. (2012). *Modern Management: Concepts and Skills*. 12th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
21. Cooper, R., Edgett, S. J. (2008). Ideation for Product Innovation: What are the Best Methods? Priega internete: https://www.researchgate.net/publication/242709879_Ideation_for_Product_Innovation_What_are_the_Best_Methods
22. Cordeiro, A., Vieira, F. (2012). Barriers to innovation amongst small and medium-sized enterprises (SMEs) in Portugal. Priega internete: [https://www.semanticscholar.org/paper/Barriers-to-innovation-amongst-small-and-\(SMEs\)-in-Cordeiro-Vieira/15ad277e01131b0616f9330d4f60cb5cf0d701bb](https://www.semanticscholar.org/paper/Barriers-to-innovation-amongst-small-and-(SMEs)-in-Cordeiro-Vieira/15ad277e01131b0616f9330d4f60cb5cf0d701bb).
23. Corsten, H. (1989), Überlegungen zu einem Innovationsmanagement - organisationale und personale Aspekte.
24. Cortez Claver, E., Llopis, J., Gonzalez, M. R., Gasco, J. L. (2001). The performance of information systems through organizational culture. *Information Technology & People*, 14(3), 247-260.
25. Cuadra-Peralta, A., Veloso, C., Iribaren, J., Pinto, R. (2017). Intervention for supervisors, based on social skills and leadership, in order to improve organizational climate perception and organizational performance outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 281-292, doi:10.1108/JOCM-10-2016-0205.
26. D'Estea, P., Iammarino, S., Savona, M., von Tunzelmann, N. (2012). What hampers innovation? Revealed barriers versus deterring barriers. *Research Policy*, 41(2), 482-488.

27. Damkuvienė, M., Petukienė, E., Valuckienė, J., Tijūnaitienė, R., Balčiūnas, S., Bersėnaitė, J. (2014). Klientų suvokiama dalyvavimo vertė kaip organizacijos konkurencingumo didinimo veiksnys. Mokslo studija. ISBN 978-609-468-006-9.
28. Das, P., Verburg, R., Verbraeck, A., Bonebakker, L. (2018). Barriers to innovation within large financial services firms.. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-03-2017-0028/full/pdf>.
29. De Jong, J. P. J., Bruin, A., Dolfsma, W., Meijaard, J. (2003). Innovation in Service Firms Explored: What, How and Why? Literature review, EIM, Zoetermeer.
30. De Long, D. (1997). Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors, Working Paper, Center for Business Innovations, Ernst&Young.
31. Denison, D. R. (2006). Linking Organizational Culture and Business Performance: A Brief Overview. Assessment, Evaluation, Improvement Success through Corporate Culture. Recommendations for the Practice, p. 14–19.
32. Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. Documento de trabajo. Denison Consulting Group, 1(1), 1-39.
33. Drew, S. (1995). Strategic Benchmarking: Innovation Practices in Financial Institutions // International Journal of Bank Marketing, Vol. 13, No. 1.
34. Edvardsson, B., Olsson J. (1996). Key Concepts in New Service Development. DOI:10.1080/02642069600000019.
35. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vilnius. ISBN 978-9955-30-205-6.
36. Galli, M. (2022). Organizational Culture and Its Importance. (PDF) [Organizational Culture and Its Importance](https://www.researchgate.net/publication/358888888) (researchgate.net)
37. Gallouj, F., Weinstein O. (1997). Innovation in services. Research Policy 26, 537-556.
38. Gargallo-Castel, A., Esteban-Salvador, L., Pérez-Sanz, J. (2017). Barriers to innovation in Spanish rural Small and Medium Sized Enterprises. Organisational Studies and Innovation Review, 3(3), 55–64.
39. Giedraitytė, V. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymas Lietuvos savivaldybių administracijose. Daktaro disertacija. 2016. ISBN 978-9955-19-828-4 (internete).
40. Gorzelany, J., Gorzelany-Dziadkowiec, M., Luty, L., Firlej, K., Gaisch, M., Dudziak, O., Scott, C. (2021). Finding links between organisation's culture and innovation. The impact of organisational culture on university innovativeness. Plos one, 16(10), e0257962.
41. Gronroos, C. (2015) Service management and marketing: managing the service profit logic / Fourth edition ISBN 978-1-118-92144-9.
42. Gronroos, C. (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface. Journal of Business Research, 20, 3-11. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90037-E](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90037-E)
43. Gulbovaitė, E. (2014). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos vertinimo klausimynų apžvalga. ISSN 1822-6736.
44. Gustafsson, A., Snyder, H., Witell, L. (2020). Service Innovation: A New Conceptualization and Path Forward. Scholarly Article.
45. Hackman, J.R., Oldman, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60, 159-170.
46. Heimonen, J., Kohtamaki, M. (2018). Measuring new product and service portfolio advantage. International Entrepreneurship and Management Journal (2019) 15:163–174 <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0548-x>.
47. Heinonen, K., Strandvik, T. (2020). Reframing service innovation: COVID-19 as a catalyst for imposed service innovation. Prieiga internete: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-05-2020-0161/full/pdf>.
48. Hertog, P. D., Broersma, L., van Ark, B. (2003). On the Soft Side of Innovation: Services Innovation and its Policy Implications. (PDF) On the Soft Side of Innovation: Services Innovation and its Policy Implications (researchgate.net).
49. Hofstede, G. (1981). Culture and Organizations // International Studies of Management & Organization, Vol. 10, No. 4, p. 15–41.
50. Hofstede, G.J. (2015). Culture's causes: the next challenge. Prieiga internetu: (PDF) [Culture's causes: the next challenge](https://www.researchgate.net/publication/275000000) (researchgate.net) DOI:10.1108/CCM-03-2015-0040.
51. Hoyer, W. D., Chandy R., Dorotic M., Manfred Krafft M. Singh S. S. (2020). Consumer Cocreation in New Product Development. DOI: 10.1177/1094670510375604.
52. Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. The Journal of Applied Behavioral Science, 43(2), 232-255.
53. Hsiao, C., Lee, Y.H., Hsu, H.H. (2017). Motivated or empowering antecedents to drive service innovation?. The Service Industries Journal, Vol. 37 No. 1, doi: 10.1080/02642069.2017.1284203.
54. Hvolkova, L., Klement, L., Klementova, V., Kovalova, M. (2019). Barriers Hindering Innovations in Small and Medium-Sized Enterprises. Journal of Competitiveness, 11(2), 51–67. <https://doi.org/10.7441/joc.2019.02.04>.

55. Iljins, J., Skvarciany, V., Gailė-Sarkanė, E. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. 20th International Scientific Conference – Economics and Management, 213, 944-950. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.509.
56. Young, A. C. (2023). Young's Model of Organizational Culture. Open Journal of Business and Management, 11, 3125-3134. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.116171>.
57. Young, A. Ch. (2023). Young's Model of Organizational Culture. ISSN Online: 2329-3292.
58. Jaaron, A., Backhouse, C. (2017). Operationalization of service innovation: a system thinking approach. The Service Industries Journal, Vol. 38 Nos 9/10, pp. 561-583.
59. Janicijevic N. (2013). The influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy. ISSN: 0013-3264.
60. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
61. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Technologija.
62. Kapler, M. (2021). Barriers to the implementation of innovations in information systems in SMEs. SSN 2353-5156 (print) ISSN 2353-7779 (online).
63. Kardelis, K. (2007, 2016). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: JUDEX.
64. Kariyapperuma, K.A.S.K. (2019). Barriers to Service Innovation in Developing Countries: Evidence from Sri Lankan Service Sector Organizations. Prieiga internete: [PDF Barriers to Service Innovation in Developing Countries: Evidence from Sri Lankan Service Sector Organizations \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/369850388_barriers_to_service_innovation_in_developing_countries_evidence_from_sri_lankan_service_sector_organizations)
65. Kariyapperuma, S. (2014). The Impact of Organizational Culture on Service Innovation: An Empirical Study of Sri Lankan Business Service Organizations. DOI:10.4038/cbj.v6i1.98.
66. Karimli, D. (2023). Organizational culture and its influence on innovation management. Ca' Foscari University of Venice Management Department. VENICE, ITALY prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/369850388_organizational_culture_and_its_influence_on_innovation_management.
67. Klein, H. (2002), Internal Corporate Venturing: Die Überwindung von Innovationsbarrieren in DAX 100-Unternehmen, Dissertation, Wiesbaden: DUV.
68. Kotey, B., Sorensen, A. (2014). Barriers to small business innovation in rural Australia. Australasian Journal of Regional Studies, 20(3), 405–429.
69. Kowalkowski, Ch., Wirtz, J., Ehret, M. (2022). Digital service innovation in B2B markets. Journal of Service Management. DOI 10.1108/JOSM-12-2022-0403.
70. Krusell, K., Tornell, M. (2023). Internal Barriers to Growth. A Qualitative Study on High-growth Firms' Perceived Internal Barriers. Prieiga internete: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1776145/FULLTEXT01.pdf>.
71. Kubiliūtė, G., Okunevičiūtė Neverauskienė, L. (2023). Socialinių Inovacijų Plėtros Kliūčių Analizė Lietuvoje. 26-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija. eISSN 2029-7149 ISBN 978-609-476-343-4.
72. Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2005). Paslaugų teorija ir praktika: Mokomoji priemonė. – Kaunas: Technologija.
73. Li, J., Lib, X., Gao, P. A. (2019). Meta-analysis of the Relationship between Service Innovation and Firm Performance. Advances in Economics, Business and Management Research, volume 84. 6th International Conference on Management Science and Management Innovation.
74. Lochner, R. (2020). Organizational culture. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=dAbR4bqK8mQ>
75. Lorenz, R., Burger, T., Hottum, P. (2012). Barriers to service innovation - Perspectives from research and practice. DOI:10.1109/ICMIT.2012.6225894.
76. Lukjanska, R. (2010). INTERNAL AND EXTERNAL INNOVATION HINDERING OBSTACLES AT SME. International Scientific Conference BMRA.
77. Lukjanska, R. (2014). Inovācijas kapacitātes analīze Latvijā Eiropas reģiona valstu kontekstā. Prieiga internete: <https://www.researchgate.net/publication/263464499>.
78. Madeira, M.J., Duarte, F., Madeira, J., Flavio de Sao Pedro Filho. (2018). Barriers to Innovation and the Innovative Performance of Portuguese Firms. DOI: 10.21678/jb.2017.822.
79. Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., Van Auken, H. (2009). Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. Journal of Small Business Management 47: 465–88.
80. Magistro darbų rengimo rekomendacijos. https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Baigiamuju_darbu_rengimo_metodines_rekomendacijos_2020-compressed.pdf
81. Malbašič, I. (2020). The relationship between balanced organizational values and organizational effectiveness: evidence from business practice. Ekonomski Vjesnik, 33(2), 435-449.
82. Maseko, S.B.T. (2017). Strong vs. weak organisational culture: Assessing the impact on employee motivation. Arabian Business Management Review 7: 287. doi: 10.4172/2223- 5833.1000287.
83. Mazur J. (2016). Organizational Culture and Open Innovation Performance in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Poland. DOI: 10.1515/ijme-2016-0022.
84. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2000). Inovacijų vadyba. Vilnius.

85. Misiūnienė G., Tumosaitė G. (2013). Daugiafunkčių centrų veiklos prielaidos ir galimybės. Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2013~1408125044988/J.04~2013~1408125044988.pdf>.
86. Misiūnienė, G. (2014). Daugiafunkcio centro socioedukacinės veiklos modeliavimas kaimo (teritorinėje) bendruomenėje. Daktaro disertacija.
87. Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez D., Sanz-Valle R. (2015). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
88. Nardelli, G., Scupola, A., Jensen, P. A. (2014). Innovation in Services and Stakeholder Interactions: Cases from Facilities Management. Roskilde University, Denmark.
89. Necadova, M., Scholleova, H. (2011). Motives and barriers of innovation behavior of companies. University of Economics. Praga.
90. Nickerson, Ch. (2023). Hofstede's Cultural Dimensions Theory & Examples. Prieiga internetu: <https://www.simplypsychology.org/hofstedes-cultural-dimensions-theory.html>.
91. O'Donnell, O., Boyle, R. (2008). Understanding and managing organisational culture. Dublin, Ireland: Institute of Public Administration.
92. O'Farrell, G. (2006). Cultures and Values in the Queensland Public Service, Speech presented at the Queensland Regional Heads Forum Annual Business Conference, Conrad Hotel, Broadbeach, 25 May 2006. http://www.qrhf.gov.au/04_conferences/georgeofarrell.presentation.pdf.pdf.
93. O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. The Academy of Management Journal, Vol. 34, Issues 3, p. 487–516.
94. Odor, H. O., Organisational Culture and Dynamics. (2018). Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853.
95. Olah, D., Alpek, B.L. (2021). The theoretical model of spatial production for innovation. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00182-4>
96. Olori, W. O., John M., (2013). Organizational Culture and Corporate Innovation. ISSN 2070--0083 (Online). DOI: <http://dx.doi.org/10.4314/afrev.7i4.4>.
97. Oluwakemi, O. O., Ekwoaba, J.O. (2014). Organisational culture: A tool for management to control, motivate and enhance employees' performance. American Journal of Business and Management 3(3).
98. Organizational Culture Assessment Instrument. Public administration/(2019). Prieiga internete: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>.
99. Oslo vadovas 2018: Duomenų apie inovacijas rinkimo, teikimo ir naudojimo gairės. Mokslinės, technologinės ir inovacinės veiklos matavimas (lietuviškas leidimas). Vilnius, Lietuvos inovacijų centras, 2019, 255 p.
100. Ovidiu-Iliuta, D. (2014). The Link between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of It Companies from Romania. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 23(1), pp. 1156–1163.
101. Parasuraman, A. P., Zeithaml, V.A., Berry, L. A. (1985). Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL) DOI:10.2307/1251430.
102. Patapas, A., Labenskytė, G. (2011). Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. *Viešojoji politika ir administravimas*, 2011, t. 10, Nr. 4, p. 589-603.
103. Paužuolienė, J. Socialiai atsakingų įmonių organizacinės kultūros vertinimo metodikos sudarymas. ISSN 2029-9370 (Print), ISSN 2351-6542 (Online).
104. Paužuolienė, J. (2017). Organizacinės kultūros vertinimas socialiai atsakingose organizacijose. Daktaro disertacija. Klaipėdos universitetas.
105. Paužuolienė, J., Šimanskienė, L. (2021). Organizacinė kultūra: Vertinimas, formavimas, keitimas. Monografija. Klaipėda.
106. Pellegrino, G. (2018). Barriers to innovation in young and mature firms. Journal of Evolutionary Economics 28: 181–206. [CrossRef] 10.1007/s00191-017-0538-0 [DOI].
107. Povilaitis, M., Čiburienė J. (2008). Paslaugų inovacijų diegimo vertinimo kriterijai. ISSN 1648-9098.
108. Povilaitis, M., Čiburienė, J. (2009 b). Paslaugų inovacijų aplinką lemiantys organizaciniai veiksniai. ISSN 1392-1142 Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2009.49.
109. Povilaitis, M., Vasauskaitė, J. Paslaugų inovacijų kilmė ir jų sąveika su technologinėmis inovacijomis. Prieiga internetu: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/f9f50f8d-5392-469b-8075-2587b3e1b135/content>.
110. Ramanauskas, J., Stripeikis, O. (2011). Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai. ISSN 1822-6760. (PDF) [Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/312514300)
111. Ramanauskas, K. (2017). Organizacinės kultūros formavimas pasitelkiant vadovo emocinį intelektą. Daktaro disertacija (socialiniai mokslai) - 2017. Bibliografija.
112. Retkoceri B., Kurteshi R. (2018). Barriers to innovation in services and manufacturing firms: The Case of Kosovo. DOI:10.2478/hjbpa-2018-0013
113. Schein, E. (1992). Organizational culture and leadership, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
114. Sedziuviene, N., Vveinhart, J. (2018). The Reactions of post-Soviet countries employees to changes carried out by organizations in higher education: cases of Lithuanian, Ukrainian and Belarusian state college. Montenegrin Journal of Economics, 14(4), 225-235.

115. Segarra-Blasco, A., Garcia-Quevedo, J. & Teruel-Carrizosa, M. (2008). Barriers to innovation and public policy in Catalonia. *International Entrepreneur Manager Journal*, 4, 431-451.
116. Serpa, S., (2016). An overview of the concept of organisational culture. *International Business Management Journal*, 10(1), 51-60.
117. Shein E. H., (2010). *Organizational culture and leadership*. ISBN 9781119212133 (pdf)
118. Silva, M.J., Leitao, J. Raposo, M. (2008). Barriers to innovation faced by manufacturing firms in Portugal: how to overcome it for fostering business excellence?. *Int. J. Business Excellence*, Vol. 1, Nos. 1/2, pp.92–105. DOI: 10.1504/IJBEX.2008.017568.
119. Skačkauskienė, I., Vestertė, J. (2018). Paslaugos sampratos aktualizavimas šiuolaikinėje vadyboje. ISSN 2029-2341 / eISSN 2029-2252.
120. Snyder, H., Witwell, L., Gustafsson, A., Fombelle, P., Kristensson, P. (2016). Identifying categories of service innovation: a review and synthesis of the literature. *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 7, doi: 10.1016/j.jbusres.2016.01.009.
121. Strazdas, R. (2011). Produkto inovacijų kūrimas kūrybinių industrijų įmonėse. ISSN 2029-6320 print/2029-6339 online.
122. Strazdas, R., Bareika, R. (2010). Produkto inovacijų kūrimo modelių tobulinimas. ISSN 2029-2341 print / ISSN 2029-2252 online.
123. Stundžė, L. (2010). Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu. ISSN 1392-0561. *Informacijos mokslai*. 2010 53.
124. Svendsen, G. L. H. (2009). Multifunctional centers in rural areas: fabrics of social and human capital. [https://www.researchgate.net/publication/289153329 Multifunctional centers in rural areas Fabrics of social and human capital](https://www.researchgate.net/publication/289153329_Multifunctional_centers_in_rural_areas_Fabrics_of_social_and_human_capital).
125. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002. 206 p. ISBN 9955-456-63-9.
126. Šimanskienė, L., Gargasas, A., Ramanauskas, K. (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. ISSN 1822-6760 / eISSN 2345-0355. DOI: 10.15544/mts.2015.28.
127. Šimanskienė, L., Ramanauskas, K. (2014). Organizacijos vadovo emocinio intelekto poveikis organizacinei kultūrai. ISSN 2345-0355 (online).
128. Šimanskienė, L., Sandu, L. (2013). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. ISSN 2029-9370. *Regional Formation and Development Studies*, No. 2 (10).
129. Taneja, S., Hayek, M., Pryor, M. G. (2016). Leaping innovation barriers to small business longevity. DOI: 10.1108/JBS-12-2014-0145.
130. Taques, F. H., Lopez, M. G., Basso, L. F., Areal, N. (2021). Indicators used to measure service innovation and manufacturing innovation. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.12.001>.
131. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. UDK 30.001.8(075.8) TI-19.
132. Toivonen, M., Tuominen, T. (2009). Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal*, 29(7), 887–902. <http://dx.doi.org/10.1080/02642060902749492>.
133. Tovstiga, G. and Birschall, D. (2007). Henley SME Innovation Study 2007. *Proceedings of PICMET 2008*, 27-31 July, Cape Town, South Africa.
134. Usoro, A., Ogbang, C. E., Etuk I.U. (2021). Corporate Culture for Organisational Performance: A Literature Review. eISSN: 2787-026X; *International Journal of Educational Administration, Planning, & Research*.
135. Vaidelis, J. (2021). Darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams mažinimas, didinant organizacinį palaikymą. ISSN 2538-6778.
136. Velayati, R., Shabani, E., Nazarian, A. (2020). Hope for the best, prepare for the worst: barriers to service innovation. Article in *Qualitative Market Research An International Journal* · July 2020 DOI: 10.1108/QMR-05-2020-0062.
137. Videikienė, S. Šimanskienė, L. Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. SSN 1392-1142 (Print), ISSN 2335-8750 (Online) *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai* 2014.70
138. Vveinhardt, J. (2011) Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. ISSN 1822-6760.
139. Vveinhardt, J. (2018). Introductory Chapter: Organizational Culture - How Much Underused Potential Does Science Have? DOI: 10.5772/intechopen.81134.
140. Vveinhardt, J., Foktas, P. (2023). Svarbiausios asmeninių, organizacinių vertybių ir jų suderinamumo tyrimų sritys: bibliometrinė analizė. eISSN 2345-0355.
141. Vveinhardt, J., Foktas, P. (2024). Asmens ir organizacijos vertybių atitikimas: tos pačios vertybės, skirtingi prioritetai. eISSN 2345-0355. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.15>.
142. Vveinhardt, J., Sedziuviene, N. (2022.) Acceptance of change by reducing employee resistance and strengthening organizational commitment. DOI:10.17512/pjms.2022.26.1.22. <https://pjms.zim.pcz.pl/article/01.3001.0016.1540/en>.
143. Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., Kristensson, P. (2016). Defining service innovation: a review and synthesis. *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 8, pp. 2863-2872
144. Žydzioniūtė, V., Sabaliauskas, S. *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. (p. 332–367), Vilnius: Vaga, 2017.

PRIEDAI

1 priedas

Organizacijos kultūros vertinimas. The Organizational Culture Assessment Instrument (© Kim Cameron)

Respondentų prašoma klausimų grupės A-B-C-D įvertinti skalėje pagal svarbą ir padalinti tarp grupės teiginių nuo 1 iki 100, kur 100 yra labiausiai priimtinas.

Dominuojantys bruožai		100
A	Mūsų organizacija yra panaši į didelę šeimą. Darbuotojai organizacijoje yra labai artimi	
B	Mūsų organizacija yra novatoriška ir labai dinamiška. Darbuotojai kūrėjai, tačiau linkę veikti atskirai, savarankiškai. Toleruojama rizika	
C	Mūsų organizacijoje visi kovoja už galutinius veiklos rezultatus. Darbuotojai konkuruojantys tarpusavyje, labai kompetentingi bei nusiteikę pasiekti užsibrėžtus tikslus	
D	Mūsų organizacija yra aiškiai struktūrizuota ir joje oficialios procedūros paprastai reguliuoja tai, ką žmonės daro	
Valdymo stilius		100
A	Vadovai skatina darbuotojus savo pavyzdžiu, padeda atlikti užduotis	
B	Vadovai skatina rizikos priėmimą bei novacijas	
C	Vadovai akcentuoja veržlumą bei tikslus, kuriuos reikia pasiekti	
D	Vadovai organizuoja bei kontroliuoja darbą, prižiūri, kad viskas vyktų sklandžiai.	
Vadovavimas darbuotojams		100
A	Darbas vyksta komandose, vadovaujantis konsensuso principu	
B	Vertinamas individualumas, rizikos priėmimas, veikimo laisvė bei unikalumas	
C	Darbuotojams keliami aukšti reikalavimai, sietini su tikslų pasiekimais. Būdinga darbuotojų tarpusavio konkurencija	
D	Valdymo būdas yra nesunkiai prognozuojamas, apibrėžtas aiškiomis instrukcijomis, pasižymintis darbuotojų tarpusavio santykių stabilumu	
Organizaciją vienijantys veiksniai		100
A	Organizacijos narius vienija lojalumas ir tarpusavio pasitikėjimas. Darbuotojai jaučia didelius įsipareigojimus ir atsidavimą organizacijai	
B	Organizacijos narius vienija plėtos bei novacijų siekimas. Čia dažnai sprendimai priimami labai greitai	
C	Organizacijos narius vienija troškimas pasiekti užsibrėžtus tikslus, tobulėti. Siekiant laimėjimų, toleruojamos agresyvios strategijos	
D	Organizacijos narius vienija formalios taisyklės ir procedūros. Čia svarbu, kad darbas vyktų sklandžiai ir pagal aiškią tvarką	
Strateginiai tikslai		100
A	Organizacijoje akcentuojamas darbuotojų tobulėjimas. Vyrauja pasitikėjimas, atvirumas, stipri vidinė paskata būti organizacijos nariu	
B	Organizacija siekia užvaldyti naujus resursus, kelia sau naujus iššūkius. Siektinas nuolatinis naujų dalykų išbandymas bei perspektyvų įvertinimas	
C	Organizacija pabrėžia konkurencinius veiksmus bei pasiekimus. Svarbiausios užduotys – pasiekti užsibrėžtus didelius tikslus, ypač rinkos dalies atžvilgiu	
D	Organizacijoje akcentuojamas stabilumas. Labai svarbu operacijų efektyvumas bei nuoseklumas.	
Sėkmės kriterijai		100
A	Veiklos sėkmingumas didžiąja dalimi apsiriboja žmogiškųjų resursų tobulinimu, sėkmingu komandiniu darbu, darbuotojų įsipareigojimu bei dėmesiu žmonėms	
B	Organizacija sėkmę apibrėžia kaip naujausių bei unikaliausių produktų turėjimą. Ji siekia pirmauti per novacijas.	
C	Sėkmė matuojama konkurencingumo augimu bei rinkos dalies didėjimu	
D	Organizacija sėkmę tiesiogiai sieja su vykdomų operacijų efektyvumu. Kriterijais laikomi patikimas, pastovus ir nuoseklus darbo grafikas bei žema produkcijos kaina.	

Tyrimo instrumentas

	Tema	Klausimai	Ko siekiama sužinoti	Sąsajos su teorine dalimi	Šaltiniai, kuriais remtasi sudarant klausimus
1.	Organizacinė kultūra	1. Įvertinkite, kuris iš šių teiginių būdingas Jūsų organizacijai: rizikos prisiėmimas, inovatyvumas, tikslumas, agresyvumas, nekonfliktingumas ar neformalumas. 2. Jūsų vadovaujamoje organizacijoje orientuojamasi į procesą ar į rezultatą? 3. Ar dažnai darbui atlikti naudojamas komandinis darbas? 4. Kaip Jūs perduodate įgaliojimus? 5. Ar jūs laikote žmonių gebėjimus svarbiu konkurencinio pranašumo šaltiniu? 6. Kokias vertybes puoselėjate Jūsų vadovaujamoje organizacijoje? 7. Ar Jūsų vadovaujama organizacija turi aiškią misiją, žinomą visiems darbuotojams? 8. Kaip Jūsų organizacijos vizija motyvuoja darbuotojus?	Papildomi klausimai, kuriais siekiama papildyti organizacinės kultūros sampratą	1.1; 1.2	Belias <i>et al.</i> (2014); O'Reilly <i>et al.</i> (1991) Wallach (1983); Denison <i>et al.</i> (2006); Vveinhardt ir Foktas, (2023)
2.	Požiūris į darbuotojus	9. Kokių problemų kyla dėl to, jeigu darbuotojai neturi darbui atlikti reikalingų įgūdžių? 10. Kaip manote, ar Jūsų organizacijos kultūra nukreipta daugiau į darbą ar į darbuotojus? 11. Kaip Jūsų organizacijoje dalijamasi informacija, kad kiekvienas galėtų gauti reikiamą informaciją tada, kai jos reikia? 12. Ar Jūsų vadovaujamą organizaciją galite vadinti atvira pokyčiams? 13. Ar dominuoja griežta kontrolė ar laisvė? 14. Kokiu būdu organizuojamas darbas Jūsų organizacijoje, kad kiekvienas asmuo galėtų matyti ryšį tarp savo darbo ir organizacijos tikslų?	Siekiama išsiaiškinti vadovo požiūrį į darbuotojus	1.2 1.5.1;	Hofstede (1981); Wallach (1983); D'Estea <i>et al.</i> (2012); Paužuolienė ir Šimanskienė (2021)
3.	Požiūris į klientus	15. Kokį poveikį Jūsų veiklai daro partnerystė su klientais? 16. Kaip, Jūsų manymu, į paslaugų inovacijų procesą turėtų būti įtrauktas klientų dalyvavimas? 17. Kiek klientų indėlis daro tiesioginę įtaką Jūsų sprendimams?	Siekiama išsiaiškinti vartotojo požiūrio svarbą inovacijų diegimo procese	1.4.2;	Gustafsson <i>et al.</i> , 2020; Ark <i>et al.</i> 2003, Hoyer <i>et al.</i> 2010; Gallouj ir Weinstein, 2016
4.	Paslaugų inovacijų diegimas	18. Kokiu dažnumu Jūsų organizacijoje diegiamos paslaugų inovacijos? 19. Koks Jūsų organizacijoje poreikis naujoms paslaugoms? 20. Kokia Jūsų įstaigoje paslaugų inovacijų diegimo eiga? 21. Kaip dažnai paslaugos tobulinamos, papildomos? 22. Kaip Jūsų organizacijoje inovacijų diegimas yra skatinamas? Kokias motyvacijos priemonės darbuotojams taikote už pareikštą iniciatyvą? 23. Kokias naujas paslaugas teko įdiegti per pastaruosius penkerius metus?	Siekiama išsiaiškinti būdingiausias inovacijų ir paslaugų inovacijų sampratos bruožus	1.4.1; 1.4.2; 1.5.2; 1.4.3;	Witell <i>et al.</i> , (2016) Ark <i>et al.</i> (2003); Lorenz, Burger, ir Hottum (2012), Denison <i>et al.</i> (2006)

5.	Paslaugų inovacijų diegimo barjerai	24. Ar diegiant paslaugų inovacijas darbuotojai visuomet pritaria naujoms idėjoms ir atsižvelgia į naujovių svarbą?	Siekama nustatyti inovacijų diegimo barjerus	1.5.2; 1.5.1; 1.4.1;	Lorenz <i>et al.</i> (2012); Kariyapperum a (2019); Olah <i>et al.</i> (2021); Drew (1995); Battisti <i>et al.</i> , (2010); Kotey ir Sorensen (2014); Giedraitytė (2016); Das et al (2018).
		25. Kaip Jūs manote, ar ilgalaikė darbo praktika ir tradicijos gali sąlygoti „organizacinę inerciją“?			
		26. Ar buvo atvejų, kuomet paslaugų inovacija buvo planuota, bet neįdiegta?			
		27. Kaip manote, kas sukelia paslaugų inovacijų diegimo barjerus?			
		28. Ar, Jūsų manymu, žmonių gebėjimai gali būti barjeras inovacijų diegimui?			
		29. Kaip, Jūsų manymu informacijos apie technologijas trūkumas gali trukdyti inovacijų diegimui?			
		30. Ar Jūsų manymu, gyvenamoji vieta (kaimo vietovė) gali lemti paslaugų inovacijų diegimą?			
		31. kaip, Jūsų manymu darbuotojų motyvacijos trūkumas gali trukdyti pradėti paslaugų inovacijų diegimą?			
		32. Ar susijungusių skirtingų organizacijų (daugiafunkcių centrų) požiūrių ir vertybių skirtumai gali tapti barjeru diegiant paslaugų inovacijas?			
		33. Ar taisyklės ir procedūros gali užkirsti kelią inovacijų diegimui? Kaip tai įveikti?			
		34. Kokiame inovacijų diegimo etape dažniausiai tenka susidurti su barjeriais?			



OCAI – STUDENT PERMISSION LETTER

Updated 2024

Dear Laima Karpavičiūtė,

Thank you for your inquiry regarding the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), based upon the Competing Values Framework and copyrighted by Dr. Kim S. Cameron in 1999.

This instrument may be used free of charge for student research purposes only. You may use it for this purpose. In special cases, with our explicit permission, it may also be used unpaid engagements with a non-profit organization.

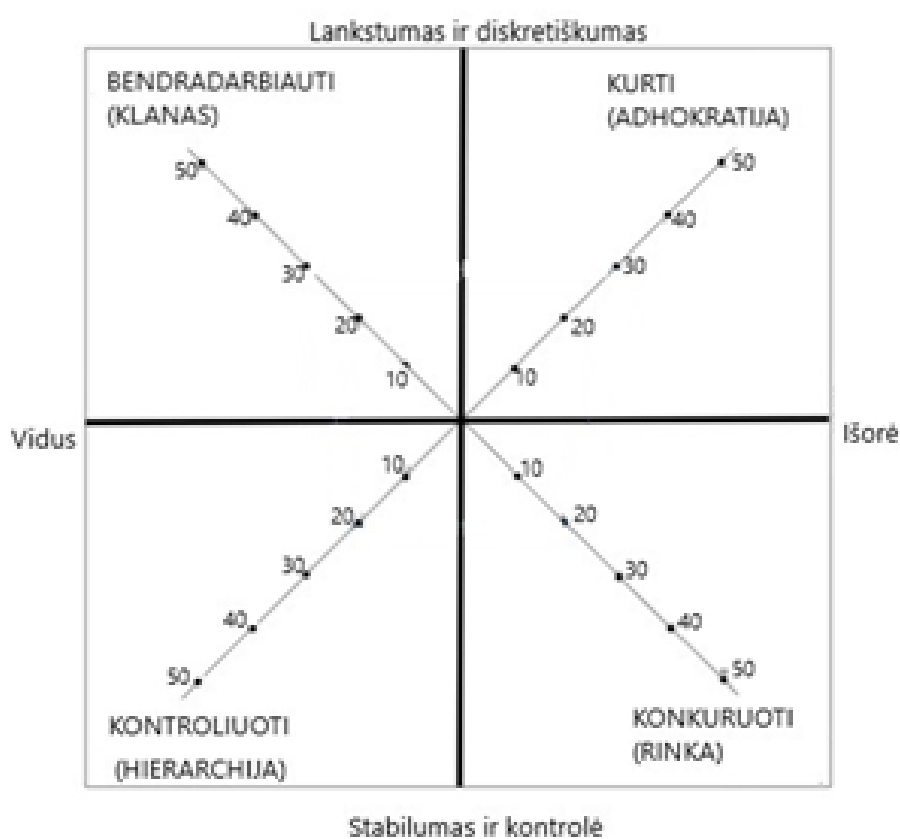
If the instrument is to be used for monetary gain by individuals, consulting firms or any other entity, we require a fee. For this fee, we administer the survey electronically to your respondents, and produce graphs of the results. Please email team@kimscameron.com for pricing and to order OCAI for your organization.

Please be sure all surveys and your research include the appropriate copyright information (© Kim Cameron). Professor Cameron appreciates you sharing your results with him when you finish your study. Please send your results to team@kimscameron.com.

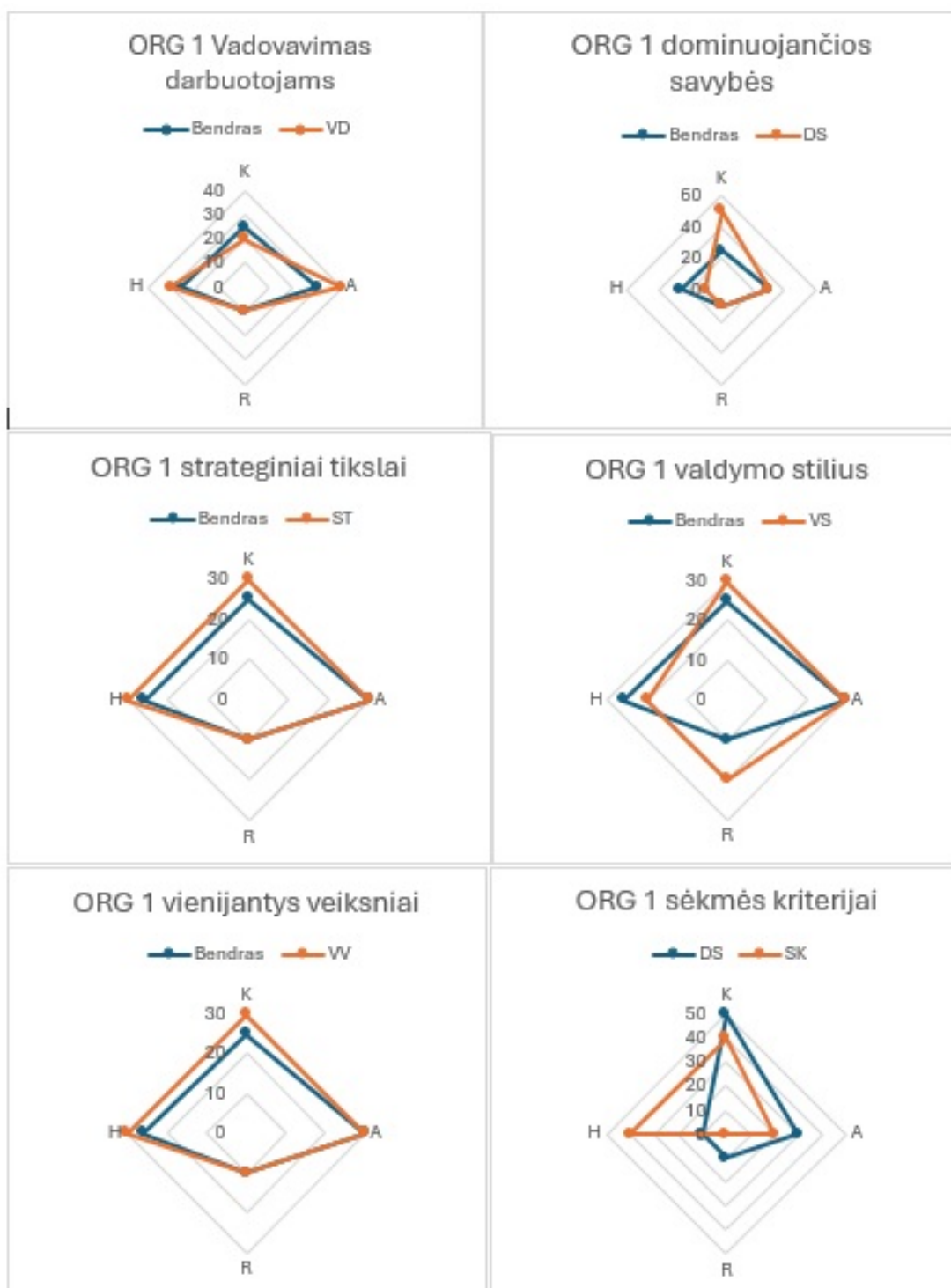
Best wishes,

The Kim S. Cameron Team
www.ocai-survey.com
www.kimscameron.com

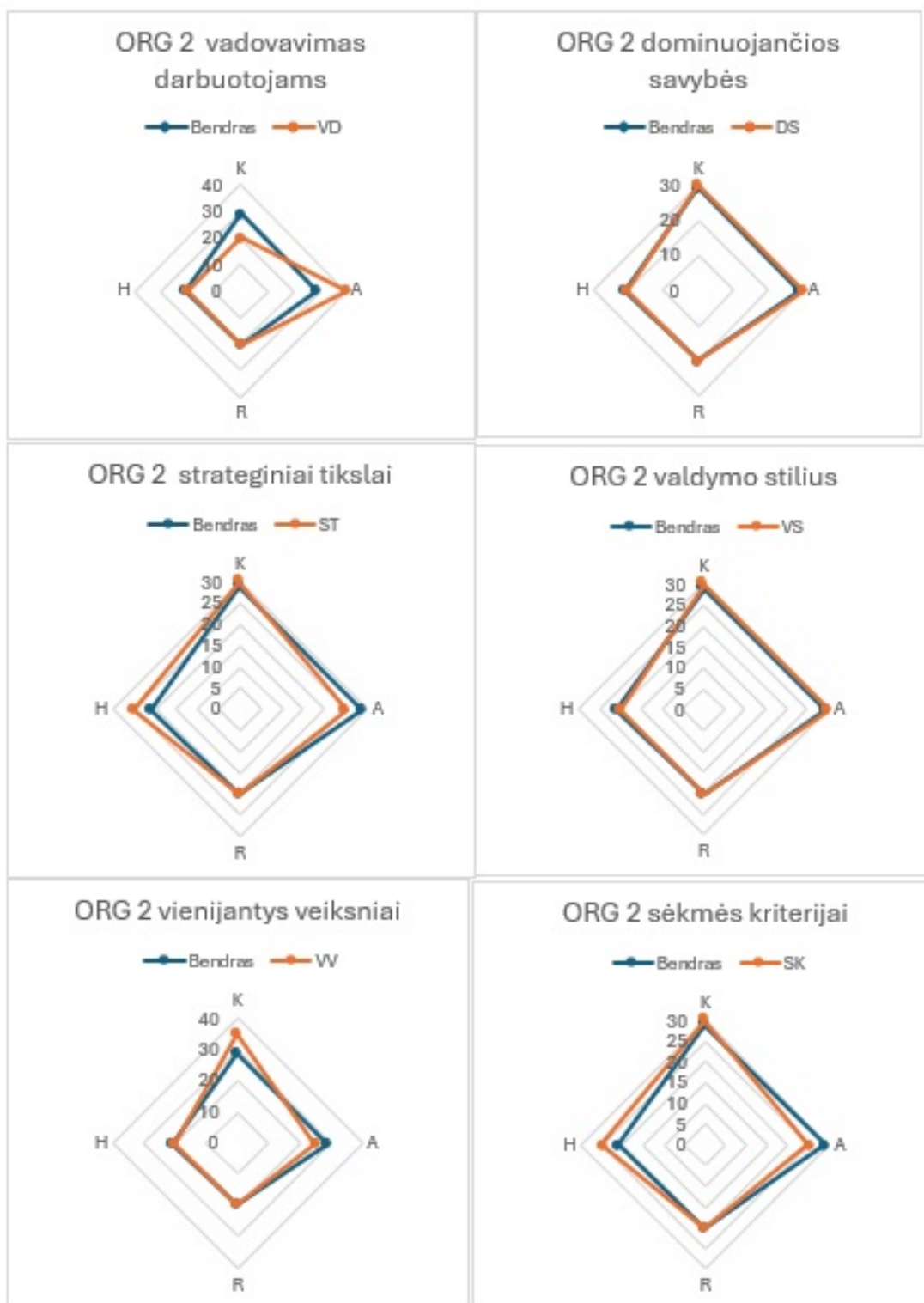
Organizacinės kultūros profilio vaizdavimas



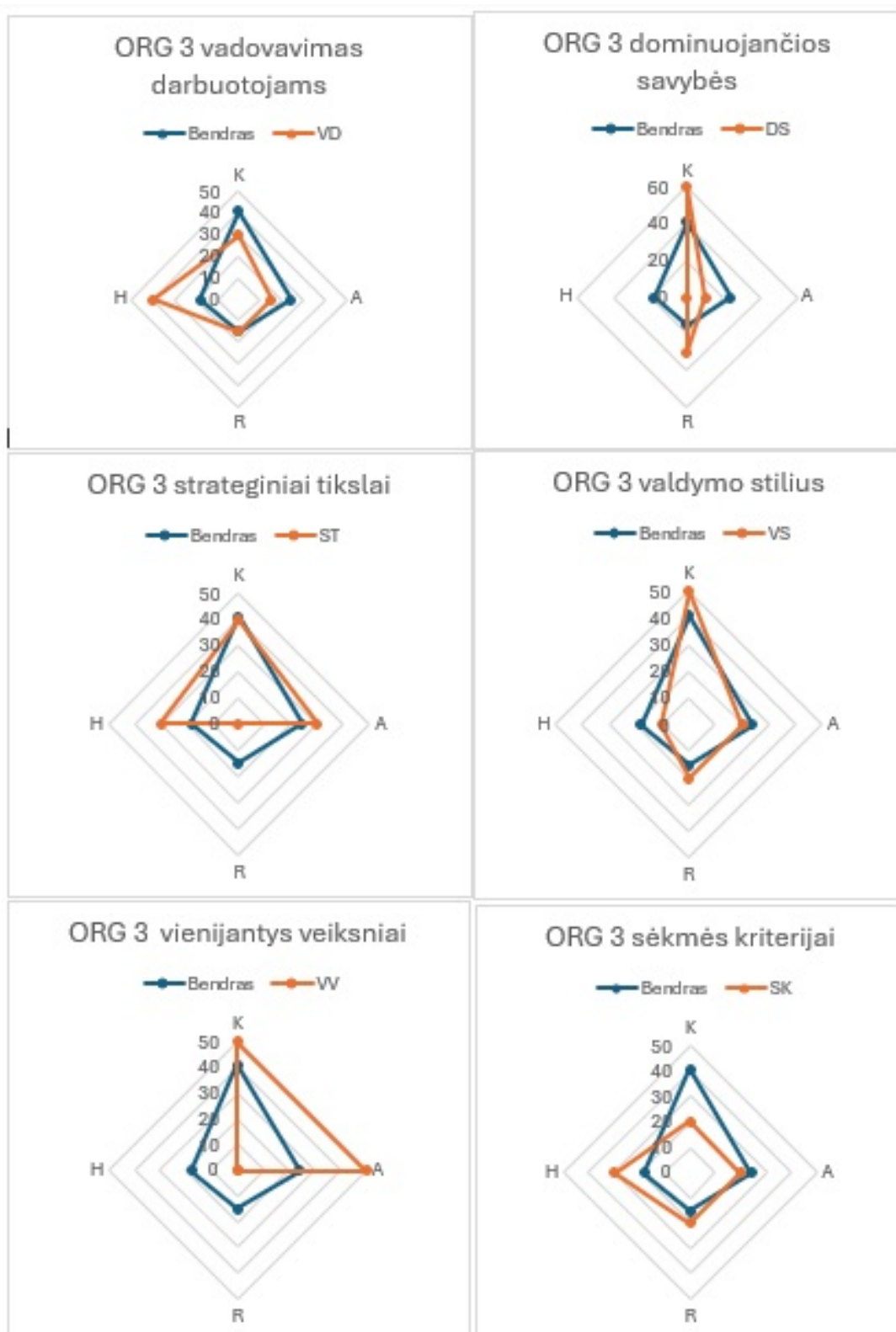
Detalus daigiafunkcio centro 1 (ORG 1) organizacinės kultūros modelis



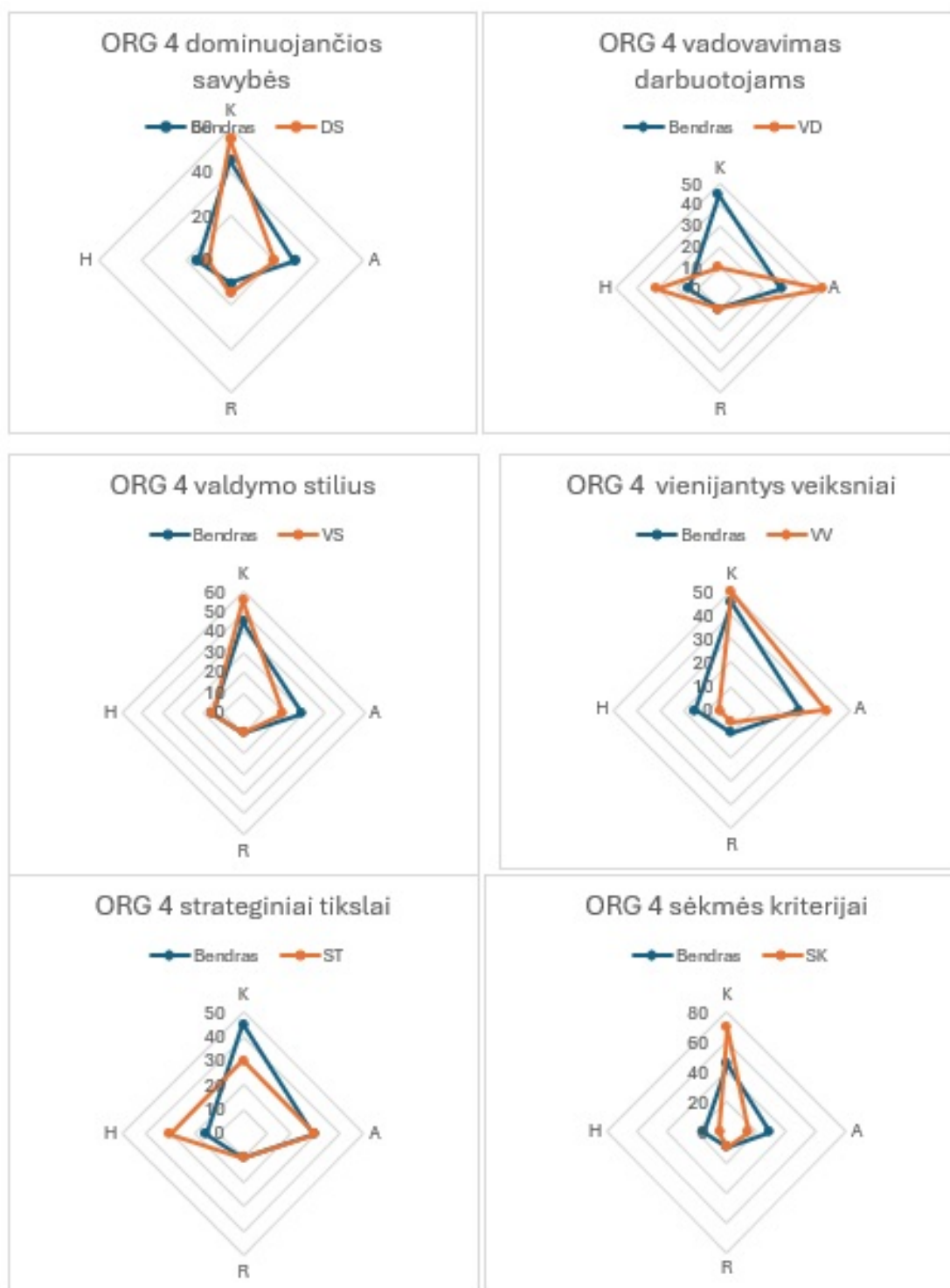
Detalus daigiafunkcio centro 2 (ORG 2) organizacinės kultūros modelis



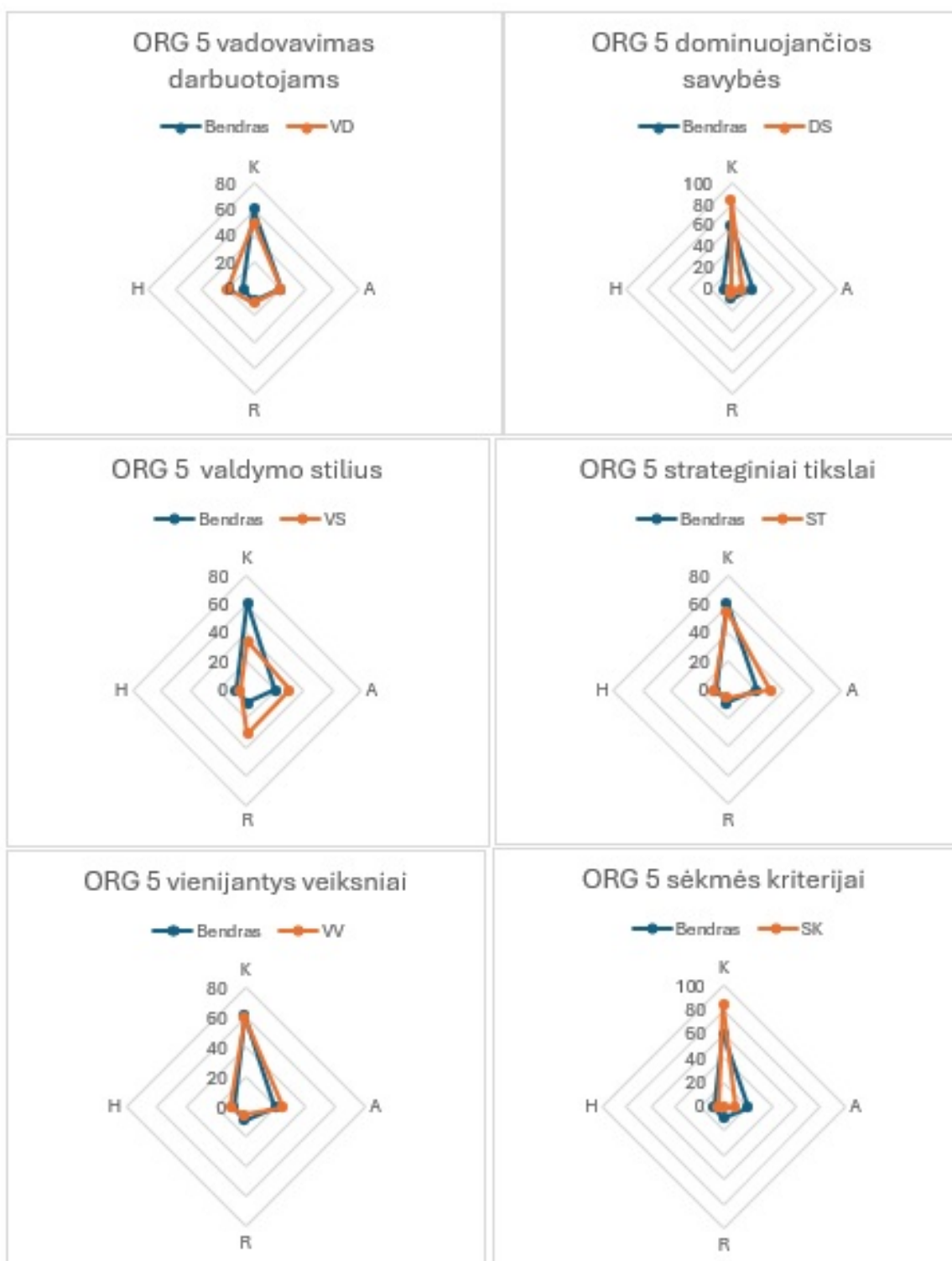
Detalus daigiafunkcio centro 3 (ORG 3) organizacinės kultūros modelis



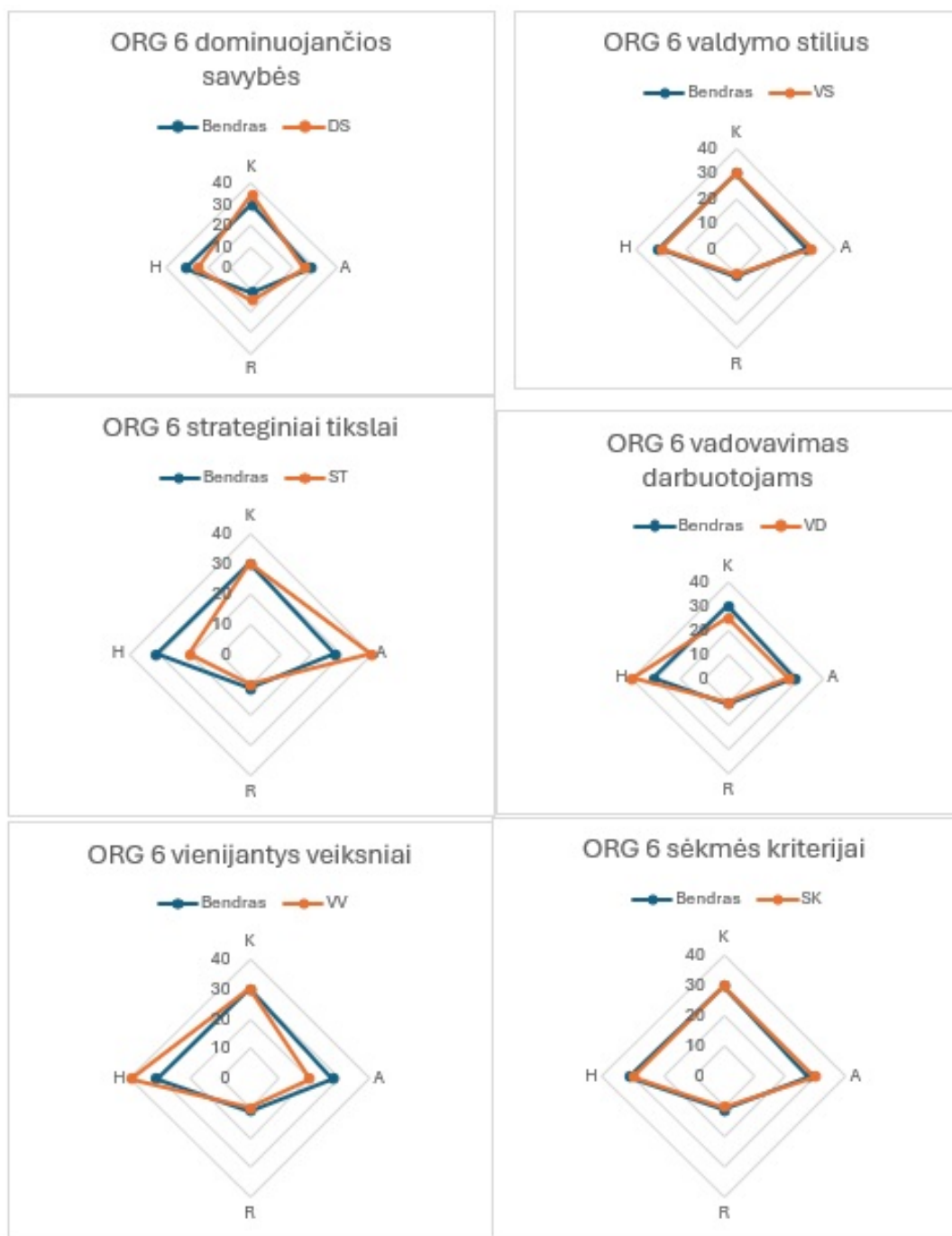
Detalus daigiafunkcio centro 4 (ORG 4) organizacinės kultūros modelis



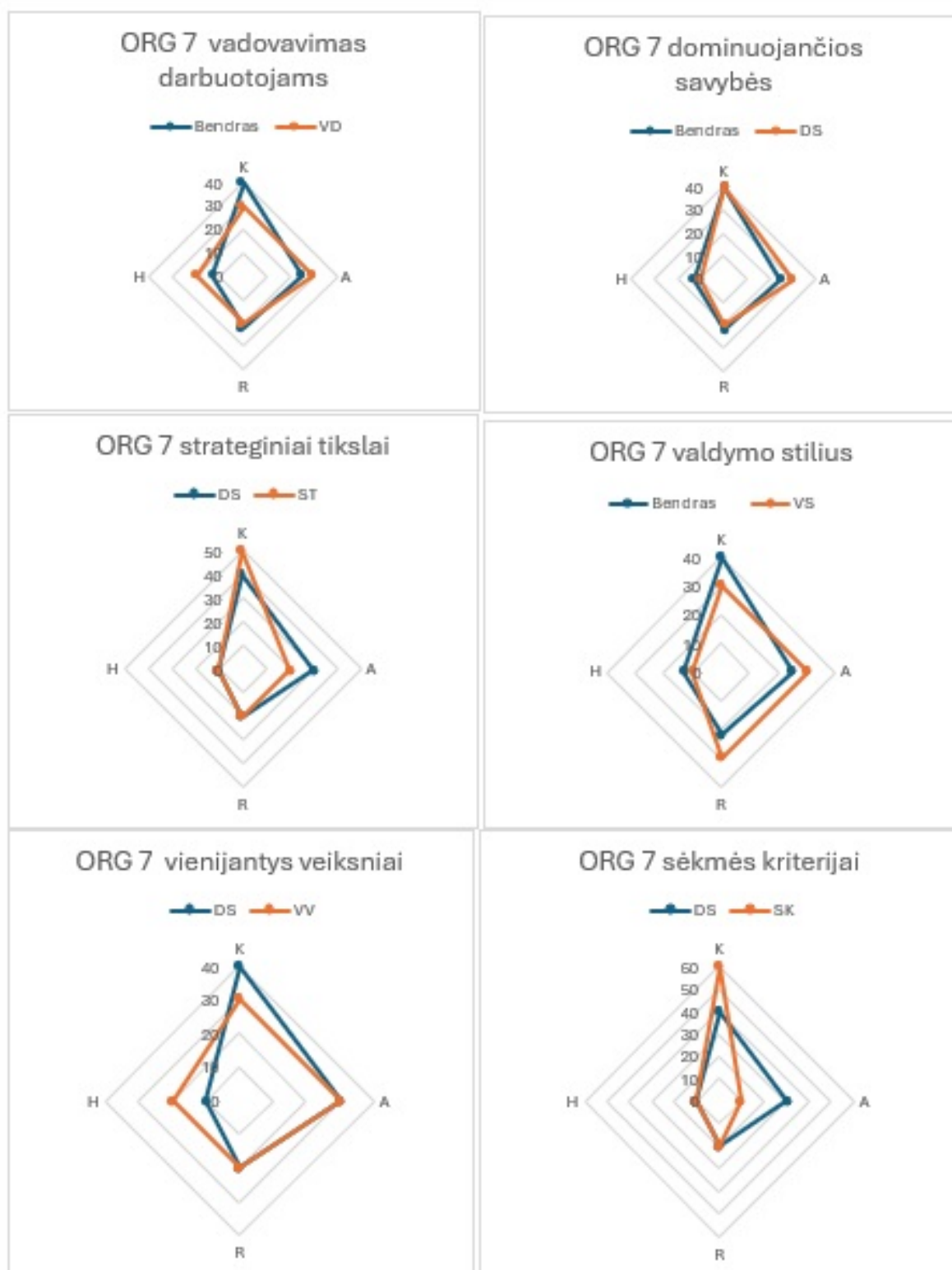
Detalus daigiafunkcio centro 5 (ORG 5) organizacinės kultūros modelis



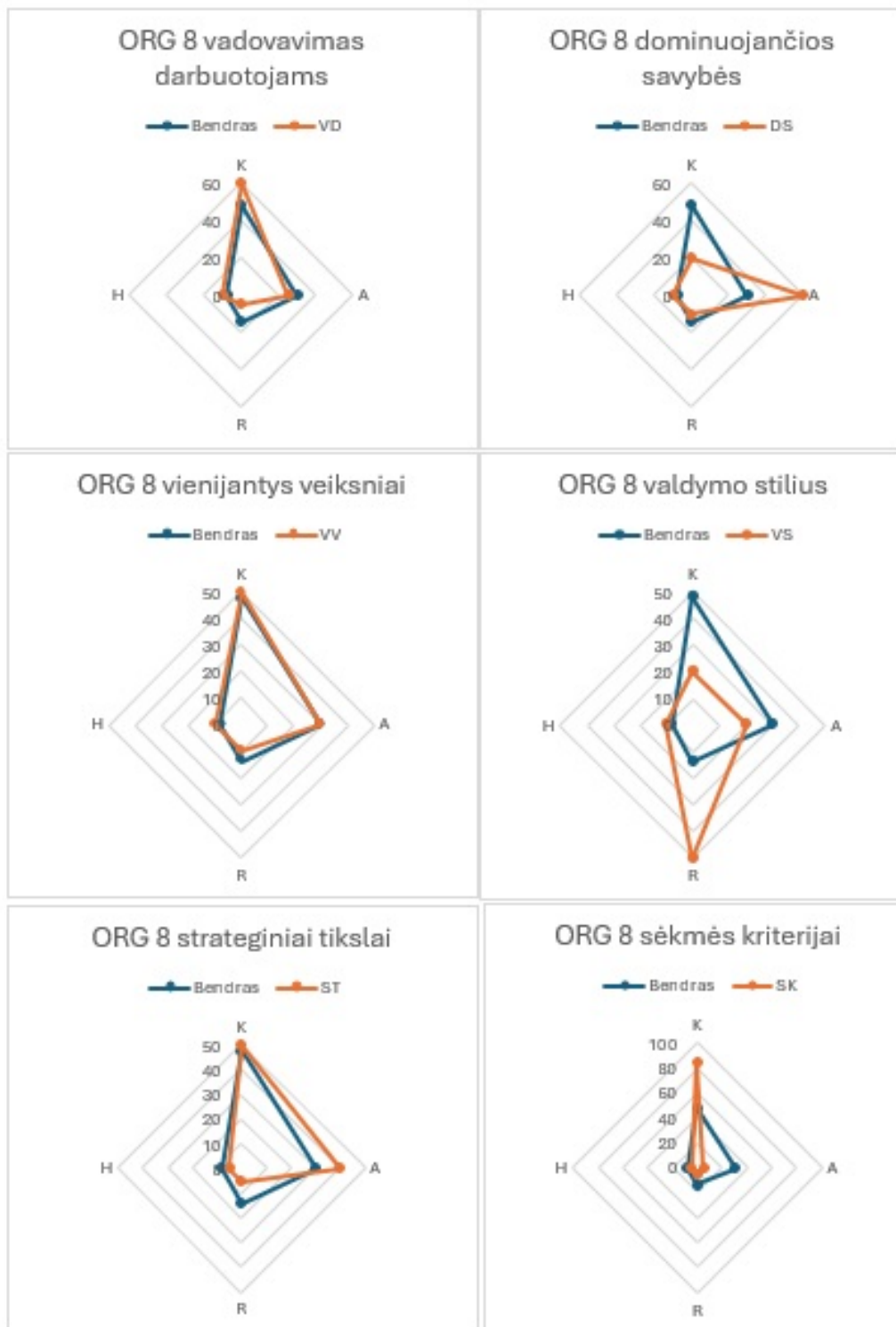
Detalus daigiafunkcio centro 6 (ORG 6) organizacinės kultūros modelis



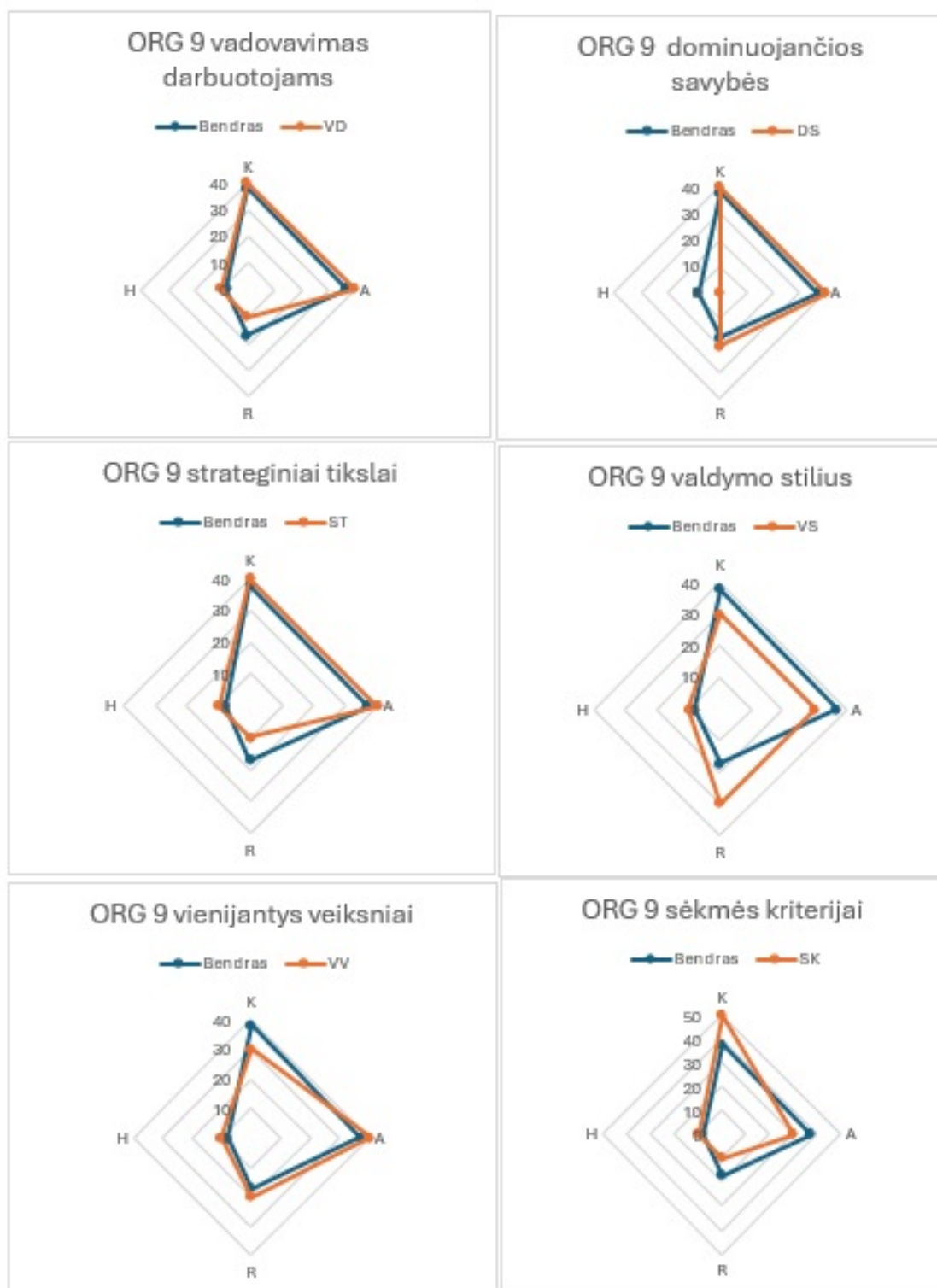
Detalus daigiafunkcio centro 7 (ORG 7) organizacinės kultūros modelis



Detalus daigiafunkcio centro 8 (ORG 8) organizacinės kultūros modelis



Detalus daugiafunkcio centro 9 (ORG 9) organizacinės kultūros modelis



Detalus daigiafunkcio centro 10 (ORG 10) organizacinės kultūros modelis

