



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

LAIMA BRUŽIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**DARBUOTOJŲ ASMENINIO TOBULĖJIMO IR ORGANIZACIJOS
INOVATYVUMO SĄSAJOS**

Darbo vadovas(ė) dr. doc. Milda Damkuvienė

Šiauliai, 2026

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Laima Bružienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadybos magistro studijų programa <i>Management Master studies</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sąsajos <i>The Relationship between Employees' Self-Development and Organizational Innovativeness</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 Bružienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



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:*

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Laima Bružienė

Studijų programa, kursas: Vadybos magistro studijų programa, 2 kursas

Rašto darbo pavadinimas: Darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sąsajos

Rašto darbo tipas (pvz., referatas, kursinis darbas, baigiamasis darbas): magistro baigiamasis darbas

Modulio / dalyko pavadinimas (išskyrus baigiamojo darbo atvejų):

Deklaracijos pateikimo data 2026-01-02

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui buvo naudojami / nebuvo naudojami (pabraukti tinkamą variantą) generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHub Copilot ar kiti, *įrašyti*): Chat GPT
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, *įrašyti*): duomenų rinkimas, rezultatų apibendrinimas, vertimas

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai
Teorinė dalis, 1 skyrius (11-19 psl.)	Užsienio autorių tekstų vertimas	„Išversk šią teksto ištrauką iš anglų kalbos į lietuvių kalbą ir išskirk pagrindinius argumentus.“
Teorinė dalis, 1 skyrius (10-21 psl.)	Asmeninio tobulėjimo ir inovatyvumo sampratų išgryninimas ir apibendrinimas	„Remdamasis šiomis mano surinktomis citatomis ir šaltiniais apie asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sampratą, padėk išgryninti sąvokas“

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademines_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, 2024-05-21 Studijuojančiųjų RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

Teorinė dalis, 1 skyrius (21-24 psl.)	Mokslinių tyrimų apžvalga	„Palygink pateiktus užsienio autorių tyrimus, išryškinant jų rezultatus“
Metodologinė dalis, 2 skyrius (28 psl.)	Tyrimo modelio vizualizavimas, siejant asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo dimensijas	„Padėk suformuluoti tyrimo modelį pagal mano hipotezes, aiškiai parodant ryšius tarp asmeninio tobulėjimo ir inovatyvumo dimensijų“
Empirinė dalis, 3 skyrius (33-46 psl.)	Rezultatų aprašymas pagal mano pateiktas statistinių duomenų lenteles	„Remiantis šia statistikos lentele, parašyk trumpą rezultatų aprašymą.“ „Remiantis šiomis koreliacijų ir regresijos lentelėmis, parašyk apibendrinimą apie asmeninio tobulėjimo poveikį organizacijos inovatyvumui.“
Empirinė dalis, 3 skyrius (48 psl.)	Hipotezių rezultatų apibendrinimas ir vizualizavimas	„Paruošk aiškų ir glaustą H, H1–H5 apibendrinimą ir pasiūlyk, kaip hipotezių rezultatus būtų galima vizualiai pavaizduoti.“

3. Savarankiškumas ir autorystė:

- Patvirtinu, kad esu atsakingas(-a) už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinei etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, teksto ar priedų (*pabraukti tinkamą; jei reikia, įrašyti papildomą informaciją _____*) (pa)pildymui, o ne kaip savarankiško darbo pakaitalas;
- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekse.

TURINYS

SANTRAUKA	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	9
ĮVADAS	10
1. DARBUOTOJŲ ASMENINIO TOBULĖJIMO IR ORGANIZACIJOS INOVATYVUMO TEORINIAI ASPEKTAI	13
1.1. Asmeninio tobulėjimo samprata	13
1.2. Darbuotojų asmeninio tobulėjimo konstruktas	16
1.3. Organizacijos inovatyvumo konceptualizacija	20
1.4. Darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sąsajų apžvalga	23
2. DARBUOTOJŲ ASMENINIO TOBULĖJIMO IR ORGANIZACIJOS INOVATYVUMO SĄSAJŲ NUSTATYMO METODOLOGIJA	27
2.1. Tyrimo dizainas ir metodai	27
2.2. Tyrimo organizavimas ir etika	32
3. EMPIRINIO DARBUOTOJŲ ASMENINIO TOBULĖJIMO IR ORGANIZACIJOS INOVATYVUMO SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI	35
3.1. Darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo raiška: teiginių lygmuo	35
3.2. Asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo raiška: skalių lygmuo	38
3.3. Darbuotojų asmeninio tobulėjimo demografinių ir profesinių charakteristikų ryšiai	40
3.4. Asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo ryšiai	42
3.5. Darbuotojų asmeninio tobulėjimo įtaka organizacijos inovatyvumui	44
3.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija	48
IŠVADOS	53
REKOMENDACIJOS	55
LITERATŪRA	56
PRIEDAI	59
1 priedas. Darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sąsajų klausimynas	59

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo tarpusavio ryšys. Analizuojama, kaip darbuotojų tobulėjimas ir vidinis augimas prisideda prie organizacijos gebėjimo generuoti bei įgyvendinti naujas idėjas, išlikti konkurencingai ir prisitaikyti prie sparčiai kintančios aplinkos.

Teorinėje dalyje atskleidžiama, kad asmeninis tobulėjimas suprantamas ne tik kaip profesinių įgūdžių tobulinimas, bet ir kaip kompleksinis, nuolatinis, darbuotojo inicijuojamas procesas, apimantis sąmoningą elgesį, vertybių kaitą, kompetencijų plėtrą. Darbe remiamasi Robitschek et al. (2012) asmeninio tobulėjimo konstruktu, kuris apima keturias dimensijas: pasirengimą pokyčiams, planavimą, išteklių naudojimą ir tikslinę elgesį.

Organizacijos inovatyvumas šiame darbe suvokiamas kaip organizacinės kultūros, darbuotojų elgsenos bei strateginės krypties visuma, o ne tik kaip technologinių naujovių diegimas. Inovatyvumas konceptualizuojamas kaip daugiatis reiškinys, apimantis kūrybiškumą, atvirumą pokyčiams, orientaciją į ateitį, rizikos prisiėmimą ir iniciatyvumą. Teoriškai pagrindžiama, kad darbuotojų saviugda ir kryptingas tobulėjimas sudaro prielaidas inovatyviai organizacijos veiklai.

Metodologinėje dalyje pristatomas kiekybinis tyrimas, kuriuo siekiama empiriškai įvertinti darbuotojų asmeninio tobulėjimo poveikį organizacijos inovatyvumui. Tyrimo duomenys surinkti taikant anketinę apklausą, naudojant standartizuotą klausimyną, paremtą Robitschek et al. (2012) bei Ruvio et al. (2014) skalėmis. Tyrime dalyvavo įvairių Lietuvos organizacijų darbuotojai, užimantys skirtingas pareigas ir turintys įvairų darbo stažą. Duomenys analizuojami naudojant aprašomąją statistiką, koreliacinę ir regresinę analizę IBM SPSS Statistics 31.0 programa.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad tyrime dalyvavusiems darbuotojams būdinga gana aukšta asmeninio tobulėjimo raiška. Organizacijos inovatyvumo vertinimas atskleidė stiprų kūrybiškumo ir iniciatyvumo, tačiau silpnesnį rizikos prisiėmimo lygį, tai rodo, kad organizacijos linkusios skatinti idėjų generavimą, tačiau atsargiau vertina rizikingesnių inovacijų diegimą.

Duomenų analizė patvirtino statistiškai reikšmingas sąsajas tarp visų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo dimensijų, taip pagrindžiant prielaidą, kad darbuotojų tobulėjimas yra svarbi inovatyvios organizacijos kultūros dalis. Regresinės analizės rezultatai parodė, kad asmeninio tobulėjimo dimensijos paaiškina reikšmingą organizacijos inovatyvumo dispersijos dalį. Nustatyta, kad planavimas yra svarbiausia asmeninio tobulėjimo dimensija, daranti didžiausią įtaką organizacijos kūrybiškumui, orientacijai į ateitį ir rizikos prisiėmimui. Tyrimas empiriškai patvirtino hipotezes apie asmeninio tobulėjimo poveikį organizacijos inovatyvumui.

Praktiniu požiūriu darbas atskleidžia, kad organizacijoms, siekiančioms didinti inovatyvumą, nepakanka techninių mokymų. Svarbu skatinti darbuotojų asmeninį tobulėjimą, ypač planavimo įgūdžius bei kurti palankią aplinką, kurioje asmens augimas siejamas su pačios organizacijos strateginiais tikslais.

Raktiniai žodžiai: asmeninis tobulėjimas, saviugda, organizacijos inovatyvumas, planavimas, kūrybiškumas.

SUMMARY

This master's thesis examines the relationship between employees' personal development and organizational innovativeness. The study analyses how employees' inner growth, development and purposeful learning contribute to an organization's ability to generate and implement new ideas, remain competitive and adapt to a rapidly changing environment.

The theoretical part shows that personal development is understood not only as the improvement of professional skills, but as a complex, continuous, employee-initiated process that involves conscious behaviour, value change and competence development. The thesis draws on the personal growth construct developed by Robitschek et al. (2012), which comprises four dimensions: readiness for change, planning, use of resources and intentional behaviour.

Organizational innovativeness in this thesis is viewed as the combined effect of organizational culture, employee behaviour and strategic direction, rather than merely the implementation of technological innovations. Innovativeness is conceptualized as a multidimensional phenomenon including creativity, openness to change, future orientation, risk taking and proactivity. From a theoretical perspective it is argued that employee self-development and purposeful growth create the prerequisites for innovative organizational performance.

The methodological part presents a quantitative study aimed at empirically assessing the impact of employees' personal development on organizational innovativeness. Data were collected using a questionnaire survey and a standardized instrument based on the scales developed by Robitschek et al. (2012) and Ruvio et al. (2014). The sample consisted of employees from various Lithuanian organizations, occupying different positions and having different lengths of work experience. The data were analysed using descriptive statistics, correlation and regression analysis with IBM SPSS Statistics 31.0.

The empirical results revealed that the employees participating in the study demonstrate a relatively high level of personal development. The assessment of organizational innovativeness indicated high levels of creativity and proactivity but a lower level of risk taking, suggesting that organizations tend to encourage idea generation while being more cautious about the implementation of riskier innovations.

The analysis confirmed statistically significant positive relationships between all dimensions of personal development and all dimensions of organizational innovativeness, thus supporting the assumption that employee development is an important element of an innovative organizational culture. Regression analysis showed that the dimensions of personal development explain a significant proportion of the variance in organizational innovativeness. Planning was identified as the most important dimension of personal development, exerting the strongest effect on organizational creativity, future orientation and risk taking. The study empirically confirmed the hypotheses regarding the impact of personal development on organizational innovativeness.

From a practical perspective, the thesis shows that for organizations seeking to enhance innovativeness, technical training alone is not sufficient. It is important to foster employees' self-development, particularly their planning skills, and to create a supportive environment in which individual growth is linked to the organization's strategic objectives.

Keywords: self-development, personal development, organizational innovativeness, planning, creativity.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1 lentelė. Tobulinimo ir tobulėjimo sąvokų palyginimas	13
1.2.1 lentelė. Asmeninio tobulėjimo dimensijos	17
2.1.1 lentelė. Tyrimo dimensijų teiginių pasiskirstymas	28
2.1.2 lentelė. Tyrimo hipotezės	29
2.1.3 lentelė. Tyrimo skalių patikimumo vertinimas	31
2.2.1 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal demografinius duomenis	33
3.2.1 lentelė. Asmeninio tobulėjimo dimensijų statistiniai parametrai	39
3.2.2 lentelė. Inovatyvumo dimensijų statistiniai parametrai	39
3.4.1 lentelė. Asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo koreliacinė analizė	43
3.5.1 lentelė. Asmeninio tobulėjimo poveikio organizacijos inovatyvumui regresinė analizė	44
3.5.2 lentelė. Asmeninio tobulėjimo poveikio organizacijos kūrybiškumui regresinė analizė	45
3.5.3 lentelė. Asmeninio tobulėjimo poveikio organizacijos atvirumui regresinė analizė	46
3.5.4 lentelė. Asmeninio tobulėjimo poveikio organizacijos orientavimuisi į ateitį regresinė analizė.....	46
3.5.5 lentelė. Asmeninio tobulėjimo poveikio organizacijos rizikos prisiėmimui regresinė analizė..	47
3.5.6 lentelė. Asmeninio tobulėjimo poveikio organizacijos iniciatyvumui regresinė analizė	48
3.6.1 lentelė. Tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai	50

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

2.1.1 pav. Darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo tyrimo modelis.....	30
3.1.1 pav. Asmeninio tobulėjimo diagnostinio bloko raiška	35
3.1.2 pav. Organizacijos inovatyvumo diagnostinio bloko raiška	37
3.3.1 pav. Pasirengimo pokyčiams vidurkių palyginimas pagal pareigas organizacijoje	41
3.3.2 pav. Planavimo vidurkių palyginimas pagal pareigas organizacijoje	41

IVADAS

Šiuolaikinėje sparčiai kintančioje aplinkoje, kuriai būdingas didėjantis konkurencingumas ir technologinė pažanga, organizacijų gebėjimas išlikti inovatyvioms ir prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių yra gyvybiškai svarbus. Šiame kontekste darbuotojai tampa pagrindiniu inovacijų šaltiniu, o jų asmeninis tobulėjimas – esminiu veiksmu, lemiančiu organizacijos sėkmę ir ilgalaikį tvarumą (Acar, Acar, 2012; Ozgen et al., 2013). Nors darbuotojų profesinis ugdymas yra organizacijų dėmesio centre, vis dažniau pripažįstama, kad asmeninis tobulėjimas, apimantis platesnį savęs, kaip asmens, augimo spektrą, yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų gerove, motyvacija ir indėliu į organizacijos inovatyvumą (Mayo, 2000; Wach-Kąkolewicz, 2008).

Asmeninio tobulėjimo samprata yra daugialypė ir apima platų veiklų spektrą, skirtą ugdyti įgūdžius, talentus, savimonę, potencialą ir gerinti gyvenimo kokybę (Mičiulienė, Brandišauskienė, 2021). Skirtingai nuo tobulinimo (angl. improvement, training), kuris dažniausiai apibūdina aktyvų, tikslingą ir išoriškai inicijuotą procesą, orientuotą į konkrečių įgūdžių įgijimą (Armstrong, 2001; Noe, 2017), asmeninis tobulėjimas (angl. development, growth) yra labiau vidinis ir holistinis procesas. Jis apima žinių, įgūdžių kaupimą, kompetencijų tobulinimą, mąstymo, požiūrio, vertybių kaitą, lyderystės, kritinio mąstymo ir prisitaikymo ugdymą (Arulsami et al., 2023; McCauley, Hezlett, 2001; Jucevičienė, Lepaitė, 2000). Šiame darbe asmeninio tobulėjimo koncepcija nagrinėjama kaip asmenybės augimas, apimantis vertybių, požiūrio ir savivokos kaitą, pabrėžiant saviugdos ir nuolatinio mokymosi svarbą (Meier, 2024; Robitschek et al., 2012; Suherman et al., 2025; Momeni et al., 2020).

Darbuotojų asmeninis tobulėjimas apibrėžiamas kaip daugiamatis procesas, apimantis kryptingą, darbuotojo valdomą nuolatinį mokymąsi ir kompetencijų plėtojimą, pasirengimą pokyčiams, veiklos ir karjeros planavimą bei savirefleksiją, kurie leidžia darbuotojui sąmoningai prisitaikyti prie kintančios organizacijos aplinkos ir kurti papildomą vertę organizacijai (Verma, Agarwal, 2016; Vann, 2020). Remiantis Robitschek et al. (2012), asmens tobulėjimas šiame darbe vertinamas kaip konstruktas, sudarytas iš keturių dimensijų: pasirengimas pokyčiams, planavimas, išteklių naudojimas, tikslingas elgesys. Tai leidžia ne tik įvertinti asmens augimą, bet ir jo sąmoningas, aktyvias pastangas siekiant tobulėti.

Organizacijos inovatyvumas conceptualizuojamas įvairiai: kaip gebėjimas nuolat generuoti ir diegti naujoves, išlaikant konkurencingumą sparčiai besikeičiančioje aplinkoje (Šajeva ir Jucevičius, 2008; Alegre, Pasamar, 2018), kaip besimokančios organizacinės kultūros dalis (Keskin, 2006; Balevičienė, 2021) ar kaip kompleksinis konstruktas, sudarytas iš skirtingų dimensijų (Wang, Ahmed, 2004; Ruvio et al., 2014). Inovatyvumas pasireiškia per kūrybiškumą, atvirumą pokyčiams, orientaciją į ateitį, rizikos prisiėmimą ir iniciatyvumą (Ruvio et al., 2014). Taigi, jis apima ne tik technologines naujoves, produktus ar paslaugas, bet ir organizacijos gebėjimą nuolat generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas, organizacinę kultūrą, klimata, darbuotojų elgseną bei strateginę orientaciją.

Tyrimo aktualumas ir naujumas. Nors mokslinėje literatūroje plačiai pripažįstama tiek darbuotojų asmeninio tobulėjimo, tiek organizacijos inovatyvumo svarba, šių dviejų konceptų tarpusavio sąsajos nėra pakankamai ištirtos. Įvairūs autoriai darbuotojų asmeninį tobulėjimą ir organizacijos inovatyvumą analizuoja skirtinguose kontekstuose. Aun et al. (2021) organizacijos inovatyvumą nagrinėja kaip žinių mainų, bendradarbiavimo tarp organizacijų pagrindą. Xanthopoulou, Sahinidis (2022) tiria inovatyvų elgesį lyderystės ir organizacinės kultūros kontekste. Asmeninis tobulėjimas apibrėžiamas kaip lyderystės kompetencijų pagrindas (Vann, 2020), kaip žmogiškųjų išteklių

valdymas bei darbuotojų gebėjimų įtaka organizacijos inovatyvumui (Thani et al., 2021). Momeni et al. (2020) nagrinėja asmeninio tobulėjimo poveikį darbuotojų kūrybiškumui ir organizaciniam įsipareigojimui. Darbuotojų mokymąsi ir kompetencijų plėtrą kaip inovacijų rezultatų prielaidą tiria Suherman et al. (2025). Vis dėlto šiuose tyrimuose asmeninis tobulėjimas dažniausiai analizuojamas per mokymosi, ar kvalifikacijos kėlimo raišką, o organizacijos inovatyvumas neretai vertinamas tik per inovacijų rezultatų (naujų produktų, paslaugų ar procesų) rodiklius.

Be to, empiriniai rezultatai rodo nevienareikšmius ryšius tarp darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo: dalis autorių akcentuoja teigiamą, tiesioginį poveikį (Berdar ir Jevtuševska, 2020; Suherman et al., 2025), tuo tarpu kiti pabrėžia, kad šis poveikis gali būti netiesioginis ir priklauso nuo konteksto bei žmogiškųjų išteklių kompetencijų (Thani et al., 2021).

Lietuvos organizacijų kontekste tyrimų, analizuojančių darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sąsajas, beveik nėra, nors šalies organizacijos veikia nuolat besikeičiančioje aplinkoje, kurioje reikalaujama lankstumo, kūrybiškumo ir nuolatinio kompetencijų atnaujinimo. Tai pagrindžia šio tyrimo aktualumą.

Literatūros analizė atskleidė, kad tyrimų, kuriuose darbuotojų asmeninis tobulėjimas būtų konceptualizuojamas būtent kaip kryptingas, tikslingas elgesys, nuolatinis, darbuotojo inicijuojamas mokymasis, pasirengimas pokyčiams, planavimas, išteklių naudojimas, o organizacijos inovatyvumas būtų nuosekliai vertinamas per kūrybiškumo, atvirumo, orientacijos į ateitį, rizikos prisiėmimo ir iniciatyvumo dimensijas, nepavyko rasti. Šis tyrimas yra naujas tuo, kad siekiama ne tik nustatyti darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sąsają egzistavimą, bet ir empiriškai įvertinti skirtingų asmeninio tobulėjimo dimensijų poveikį organizacijos inovatyvumui kintančioje Lietuvos organizacijų aplinkoje, taip papildant tiek asmeninio tobulėjimo, tiek organizacinio inovatyvumo tyrimų lauką.

Darbo problema formuluojama klausimu – kokios yra sąsajos tarp darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo?

Tyrimo objektas – asmeninis tobulėjimas ir organizacijos inovatyvumas.

Darbo tikslas – atskleidus teorinę darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sampratų esmę, nustatyti tarpusavio sąsajas.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti teorinę asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sampratų esmę.
2. Identifikuoti pagrindines asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo dimensijas.
3. Empiriniu tyrimu įvertinti darbuotojų asmeninio tobulėjimo poveikį organizacijos inovatyvumui.

Darbo tikslui atskleisti ir uždaviniams pasiekti darbe naudojami įvairūs metodai. Darbas sudarytas iš trijų pagrindinių (teorinė, metodologinė ir empirinė) dalių. Teorinėje darbo dalyje pateikiamas asmeninio tobulėjimo, organizacijos inovatyvumo konceptualizavimas, nagrinėjamos pagrindinės dimensijos, analizuojami tyrimai, atskleidžiantys darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sąsajas. Taikyta mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė ir apibendrinimas, leidžiantys išanalizuoti ir apibendrinti skirtingų autorių požiūrius į asmeninio tobulėjimo bei organizacijos inovatyvumo sąvokas, jų tarpusavio ryšio teorines prielaidas.

Antroje dalyje pateikiama tyrimo metodologija, skirta asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sąsajoms patikrinti, aptariant tyrimo prielaidas, formuluojant hipotezes. Aprašoma tyrimo imtis, eiga, etika ir taikomi tyrimo metodai. Tyrimo tikslinę grupę sudaro Lietuvos organizacijų darbuotojai, užimantys įvairias pareigas, skirtingo išsilavinimo ir darbo stažo trukmės. Faktinė tyrimo imtis sudaryta taikant netikimybinę patogiąją atranką, naudojant Paniotto formulę.

Empirinėje dalyje pateikiami tyrimo, kurio metu analizuojamos darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sąajos, rezultatai. Taikytas kiekybinis tyrimas, naudojant anketinės apklausos metodą. Tyrimo duomenys surinkti naudojant standartizuotą klausimyną, kurio teiginiai, remiantis Ruvio et al. (2014) bei Robitschek et al. (2012) skirti įvertinti darbuotojų asmeninio tobulėjimo dimensijas (pasirengimą pokyčiams, planavimą, išteklių naudojimą, tikslingą elgesį) ir organizacijos inovatyvumo dimensijas (kūrybiškumą, atvirumą pokyčiams, orientaciją į ateitį, rizikos prisiėmimą, iniciatyvumą). Surinkti duomenys analizuojami naudojant aprašomosios statistikos, koreliacinės ir regresinės analizės staistiniais metodais.

1. DARBUOTOJŲ ASMENINIO TOBULĖJIMO IR ORGANIZACIJOS INOVATYVUMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Asmeninio tobulėjimo samprata

Sparčiai populiarėjanti šiuolaikinėje visuomenėje, tobulėjimo (angl. development) sąvoka reiškia progresą, augimą. Tai žmogaus raidos procesas, apimantis platų spektrą veiklų, skirtų ugdyti įgūdžius, talentus, savimone, potencialą ir gyvenimo kokybę. Nors dažnai lietuvių autorių tobulėjimo sąvoka vartojama kaip bendrinis terminas, svarbu atkreipti dėmesį į subtilius, tačiau reikšmingus niuansus, ypač skiriant glaudžiai susijusius, bet ne tapačius terminus: *tobulėjimą*, *tobulinimąsi* ir *tobulinimą*. Mokslininkų darbuose šie terminai ir jų reikšmės skiriasi.

Sąvoka *tobulinimas* lietuvių kalboje rodo į iš išorės kylantį veikimą, nukreiptą į ko nors gerinimą, taisymą, trūkumų šalinimą, o sangražinė veiksmažodinio daiktavardžio forma *tobulinimasis* – į save nukreiptą veiksmą, įsitraukimą į tobulinimo veiklas, tikintis ką nors savo, savyje pagerinti (žr. www.lkz.lt). Tobulinimo ir tobulinimosi procesai gali inspiruoti asmenybės kismą, augimą, kylantį individualiai iš paties asmens – tobulėjimą. Taigi *tobulėjimą* reikėtų traktuoti kaip veiksmingo tobulinimo ir sėkmingo tobulinimosi pasirinkimo pasekmę (Mičiulienė, Brandišauskienė, 2021).

Tobulinimas (angl. improvement, training) dažniausiai apibūdina aktyvų, tikslingą ir dažnai išoriškai inicijuotą procesą. Tai gali būti kvalifikacijos kėlimo kursai, seminarai ar mokymai. Kaip teigia Armstrong (2001), tobulinimas (angl. training) yra sistemingas elgesio modifikavimas per mokymąsi, kuris vyksta dėl švietimo, mokymo, tobulėjimo ir planuojamos patirties. Tai reiškia investicijas į žmones, kad jie galėtų geriau dirbti ir kuo geriau išnaudotų savo natūralius gebėjimus. Darbuotojų tobulinimas – tai asmenų aprūpinimas tiksliniais įgūdžiais, žiniomis ir kompetencijomis, siekiant pagerinti jų darbo rezultatus ir produktyvumą vykdant esamas pareigas. Struktūrizuota mokymosi veikla ir patirtis įgyvendinama siekiant pagerinti su darbu susijusius įgūdžius ir gebėjimus (Noe, 2017).

Tobulėjimas (angl. development, growth) – labiau vidinis ir holistinis procesas, apima ne tik žinių ar įgūdžių kaupimą, bet ir mąstymo, požiūrio, vertybių kaitą. Darbuotojų tobulėjimas – asmeninių įgūdžių ir gebėjimų gerinimas, siekiant ugdyti savybes, tokias kaip lyderystė, kritinis mąstymas ir prisitaikymas (Arulsami et al., 2023). Anot McCauley ir Hezlett (2001), darbuotojų tobulėjimas (angl. development) apima individo gebėjimo efektyviai funkcionuoti dabartinėje ar būsimoje darbo organizacijoje išplėtimą.

Tobulinimo ir tobulėjimo sąvokų palyginimas pateikiamas 1.1.1 lentelėje.

1.1.1 lentelė

TOBULINIMAS	TOBULĖJIMAS
Konkrečių žinių, įgūdžių ar kompetencijų gerinimas, dažnai siekiant apibrėžto tikslo.	Visuminis asmenybės augimas, apimantis mąstymo, vertybių ir savivokos pokyčius.
Išorinis, aktyvus, struktūruotas. Dažnai inicijuotas iš šalies (pvz., darbdavio).	Vidinis, holistinis, tęstinis. Kyla iš asmens vidaus, per savirefleksiją, patirtį.
Tikslas – įgyti konkrečią kvalifikaciją, išmokyti naują įgūdį, pagerinti veiklos rodiklius, kaip rezultatą.	Tikslas – tapti brandesne asmenybe, realizuoti savo potencialą.
Orientuotas į veiksmus, metodus, technikas, apibrėžtą laikotarpį (pvz., kursai, seminarai.) Dažnai trumpesnės trukmės.	Orientuotas į asmenybės pokytį, augimą ir saviaktualizaciją. Ilgalakis, trunkantis visą gyvenimą procesas.

Sudaryta autorės remiantis Bratton, Gold (2007), Werner, DeSimone (2006), Noe (2017), Mayo (2000) Dachner et al. (2021)

Galima apibendrinti, kad tobulinimas yra labiau į konkrečius įgūdžius orientuotas procesas, o tobulėjimas – tai holistinis asmenybės augimas, apimantis vertybių, požiūrio ir savivokos kaitą. Norint pasiekti visavertį asmeninį tobulėjimą ir augimą, svarbu derinti visus aspektus: tikslingai tobulinti reikiamus gebėjimus ir kartu skirti dėmesio vidiniam tobulėjimo procesui – saviugdai, savirefleksijai ir nuolatiniam mokymuisi iš patirties. Toliau darbe nagrinėjama tobulėjimo (angl. development) koncepcija.

Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbuose tobulėjimo samprata organizacijoje dažnai siejama su profesiniu tobulėjimu (angl. *professional development*) ir asmeniniu tobulėjimu (angl. *personal development, self-development, individual development*). Profesinis tobulėjimas – tai tikslingas, nenutrūkstamas ir sistemingas procesas, kuris skirtas profesinėms žinioms pagausinti, įgūdžiams patobulinti bei nuostatomis pakoreguoti (Guskey, 2004). Meier (2024) teigia, kad asmeninis tobulėjimas yra nuolatinis procesas, kurio metu tobulėjama įvairiose gyvenimo srityse, įskaitant karjerą, santykius, sveikatą, dvasingumą, kūrybiškumą ir psichinę sveikatą. Asmeninis tobulėjimas yra savęs pažinimo procesas, apimantis žmogaus supratimą, įgūdžius, požiūrį, žinias, talentų ir potencialo ugdymą (Verma, Agarwal, 2016; Vann, 2020), labiau akcentuojantis vidines asmenines tobulėjimo pastangas ir požiūrio kaitą.

Sakalas (2003) savo darbuose taip pat išskiria darbuotojo dvi pagrindines tobulintinas sritis:

- 1) asmenybės formavimo sritis (apima tokius ugdytinus asmenybės bruožus kaip aplinkos koncepcija, vertybių sistema, nuostatos, idealai, mentalitetas, saviugda, savo asmenybės suvokimas ir pan.);
- 2) profesinio tobulėjimo sritis, kuri siejama su konkrečiu dirbamu darbu.

Profesinis tobulėjimas labiau susijęs su įgūdžių ir žinių, reikalingų konkrečiai profesinei veiklai, gerinimu, o asmeninis tobulėjimas apima platesnį savęs, kaip asmens, augimo spektrą. Nors šie du aspektai gali atrodyti skirtingai, tačiau jie dažnai persidengia ir yra tarpusavyje susiję. Wach-Kąkolewicz (2008) teigia, kad sunku nagrinėti atskirai asmeninį tobulėjimą ir profesinį tobulėjimą, nes tai lygiagrečiai vykstantys, persipinantys ir vienas kitam įtaką darantys procesai.

Nors šiuolaikinėse organizacijose dėmesys skiriamas darbuotojų profesiniam ugdymui, tačiau vis dažniau akcentuojamas ir jų asmeninis tobulėjimas. Darbuotojo asmeninė gerovė, motyvacija ir savirealizacija yra tiesiogiai susijusios su jo veiklos rezultatais ir indėliu į organizacijos sėkmę. Mayo (2000) teigia, kad darbuotojų tobulėjimas, įskaitant nuolatinį žinių ir patirties kaupimą bei keitimąsi jomis, laikomas pagrindiniu vertės augimo veiksniu bet kokio tipo organizacijoje. Tobulėjimas yra svarbus žvelgiant tiek iš asmeninių pozicijų, tiek iš organizacijos perspektyvos: darbuotojams gali padėti pasiekti asmeninius ir profesinius tikslus, o organizacijai – plėtoti veiklą ir išlikti konkurencingai.

Tobulėjimo sąvoka, skirtingų autorių darbuose apibrėžiama įvairiai, akcentuojamas asmens siekis tobulinti savo žinias, įgūdžius ir kompetencijas, siekiant asmeninio ir profesinio augimo. Vis dažniau darbuotojų asmeninio ir profesinio tobulėjimo samprata remiasi kompetencijos sąvoka, kuri leidžia aiškiau skirti šias dvi sritis, pabrėžiant jų specifiką ir tarpusavio sąsajas.

Išsamiai kompetencijos sampratą nagrinėja Jucevičienė, Lepaitė (2000), kurios kompetenciją apibūdina kaip žmogaus kvalifikacijos raišką arba gebėjimą veikti, sąlygotą individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių. Autorės taip pat atskyrė kompetencijos ir kvalifikacijos terminus, kvalifikaciją akcentuodamos kaip formalių įgaliavimų turėjimą ir pasižyminčia reikalinga tam tikrai veiklai apibrėžti žinių, mokėjimų, įgūdžių visumą.

Čiutienė, Šarkiūnaitė (2004) teigia, kad kvalifikacija – tai mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatas ir įgytų gebėjimų pritaikymas arba profesinis išsilavinimas, darbo patirties, mąstymo gebėjimai. Šios autorės, įvertinusios kompetencijos ir kvalifikacijos koncepcijas, savo straipsnyje akcentuoja, kad

kompetencija apima ne tik mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatus ir jų pritaikymą, bet ir darbuotojo individualių savybių integravimą konkrečiomis darbo situacijomis. Tai galima laikyti esminiu skirtumu nuo darbuotojo kvalifikacijos.

Jei profesinei kvalifikacijai formuoti pakanka gabumų, įgūdžių, mokėjimų ir žinių, tai į kompetencijos struktūrą būtina įtraukti ne tik kvalifikaciją, bet ir asmenybės savybes, vertybes, požiūrius (Jucevičienė, Lepaitė, 2000). Gagea, Iacobuta (2010) atlikdami tyrimą įrodė, kad yra tvirtas ryšys tarp vertybių bei įsitikinimų (pasitikėjimas, atsakomybė, nepriklausomybė, ryžtas ir kt.) ir asmeninio tobulėjimo, kuris yra pagrindinis darnaus vystymosi komponentas. Taigi, vertybės ir įsitikinimai daro įtaką elgesiui, elgesio būdas daro įtaką asmeniniam tobulėjimui bei visuomenės socialiniams, ekonominiams rodikliams.

Anot Poteiko (200), kompetencijos yra būtinos prielaidos adekvačiai asmens saviraškai gyvenime ir darbe. Autorius jas apibrėžia kaip perteikiamą, daugiafunkcinį žinių, gebėjimų ir nuostatų derinį, reikalingą visiems asmenims, kad galėtų siekti individualaus pasitenkinimo ir asmeninio tobulėjimo. Galima apibendrinti, kad kvalifikacija sietina su profesiniu tobulėjimu, o kompetencija – su asmeninio tobulėjimo samprata.

Anot Jucevičienės ir Lepaitės (2000), nors kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokų skirtumai nedideli, kvalifikacijos sąvoka vartotina kai kalbama apie tai, ką žmogus ruošiasi įgyti arba įgyja švietimo sistemoje, o kompetencijos sąvoka labiau kaip holistinė idėja gali būti apibrėžiama kaip koncepcija, kuri akcentuoja gebėjimą perkelti žinias ir įgūdžius į naujas situacijas, tuo pačiu įgalinant žmogų veikti įvairiuose veiklos lygiuose. Kompetencija labiau atitinka veiklos pasaulio interesus ir ji vartotina kalbant apie žmogiškųjų išteklių vadybą.

Lietuvos autorių darbuose vadybos tema dažniausiai išskiriami keturi kompetencijos tipai:

1. Profesinė kompetencija – žinios, įgūdžiai, mokėjimai, susiję su darbuotojo specifine darbo sritimi, taip pat visos kasdienėje veikloje taikomos savybės, sugebėjimai ir patirtis. Formaliai profesinę kompetenciją išreiškia išsilavinimas, kvalifikacijos lygis ir patirtis.
2. Asmeninė kompetencija – savo galimybių panaudojimo lygis. Šią kompetenciją lemia ne žinių lygis, bet darbuotojo asmeninės savybės, tokios kaip individualumas, charakterio bruožai, psichikos ypatumai, elgsenos orientacija.
3. Socialinė kompetencija – gebėjimas bendrauti su kitais žmonėmis. Atsižvelgiant į veiklos sritį ir vaidmenį grupėje, reikalinga skirtinga socialinė kompetencija.
4. Vadybinė kompetencija – savo darbo srities, organizacijos rezultatų užtikrinimas (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Tubutienė ir Bajarūnienė (2004) išnagrinėję įvairių autorių kompetencijų struktūras susistemino jas, išskirdamos du pagrindinius kompetencijos tipus – specialiąją (dar vadinamą dalykine ar profesine) ir bendrąją kompetenciją. Specialiąją kompetenciją sudaro specializuotos srities žinios, patirtis specifinėje srityje, bendroji kompetencija apima asmeninę, vadybinę bei socialinę kompetencijas.

Bendrosios kompetencijos – tai kiekvieno asmens asmeniniam pasitenkinimui ir vystymuisi, įsidarbinamumui, socialinei įtraukčiai, darnaus gyvenimo būdui, sėkmingam gyvenimui taikiose visuomenėse, gebėjimui gyventi rūpinantis sveikata ir aktyviam pilietiškumui reikalingos kompetencijos (Europos Sąjungos tarybos rekomendacija, 2018).

Garbauskaitė-Jakimovska (2021), suteikiamų kompetencijų Lietuvoje analizėje nurodo šias bendrąsias kompetencijas: mokėjimo mokytis, komunikavimo, pažinimo, socialinę, iniciatyvumo ir kūrybiškumo, asmeninę, kultūrinę. Atlikusi kokybinę turinio analizę, išskiria, kad stipriausiai išreikštos mokėjimo mokytis kompetencija (tikslų kėlimas, mokymosi planavimas, refleksija) bei asmeninė kompetencija (pasitikėjimas savimi, asmenybės branda, individualumas).

Taigi, asmeninis tobulėjimas daugiausiai apima bendrąsias kompetencijas, kurios suteikia pagrindą tolimesniam profesiniam ugdymui, susijusiam su dalykinėmis kompetencijomis. Darbuotojų asmeninio tobulėjimo samprata, grindžiama kompetencijų klasifikacija, leidžia atskirti ją nuo profesinio tobulėjimo, tačiau labai svarbu kartu suvokti ir jų tarpusavio sąveiką.

Apibendrinant galima teigti, kad asmeninio tobulėjimo samprata mokslinėje literatūroje aiškinama įvairiais aspektais, pabrėžiant tiek vidinius asmens augimo procesus, tiek jų sąsajas su profesine veikla. Nagrinėjant tobulėjimo, tobulinimosi ir tobulinimo sąvokas matoma, kad tobulinimas dažniausiai reiškia išoriškai inicijuotas, struktūruotas veiklas, orientuotas į konkrečių gebėjimų gerinimą, o tobulėjimas suprantamas kaip platesnis ir labiau holistinis procesas, apimantis asmens mąstymo, vertybių bei savivokos raidą. Asmeninį tobulėjimą galima apibrėžti kaip savanorišką, sąmoningą elgesį, nukreiptą į pokyčius veiksmų, oficialiai nenumatytų organizacijos programoje, visumą, kurią darbuotojai naudoja siekdami įgyti ir išlaikyti žinias, gebėjimus bei įgūdžius. Kompetencijų teorinė analizė leidžia plačiau suprasti, kad asmeninio tobulėjimo samprata yra kompleksiška ir daugiasluoksnė, apimanti tiek vidinį asmens augimą ir vertybių kaitą, tiek gebėjimų bei kompetencijų plėtrą. Tai leidžia išskirti svarbiausius asmens tobulėjimo konstrukto elementus ir formuoja teorinį pagrindą tolesnei darbuotojų asmeninio tobulėjimo analizei.

1.2. Darbuotojų asmeninio tobulėjimo konstruktas

Mokslinėje literatūroje asmeninis tobulėjimas conceptualizuojamas kaip daugialypis ir visą gyvenimą trunkantis procesas, kintantis priklausomai nuo sociokultūrinio konteksto, filosofinio požiūrio bei mokslinių disciplinų. Asmeninis tobulėjimas moksliniuose šaltiniuose dažnai vartojamas kaip apibendrintas terminas, apimantis įvairias saviugdos (angl. self development, self-education), savirefleksijos (angl. self-reflection), profesinio ir asmeninio augimo (angl. professional and personal growth) formas. Autorių darbuose dažniau sutinkama asmeninio tobulėjimo sąvoka, rečiau – asmeninio augimo ar saviugdos. Tačiau visos šios sąvokos apima tapsmo ir žinių, įgūdžių bei supratimo įgijimo sąvokas ir yra glaudžiai siejamos (Irving, Williams, 1999).

Užsienio autorių tyrimų kontekste, nagrinėjant asmeninį tobulėjimą, dažnai kaip sinonimai vartojami angl. *personal development* ir *self-development* terminai. Thani, Mazari, Asadi, Mashayekhikhi (2021) atskiria šias sąvokas, akcentuodami „self“ konstrukto reikšmę. Autoriai atlikę literatūros apžvalgą teigia, kad asmuo siekia tobulėjimo, suvokdamas save ir pabrėždamas veiklos prasmę bei pastangas, grindžiamas vidiniu žinojimu ir sąmoningumu nesant jokių išorinių jėgų. Lietuvių kalboje „*pats*“ atitinka asmens identiteto, savasties sąvoką, tad angl. *self-development* terminas įprastai yra verčiamas kaip asmeninis tobulinimasis, saviugda, asmens tobulėjimas. Šiame darbe angl. *self-development* sąvoka pasirinkta asmeninio tobulėjimo koncepto „ašimi“.

Asmeninio tobulėjimo terminas yra glaudžiai susijęs su psichologijos sąvokomis, tokiomis kaip asmenybės saviaktualizacija (angl. self-actualization), saviraiška (angl. self-expression) ir savirealizacija (angl. self-realization). Suherman, Suherman, Anriani (2025) asmens tobulėjimo procesą grindžia savivoka, asmenine motyvacija, iniciatyva, įgalinimu ir individualiu pasitenkinimu. Thani et al. (2021) siekdami įvertinti darbuotojų asmeninį tobulėjimą, remiasi savireguliacija, savivalda, asmenine lyderyste ir savarankišku mokymusi. Momeni, Kaffashpoor, Malekzadeh, Khorakian (2020) išskiria tokius darbuotojo asmeninio tobulėjimo veiksnius kaip saviveiksmingumas, savimonė, saviorganizacija (saviiniciatyva), optimizmas, organizacijos

įsipareigojimas, savirealizacija, įgalinimas, savarankiškas mokymasis, atsparumas ir lankstumas. Autorius akcentuoja, kad savimonė, savirealizacija turi didžiausią įtaką asmeniniam tobulėjimui. Savirealizacijos pagrindas yra asmenybės poreikių, užsibrėžtų tikslų tenkinimas, įgimtų savybių realizavimas siekiant išreikšti save. Saviraiška padeda asmeniui mokytis, būti atsakingam ir kūrybingam bei išmoko savikritiškumo, lankstumo. Taip pat savirealizacija karjeroje yra bene efektyviausias motyvacijos šaltinis, kuris verčia nuolatos tobulėti, tai savo ruožtu sukuria nenutrūkstamą tobulėjimo procesą (Baginskas, 2021).

Švietimo srityje asmeninis tobulėjimas interpretuojamas kaip nuolatinis mokymosi procesas, kuriuo asmuo ugdo savo gebėjimus, vertybes ir savivoką per formalią ir neformalią veiklą (Vaivada, 2012; Garbauskaitė-Jakimovska, 2021). Nuolatinis asmenybės tobulėjimas, kurio procese pats asmuo prisiima atsakomybę už tobulėjimo kryptį, tikslus, būdus ir galutinį rezultatą, siejamą su visų pagrindinių asmenybės dimensijų pozityviais pokyčiais ir gyvenimo kokybe (Vaivada, 2012).

Vadybos teorijose asmeninis tobulėjimas siejamas su darbuotojų kompetencijų plėtra, efektyvumo didinimu ir karjeros augimu (Armstrong, 2020; Noe, 2017). Tobulėjimas suvokiamas kaip strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo instrumentas, kuriuo siekiama ugdyti gebėjimus, padedančius prisidėti prie organizacijos inovatyvumo ir konkurencingumo, užtikrinantis sąveiką tarp asmens augimo ir organizacijos tikslų (Alegre, Pasamar, 2018; Abili, Mazari, 2014). Tad asmeninis tobulėjimas gali būti interpretuojamas skirtingai priklausomai nuo disciplinos: psichologijoje jis orientuojamas į emocinį ir kognityvinį augimą, švietimo moksluose – į mokymą ir ugdymą, o vadyboje – į kompetencijų plėtrą ir efektyvumą.

Mokslinių darbų autoriai, siekdami apibūdinti asmeninį tobulėjimą, dažnai jį analizuoja kaip keturių tarpusavyje susijusių dimensijų visumą (Robitschek, Ashton, Spering, Geiger, Byers, Schotts, Thoen, 2012; Meier, 2024):

1. Pasirengimas pokyčiams (angl. readiness for change).
2. Planavimas (angl. planfulness).
3. Išteklių (veiksnių) įtraukimas (angl. use of resources).
4. Sąmoningas ir tikslingas elgesys (angl. intentional behavior).

Pasak Robitschek et al. (2012), tai leidžia ne tik įvertinti asmens siekį tobulėti, bet ir kaip jis pats stengiasi sudaryti tam tinkamas sąlygas, išsikeldamas tikslus, planuodamas savo veiksmus ir būdamas atviras pokyčiams. Tokia struktūra padeda suformuoti asmeninio tobulėjimo konstrukta, apimančią keturias pagrindines dimensijas, kurios pateikiamos 1.2.1 lentelėje.

1.2.1. lentelė

Asmeninio tobulėjimo dimensijos		
Dimensija	Konceptualinis apibrėžimas	Autoriai
Pasirengimas pokyčiams	Gebėjimas atpažinti pokyčių poreikį, priimti naujas patirtis ir adaptuotis prie besikeičiančių sąlygų.	Robitschek et al. (2012); Thani et al. (2021); Suherman et al. (2025); Momeni et al. (2020)
Planavimas ir tikslų išsikėlimas	Sąmoningas procesas, kai asmuo išsikelia aiškius tikslus, planuoja tobulėjimo veiksmus ir vertina pažangą.	Robitschek et al. (2012); Garbauskaitė-Jakimovska (2021); Thomson (2013); Reider (2016)
Išteklių numatymas ir pasitelkimas	Gebėjimas identifikuoti ir efektyviai naudoti vidinius bei išorinius išteklius.	Illeris (2018); Meier (2024); Arulrsami et al. (2023)

Dimensija	Konceptualinis apibrėžimas	Autoriai
Sąmoningas ir tikslingas elgesys	Proaktyvus elgesys, kai asmuo sąmoningai imasi veiksmų savo augimo procese, veikia tikslingai	Robitschek et al. (2012); Momeni et al. (2020); Parker, Bindl (2017)

Sudaryta autorės, remiantis Robitschek et al. (2012), Meier (2024), Suherman et al. (2025), Garbauskaitė-Jakimovska (2021), Illeris (2018), Parker, Bindl (2017)

Šios dimensijos sudaro Asmeninio augimo iniciatyvos skalės II (angl. Personal Growth Initiative Scale – II) teorinį pagrindą, sukurtą Robitschek su kitais autoriais (2012) ir plačiai taikomą šiuolaikiniuose asmeninio tobulėjimo tyrimuose. Šis instrumentas (PGIS-II) svarbus, vertinant asmens aktyvias, sąmoningas pastangas keistis ir tobulėti (Robitschek et al., 2012; Foroutani, 2015). *Pasirengimas pokyčiams* apima psichologinį lankstumą, atsparumą, atvirumą naujovėms, refleksyvumu (Illeris, 2018). Darbuotojai, turintys aukštą pasirengimo pokyčiams lygį, pasižymi gebėjimu įveikti neapibrėžtumą, priimti klaidas kaip mokymosi dalį ir išlaikyti motyvaciją net sudėtingomis sąlygomis (Thani et al., 2021). Tokie asmenys dažniau inicijuoja pokyčius organizacijoje, todėl tai tampa svarbiu ryšiu tarp asmeninio tobulėjimo ir inovatyvumo (Suherman et al., 2025).

Planavimas ir tikslų išsikėlimas laikomi vieni svarbiausių asmens tobulėjime. Kaip teigia Snow (2003), Thomson (2013), Reider (2016) asmens tobulėjimas yra progresyvi ir planuota veikla, kuri stiprina individų žinias, įgūdžius, elgesį ir skirta išlaikyti bei didinti su karjera susijusias kompetencijas. Asmeninį augimą Ruzgaitė (2025) apibrėžia kaip kryptingą ir reflektuotą procesą, kuriame individas imasi konkrečių veiksmų siekdamas tobulinti save įvairiose gyvenimo srityse, įskaitant emocinę, psichologinę ir tarpasmeninę gerovę. Asmeninio tobulėjimo planavimas, grindžiamas tikslingu mokymusi, pabrėžia nuoseklų žinių įsisavinimą, kompetencijų ugdymą ir savirefleksiją (Garbauskaitė-Jakimovska, 2021).

Išteklių numatymas ir pasitelkimas apima gebėjimą atpažinti ir efektyviai naudoti tiek vidinius (žinias, motyvaciją), tiek išorinius (pagalbą, technologijas, organizacinius resursus) išteklius. Pasak Illeris (2018), tobulėjimo procesas vyksta per asmens sąveiką su aplinka, kai jis geba pasitelkti turimus išteklius, pritaikyti ir kurti naujas idėjas. Moksliniai tyrimai (Meier, 2024; Arulsami et al., 2023) rodo, kad efektyvus išteklių naudojimas stiprina saviveiksmingumą ir padeda darbuotojams aktyviau dalyvauti inovaciniuose procesuose.

Asmeninio tobulėjimo esmė, kaip teigia Robitschek et al. (2012) – *sąmoningas ir tikslingas elgesys*, kai žmogus prisiima atsakomybę už savo augimą ir imasi konkrečių veiksmų, aktyviai siekdamas pokyčių. Toks elgesys susijęs su saviveiksmingumu – pasitikėjimu savo gebėjimu pasiekti norimus pokyčius, padedančiu įgyti gebėjimų, reikalingų iniciatyvumui ir kūrybiškumui darbe (Meier, 2024). Reichard ir Johnson (2011) požiūriu, asmens tobulėjimas yra savarankiškas, akcentuojantis individualių gebėjimų ugdymą, elgesys. Pasak Momeni et al. (2020) bei Arulsami et al. (2023), tikslingas elgesys pasireiškia saviugdų formomis, tokiomis kaip savirefleksija, nuolatinis mokymasis, naujų iššūkių priėmimas.

Asmeninio tobulėjimo procesas per saviugdą turinį taip pat aptariamas ir daugelio lietuvių autorių moksliniuose darbuose. Anot Ruzgaitės (2025), nuolatinė saviugda yra esminis asmeninio augimo aspektas, kurį galima suprasti kaip nuolatinį pastangų procesą, kuris apima sąmoningas ir nuoseklias asmens pastangas tobulinti savo žinias, įgūdžius bei gebėjimus, o šių pastangų pagrindas yra vidiniai ir išoriniai motyvai. Kolbergytė ir Indrašienė (2013) teigia, kad saviugda apima sąmoningą procesą,

susijusį su savęs pažinimu, gyvenimo prasmių suvokimu, savo elgesio keitimu, vertybių formavimu ir mokymusi nuolat save tobulinti bei gebėti kurti darnius santykius su aplinka.

Pasak Baublienės (2003), saviugda gali būti suprantama kaip bendras asmenybės tobulėjimas, bet gali būti ir konkretizuota, t. y. galima nusiteikti konkretiems saviugdos tikslams, siekiant susiformuoti konkrečius asmenybės bruožus arba sėkmingai atlikti kokią nors veiklą.

Palyginus saviugdą ir asmeninio tobulėjimo sąvokas, galima apibendrinti, kad jos glaudžiai susijusios, pabrėžia savarankišką iniciatyvą, vidinį norą keistis. Saviugda angliškai dažnai verčiama kaip *self-improvement* ir apibrėžiama kaip sąmoningas ir tikslingas asmens augimo ir tobulėjimo procesas (Robitschek et al., 2012) ir gali būti labiau orientuota į konkrečius veiksmus, o asmeninį tobulėjimą (angl. *self-development*) galima laikyti platesniu, nukreiptu į pokyčius progresyviu asmeninio augimo procesu, kuris gali vykti ir ne per saviugdą.

Daugelis autorių asmens tobulėjimą susieja su savarankišku ir nuolatiniu mokymusi, skirtą gerinti žmogiškuosius išteklius (Suherman et al., 2025; Day, 2000; London, Smither, 1999). Savęs tobulinimas apibrėžiamas kaip procesas, kurio metu asmenys tobulėja nustatydami mokymosi poreikius, tikslus, mokymosi medžiagą ir išteklius, pasirinkdami ir įgyvendindami tinkamas mokymosi ir vertinimo strategijas (Foroutani, 2015). Pasak Illeris (2007), Thomson (2013), asmeninis tobulėjimas apima mokymosi galimybių paiešką, nuolatinį mokymąsi, kuris leidžia individui ne tik įgyti naujų žinių, bet ir plėtoti savo kūrybinį mąstymą bei gebėjimą prisitaikyti prie dinamiškų situacijų. Tai yra svarbu nuolat kintančioje darbo rinkoje.

Darbuotojai, siekiantys tobulėti, aktyviau dalyvauja, prisiimdami asmeninę atsakomybę už mokymąsi ir tobulėjimą, socialinius santykius ir sąveiką, mokymąsi per veiklą, vidinį bei išorinį sąmoningumą. Darbuotojo asmeninis tobulėjimas yra darbo ir karjeros gerinimo pagrindas (Noé-Nordberg, 2016). D. Augienė (2019) apjungia karjeros ir savirealizacijos sąvokas bei teigia, kad tai kryptingas individo judėjimas pasirinktos profesinės savirealizacijos link, visą gyvenimą trunkantis tobulinimosi ir asmeninio tobulėjimo procesas, per kurį nuolat iškeliami nauji, kiekvieną kartą vis aukštesni, savirealizacijos tikslai, vedantys link svajonių ir ambicijų įgyvendinimo.

Darbuotojų asmeninis tobulėjimas šiandien vis dažniau suvokiamas kaip neatsiejama asmeninės karjeros dalis, apimanti ne tik formaliąsias žinias ar kompetencijas, bet ir asmens gebėjimą pažinti save, įvertinti savo stipriąsias bei tobulintinas puses, ugdyti kūrybiškumą bei socialinius įgūdžius. Wu, Sears, Coberley, Pope (2016) teigia, kad asmeninis tobulėjimas reiškia darbuotojų naujausių žinių ir įgūdžių mokymąsi bei gebėjimų įgijimą, kurie yra svarbūs organizacijoms. Gražulis ir Markuckienė (2013) savo tyrime atkreipia dėmesį, kad darbuotojų galimybės nuolat tobulinti kompetencijas kai kuriose organizacijose yra ribotos, nors kompetencijų plėtra lemia ne tik didesnę motyvaciją ir lojalumą, bet ir skatina darbuotojus imtis iniciatyvos ir prisidėti prie naujovių kūrimo organizacijoje. Organizacijose asmeninis tobulėjimas yra vadybos įrankis, kuris padeda darbuotojams geriau pažinti save, valdyti savo veiklą, pagerinti santykius su kolegomis, taip didinant produktyvumą (Vasciuc, 2020).

Visos nagrinėtos dimensijos atskleidžia, kad darbuotojų tobulėjimas – tai kryptingas, reflektuotas ir savarankiškas asmens augimo procesas, apimantis vertybių, požiūrio, savivokos, kompetencijų ir elgesio kaitą, grindžiamą tiek vidine motyvacija, tiek gebėjimu organizuoti savo raidą. Asmens tobulėjimo rezultatai siejami su didesniu profesiniu efektyvumu, motyvacija ir indėliu į organizacijos inovatyvumą (Thani et al., 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad asmeninio tobulėjimo sąvoka nagrinėjama kaip kompleksinis, dinamiškas, tikslingas ir individualus procesas, apimantis asmens visapusišką augimą, saviugdą, pabrėžiantis asmenybės pokyčius, siekiant prisitaikymo prie kintančios aplinkos. Asmeninio

tobulėjimo konstruktas dažniausiai struktūruojamas per keturias tarpusavyje susijusias dimensijas: pasirengimą pokyčiams, planavimą ir tikslų išsikėlimą, išteklių pasitelkimą ir sąmoningą tikslingą elgesį. Šios dimensijos atspindi aktyvų asmens įsitraukimą į savo augimo procesą – gebėjimą identifikuoti tobulėjimo poreikius, numatyti veiksmus, kryptingai planuoti, įtraukti tiek vidinius, tiek išorinius resursus ir nuosekliai siekti pokyčių. Moksliniuose darbuose šios dimensijos siejamos su darbuotojo gebėjimu ugdyti kompetencijas, prisitaikyti prie pokyčių ir veikti tikslingai, kas leidžia asmeniniam tobulėjimui atlikti svarbų vaidmenį tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu.

1.3. Organizacijos inovatyvumo konceptualizacija

Šiuolaikiniame pasaulyje organizacijos susiduria su nuolat didėjančia grėsme išlikti konkurencingomis ir prisitaikyti prie naujų iššūkių. Šiame kontekste organizacijos inovatyvumas tampa svarbiu veiksniu, lemiančiu sėkmę ir ilgalaikį tvarumą. Inovatyvumas leidžia organizacijoms kurti naujus produktus, paslaugas, procesus ir verslo modelius, kurie atitinka kintančius rinkos poreikius ir klientų lūkesčius.

Plačiąja prasme organizacija gali būti apibrėžiama kaip socialinė sistema, kurią sudaro žmonės, ištekliai ir procesai, veikiantys kartu siekiant bendrų tikslų. Inovatyvi organizacija – įmonė, formuojanti ir diegianti inovacijas. Tokia yra ne ta įmonė, kuri įdiegė naują technologiją ar pritaikė naujas žinias gaminant naują produktą, bet ta, kuri tai padariusi, nesustoja vietoje, o toliau ieško galimybių ir kuria planus, ką reikėtų atnaujinti perspektyvoje (Jakubavičius ir kt., 2003).

Inovatyvios organizacijos ir organizacijos inovatyvumo sąvokos yra glaudžiai susijusios. Anot Šajevos ir Jucevičiaus (2008), inovatyvi organizacija pasižymi įžvalgumu, kūrybiškumu, gebėjimu efektyviai mokytis bei kurti naujas žinias. Keskin (2006) inovatyvumą apibūdina kaip dalį organizacijos kultūros, kuri skatina ir palaiko naujas idėjas, eksperimentavimą ir atvirumą naujoms idėjoms. Inovatyvioms organizacijoms būdinga inovacijoms kurti ir diegti palankus klimatas. Klimatas, palankus inovacijoms diegti – tarp darbuotojų pasklidęs suvokimas apie inovacijos įdiegimo svarbą organizacijoje (Bandzevičienė, 2011).

Ypač greitai besikeičiančiame verslo pasaulyje organizacijoms turi būti svarbu nuolat diegti inovacijas ir vykdyti inovatyvias veiklas. Inovatyvi veikla sieja savyje kūrybą, mokslą bei verslininkystę ir jos dėka žinios transformuojamos į fizinę realybę. Todėl inovacinė veikla gali būti traktuojama kaip produktyvioji žmonių veikla, nukreipta į kokios nors sistemos perėjimą iš žemesnio lygio į aukštesnį. Šio perėjimo tikslas yra tenkinti kintančius visuomenės poreikius (Melnikas, Jakubavičius, Strazdas, 2000).

Melnikas ir kt. (2000) teigia, kad inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju. Inovacija gali būti laikoma idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri ją įgyvendina ar naudoja. Anot Schmitt, Almeida (2020), inovacijos nėra vien tik techninis ar ekonominis mechanizmas, jos turi turėti socialinį aspektą, kai visi asmenys turi galimybę išreikšti savo kūrybiškumą, poreikius ir norus.

Inovatyvios veiklos organizacijoje apima mokslinius, technologinius, organizacinius, finansinius ir komercializavimo žingsnius, kurie atliekami siekiant inovacijos diegimo. O šių žingsnių atlikimui arba paskatinimui reikalingos sąlygos – kūrybiškos ir atviros naujoms idėjoms aplinkos, dalijimosi žiniomis, inovatyvių procesų, gebėjimų, kultūros ir organizacijos klimato. Šie aspektai dažnai sujungiami naudojant organizacijos inovatyvumo terminą (Leal-Rodriguez, 2020).

Organizacijos inovatyvumo sąvoka moksliniuose darbuose įvairių autorių apibrėžiama, atsižvelgiant į skirtingus aspektus: organizacijos gebėjimą sukurti naujus produktus ar paslaugas, atvirumą naujoms idėjomis, imlumą žinioms, organizacijos lankstumą ir konkurencingumą.

Vieni pirmųjų tyrėjų, bandžiusių apibrėžti inovatyvumą, Hurt, Joseph, Cook (1977) jį išreiškė kaip „norą keistis“. Inovatyvumas - tai gebėjimas įdiegti naujus procesus, produktus ar idėjas organizacijoje (Hult, Hurley, Knight, 2004). Alegre ir Pasamar (2018) papildo, kad inovatyvumas yra organizacijos gebėjimas kurti, priimti ir įgyvendinti naujas idėjas, procesus, produktus ar paslaugas, siekiant padidinti konkurencingumą ir prisitaikyti prie rinkos pokyčių.

Organizacijos inovatyvumas apima organizacijos klimata, kuris sukuria palaikančią aplinką nuolatiniam idėjų bei produktų kūrimui (Ruvio, Shoham, Vigoda-Gadot, Schwabsky, 2014). Inovatyvumas atspindi organizacijos gebėjimus bei naujų idėjų palaikymą, eksperimentų bei kūrybinių procesų, kurie galbūt sukurtų inovacijas (Lumpkin, Dess, 1996).

Balevičienės (2021) moksliniame darbe organizacijos inovatyvumas apibūdinamas kaip organizacijos kultūra, klimatas ir elgsena, siekiant sukurti organizacinę aplinką, palankią inovatyviems sprendimams, kurioje laisvai generuojamos idėjos, eksperimentuojama bei skatinamos ir įgalinamos inovacijos. Inovacijos – tai naujų produktų, procesų, organizacinių ar rinkodaros metodų kūrimas ir įdiegimas verslo praktikoje, organizacijoje ar plėtojant išorinius ryšius. Inovacijos negali būti tik idėjos, jos privalo būti įgyvendintos, o organizacijos inovatyvumas yra vienas iš elementų, kuris padidina inovacijų tikimybę.

Dažnai organizacijos inovatyvumas apibrėžiamas kaip prielaida inovacijų diegimui, nes apima žinių struktūrą, mokymosi filosofiją, strateginį kryptingumą ir vertybes, kurios sudaro pagrindą inovacijų įgyvendinimui. Tuo pačiu, organizacijos, kurios dažniau diegia inovacijas, pasižymi aukštesniu inovatyvumo lygiu, nes inovacijų skaičius ir įvairovė atspindi įmonės gebėjimą palaikyti inovatyvią kultūrą ir mokymosi procesus (Siguaw et al., 2006). Wang ir Ahmed (2004) organizacijos inovatyvumą apibrėžia kaip organizacijos pajėgumą inovacijoms, t.y. inovacijos yra rezultatas ir išskyrė 5 rezultatus: produkto, rinkos, proceso, elgsenos ir strateginės inovacijos. Moksliniuose darbuose pateikiamos ir kitos inovacijų klasifikacijos.

Menguc ir Auh (2006) inovatyvumą sieja su organizacijos imlumu ir lankstumu priimti idėjas, kurios nukrypsta nuo įprasto verslo požiūrio. Blake et al. (2003) inovatyvumą laiko „pasirengimu“ sekti naujais būdais ir būti kūrybingiems.

Nors atrodo, kad literatūroje nėra vieningo sutarimo dėl inovatyvumo sąvokos, vis dėlto egzistuoja tam tikrų bendrumų, galima išskirti pagrindines dimensijas. Moos et al. (2010) teigia, kad organizacijos inovatyvumas gali būti orientuotas į įnašą ir rezultatus. Hult et al. (2004) išskyrė 3 inovatyvumo orientacijas: 1) orientacija į rinką; 2) orientacija į mokymąsi; 3) orientacija į antreprenerystę.

Pagal Binder, et al. (2013, 2016), Kessler, et al. (2015) organizacijos inovatyvumas yra tiriamas remiantis 4 požymiais:

- 1) Į struktūras orientuotas požiūris – organizacijos inovatyvumas priklauso nuo organizacijos struktūros sąlygų.
- 2) Į žmones orientuotas požiūris – inovatyvumas kyla iš kūrybiškumo ir yra priklausomas nuo darbuotojų.
- 3) Į procesus orientuotas požiūris – inovatyvumas priklauso nuo organizacijos inovacijų procesų.
- 4) Į kultūrą orientuotas požiūris – organizacijos kultūra ir klimatas paskatina inovacijas, inovatyvumo pajėgumus organizacijoje.

Kaip apibendrino Balevičienė (2021), organizacijos inovatyvumas gali būti orientuotas į :

- 1) Inovatyvumo prielaidas – išorinė aplinka, tyrimų ir vystymo biudžetas, kt.
- 2) Inovatyvumo gebėjimus – elgseną, kultūrą, žinios, gebėjimai, procesai, mokymasis, technologijos, kt.
- 3) Inovatyvumo rezultatus – įvairių tipų inovacijos.

Organizacijos inovatyvumas gali būti sudarytas iš įvairių dimensijų. Behrends (2009) išskyrė tris inovatyvumo dimensijas: 1) pasiryžimas būti inovatyviais, pvz. atvirumas pokyčiams; 2) gebėjimas būti inovatyviais, pvz. darbuotojų gebėjimas būti inovatyviais; 3) inovacijos tikimybė, pvz. laisvė naujų idėjų generavimui.

Darbe remiamasi Ruvio et al. (2014) požiūriu, kurie teigia, kad organizacijos inovatyvumas – tai penkių dimensijų konstruktas, atspindintis organizacijos inovatyvumo klimatą, susijusį su organizacijos gebėjimu nuolat generuoti idėjas ir diegti naujoves:

1. Kūrybiškumas (angl. creativity)
2. Atvirumas pokyčiams (angl. openness)
3. Orientacija į ateitį (angl. future orientation)
4. Rizikos prisiėmimas (angl. risk-taking)
5. Iniciatyvumas (angl. proactiveness)

Kūrybiškumas nusako darbuotojų gebėjimą generuoti naujas, originalias ir vertę kuriančias idėjas, kurias organizacija gali paversti inovacijomis. Anderson, Potočnik, Zhou (2014) pabrėžia, kad kūrybiškumas yra esminė inovatyvumo prielaida – be kūrybiško mąstymo ir idėjų generavimo organizacija negali įgyvendinti naujovių. Pasak Ruvio et al. (2014), kūrybiškumas kaip organizacijos inovatyvumo aspektas reiškia naujų ir originalių idėjų generavimą, kurios prisideda prie organizacijos gebėjimo diegti inovacijas ir nuolat prisitaikyti laikui bėgant, kaip jos klimato ir kultūros dalis.

Atvirumas pokyčiams atspindi organizacijos ir jos darbuotojų pasirengimą priimti naujas idėjas bei konstruktyviai reaguoti į išorės ir vidaus aplinkos pokyčius. Ruvio et al. (2014) šią dimensiją sieja su pozityviu požiūriu į naujoves, lankstumu ir gebėjimu prisitaikyti reaguojant į pokyčius. Hult et al. (2004) teigia, kad organizacijos inovatyvumas ir kyla iš jos atvirumo naujoms idėjoms, eksperimentavimui ir kūrybiniam procesams. Tai leidžia organizacijoms ne tik reaguoti į pokyčius, bet ir juos inicijuoti, formuojant palankią aplinką inovacijoms. Moksliniai tyrimai rodo, kad atvirumas pokyčiams ypač reikšmingas technologinių, ekonominių ir socialinių transformacijų laikotarpiu, kai būtinas greitas prisitaikymas, žinių atnaujinimas ir gebėjimas operatyviai reaguoti į konkurencinius iššūkius. Todėl ši dimensija yra tiesiogiai susijusi su organizacijos gebėjimu išlikti konkurencingai.

Orientacija į ateitį apima strateginę organizacijos žvilgsnį į inovacijų planavimą, ilgalaikes galimybes bei technologinius, ekonominius ar socialinius pokyčius. Peschl (2023) pabrėžia, kad organizacijos turi ne tik mokytis iš praeities, bet ir „mokytis iš ateities“, aktyviai formuoti būsimas galimybes. Toks požiūris leidžia inovatyvioms organizacijoms tapti labiau prisitaikančioms ir kurti tvarius sprendimus. Pasak Ruvio et al. (2014) ši dimensija atspindi organizacijos gebėjimą numatyti rinkos, technologijų ir visuomenės pokyčius bei pasirengti jiems iš anksto.

Rizikos prisiėmimas nusako organizacijos toleranciją neapibrėžtumui ir pasirengimą eksperimentuoti su naujomis idėjomis net tada, kai tikimybė patirti nesėkmę yra reikšminga. Ruvio et al. (2014) rizikos toleranciją sieja su inovacijas palaikančia kultūra, skatinančia bandymus ir mokymąsi iš klaidų. Organizacijos, kurios geba priimti neapibrėžtumą ir riziką, kuria aplinką, skatinančią kūrybiškumą, inovatyvių idėjų įgyvendinimą, kaip sąlygą inovacijoms ir ilgalaikiam tvarumui (Peschl, 2023).

Iniciatyvumas arba proaktyvumas apibrėžiamas kaip darbuotojų gebėjimas siūlyti idėjas, imtis veiksmų anksčiau, nei atsiranda problema, siekiant pagerinti esamą situaciją ar kurti naujas

galimybes, dažnai darant įtaką inovacijoms ir veiklos efektyvumui organizacijoje (Parker, Bindl, 2017). Ruvio et al. (2014) teigia, kad proaktyvumas reiškia organizacijos siekį išnaudoti visas galimybes, pastangas keisti situaciją, o ne tik prie jos prisitaikyti. Iniciatyvumas organizacijoje veikia kaip varomoji jėga, kai vadovai geba įtikinti darbuotojus inovacijų privalumais, kad jos būtų įgyvendinamos.

Nagrinėtos dimensijos sudaro integruotą struktūrą, atspindinčią tiek idėjų generavimo, tiek jų įgyvendinimo procesus ir leidžia įvertinti organizacijos inovatyvumą. Kiekviena dimensija atspindi specifinius darbuotojų ir organizacijos elgsenos ar strateginio mąstymo elementus, kurie kartu formuoja inovacijoms palankią aplinką. Remiantis šiomis dimensijomis Ruvio et al. (2014) sukūrė validuotą klausimyną, leidžiantį ne tik patikimai įvertinti organizacijos inovatyvumo lygį, bet ir jų tarpusavio sąveiką, sudarančią organizacijos gebėjimo kurti ir diegti naujoves pagrindą. *Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos inovatyvumas yra daugialypis konstruktas nuo kūrybiškų idėjų generavimo iki strateginių gebėjimų prisitaikyti prie ateities pokyčių. Jis apima ne tik technologines naujoves, bet ir organizacinę kultūrą, klimatą, darbuotojų elgseną bei strateginę orientaciją. Ruvio et al. (2014) penkių dimensijų (kūrybiškumas, atvirumas, orientacija į ateitį, rizikos priėmimas ir iniciatyvumas) modelis leidžia holistiškai įvertinti šiuos veiksnius kaip vientisą organizacijos inovatyvumo konstruktą bei padeda identifikuoti vidinius procesus, lemiančius organizacijos pasirengimą pokyčiams, kūrybiškumą ir ilgalaikį konkurencingumą. Tai yra ypač aktualu šiuolaikinėms organizacijoms, siekiančioms nuolatinio tobulėjimo ir gebėjimo prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos. Galima teigti, kad inovatyvumas yra vienas pagrindinių ilgalaikės organizacijos sėkmės veiksnių.*

1.4. Darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sąsajų apžvalga

Šiuolaikinėse organizacijose darbuotojų asmeninis tobulėjimas ir augimas vis dažniau suvokiamas kaip strateginis veiksnys, darantis tiesioginę įtaką organizacijos gebėjimui generuoti ir įgyvendinti inovacijas. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad inovatyvumas nėra vien tik technologinių sprendimų diegimas – tai nuolatinis organizacijos mokymosi, kūrybos ir prisitaikymo prie pokyčių procesas, kurio prielaida yra darbuotojų kompetentingumas, vidinė motyvacija (Anderson et al., 2014). Dėl to vis didesnis dėmesys skiriamas asmeninio tobulėjimo ir inovatyvumo tarpusavio sąsajoms, kurios leidžia aiškiau suprasti, kaip individualūs asmens raidos procesai formuoja organizacinę elgesį.

Moksliniuose darbuose dažnai sutinkamas autorių požiūris, kad ne organizacija, o jos darbuotojai per jų žinias, įvairiapusiškumą ir kompetencijas yra pagrindinis inovatyvumo šaltinis (Acar, 2012; Ozgen et al., 2013). Gražulis ir Markuckienė (2013) savo tyrime nagrinėja darbuotojų kompetencijų plėtros poveikį motyvacijai ir lojalumui organizacijoje, pagrįsdami, kad darbuotojų nuolatinis tobulėjimas ir saviraiška turi didelę įtaką motyvacijai, lojalumui ir veiklos rezultatams. Tai savo ruožtu susiję su darbuotojų gebėjimu generuoti naujas idėjas ir prisidėti prie organizacijos inovatyvumo. Skatindamos darbuotojų asmeninį tobulėjimą, organizacijos ne tik investuoja į efektyvesnį darbuotoją, bet ir kuria brandesnę, atsakingesnę ir labiau motyvuotą organizacijos kultūrą. Šiame kontekste darbuotojų asmeninis tobulėjimas tampa ne tik individualia nauda, bet ir strateginiu veiksmu, veikiančiu organizacijos inovatyvumą.

Organizacijų inovatyvumas, jį įtakojantys veiksniai ir ryšiai su kitais faktoriais sulaukia vis daugiau tyrėjų dėmesio. Wang, Ahmed (2004) mokslinio tyrimo tikslas sukurti organizacinio inovatyvumo

matavimo konstrukta ir įvertinti jo pagrįstumą bei patikimumą. Autoriai kaip svarbų inovatyvumo veiksnį pabrėžia organizacijos strateginę orientaciją į ateities perspektyvas. Ozgen (2021) atlikęs mokslinių tyrimų apžvalgą, pabrėžia organizacijos inovatyvumo ryšį su žmogiškojo kapitalo valdymu ir darbuotojų kompetencijų ir kūrybiškumo stiprinimu. Ryšį tarp organizacijos inovatyvumo ir organizacinės kultūros tyrinėja Aun et al. (2021), Xanthopoulou, Sahinidis (2022).

Yra atlikta mokslinių tyrimų, analizuojančių darbuotojų asmeninio tobulėjimo elgsenos elementus, priežastis ir pasekmes. Momeni et al. (2020) tyrimo metu Irano dujų kompanijose sukurtas darbuotojų asmeninio tobulėjimo elgsenos modelis. Zhou et al. (2019) tyrimas Kinijoje išplėtė asmens tobulėjimo veiksnius, nagrinėjant vidinę motyvaciją. Graßmann, C., Decius, J. (2023) analizavo asmens tobulėjimą XXI amžiuje. Mokslinių tyrimų rezultatai rodo, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas yra susijęs su didesniu pasitenkinimu darbu, didesne motyvacija, geresniu darbo našumu ir mažesne darbuotojų kaita. Be to, asmeninis tobulėjimas skatina darbuotojų kūrybiškumą ir gebėjimą spręsti problemas, o tai yra esminės savybės inovatyvioje organizacijoje (Ozgen, 2021). Pasak Alavi ir Wahab (2013), mokymasis ir asmens tobulėjimas, gebėjimas spręsti problemas, požiūris į pokyčius, naujas idėjas ir naujas technologijas yra pagrindinės kompetencijos, padedančios ugdyti žmogiškuosius išteklius. Autoriai teigia, kad žmogiškųjų išteklių lankstumas, ypač darbuotojų saviugda ir kompetencijų stiprinimas, prisideda prie organizacijos gebėjimo naudotis naujovėmis ir prisitaikyti prie pokyčių. Mazari ir Zamani (2016) įrodė, kad Teherano universitete tarp asmens tobulėjimo ir žmogiškųjų išteklių yra ryškus teigiamas ryšys.

Susidomėjimas asmens tobulėjimu ir organizacijos inovatyvumu auga, vis dėlto mažai mokslinių tyrimų, padedančių atskleisti darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijų inovatyvumo tarpusavio ryšį. Dalis mokslininkų sutaria, kad asmeninis tobulėjimas gali daryti teigiamą įtaką organizacijos inovatyvumui. Berdar ir Jevtuševska (2020) teigia, kad asmeninis tobulėjimas prisideda prie organizacijos tvaraus konkurencingumo, pranašumo rinkoje bei inovatyvumo ir kad šiuolaikinės organizacijos gali laikyti asmeninį tobulėjimą kaip organizacijos išlikimo sąlygą. Abili, Mazari (2014) tyrimo rezultatai pagrindžia, jog sistemingas asmeninio tobulėjimo planavimas yra vienas iš organizacijos inovatyvumo valdymo įrankių. Ryšį tarp asmenybės tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo aukštojo mokslo institucijoje savo tyrime įrodo Tsvetkova, Voityuk, Domina (2020). Suhermann et al. (2025) tyrimo rezultatai taip pat rodo, kad asmeninis tobulėjimas vaidina lemiamą vaidmenį skatinant organizacines inovacijas. Kai darbuotojai aktyviai tobulina savo įgūdžius, žinias ir profesinį požiūrį, jie prisideda prie kompetentingesnės, prisitaikančios ir kūrybiškesnės darbo jėgos kūrimo, o tai savo ruožtu skatina inovacijas organizacijoje.

Kiti mokslininkai teigia, kad tiesioginės sąsajos tarp asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo nėra. Thani et al. (2021) tyrimas, atliktas aukštojo mokslo institucijose, parodė, kad asmens tobulėjimas neturėjo tiesioginio poveikio organizacijos inovatyvumui, nors nustatė, kad yra teigiamas ryšys tarp tobulėjimo ir žmogiškųjų išteklių. Autoriai teigia, kad šis prieštaravimas gali rodyti, kad asmeninio tobulėjimo poveikis inovacijoms priklauso nuo konteksto, veikiant per kitus veiksnius. Nustatyta, kad asmens tobulėjimas prisideda prie inovacijų tik tada, kai yra glaudžiai susijęs su žmogiškųjų išteklių kompetencija.

Nors asmeninis tobulėjimas tiesiogiai ir netiesiogiai per žmogiškuosius išteklius skatina inovacijas, jis gali turėti ir neigiamą poveikį bei tapti papildomu stresoriumi, prisidedančiu prie perdegimo. Ruzgaitės (2025) tyrimo rezultatai parodė statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį tarp nuolatinės saviugdos ir perdegimo, reiškiantį, kad aukštesnis saviugdos lygis gali būti susijęs su didesniu perdegimu. Tai gali būti paaiškinama tuo, kad darbuotojai, aktyviai siekdami tobulėjimo, prisiima

daugiau atsakomybės, o tai sukuria papildomą psichologinę įtampą ypač be tinkamos organizacinės pagalbos.

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad tyrimai nepateikia vieningų rezultatų. Tačiau galima teigti, kad šiuolaikinėje sparčiai kintančioje ir konkurencingoje aplinkoje, tiek darbuotojų asmeninis tobulėjimas, tiek gebėjimas diegti naujoves, tampa gyvybiškai svarbiomis sąlygomis organizacijos išlikimui ir sėkmei.

Išnagrinėjus asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo teorines sampratas, ieškant tarp jų tarpusavio sąsajų, galima rasti bendrų dimensijų. Pirmiausia, darbuotojų *pasirengimas pokyčiams*, kuris literatūroje siejamas su psichologiniu lankstumu, atsparumu ir atvirumu naujovėms (Illeris, 2018; Thani et al., 2021), laikomas viena esminių inovatyvios organizacijos charakteristikų. Atviri pokyčiams darbuotojai greičiau adaptuojasi prie naujų veiklos metodų ir aktyviau dalyvauja inovacijų kūrimo (Suherman et al., 2025). Tai tiesiogiai siejasi su Ruvio et al. (2014) išskirta organizacijos *atvirumo pokyčiams* dimensija, kuri apibūdina organizacinį klimatą, skatinantį keistis ir priimti naujas idėjas.

Kita svarbi sąsaja sieja *planavimą* ir tikslų išsikėlimą su organizacijos *orientacija į ateitį*. Asmeninį tobulėjimą tyrinėję autoriai teigia, kad kryptingai planuojantys ir tikslus keliantys darbuotojai pasižymi didesniu įsitraukimu, geriau supranta organizacijos strategines kryptis ir aktyviau prisideda prie ilgalaikės vertės kūrimo (Thomson, 2013; Reider, 2016). Šis elgesys atliepia inovatyvumo dimensiją – orientaciją į ateitį. Strateginis planavimas ir orientacija į ateitį yra neatskiriami verslumo elgsenos elementai, kurie padeda įmonėms išlikti inovatyvioms dinamiškoje rinkoje (Tsai, Yang, 2013). Todėl darbuotojų gebėjimas tikslingai planuoti tampa viena svarbiausių prielaidų strateginių inovacijų kūrimui.

Trečioji sąsaja atsiskleidžia per *išteklių pasitelkimą*, kuris asmeninio tobulėjimo literatūroje apibrėžiamas kaip gebėjimas efektyviai naudoti tiek vidinius, tiek išorinius resursus (Illeris, 2018; Meier, 2024). Organizacijų inovatyvumo tyrimai rodo, kad būtent gebėjimas išnaudoti prieinamus išteklius yra vienas esminių veiksnų, padedančių organizacijoms diegti naujoves ir išlikti konkurencingoms (Alegre, Pasamar, 2018). Taigi darbuotojų kompetencija pasitelkti reikalingus išteklius prisideda prie inovatyvių sprendimų įgyvendinimo.

Sąmoningas ir *tikslingas darbuotojų elgesys* gali būti siejamas su organizacijos *iniciatyvumo ir rizikos prisiėmimo* dimensijomis. Asmeninio tobulėjimo teorijos pabrėžia proaktyvų elgesį, savivaldą ir atsakomybės prisiėmimą už savo profesinę raidą (Robitschek et al., 2012; Momeni et al., 2020). Tokie darbuotojai linkę aktyviai ieškoti naujų galimybių, inicijuoti pokyčius ir priimti ambicingesnius iššūkius. Organizacijų inovatyvumo tyrimai taip pat patvirtina, kad proaktyvumas, drąsa eksperimentuoti ir tolerancija nesėkmėms yra būtinos inovacijų proceso savybės (Parker, Bindl, 2017). Dėl to darbuotojų tikslingas elgesys tiesiogiai veikia organizacijos gebėjimą priimti riziką, kurti novatoriškus sprendimus ir laiku reaguoti į išorinius pokyčius.

Vis dažniau mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas yra ne tik individualus, bet ir organizacinis procesas, padedantis formuoti inovatyvią kultūrą. Darbuotojai, aktyviai investuojantys į savo raidą, pasižymi didesniu kūrybiškumu, iniciatyvumu ir dalyvavimu organizaciniuose pokyčiuose (Day, 2000; London, Smither, 1999). Tai daro tiesioginę įtaką organizacijos inovacijų rezultatams, nes inovacijos yra kolektyvinis procesas, kylantis iš individualių pastangų ir bendradarbiavimo.

Apibendrinant, darbuotojų asmeninio tobulėjimo dimensijos (pasirengimas pokyčiams, planavimas, išteklių pasitelkimas ir tikslingas elgesys) siejasi su organizacijos inovatyvumo struktūrinėmis dimensijomis (atvirumu pokyčiams, orientacija į ateitį, kūrybiškumu, iniciatyvumu ir rizikos

prisiėmimu). Apžvelgiant tyrimus, galima teigti, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas gali didinti organizacijos inovatyvumą, o organizacijos inovatyvumas – skatinti darbuotojų asmeninį augimą. Tobulėjantys darbuotojai tampa pagrindiniu inovacijų šaltiniu, o inovatyvios organizacijos, palaikydamos ir sudarydamos sąlygas, gali skatinti darbuotojų tobulėjimą. Ši sąveika sukurtų dinamišką, mokymuisi palankią kultūrą, kurioje darbuotojai ne tik prisitaikytų prie pokyčių, bet ir juos inicijuotų. Nors kai kurie tyrimai rodo, kad asmeninio tobulėjimo poveikis inovatyvumui gali būti netiesioginis ir priklauso nuo konteksto, galima teigti, kad dėmesys darbuotojų asmeniniam tobulėjimui yra būtina sąlyga organizacijos kūrybingumui, prisitaikymui prie kintančių sąlygų, tvariai plėtrai, siekiant ilgalaikės organizacijos pažangos.

Atsižvelgiant į teorinę analizę, sekančiame darbo skyriuje pristatoma empirinio tyrimo metodologija, tyrimo instrumentai ir gauti rezultatai, leidžiantys empiriškai patikrinti teorines išvalgas ir įvertinti darbuotojų asmeninio tobulėjimo bei organizacijos inovatyvumo sąsajas.

2. DARBUOTOJŲ ASMENINIO TOBULĖJIMO IR ORGANIZACIJOS INOVATYVUMO SĄSAJŲ NUSTATYMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo dizainas ir metodai

Empiriniu tyrimu siekiama nustatyti ir išmatuoti sąsajas tarp darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo. Atsižvelgiant į darbo tikslą bei uždavinius, tyrimo duomenų rinkimui pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Kaip teigia Tidikis (2003), kiekybiniai metodai tarnauja gilesnei kokybės ir kiekybės, pastovumo ir kaitos socialinių reiškinių dialektinei sampratai, sistemų ir procesų išaiškinimui bei padeda giliau ir tiksliau nagrinėti dinaminčius ir statistinius dėsningumus, suteikia sociologinių žinių formą, kuri skatina juos praktiškai naudoti socialinių procesų valdyme ir prognozavime. Šis metodas apima matematinių analizės metodų taikymą duomenų apdorojimui ir atskirų parametrų loginių ryšių aprašymui, tad leidžia išmatuoti sąsajas tarp darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo, nustatyti statistinius ryšius, objektyviai analizuoti duomenis ir juos apibendrinti.

Kiekybinis tyrimas grindžiamas remiantis pozityvistinėmis teorinėmis nuostatomis, kurios pabrėžia žinių praktinio naudingumo svarbą ir mokslo vertę, kaip esminio socialinės pažangos veiksnio (Kardelis, 2016). Kaip teigia Tidikis (2003), sociologiniam pozityvizmui būdinga nagrinėti objektyvią aplinką kaip duotybę, sudarančią galimybę individų socializacijai ir savirealizacijai.

Duomenų rinkimo metodai. Siekiant nustatyti darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sąsajas, kaip kiekybinei duomenų rinkimo strategijai pasirinkta anketinė apklausa, kurios metu siekiama gauti informacijos iš respondentų. Pasak Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014), apklausa – tai duomenų rinkimo metodas, kuriuo siekiama surinkti sistemingus kiekybinius duomenis apie dideles populiacijas, naudojant specifinę tyrimo priemonę – klausimyną. Anketinės apklausos metodas – tai respondentų apklausa raštu, jiems pateikiant nustatytos struktūros klausimų bloką (Kardelis, 2002).

Anketinės apklausos metodas buvo pasirinktas dėl keleto priežasčių. Jis įvardijamas kaip tinkamiausias metodas, siekiant greitai gauti objektyvią informaciją iš didesnės žmonių grupės ir pasižymi mažiausiomis laiko bei finansų sąnaudomis. Apklausa raštu leidžia susisteminti duomenis, surenkamas didelis kiekis statistinės medžiagos, atskleidžiančios faktinę realybę (Tidikis, 2003). Naudojant apklausą internetu (CASI – Computer-Assisted Self Interviews), pildant klausimyną elektroniniu formatu nėra betarpiško kontakto su respondentu, jis neįtakojamas interviuotojo. Šis metodas yra optimalus, nes respondentai nevaržomi gali išsakyti savo nuomonę bei užpildyti klausimyną pagal savo tempą, jiems patogiu metu. Tyrimas buvo vykdomas internetinėje apklausų svetainėje.

Anketinėje apklausoje naudojami uždaro tipo klausimai su galimais atsakymų variantais, kad respondentas galėtų pasirinkti jam tinkamiausią atsakymo variantą. Anketos klausimai sudaryti Likerto skalės principu (nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku), kuri leidžia surinkti duomenis iš didelės imties, o tai užtikrina rezultatų statistinį patikimumą.

Šiame tyrime pasirinktos dvi validuotos skalės: asmeninio augimo iniciatyvos skalė - II (angl. Personal Growth Initiative Scale – II) (Robitschek et al., 2012) ir organizacijos inovatyvumo (angl. Organizational Innovativeness Scale) (Ruvio et al., 2014). Abi skalės yra viešai prieinamos, skirtos

laisvai naudoti mokslinių tyrimų, švietimo tikslais ir galimos naudoti be autorių leidimo. Klausimynai buvo išversti į lietuvių kalbą, išlaikant originalią struktūrą.

Tyrimo instrumentą iš viso sudaro trys blokai:

- Asmeninio tobulėjimo teiginiai
- Organizacijos inovatyvumo teiginiai
- Demografiniai duomenys

Pirmojo bloko asmeninio augimo iniciatyvos skalė-II (PGIS-II), remiantis Robitschek et al.(2012) glaudžiai susijusi su nuolatinio asmeninio tobulėjimo sąvoka, nes vertina asmens aktyvias, sąmoningas pastangas keistis ir augti. PGIS-II skalėje yra skiriamos keturios sritys: 1) pasirengimas pokyčiams (angl. readiness for change, 2) planavimas (angl. planfulness), 3) išteklių naudojimas (angl. using resources), 4) tikslingas elgesys (angl. intentional behavior). Šį bloką iš viso sudaro 16 teiginių.

Organizacijos inovatyvumo klausimynas (adaptuotas pagal Ruvio et al., 2014) sudarytas po keturis teiginius kiekvienai dimensijai matuoti ir suskirstytas į penkias sritis: 1) kūrybingumas (angl. creativity), 2) atvirumas (angl. openness), 3) ateities orientacija (angl. future orientation), 4) rizikos prisiėmimas (angl. risk-taking), 5) iniciatyvumas (angl. proactiveness).

Klausimyno teiginių pasiskirstymas pagal dimensijas pateikiamas 2.1.1. lentelėje.

2.1.1. lentelė

Tyrimo dimensijų teiginių pasiskirstymas

Darbuotojų asmeninio tobulėjimo dimensijos	Aprašymas	Teiginių Nr.
Pasirengimas pokyčiams	Darbuotojas suvokia, kada jam reikia pokyčių, atpažįsta poreikį keisti tam tikrus asmenybės ar elgesio aspektus ir yra psichologiškai pasiruošęs keistis.	2, 8, 11, 16
Planavimas	Darbuotojas kelia aiškius, realistiškus tikslus asmeniniam tobulėjimui ir geba sudaryti nuoseklų veiksmų planą pokyčiams įgyvendinti.	1, 3, 5, 10, 13
Išteklių naudojimas	Darbuotojas aktyviai ieško ir pasitelkia įvairius vidinius ir išorinius išteklius (kolegų, vadovų, mokymų, informacijos) asmeniniam augimui skatinti.	6, 12, 14
Tikslingas elgesys	Darbuotojas nuosekliai imasi sąmoningų veiksmų, kad tobulėtų, išnaudoja atsirandančias galimybes augti ir deda pastangas siekdamas ilgalaikio asmeninio vystymosi.	4, 7, 9, 15
Inovatyvumo dimensijos	Aprašymas	Teiginių Nr.
Kūrybiškumas	Organizacija skatina naujų idėjų generavimą, kūrybišką problemų sprendimą ir naujų ar patobulintų produktų bei paslaugų kūrimą.	1, 2, 3, 4, 5
Atvirumas	Organizacija yra atvira naujoms idėjoms ir pokyčiams, palaiko darbuotojus kuriant naujoves ir nuolat ieško netradicinių sprendimų.	6, 7, 8, 9
Orientavimasis į ateitį	Organizacija turi aiškią ir realistišką ateities viziją, formuluoja ilgalaikius tikslus ir nuosekliai komunikuoja strateginę kryptį darbuotojams.	10, 11, 12, 13
Rizikos prisiėmimas	Organizacija linkusi priimti didesnę riziką, toleruoja nesėkmes, susijusias su naujovių diegimu, ir nesitenkina „saugiomis“ strategijomis.	14, 15, 16, 17

Inovatyvumo dimensijos	Aprašymas	Teiginių Nr.
Iniciatyvumas	Organizacijos vadovai ir darbuotojai proaktyviai ieško naujų galimybių, patys imasi iniciatyvos kurdami ir diegdami inovacijas, o ne tik reaguoja į aplinką.	18, 19, 20, 21

Sudaryta autorės, remiantis Robitschek et al. (2012), Ruvio et al. (2014)

Trečiajame bloke pateikti 6 demografiniai klausimai, kuriais išsiaiškinta respondentų lytis, amžiaus grupė, išsilavinimas, pareigos ir darbo trukmė organizacijoje. Šio tyrimo instrumentas pateiktas prieduose (žr. 1 priedą).

Tyrimo imtis. Tyrimo populiacija – Lietuvoje dirbantys darbuotojai. Tikslinę grupę sudaro darbuotojai iš skirtingų organizacijų, užimantys skirtingas pareigas, įvairaus išsilavinimo ir darbo stažo trukmės. Imties dydžio pakankamumas papildomai buvo įvertintas taikant Paniotto formulę, kuri leidžia nustatyti minimalų rekomenduojamą respondentų skaičių esant didelei populiacijai. Kardelis (2016) teigia, kad siekiant gauti tyrimuose patikimus rezultatus, dažnai naudojami netikimybiniai tiriamųjų grupių parinkimo metodai su 5 proc. paklaida. Tyrimo imtis 221 respondentas, tai sąlygoja 6,39 proc. paklaidą esant 95 proc. patikimumui. Faktinė tyrimo imtis sudaryta taikant netikimybinę patogiąją atranką, kai tiriama visuma atrenkama remiantis patogumo principu. Šis metodas empiriniuose tyrimuose argumentuojamas lengviausiai prieinamų ir patogiausių tiriamosios visumos atrinkimu. Metodas pasirinktas dėl tyrimo tikėtino mažo interesuotumo dalyvauti apklausoje, taip pat dėl laiko ir žmogiškųjų išteklių stokos. Atsižvelgiant į tai, tyrimo rezultatai negali būti tiesiogiai generalizuojami visai populiacijai, tačiau yra tinkami ryšių ir tendencijų analizei.

Tyrimo hipotezės. Siekiant įvertinti darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo tarpusavio ryšį, daroma prielaida, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas lemia organizacijos inovatyvumą per atskiras jo dimensijas. Remiantis teorinėmis įžvalgomis ir empirinio tyrimo logika, formuluojamos bendroji ir dalinės tyrimo hipotezės, kurios leidžia sistemiškai įvertinti darbuotojų asmeninio tobulėjimo poveikį skirtingiems organizacijos inovatyvumo aspektams (žr. 2.1.2 lentelę).

2.1.2 lentelė

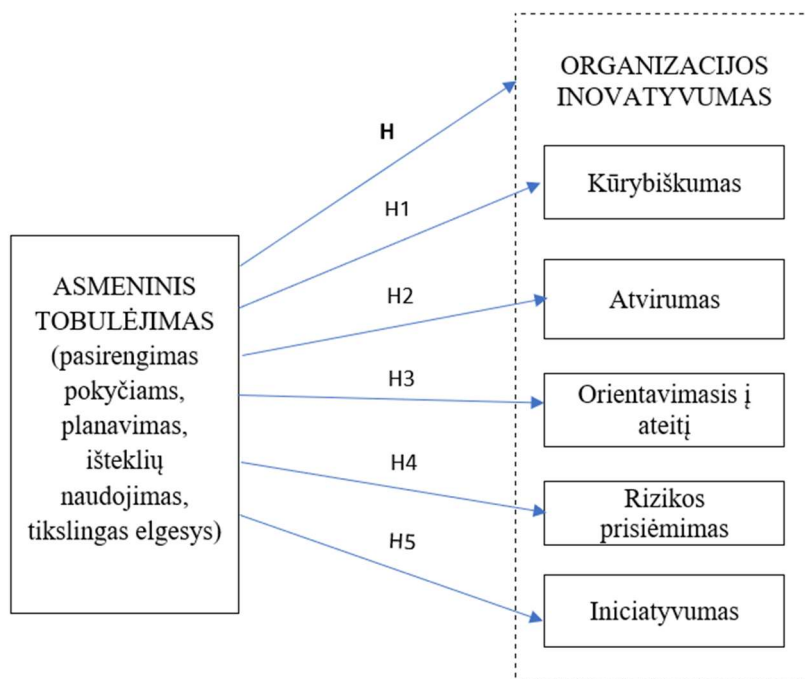
Tyrimo hipotezės

H. Darbuotojų asmeninis tobulėjimas turi pozityvią įtaką organizacijos inovatyvumui
H1. Asmeninis tobulėjimas turi įtakos organizacijos kūrybiškumui
H2. Asmeninis tobulėjimas turi įtakos organizacijos atvirumui
H3. Asmeninis tobulėjimas turi įtakos organizacijos orientavimuisi į ateitį
H4. Asmeninis tobulėjimas turi įtakos organizacijos rizikos prisiėmimui
H5. Asmeninis tobulėjimas turi įtakos organizacijos iniciatyvumui

Analizuojant ryšį tarp apibendrintų konstrukto (asmeninis tobulėjimas ir organizacijos inovatyvumas) keliama bendroji hipotezė H, kuri vertina darbuotojų asmeninio tobulėjimo įtaką bendram organizacijos inovatyvumui. Dimensijų lygmenyje formuluojamos dalinės hipotezės H1–H5 leidžia išsamiau įvertinti asmeninio tobulėjimo poveikio raišką per atskiras organizacijos inovatyvumo dimensijas. Suformuluotos hipotezės tikrinamos empirinio tyrimo metu, taikant kiekybinius statistinės analizės metodus: koreliacinę ir daugialypę tiesinę regresinę analizę, kurios sudaro prielaidas įvertinti ryšių kryptį, stiprumą ir statistinį reikšmingumą. Remiantis analizės rezultatais galima nustatyti, kurios darbuotojų asmeninio tobulėjimo dimensijos yra reikšmingiausios

organizacijos inovatyvumo kontekste. Taip sudaromos galimybės palyginti skirtingų inovatyvumo dimensijų jautrumą darbuotojų asmeninio tobulėjimo dimensijoms.

Remiantis mokslinė literatūra ir suformuluotomis hipotezėmis, sudarytas darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo tyrimo modelis. Modelyje darbuotojų asmeninis tobulėjimas traktuojamas kaip apibendrintas konstruktas, apimantis pasirėngimą pokyčiams, planavimą, išteklių naudojimą ir tikslingą elgesį. Organizacijos inovatyvumas analizuojamas per penkias dimensijas: kūrybiškumą, atvirumą, orientavimąsi į ateitį, rizikos prisiėmimą ir iniciatyvumą. Tyrimo modelis atspindi prielaidą, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas turi pozityvią įtaką atskiriems organizacijos inovatyvumo aspektams. (2.1.1. pav.).



2.1.1 pav. Darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo tyrimo modelis (sudaryta darbo autorės)

Pateiktame tyrimo modelyje vizualiai atskleidžiamos darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sąajos bei jų struktūra. Rodyklės žymi numanomą priežastinį ryšį tarp darbuotojų asmeninio tobulėjimo kaip apibendrinto konstrukto ir atskirų organizacijos inovatyvumo dimensijų. Modelis leidžia empiriškai patikrinti tiek bendrą darbuotojų asmeninio tobulėjimo poveikį organizacijos inovatyvumui, tiek jo raišką per atskiras inovatyvumo dimensijas, atitinkančias suformuluotas hipotezes H–H5. Hipotezės tikrinamos taikant koreliacinę ir regresinę analizę empirinėje tyrimo dalyje ir laikomos empiriškai pagrįstos nustačius statistiškai reikšmingą įtaką.

Tyrimo instrumentų statistinis pagrindimas. Atliekant empirinio tyrimo duomenų analizę buvo pasitelkta statistinių duomenų apdorojimo programa IBM SPSS Statistics 31.0, taikant kiekybinės analizės metodus. Respondentų demografinėms ir profesinėms charakteristikoms aprašyti taikyta aprašomoji statistika, kuri apima dažnių lenteles ir pagrindines padėties charakteristikas – vidurkį, medianą ir standartinę nuokrypį. Remiantis Pukėnu (2009), aprašomoji statistika sudaro pagrindą duomenų struktūros ir bendrų tendencijų įvertinimui bei leidžia tinkamai interpretuoti tolimesnių statistinių analizių rezultatus.

Tyrimo duomenų patikimumui įvertinti naudotas Cronbach alfa koeficientas, leidžiantis nustatyti vidinį skalių suderinamumą ir matavimo instrumento patikimumą. Pasak Tidikio (2003), patikimumo

analizė yra būtina kiekybiniuose tyrimuose, siekiant užtikrinti, kad pasirinktos skalės nuosekliai matuotų tiriamą reiškinį.

Prieš atliekant tolesnę statistinę analizę, įvertintas tyrime naudotų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo matavimo skalių vidinis patikimumas, kuris parodo, ar teiginiai nuosekliai matuoja atitinkamus konstrukto aspektus. Šiame tyrime patikimumui nustatyti taikytas Cronbach alfa (angl. Cronbach's alpha) koeficientas, plačiai naudojamas socialinių mokslų tyrimuose. Šis rodiklis, pasak Pukėno (2009), remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį. Cronbacho alfa žymima α yra išreiškiama skaičiumi ir vidinio suderinamumo rezultatas turėtų būti nuo 0 iki 1. Kai Cronbacho alfa reikšmė $\geq 0,7$ laikoma priimtina, $\geq 0,8$ — gera, o $\geq 0,9$ — puikiu patikimumo lygiu. Šiame tyrime, remiantis Cronbach alfa įvertinama, kiek skirtingi tos pačios skalės teiginiai tarpusavyje koreliuoja ir kiek patikimai atspindi tą patį teorinį konstruktą. Klausimynas sudarytas iš dviejų skalių: asmeninį tobulėjimą nagrinėja 16 teiginių, organizacijos inovatyvumą – 21 teiginys. Lentelėje pateikiami kiekvienos dimensijos teiginių skaičius ir apskaičiuotos Cronbach alfa reikšmės, leidžiančios įvertinti instrumento tinkamumą tolimesnei statistinei analizei.

2.1.3 lentelė

Tyrimo skalių patikimumo vertinimas

Skalių dimensijos	Teiginių skaičius (N)	Cronbach alfa (α)
Asmeninis tobulėjimas	16	0,872
Pasirengimas pokyčiams	4	0,752
Planavimas	5	0,855
Išteklių naudojimas	3	0,744
Tikslingas elgesys	4	0,868
Organizacijos inovatyvumas	21	0,942
Kūrybiškumas	5	0,924
Atvirumas pokyčiams	4	0,930
Orientavimasis į ateitį	4	0,940
Rizikos priėmimas	4	0,866
Iniciatyvumas	4	0,917

Remiantis Pukėnu (2009) Cronbacho alfa koeficiento reikšmė gerai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė už 0,7. Lentelėje matoma, kad visų asmeninio tobulėjimo subskalių Cronbach alfa reikšmės viršija 0,7. Aukščiausias patikimumas nustatytas dimensijose *Planavimas* ($\alpha = 0,855$), ir *Tikslingas elgesys* ($\alpha = 0,868$), kurios atspindi sąmoningus darbuotojų tobulėjimo veiksmus. Tai rodo, kad asmeninio tobulėjimo klausimynas pasižymi vidiniu nuoseklumu ir konstrukciniu patikimumu. Visų organizacijos inovatyvumo subskalių Cronbach alfa reikšmės viršija 0,86, todėl instrumentas laikytinas labai patikimu. Aukščiausias patikimumas nustatytas dimensijoje *Orientavimasis į ateitį* ($\alpha = 0,94$), o mažiausias – *Rizikos priėmimo* dimensijoje ($\alpha = 0,866$), kuri vis dar išlieka patikima. Aukštos visų subskalių alfa reikšmės rodo, kad inovatyvumo skalė yra metodologiškai tvirta ir tinkama analizuoti tiek bendrą inovatyvumo lygį, tiek atskiras dimensijas.

Apbendrinant, klausimyno skalių visos Cronbach alfa reikšmės viršija priimtina 0,7 ribą, o didžioji dalis siekia 0,86-0,94 intervalą, rodantį labai gerą ar puikų patikimumą. Tai patvirtina, kad tyrimo

instrumentas yra metodologiškai patikimas ir tinkamas tolesnei statistinei analizei įskaitant vidurkių skaičiavimą, ryšių tyrimus bei tyrimo hipotezių tikrinimui.

Ryšiams tarp darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo nustatyti taikyta Pearson koreliacinė analizė, leidžianti įvertinti kintamųjų tarpusavio ryšio kryptį ir stiprumą. Darbuotojų asmeninio tobulėjimo poveikiui organizacijos inovatyvumui įvertinti taikyta daugialypė tiesinė regresinė analizė, kuri leidžia nustatyti nepriklausomų kintamųjų indėlį aiškinant priklausomo kintamojo dispersiją. Pukėnas (2009) pabrėžia, kad regresinė analizė yra tinkama tuomet, kai siekiama įvertinti ne tik ryšių egzistavimą, bet ir jų paaiškinamąją galią.

Asmeninio tobulėjimo dimensijų vidurkių skirtumams tarp skirtingų respondentų grupių nustatyti taikyta vienfaktorė dispersinė analizė (ANOVA). Reikšmingiems skirtumams tarp grupių identifikuoti naudoti post hoc testai, leidžiantys tiksliai nustatyti, tarp kurių grupių egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai. Pasak Tidikio (2003), dispersinė analizė yra tinkamas metodas grupių palyginimui, kai tiriami kelių nepriklausomų imčių vidurkių skirtumai.

2.2. Tyrimo organizavimas ir etika

Tyrimas buvo vykdomas 2025 m. spalio – lapkričio mėnesiais, apklausiant Lietuvos organizacijų darbuotojus, siekiant nustatyti sąsajas tarp darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo. Tyrimo procesas vyko trimis etapais. Pirmajame etape buvo parengtas tyrimo instrumentas – struktūruotas klausimynas, sudarytas remiantis mokslinės literatūros analize. Antrajame etape buvo vykdoma anketinė apklausa, kurios metu duomenys buvo renkami naudojant elektroninę anketą. Tyrimas organizuotas laikantis etikos principų. Trečiajame etape atliktas surinktų duomenų apdorojimas, statistinė analizė, rezultatų interpretavimas ir tyrimo išvadų formulavimas.

Tyrimo atlikimui naudojamas struktūruotas klausimynas iš trijų blokų. Pirmajame ir antrajame klausimyno bloke pateikiami asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo 31 teiginiai ir trečiajame – 6 klausimai, skirti respondentų demografinėms ir profesinėms charakteristikoms nustatyti. Klausimynas buvo patalpintas į internetinį puslapį www.apklausa.lt ir atlikta anketinė apklausa.

Prieš pradedant pildyti klausimyną, respondentams buvo pateiktas trumpas pristatymas, kuriame suteikiama informacija, kas atlieka tyrimą, aiškiai apibrėžtas tyrimo tikslas, paaiškinta duomenų naudojimo paskirtis bei užtikrintas respondentų anonimiškumas ir konfidencialumas. Taip pat pateikti anketos sudarytojos kontaktiniai duomenys, suteikiant galimybę respondentams kreiptis kilus neaiškumams ar papildomiems klausimams.

Tokia informavimo procedūra atitinka pagrindinius mokslinių tyrimų etikos principus ir sudaro sąlygas sąmoningam bei savanoriškam dalyvavimui tyrime. Tyrimo metu buvo laikomasi anonimiškumo ir konfidencialumo principų: anketoje nebuvo renkami jokie asmens tapatybę leidžiantys nustatyti duomenys, o gauti atsakymai buvo analizuojami tik apibendrinta forma. Respondentai turėjo teisę, pateikiant atsakymus į klausimus, nutraukti dalyvavimą tyrime be jokių pasekmių. Surinkti tyrimo duomenys buvo naudojami tik mokslinio tyrimo tikslais ir tvarkomi laikantis galiojančių asmens duomenų apsaugos reikalavimų. Rezultatų analizės atliekamos taip, kad nebūtų galima identifikuoti nei atskirų respondentų, nei konkrečių organizacijų. Taigi, tyrimo organizavimas atitinka pagrindinius mokslinių tyrimų etikos principus, užtikrinant pagarbą tyrimo

dalyviams, jų teises ir duomenų apsaugą visais tyrimo etapais ir sudaro prielaidas patikimam tyrimo rezultatų interpretavimui.

Respondentų atsakymai buvo vertinami naudojant Likerto tipo skalę, leidžiančią kiekybiškai įvertinti tiriamų reiškinių raišką ir palyginti skirtingų teiginių vertinimus. Šio tipo skalė plačiai taikoma socialiniuose moksluose, nes sudaro prielaidas standartizuotam duomenų rinkimui ir tolesniam statistiniam apdorojimui. Surinkti kiekybiniai duomenys buvo sisteminti ir analizuojami naudojant IBM SPSS Statistics 31.0 programinę įrangą, kuri užtikrina patikimą ir nuoseklų statistinių skaičiavimų atlikimą bei rezultatų interpretavimą.

Tyrimo dalyvavo 221 respondentai, kurių didžiąją dalį 79,6 proc. sudarė moterys. Vyrai sudarė 19,5 proc., du apklaustieji nenorėjo atskleisti savo lyties. Toliau pateikiami duomenys apie respondentų amžių, išsilavinimą, einamas pareigas ir darbo trukmę organizacijoje (žr. 2.2.1 lentelę).

2.2.1 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal demografinius duomenis			
Duomenys	Atsakymo variantai	Respondentų skaičius	Procentai
Amžius	18-22 metai	16	7,2
	23-29 metai	16	7,2
	30-45 metai	90	40,7
	46-60 metų	79	35,7
	61 metai ir daugiau	20	9,0
Išsilavinimas	Vidurinis	31	14,0
	Profesinis	20	9,0
	Aukštasis koleginis	36	16,3
	Aukštasis universitetinis	134	60,6
Pareigos	Vadovas	41	18,6
	Specialistas/ekspertas	58	26,2
	Kvalifikuotas darbuotojas	75	33,9
	Darbuotojas	36	16,3
	Kita	11	5,0
Darbo trukmė organizacijoje	Iki 2 metų	45	20,4
	3-5 metai	42	19,0
	6-10 metų	38	17,2
	11-15 metų	41	18,6
	16-20 metų	20	9,0
	Daugiau nei 20 metų	35	15,8

Remiantis duomenimis, respondentų pasiskirstymas pagal amžių rodo, kad daugiausia dalyvių priklausė 30–45 metų grupei (40,7 proc.) ir 46–60 metų grupei (35,7 proc.). Jaunesnių (18–29 metų) respondentų dalis buvo nedidelė ir sudarė tik po 7,2 proc. kiekvienoje kategorijoje. Tyrimo dalyvavo daugiausia aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys – aukštąjį universitetinį išsilavinimą turėjo 60,6 proc. respondentų, dar 16,3 proc. – aukštąjį koleginį. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

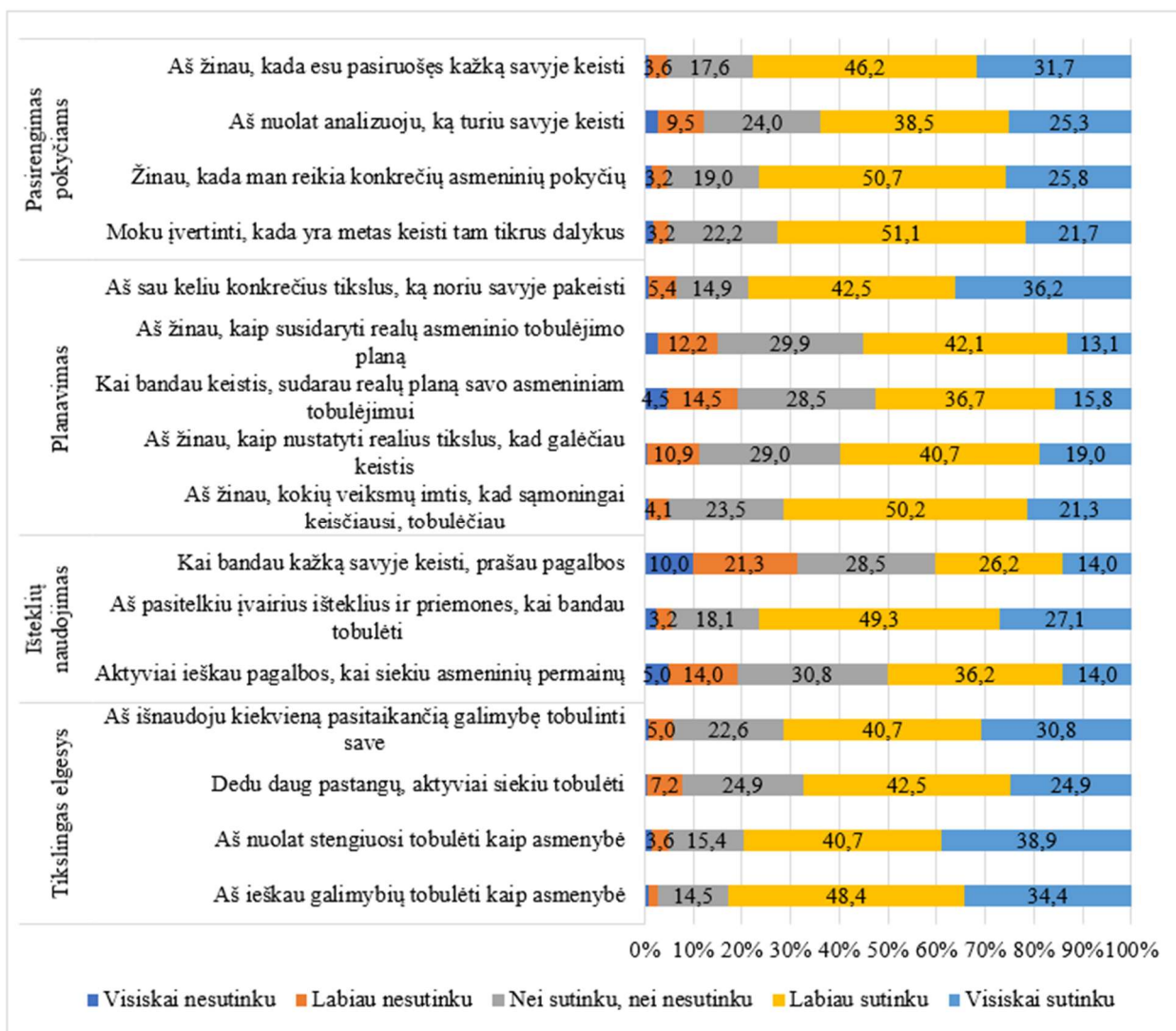
atskleidžia didesnę kvalifikuotų darbuotojų (33,9 proc.) ir specialistų/ekspertų (26,2 proc.) dalį. Analizuojant darbo trukmę organizacijoje pastebimas gana tolygus pasiskirstymas. Didžiausią dalį sudarė iki 2 metų (20,4 proc.) ir 3–5 metų (19 proc.) darbo stažą turintys asmenys, mažiausia dalis respondentų dirbo organizacijoje 16-20 metų (9 proc.). Tai rodo, kad imtyje sutelkta tiek naujų darbuotojų, tiek ir ilgamečių organizacijos darbuotojų patirtis, kas sustiprina tyrimo rezultatų pagrįstumą.

3.EMPIRINIO DARBUOTOJŲ ASMENINIO TOBULĖJIMO IR ORGANIZACIJOS INOVATYVUMO SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI

3.1. Darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo raiška: teiginių lygmuo

Atliekant empirinį asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sąsajų tyrimą, pirmiausia buvo išanalizuotos bendrosios respondentų charakteristikos, leidžiančios įvertinti imties struktūrą ir jos tinkamumą tyrimo tikslams pasiekti. Toliau, siekiant pagrįstai interpretuoti darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo tarpusavio ryšius, analizuojama atskirų tyrimo blokų rezultatų raiška.

Pirmojo asmeninio tobulėjimo diagnostinio bloko rezultatų pateikimas procentiniu atsakymų pasiskirstymu atitinka kiekybinių socialinių tyrimų metodologines nuostatas, kai siekiama įvertinti tiriamų reiškinių raišką, nustatyti teiginių vertinimų pasiskirstymo dažnius ir bendras tendencijas respondentų imtyje (žr. 3.1.1 pav.).



3.1.1 pav. Asmeninio tobulėjimo diagnostinio bloko raiška, N=221

Analizuojant asmeninio tobulėjimo diagnostinio bloko rezultatus, matoma, kad respondentų asmeninio tobulėjimo raiška yra gana aukšta visose analizuojamose dimensijose. Daugumoje teiginių dominuoja teigiami vertinimai (atsakymai „labiau sutinku“ ir „visiškai sutinku“) sudaro daugiau nei pusę visų atsakymų, o kai kurių teiginių siekia 75–83 proc. Neigiamų atsakymų („visiškai nesutinku“ ir „labiau nesutinku“) dalis visame diagnostiniame bloke yra nedidelė ir dažniausiai neviršija 10–15 proc., o tai leidžia teigti, kad asmeninis tobulėjimas respondentams yra reikšmingas.

Ryški teigiama vertinimų tendencija matoma *pasirengimo pokyčiams* dimensijoje. Pavyzdžiui, teiginiui „Aš žinau, kada esu pasiruošęs kažką savyje keisti“ pritaria 77,9 proc. respondentų, o teiginiui „Žinau, kad man reikia konkrečių asmeninių pokyčių“ – net 76,5 proc. Neigiami vertinimai („visiškai nesutinku“ ir „labiau nesutinku“) šios dimensijos teiginiuose neviršija 6–7 proc., tai rodo aukštą darbuotojų pasirengimą asmeniniams pokyčiams.

Planavimo dimensijos rezultatai atskleidžia nuosaikesnę, bet vis dar teigiamą tendenciją. Teiginiui „Aš sau keliu konkrečius tikslus, ką noriu savyje pakeisti“ pritaria 78,7 proc. respondentų, tačiau teiginiui „Žinau, kaip susidaryti realų asmeninio tobulėjimo planą“ teigiamai pritaria tik 55,2 proc., o 29,9 proc. respondentų renkasi neutralų atsakymą. Galima teigti, kad nors tikslų kėlimas yra būdingas daugumai respondentų, tačiau daliai respondentų trūksta aiškesnio sisteminio planavimo.

Analizuojant *išteklių naudojimo* dimensiją matoma mažiausia respondentų pritarimo dalis, tačiau ir čia išlieka vyraujantys teigiami atsakymai. Teiginiui „Aš pasitelkiu įvairius išteklius ir priemones, kai bandau tobulėti“ pritaria 76,4 proc. respondentų, tačiau teiginiui „Kai bandau kažką savyje keisti, prašau pagalbos“ pritaria tik 40,2 proc., o net 28,5 proc. respondentų renkasi neutralų vertinimą. Tai leidžia daryti prielaidą, kad asmeninis tobulėjimas dažniau grindžiamas savarankiškais pastangomis nei pagalbos ar išorinių išteklių paieška.

Tikslingo elgesio dimensijoje fiksuojami vieni aukščiausių teigiamų įverčių visame bloke. Teiginiui „Aš ieškau galimybių tobulėti kaip asmenybė“ pritaria 82,8 proc. respondentų, o teiginiui „Aš nuolat stengiuosi tobulėti kaip asmenybė“ – 79,6 proc. Taip pat daugiau nei 73 proc. respondentų sutinka, kad deda daug pastangų ir aktyviai siekia asmeninio tobulėjimo, tai rodo stiprią motyvaciją ir kryptingą elgesį.

Apibendrinant asmeninio tobulėjimo diagnostinio bloko rezultatus, galima teigti, kad respondentai gana gerai suvokia savo pokyčių poreikį, geba planuoti asmeninį tobulėjimą ir paprastai linkę prisiimti atsakomybę už savo tobulėjimą ir augimą. Mažesnę užtikrintumą jie parodo planavime ir išorinių išteklių pasitelkime, kas sudaro prielaidas tolimesnei šių aspektų analizei organizacijos inovatyvumo kontekste.

Įvertinus darbuotojų asmeninio tobulėjimo diagnostinio bloko rezultatus ir nustatytas pagrindines tendencijas, toliau analizuojama organizacijos inovatyvumo raiška respondentų vertinimuose. Siekiant nuosekliai atskleisti inovatyvumo struktūrą ir sudaryti prielaidas vėlesnei darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sąsajų analizei, nagrinėjami organizacijos inovatyvumo diagnostinio bloko teiginių vertinimų pasiskirstymo dažniai. Organizacijos inovatyvumas šiame tyrime analizuojamas per penkias dimensijas – kūrybiškumą, atvirumą, orientavimąsi į ateitį, rizikos prisiėmimą ir iniciatyvumą, kurių rezultatai pateikiami 3.1.2 paveiksle.



3.1.2 pav. Organizacijos inovatyvumo diagnostinio bloko raiška, N=221

Pagal organizacijos inovatyvumo teiginių vertinimų pasiskirstymo dažnius matoma, kad respondentai organizacijos inovatyvumą vertina vidutiniškai teigiamai, tačiau skirtingos inovatyvumo dimensijos pasižymi nevienoda raiška. Daugumoje teiginių vyrauja teigiami vertinimai („labiau sutinku“ ir „visiškai sutinku“), tačiau reikšmingą dalį sudaro ir neutralūs atsakymai, rodantys atsargesnį respondentų požiūrį į kai kurias inovatyvumo dimensijas.

Didžiausia teigiama raiška fiksuojama *kūrybiškumo* dimensijoje. Teiginiams „Iš darbuotojų tikimasi kūrybiškumo sprendžiant problemas“ pritaria 64,3 proc., o „Mūsų organizacijoje kūrybiškumas yra labai skatinamas“ 60,2 proc. respondentų. Neigiamų vertinimų dalis sudaro tik 10–15 proc. Šie rezultatai atskleidžia, jog organizacijose dažniausiai skatinamas kūrybiškas problemų sprendimas, naujų idėjų generavimas ir darbuotojų kūrybiškumas.

Panašios tendencijos pastebimos ir *iniciatyvumo* dimensijoje – vadovų iniciatyvą, naujų galimybių paiešką ir idėjų diegimą teigiamai vertina apie 57–63,8 proc. respondentų, neutralūs vertinimai šioje dimensijoje sudaro apie ketvirtadalį atsakymų. Teiginiui „Vadovai paprastai imasi iniciatyvos,

diegdami naujas vadybines technikas“ teigiamai pritaria tik 57 proc., o 26,7 proc. respondentų renkasi neutralų atsakymą. Todėl galima teigti, kad iniciatyvumas organizacijose suvokiamas kaip gana stipriai išreikštas inovatyvumo veiksnys, tačiau ne visose vienodai.

Analizuojant *atvirumo* dimensiją matoma vidutiniškai teigiama, tačiau nevienoda skirtingų teiginių vertinime organizacijų atvirumo raiška. Daugumoje šios dimensijos teiginių teigiami atsakymai („labiau sutinku“ ir „visiškai sutinku“) sudaro 50,6–62,9 proc., tačiau kartu pastebima reikšminga neutralių atsakymų dalis 21,3–30,3 proc. Teiginį „Mūsų organizacijoje pagalba kuriant naujas idėjas yra lengvai pasiekama“ teigiamai vertina tik 50,6 proc. respondentų, o 28,5 proc. renkasi neutralų atsakymą. Nesutinkančių respondentų („visiškai nesutinku“ ir „labiau nesutinku“) dalis siekia apie 11,3–20,8 proc., ypač vertinant pagalbos prieinamumą kuriant naujas idėjas. Tai leidžia teigti, kad nors organizacijos skatina atvirumą pokyčiams, palaikymas darbuotojų iniciatyvoms ir idėjų vystymui nėra pakankamai stiprus ar vienodai išreikštas.

Orientavimosi į ateitį dimensijoje rezultatai atskleidžia vidutinę raišką. Teiginiui „Organizacija nustato realius ateities tikslus“ pritaria 61,1 proc. respondentų, o teiginiui „Vadovai ir darbuotojai turi bendrą ateities viziją“ 56,5 proc. Tuo tarpu aiškų organizacijos ateities krypties perteikimą darbuotojams teigiamai vertina 54,7 proc., o net 28,1 proc. respondentų šį aspektą vertina neutraliai. Tai rodo, kad strateginė vizija organizacijose egzistuoja, tačiau jos komunikacija darbuotojams nėra pakankamai nuosekli.

Didžiausia neigiama raiška nustatyta *rizikos prisiėmimo* dimensijoje, kur nesutinkančių respondentų dalis siekia apie 14,5–27,2 proc. Teiginiui „Mūsų organizacija mėgsta prisiimti didelę riziką“ pritaria 31,7 proc., o 27,2 proc. respondentų nesutinka su teiginiu. Teiginiui „Organizacija nemėgsta „žaisti saugiai“ pritaria 34,3 proc., 23,1 proc. neigia, o 42,5 proc. respondentų lieka neutralūs. Šie duomenys leidžia daryti išvadą, kad organizacijos inovatyvumą riboja atsargus požiūris į riziką.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos inovatyvumo diagnostinio bloko rezultatai atskleidžia stipresnę kūrybiškumo, atvirumo ir iniciatyvumo raišką, vidutinę orientavimosi į ateitį raišką ir silpniausiai išreikštą rizikos prisiėmimą. Tokia inovatyvumo struktūra leidžia manyti, kad organizacijos yra labiau orientuotos į idėjų generavimą ir iniciatyvą, tačiau inovacinių sprendimų įgyvendinimą riboja atsargesnis požiūris į riziką, kas sudaro svarbų kontekstą tolimesnei darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sąsajų analizei.

3.2. Asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo raiška: skalių lygmuo

Siekiant detaliai įvertinti darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo dimensijų raišką, pasitelkta skalių aprašomoji statistika. Apskaičiuotos pagrindinės statistinės charakteristikos — mažiausia ir didžiausia reikšmė, vidurkis (Mean), standartinis nuokrypis, bei skirstinio asimetrija (Skewness) ir ekscesas (Kurtosis). Šie parametrai leidžia įvertinti ne tik dimensijų vidutinius įverčius, bet ir duomenų pasiskirstymo pobūdį, kuris yra svarbus tolesniems statistiniams tyrimams (pvz., koreliacinei ar regresinei analizei). Vertinimai, atlikti remiantis 221 respondento duomenimis, yra pateikiami 3.2.1 lentelėje.

Asmeninio tobulėjimo dimensijų statistiniai parametrai

Dimensija	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Asimetrijos koef.	Eksceso koef.
Pasirengimas pokyčiams	3,90	0,68	-0,86	1,62
Planavimas	3,71	0,75	-0,52	0,05
Išteklių naudojimas	3,50	0,85	-0,42	-0,25
Tikslingas elgesys	4,01	0,74	-0,92	1,33

Rezultatai rodo, kad visų asmeninio tobulėjimo dimensijų vidurkiai viršija skalės vidurį, kas leidžia teigti, jog respondentams būdinga gana aukšta asmeninio tobulėjimo raiška. Didžiausias vidurkis nustatytas *tikslingo elgesio* (Mean = 4,01) ir *pasirengimo pokyčiams* (Mean = 3,90) dimensijose, o tai rodo respondentų kryptingumą ir atvirumą pokyčiams, kad darbuotojai labiausiai linkę imtis realių veiksmų, nuosekliai tobulėti ir išnaudoti atsirandančias galimybes keistis. Žemiausias vidurkis fiksuotas *išteklių naudojimo* dimensijoje (Mean = 3,50), tai rodo, kad darbuotojai rečiau pasitelkia pagalbą, priemones ar kitus resursus, kai siekia asmeninio tobulėjimo ir leidžia manyti, jog šioje srityje tobulėjimo potencialas yra didžiausias.

Standartiniai nuokrypiai rodo vidutinį atsakymų išsisklaidymą. Didžiausia atsakymų įvairovė yra išteklių naudojimo dimensijoje (SD = 0,85) rodo, kad respondentų nuomonės šioje dimensijoje labiausiai išsiskiria. Mažiausias atsakymų pasiskirstymas – *pasirengimas pokyčiams*. Neigiamos asimetrijos koeficientų reikšmės visose dimensijose rodo, kad dauguma respondentų linkę pritarti teiginiams, o teigiamos (ar artimos nuliui) eksceso reikšmės leidžia teigti, jog pasiskirstymai reikšmingai nenukrypsta nuo normaliojo, todėl duomenys yra tinkami tolimesnei analizei.

Inovatyvumo dimensijų statistiniai parametrai

Dimensija	Vidurkis	Stand. nuokrypis	Asimetrijos koef.	Eksceso koef.
Kūrybiškumas	3,65	0,95	-0,54	-0,18
Atvirumas pokyčiams	3,58	1,00	-0,57	-0,17
Orientavimasis į ateitį	3,56	1,03	-0,56	-0,16
Rizikos prisiėmimas	3,21	0,90	-0,18	-0,25
Iniciatyvumas	3,60	1,03	-0,69	-0,03

Analizuojant organizacijos inovatyvumo dimensijų aprašomąją statistiką matyti, kad darbuotojų vertinimai yra gana palankūs, tačiau skirtingos inovatyvumo sritys atsiskleidžia nevienodai. Nors visų dimensijų vidurkiai viršija skalės vidurio reikšmę, jų raiška ir atsakymų pasiskirstymas varijuoja.

Aukščiausių vidurkių turinti inovatyvumo dimensija – *kūrybiškumas* (Mean = 3,65) atskleidžia, kad darbuotojai labiausiai vertina organizacijos gebėjimą skatinti kūrybiškumą ir naujų idėjų generavimą.

Iniciatyvumas (Mean = 3,60). Tai rodo, kad darbuotojai pastebi vadovų ir organizacijos pastangas imtis aktyvių veiksmų, diegiant naujoves. Galima teigti, kad kūrybiškumas ir iniciatyvumas organizacijose išreikšti stipriausiai ir sudaro inovatyvumo pagrindą.

Silpniausia išreikštas, turintis žemiausią vidurkį – *rizikos prisiėmimas* (Mean = 3,21). Tai atskleidžia, kad organizacijos yra labiau linkusios į atsargumą nei į rizikingų sprendimų priėmimą.

Didžiausia atsakymų įvairovė *iniciatyvumo* (SD = 1,03) ir *orientavimosi į ateitį* (SD = 1,03) srityse. Šios dimensijos pasižymi didesniu atsakymų išsiskyrimu, rodančiu, kad darbuotojų patirtys nėra vienalytės – vienos organizacijose iniciatyvumas ir strateginė kryptis gali būti labai stiprūs, kitose – silpnesni.

Mažiausia atsakymų įvairovė – *rizikos prisiėmimas* (SD = 0,91). Nuomonės šioje srityje yra homogeniškesnės, dauguma darbuotojų panašiai vertina organizacijų atsargų požiūrį į riziką.

Visos dimensijos pasižymi neigiama asimetrija, o tai rodo, kad dauguma respondentų linkę sutikti su teiginiais. Stipriausia neigiama asimetrija, kai labiau linkstama prie teigiamų vertinimų – *iniciatyvumo* (–0,69) srityje. *Rizikos prisiėmimo* (–0,18) teiginių atsakymai labiau pasiskirstę, mažiau kryptingai teigiami.

Daugumos dimensijų eksceso koeficientai yra neigiami, rodantys šiek tiek plokštesnę pasiskirstymą nei normalus. Plokščiausias pasiskirstymas nustatytas *rizikos prisiėmimo* (–0,25), artimiausias normaliam – *iniciatyvumo teiginiuose* (–0,03). Tai rodo didesnę nuomonių įvairovę inovatyvumo vertinimams. Apibendrinant galima teigti, kad atsakymai daugiausia teigiami, tačiau kai kuriose inovatyvumo srityse vertinimai labai nevienodi, kas gali rodyti skirtingus organizacijų inovatyvumo lygius.

3.3. Darbuotojų asmeninio tobulėjimo demografinių ir profesinių charakteristikų ryšiai

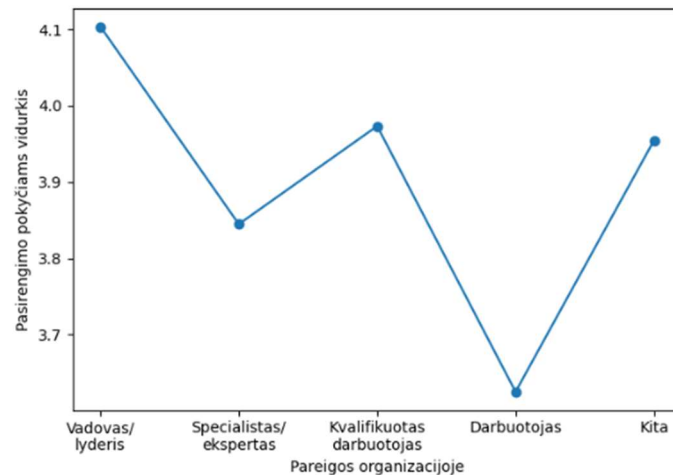
Nustačius asmeninio tobulėjimo skalių statistinius parametrus, toliau analizuojami šių dimensijų raiškos skirtumai tarp skirtingų respondentų grupių, taikant vienfaktorę dispersinę analizę (ANOVA). Siekiama nustatyti, ar darbuotojų asmeninio tobulėjimo dimensijų (pasirengimo pokyčiams, planavimo, išteklių naudojimo ir tikslingo elgesio) raiška skiriasi priklausomai nuo demografinių ir darbo charakteristikų (amžiaus, išsilavinimo, pareigų organizacijoje ir darbo trukmės organizacijoje). Ši analizė pasirinkta kaip tinkamas metodas kelių nepriklausomų grupių vidurkių palyginimui, siekiant įvertinti galimus asmeninio tobulėjimo raiškos skirtumus tarp respondentų grupių.

Pirmiausia buvo analizuojami skirtumai pagal amžiaus grupes. Rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp amžiaus grupių nenustatyta nė vienoje asmeninio tobulėjimo dimensijoje: pasirengimas pokyčiams ($F = 1,639$; $p = 0,165$), planavimas ($F = 2,357$; $p = 0,055$), išteklių naudojimas ($F = 1,527$; $p = 0,195$) ir tikslingas elgesys ($F = 1,681$; $p = 0,155$). Tai leidžia teigti, kad darbuotojų asmeninio tobulėjimo raiška šiame tyrime iš esmės nepriklauso nuo amžiaus.

Analizuojant skirtumus pagal išsilavinimą taip pat nebuvo nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų: pasirengimas pokyčiams ($F = 0,819$; $p = 0,485$), planavimas ($F = 2,110$; $p = 0,100$), išteklių naudojimas ($F = 0,353$; $p = 0,787$) ir tikslingas elgesys ($F = 1,014$; $p = 0,387$). Gauti rezultatai rodo, kad tiriamų asmeninio tobulėjimo dimensijų vidurkiai tarp skirtingo išsilavinimo respondentų grupių reikšmingai nesiskiria, todėl išsilavinimas šiuo atveju nėra veiksnys, susijęs su asmeninio tobulėjimo raiškos skirtumais.

Kita vertus, analizuojant asmeninio tobulėjimo dimensių skirtumus pagal pareigas organizacijoje, nustatyta dalinių statistškai reikšmingų skirtumų. *Pasirengimo pokyčiams* dimensijoje gauti skirtumai tarp pareigų grupių yra reikšmingi ($F = 2,836$; $p = 0,025$). Taip pat reikšmingi skirtumai nustatyti ir *planavimo* dimensijoje ($F = 4,372$; $p = 0,002$). Nors šie skirtumai statistškai reikšmingi, efekto dydžiai yra nedideli (pasirengimas pokyčiams $\eta^2 = 0,050$; planavimas $\eta^2 = 0,075$), todėl skirtumai vertintini kaip mažo praktinio stiprumo.

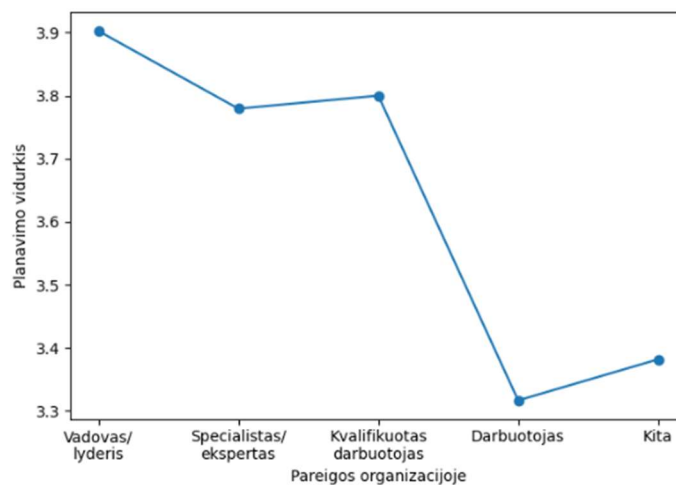
Didžiausi *pasirengimo pokyčiams* vidurkiai būdingi vadovams ir kvalifikuotiems darbuotojams, o mažiausi – respondentams darbuotojams. Siekiant vizualiai atskleisti šiuos skirtumus, pasirengimas pokyčiams dimensijos vidurkiai buvo pavaizduoti linijine diagrama (žr. 3.3.1 pav.).



3.3.1 pav. Pasirengimo pokyčiams vidurkių palyginimas pagal pareigas organizacijoje

Post hoc (Bonferroni) palyginimai parodė, kad pasirengimo pokyčiams srityje vadovų grupė pasižymi aukštesniais įverčiais nei darbuotojų grupė ($p = 0,019$). Tai atitinka ANOVA rezultatus, kurie atskleidė statistškai reikšmingus pasirengimo pokyčiams skirtumus pagal pareigas organizacijoje.

Vienfaktorė dispersinė analizė atskleidė statistškai reikšmingus *planavimo* dimensijos skirtumus pagal respondentų pareigas organizacijoje ($F = 4,372$; $p = 0,002$). Siekiant vizualiai atskleisti šiuos skirtumus, planavimo dimensijos vidurkiai buvo pavaizduoti linijine diagrama (žr. 3.3.2 pav.).



3.3.2 pav. Planavimo vidurkių palyginimas pagal pareigas organizacijoje

Planavimo dimensijoje darbuotojų grupė statistiškai reikšmingai skyrėsi nuo vadovų ($p = 0,005$), specialistų/ekspertų ($p = 0,029$) ir kvalifikuotų darbuotojų ($p = 0,012$), o tai rodo, kad žemesnės pareigos siejasi su mažiau išreikštu planavimu. Pateikti rezultatai rodo, kad aukščiausi planavimo vidurkiai būdingi vadovams, specialistams ir kvalifikuotiems darbuotojams, o žemiausi – darbuotojų pareigas einantiems respondentams. Tai patvirtina post hoc analizės rezultatus, atskleidžiančius statistiškai reikšmingus skirtumus tarp darbuotojų ir kitų pareigų grupių.

ANOVA analizės rezultatai parodė, kad pareigos organizacijoje yra reikšmingai susijusios su kai kuriomis asmeninio tobulėjimo dimensijomis. Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti planavimo ir pasirengimo pokyčiams dimensijose. Abiem atvejais žemiausi įverčiai fiksuojami darbuotojų grupėje, o aukštesni – vadovų ir specialistų pareigas einančių respondentų grupėse.

Analizuojant asmeninio tobulėjimo dimensijų skirtumus pagal darbo trukmę organizacijoje nustatyta, kad bendri skirtumai tarp visų grupių dažniausiai nėra statistiškai reikšmingi. Tačiau post hoc (LSD) palyginimai atskleidė pavienius reikšmingus skirtumus. Planavimo dimensijoje 3-5 metų darbo trukmės respondentai pasižymėjo statistiškai reikšmingai aukštesniais įverčiais nei iki 2 metų dirbantys darbuotojai ($p = 0,026$). Tikslingo elgesio dimensijoje 16-20 metų darbo trukmės respondentai turėjo reikšmingai aukštesnius įverčius nei iki 2 metų dirbantys ($p = 0,009$). Kituose palyginimuose statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta, todėl darbo trukmė laikytina silpnu asmeninio tobulėjimo diferenciacijos veiksniu.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų asmeninio tobulėjimo dimensijų raiška šiame tyrime reikšmingai nesiskiria pagal amžių ir išsilavinimą, tačiau tam tikri skirtumai išryškėja pagal pareigas organizacijoje ir darbo trukmę. Statistiškai reikšmingi skirtumai dažniausiai susiję su planavimo dimensija, kuri labiau išreikšta aukštesnes pareigas einantiems ir ilgesnę darbo patirtį turintiems respondentams, taip pat su pasirengimu pokyčiams, kuris aukštesnis vadovų grupėje. Tai leidžia daryti prielaidą, kad organizacinis vaidmuo ir patirtis gali būti susiję su kryptingesniu darbuotojų asmeninio tobulėjimo pasireiškimu, ypač planavimo ir pasirengimo pokyčiams srityse.

3.4. Asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo ryšiai

Siekiant nustatyti, kokie ryšiai sieja darbuotojų asmeninio tobulėjimo dimensijas ir organizacijų inovatyvumo požymius, atlikta Pearson koreliacinė analizė. Visi koreliacijų koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < .001$), todėl nustatyti ryšiai laikomi patikimais. Analizė atskleidė nuoseklų tendencingumą – visos asmeninio tobulėjimo dimensijos reikšmingai teigiamai koreliuoja su visomis organizacijų inovatyvumo dimensijomis, tačiau ryšio stiprumas tarp skirtingų porų varijuoja. Asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo koreliacinė analizė rezultatai pateikiami 3.4.1 lentelėje.

Asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo koreliacinė analizė

		ORGANIZACIJOS INOVATYVUMAS				
		Kūrybiškumas	Atvirumas	Orientavimasis į ateitį	Rizikos prisiėmimas	Iniciatyvumas
ASMENINIS TOBULĖJIMAS	Pasirengimas pokyčiams	0,415***	0,425***	0,391***	0,393***	0,362***
	Planavimas	0,468***	0,430***	0,429***	0,429***	0,374***
	Išteklių naudojimas	0,326***	0,357***	0,308***	0,367***	0,288***
	Tikslingas elgesys	0,424***	0,395***	0,354***	0,343***	0,353***

***p<0,001, N=221

Koreliacinė analizė atskleidė, kad visi asmeninio tobulėjimo veiksniai yra statistiškai reikšmingai ir teigiamai susiję su visomis organizacijos inovatyvumo dimensijomis ($p < 0,001$). Stipriausi ryšiai nustatyti tarp planavimo ir organizacijos kūrybiškumo, atvirumo bei orientavimosi į ateitį ($r = 0,43$ – $0,468$). Taip pat išsiskiria pasirengimo pokyčiams ir tikslingo elgesio sąsajos su inovatyvumo komponentais, ypač kūrybiškumu ir atvirumu. Silpniausi, tačiau vis dar reikšmingi ryšiai fiksuojami tarp išteklių naudojimo ir inovatyvumo dimensijų.

Tyrimo rezultatai atskleidė aiškų ir nuoseklų ryšį tarp darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijų inovatyvumo. Visos asmeninio tobulėjimo dimensijos statistiškai reikšmingai koreliuoja su inovatyvumo aspektais, o koreliacijų kryptis yra teigiama, rodanti, kad didesnis darbuotojų vidinis pasirengimas, kryptingumas bei saviugdų praktikos siejasi su palankesniu organizacijų inovatyvumo vertinimu.

Ryškiausia tendencija yra ta, kad stipriausia asmeninio tobulėjimo dimensija, susijusi su inovatyvumo raiška organizacijose, yra planavimas. Darbuotojų gebėjimas kelti tikslus, planuoti savo tobulėjimo procesą ir nuosekliai kryptingai veikti stipriausiai koreliuoja su kūrybiškumu, atvirumu pokyčiams, orientavimosi į ateitį ir rizikos prisiėmimo dimensijomis. Ypač aukštas ryšys su kūrybiškumu ir atvirumu pokyčiams rodo, kad struktūruotas, apgalvotas saviugdų procesas dera su organizacijose palaikoma inovacijų skatinimo aplinka. Tokiu būdu planavimas veikia kaip tiltas tarp individualaus ir organizacinio lygmens pokyčių.

Kita ryški tendencija susijusi su pasirengimu pokyčiams. Ši dimensija vidutiniškai, bet nuosekliai koreliuoja su visais inovatyvumo aspektais, o ryšiai su atvirumu pokyčiams ir kūrybiškumu yra vieni stipriausių šiame rinkinyje. Tai leidžia teigti, kad darbuotojų psichologinis pasirengimas priimti naujoves bei lankstumas yra glaudžiai susiję su inovatyvios organizacinės kultūros suvokimu. Ši dinamika rodo, jog individualūs pokyčių priėmimo ištekliai turi tiesioginės reikšmės organizacijos gebėjimui generuoti naujas idėjas ir jų įgyvendinimą.

Silpniausi ryšiai nustatyti tarp išteklių naudojimo dimensijos ir organizacijų inovatyvumo. Tai sudaro metodologiškai logišką tendenciją, nes ši dimensija apskritai turėjo žemiausią vidurkį ir didžiausią atsakymų variaciją. Nors ryšiai išlieka statistiškai reikšmingi, jų silpnesnė išraiška leidžia daryti prielaidą, kad pagalbos ir priemonių pasitelkimas asmeniniam tobulėjimui nėra toks glaudžiai susijęs su inovatyvumo kultūra, kaip vidiniai darbuotojų motyvaciniai ir planavimo veiksniai. Panaši tendencija matoma ir tarp tikslingo elgesio bei inovatyvumo – nors ryšiai yra vidutiniai ir stabilūs, jie

nėra tokie stiprūs kaip planavimo dimensijoje, tačiau patvirtina, jog nuoseklus darbuotojų veiksnumas susijęs su inovatyvios darbo aplinkos suvokimu.

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų asmeninis tobulėjimas ir organizacijų inovatyvumas sudaro tarpusavyje susijusių sistemą. Stipriausi ryšiai atsiskleidžia tarp planavimo ir organizacijų kūrybiškumo bei atvirumo pokyčiams, o tai patvirtina, kad struktūruotas asmeninis tobulėjimas skatina aktyvesnį dalyvavimą inovatyviose veiklose ir gerina organizacinį klimatą. Pasirengimas pokyčiams taip pat nuosekliai siejasi su visais inovatyvumo aspektais, rodydamas, kad psichologinė darbuotojų orientacija į pokyčius yra itin svarbi organizacinių inovacijų sąlygoms. Silpnėsi, bet vis dar reikšmingi ryšiai su išteklių naudojimu leidžia suprasti, jog tam tikri asmeninio tobulėjimo komponentai turi mažiau tiesioginį poveikį inovatyvumo suvokimui. Taigi rezultatai patvirtina prielaidą, kad inovatyvioms organizacijoms būdinga stipri darbuotojų saviugda, kryptingumas ir atvirumas, kurie drauge formuoja palankią aplinką naujovių kūrimui ir įgyvendinimui.

3.5. Darbuotojų asmeninio tobulėjimo įtaka organizacijos inovatyvumui

Siekiant nustatyti, kurie asmeninio tobulėjimo veiksniai labiausiai įtakoja ir paaiškina organizacijų inovatyvumo raišką, tyrime taikyta daugialypė tiesinė regresinė analizė. Šis metodas pasirinktas todėl, kad jis leidžia įvertinti nepriklausomų kintamųjų (asmeninio tobulėjimo dimensijų) prognozinę įtaką priklausomo kintamojo (organizacijų inovatyvumo) atžvilgiu. Regresinė analizė suteikia galimybę ne tik nustatyti statistiškai reikšmingus ryšius, bet ir palyginti atskirų veiksnių indėlį, kontroliuojant kitų kintamųjų poveikį. Tokiu būdu užtikrinamas išsamesnis ir metodologiškai pagrįstas tiriamų reiškinių tarpusavio sąsajų įvertinimas.

Siekiant patikrinti hipotezę H, taikant daugialypės linijinės regresijos modelis, tyrimo analizei pasirinkti kintamieji: priklausomas kintamasis (Y) – organizacijos inovatyvumas, nepriklausomi kintamieji (X) – asmeninio tobulėjimo dimensijos (pasirengimas pokyčiams, tikslingumas, išteklių naudojimas, tikslingas elgesys). Vertinami rodikliai: β (standartizuoti koeficientai), R^2 (paaiškintos dispersijos dalis) ir p reikšmės (kai $p < 0,05$) statistiniam reikšmingumui patvirtinti. Regresijos rezultatai, leidžiantys nustatyti, kurios asmeninio tobulėjimo dimensijos labiausiai prognozuoja organizacijos inovatyvumą pateikti 3.5.1 lentelėje.

3.5.1 lentelė

Asmeninio tobulėjimo poveikio organizacijos inovatyvumui regresinė analizė

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai			
	B	Stand. paklaida	Beta	t	p	VIF
Konstanta	0,95	0,33		2,91	0,004	
Pasirengimas pokyčiams	0,18	0,13	0,14	1,44	0,152	2,73
Planavimas	0,29	0,12	0,24	2,37	0,018	3,03
Išteklių naudojimas	1,00	0,08	0,09	1,20	0,231	1,66
Tikslingas elgesys	0,11	0,11	0,09	1,02	0,307	2,37

Priklausomas kintamasis: organizacijos inovatyvumas

$F(4,216)=17,82$; $p<0,001$

Patikslintas $R^2=0,234$

Gauti rezultatai rodo, kad darbuotojų asmeninio tobulėjimo veiksniai statistiškai reikšmingai paaiškina organizacijos inovatyvumo raišką. Regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ($F = 17,82$; $p < 0,001$). Pagal determinacijos koeficientą ($\text{Adjusted } R^2 = 0,234$) į modelį įtraukti veiksniai paaiškina 23,4 proc. organizacijos inovatyvumo dispersijos, tai rodo, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas kaip visuma yra reikšmingas organizacijos inovatyvumui.

Didelę reikšmę regresinei analizei turi p reikšmės koeficientas, kuris apibrėžia nepriklausomo kintamojo poveikio priklausomam kintamajam ryšio reikšmingumą. Ši reikšmė turi būti ne didesnė kaip 0,05, kad būtų vertinama kaip reikšminga. Esant aukštesniam rodikliui regresijos modelis negali būti vertinamas. Analizuojant atskirų kintamųjų poveikį nustatyta, kad statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį organizacijos inovatyvumui daro *planavimas* ($\beta = 0,24$; $p = 0,018$). Kiti asmeninio tobulėjimo veiksniai – pasirengimas pokyčiams, išteklių naudojimas ir tikslingas elgesys – statistiškai reikšmingos įtakos inovatyvumui neturėjo, nes $p > 0,05$.

Modelio diagnostika rodo, kad multikolinearumo problema nėra reikšminga ($\text{VIF reikšmės} < 4$), pasiskirstymas atitinka regresijos analizės prielaidas. Gauti rezultatai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas kaip visuma yra reikšmingas organizacijos inovatyvumą paaiškinantis veiksnys. Atsižvelgiant į tai, bendroji hipotezė H laikytina iš dalies patvirtinta modelio lygmeniu.

Toliau buvo analizuojama darbuotojų asmeninio tobulėjimo įtaka atskiroms organizacijos inovatyvumo dimensijoms. Siekiant patikrinti hipotezę H1, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas turi pozityvią įtaką organizacijos kūrybiškumui, taikoma regresinė analizė. Priklausomu kintamuoju pasirinktas organizacijos kūrybiškumas, o nepriklausomais kintamaisiais – darbuotojų asmeninio tobulėjimo dimensijos (pasirengimas pokyčiams, planavimas, išteklių naudojimas ir tikslingas elgesys).

3.5.2 lentelė

Asmeninio tobulėjimo poveikio organizacijos kūrybiškumui regresinė analizė

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai		
	B	Stand. paklaida	Beta	T	p
Konstanta	0,98	0,35		2,79	0,006
Pasirengimas pokyčiams	0,11	0,14	0,08	0,77	0,445
Planavimas	0,36	0,13	0,28	2,74	0,007
Išteklių naudojimas	0,04	0,09	0,03	0,41	0,685
Tikslingas elgesys	0,20	0,12	0,15	1,68	0,094

Priklausomas kintamasis: organizacijos kūrybiškumas

$F(4,216)=16,94$; $p<0,001$

Patikslintas $R^2=0,225$

Rezultatai rodo, kad regresinis modelis, kuriame priklausomu kintamuoju pasirinktas organizacijos kūrybiškumas, yra statistiškai reikšmingas ($F(4,216) = 16,94$; $p < 0,001$). Remiantis determinacijos koeficientu ($R^2 = 0,239$), darbuotojų asmeninio tobulėjimo dimensijos paaiškina 23,9 proc. kūrybiškumo dispersijos, o pakoreguotas determinacijos koeficientas ($\text{Adjusted } R^2 = 0,225$) patvirtina modelio tinkamumą.

Reikšmingą teigiamą poveikį organizacijos kūrybiškumui daro darbuotojų *planavimas* ($\beta = 0,28$; $p = 0,007$). Galima teigti, kad darbuotojų gebėjimas kryptingai planuoti savo asmeninį tobulėjimą ir siekti

aiškiai apibrėžtų tikslų yra reikšmingai susijęs su didesne organizacijos kūrybiškumo raiška. Kitų dimensijų poveikis buvo statistiškai nereikšmingas, todėl hipotezė H1 laikytina iš dalies patvirtinta. Siekiant patikrinti hipotezę H2, teigiančią, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas turi įtakos organizacijos atvirumui, atliktos daugialypės tiesinės regresinės analizės rezultatai pateikiami 3.5.3 lentelėje.

3.5.3 lentelė

Asmeninio tobulėjimo poveikio organizacijos atvirumui regresinė analizė

	Nestandardizuoti koeficientai	Standartizuoti koeficientai			
	B	Stand. paklaida	Beta	t	p
Konstanta	0,80	0,37		2,15	0,033
Pasirengimas pokyčiams	0,26	0,15	0,18	1,76	0,079
Planavimas	0,21	0,14	0,16	1,54	0,126
Išteklių naudojimas	0,13	0,09	0,11	1,47	0,143
Tikslingas elgesys	0,13	0,12	0,10	1,04	0,298
Priklusomas kintamasis: organizacijos atvirumas					
F(4,216)=15,397; p<0,001					
Patikslintas R ² =0,207					

Analizės rezultatai rodo, kad darbuotojų asmeninio tobulėjimo dimensijos statistiškai reikšmingai paaiškina organizacijos atvirumo raišką ($F(4,216) = 15,397$; $p < 0,001$). Vertinant atskirų nepriklausomų kintamųjų poveikį organizacijos atvirumui, nustatyta, kad nė viena darbuotojų asmeninio tobulėjimo dimensija neturi statistiškai reikšmingo individualaus poveikio ($p > 0,05$). Tačiau didžiausią, nors ir statistiškai nereikšmingą, poveikį turi *pasirengimas pokyčiams*. Tai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas veikia organizacijos atvirumą bendruoju modelio lygmeniu, todėl hipotezė H2 laikytina iš dalies patvirtinta.

Siekiant nustatyti darbuotojų asmeninio tobulėjimo įtaką organizacijos orientavimuisi į ateitį, regresinės analizės rezultatai parodo, kad sudarytas modelis yra statistiškai reikšmingas (žr. 3.5.4 lentelėje)

3.5.4 lentelė

Asmeninio tobulėjimo poveikio organizacijos orientavimuisi į ateitį regresinė analizė

	Nestandardizuoti koeficientai	Standartizuoti koeficientai			
	B	Stand. paklaida	Beta	t	p
Konstanta	0,95	0,39		2,44	0,016
Pasirengimas pokyčiams	0,19	0,15	0,13	1,24	0,215
Planavimas	0,37	0,15	0,27	2,51	0,013
Išteklių naudojimas	0,07	0,10	0,06	0,71	0,477
Tikslingas elgesys	0,07	0,13	0,05	0,50	0,621
Priklusomas kintamasis: orientavimasis į ateitį					
F(4,216)=13,235; p<0,001					
Patikslintas R ² =0,182					

Hipotezės H3 tikrinimo rezultatai parodė, kad darbuotojų asmeninio tobulėjimo dimensijos reikšmingai paaiškina organizacijos orientavimąsi į ateitį ($F(4,216) = 13,235$; $p < 0,001$), paaiškindamos 19,7 proc. šios dimensijos dispersijos. Nustatyta, kad statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį organizacijos orientavimuisi į ateitį daro *planavimas* ($\beta = 0,27$; $p = 0,013$), o kitų dimensijų poveikis nėra reikšmingas. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima teigti, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas turi dalinę pozityvią įtaką organizacijos orientavimuisi į ateitį, todėl hipotezę H3 laikytina iš dalies patvirtinta.

Hipotezės H4, teigiančios, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas turi įtakos organizacijos rizikos prisiėmimui, patikrinimo rezultatai pateikiami 3.5.5 lentelėje.

3.5.5 lentelė

Asmeninio tobulėjimo poveikio organizacijos rizikos prisiėmimui regresinė analizė

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai		p
	B	Stand. paklaida	Beta	t	
Konstanta	0,89	0,34		2,61	0,01
Pasirengimas pokyčiams	0,17	0,13	0,13	1,28	0,201
Planavimas	0,29	0,13	0,24	2,28	0,024
Išteklių naudojimas	0,17	0,08	0,16	2,01	0,046
Tikslingas elgesys	-0,01	0,11	-0,01	-0,04	0,972
Priklausomas kintamasis: organizacijos rizikos prisiėmimas					
$F(4,216)=14,303$; $p<0,001$					
Patikslintas $R^2=0,195$					

Tikrinant hipotezę H4 nustatyta, kad darbuotojų asmeninio tobulėjimo dimensijos reikšmingai paaiškina organizacijos rizikos prisiėmimą ($F(4,216) = 14,303$; $p < 0,001$), o modelis paaiškina 20,9 proc. šios inovatyvumo dimensijos dispersijos. Statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį daro *planavimas* ($\beta = 0,24$; $p = 0,024$) ir *išteklių naudojimas* ($\beta = 0,16$; $p = 0,046$). Tai leidžia teigti, kad darbuotojų gebėjimas planuoti asmeninį tobulėjimą bei aktyviai pasitelkti turimus išteklius yra reikšmingai susijęs su organizacijos polinkiu prisiimti didesnę riziką. Likusių asmeninio tobulėjimo dimensijų (pasirengimo pokyčiams ir tikslingo elgesio) poveikis organizacijos rizikos prisiėmimui nėra statistiškai reikšmingas. Vis dėlto bendra daugumos koeficientų teigiama kryptis, išskyrus tikslingą elgesį, rodo pozityvią darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos rizikos prisiėmimo sąsają. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima teigti, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas turi dalinę pozityvią įtaką organizacijos rizikos prisiėmimui, todėl hipotezę H4 laikytina iš dalies patvirtinta.

Siekiant patikrinti hipotezę H5, teigiančią, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas turi įtakos organizacijos iniciatyvumui, atliktos daugialypės tiesinės regresinės analizės rezultatai pateikiami 3.5.6 lentelėje.

Asmeninio tobulėjimo poveikio organizacijos iniciatyvumui regresinė analizė

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai		
	B	Stand. paklaida	Beta	t	p
Konstanta	1,11	0,40		2,80	0,006
Pasirengimas pokyčiams	0,19	0,16	0,13	1,23	0,22
Planavimas	0,22	0,15	0,16	1,44	0,152
Išteklių naudojimas	0,07	0,10	0,06	0,75	0,453
Tikslingas elgesys	0,17	0,14	0,12	1,27	0,207
Priklausomas kintamasis: organizacijos iniciatyvumas					
F(4,216)=10,613; p<0,001					
Patikslintas R ² =0,149					

Remiantis analizės rezultatais, nustatyta, kad regresinis modelis, kuriame priklausomu kintamuoju pasirinktas organizacijos iniciatyvumas, yra statistiškai reikšmingas ($F(4,216) = 10,613$; $p < 0,001$). Modelio determinacijos koeficientas ($R^2 = 0,164$) rodo, kad darbuotojų asmeninio tobulėjimo dimensijos paaiškina 16,4 proc. organizacijos iniciatyvumo dispersijos, o pakoreguotas determinacijos koeficientas (Adjusted $R^2 = 0,149$) patvirtina modelio tinkamumą. Tačiau vertinant atskirų nepriklausomų kintamųjų poveikį nustatyta, kad nė viena darbuotojų asmeninio tobulėjimo dimensija šiame regresiniame modelyje neturi statistiškai reikšmingo individualaus poveikio organizacijos iniciatyvumui. Didžiausią, tačiau statistiškai nereikšmingą, poveikį rodo planavimas ($\beta = 0,16$; $p = 0,152$) ir pasirengimas pokyčiams ($\beta = 0,13$; $p = 0,220$), kas leidžia manyti, jog šios dimensijos gali būti svarbios organizacijos iniciatyvumo kontekste, tačiau jų poveikis nėra pakankamai stiprus, kad būtų laikomas statistiškai reikšmingu. Vis dėlto teigiama regresijos koeficientų kryptis rodo bendrą pozityvią sąsają tarp darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos iniciatyvumo, todėl hipotezė H5 taip pat laikytina iš dalies patvirtinta.

Apibendrinant atliktų regresinių analizių rezultatus, galima teigti, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas yra reikšmingas organizacijos inovatyvumą paaiškinantis veiksnys, tačiau jo poveikis nėra vienodas visoms inovatyvumo dimensijoms. Visi sudaryti regresiniai modeliai buvo statistiškai reikšmingi, o darbuotojų asmeninis tobulėjimas paaiškino nuo 16,4 iki 23,9 proc. skirtingų organizacijos inovatyvumo dimensijų dispersijos. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog kryptingas darbuotojų tobulėjimo planavimas yra nuosekliausiai ir stipriausiai su organizacijos inovatyvumu susijusi dimensija, daranti reikšmingą poveikį organizacijos kūrybiškumui, orientavimuisi į ateitį ir rizikos prisiėmimui, o išteklių naudojimas papildomai prisideda prie rizikos prisiėmimo stiprinimo organizacijoje.

3.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Atliktas empirinis tyrimas leido kompleksiskai įvertinti darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo raišką, tarpusavio ryšius ir poveikį. Tyrimo rezultatai atskleidė nuosekliai tendenciją, jog darbuotojų asmeninis tobulėjimas yra svarbi organizacijos inovatyvumo prielaida, tačiau jo įtaka skirtingoms inovatyvumo dimensijoms yra nevienodo stiprumo ir nevienodai tiesioginė. Ši išvada dera su užsienio autorių tyrimais, kurie taip pat pabrėžia darbuotojų tobulėjimo

svarbą inovacijoms, bet ir akcentuoja, kad asmeninis tobulėjimas yra tik viena iš inovatyvumą lemiančių sąlygų (Berdar ir Jevtuševska, 2020; Suherman et al., 2025; Thani et al., 2021).

Aprašomosios statistikos rezultatai parodė, kad tiriamų organizacijų darbuotojams būdinga gana aukšta asmeninio tobulėjimo raiška. Respondentai dažniausiai pritaria teiginiams, susijusiems su tikslingu elgesiu ir pasirengimu pokyčiams, kas leidžia teigti, jog darbuotojai suvokia asmeninio augimo svarbą ir yra linkę prisiimti atsakomybę už savo tobulėjimą. Tai atitinka Noe (2017) ir kitų autorių pabrėžiamą savivaldaus mokymosi ir proaktyvios karjeros valdymo svarbą, kai darbuotojai patys prisiima atsakomybę už savo kompetencijų plėtrą. Vis dėlto struktūruotas planavimas ir ypač išteklių naudojimas pasireiškia silpniau, o tai rodo, kad asmeninis tobulėjimas dažniau grindžiamas individualiomis pastangomis nei sistemingu veiksmų planavimu ar išorinių resursų pasitelkimu. Toks rezultatas leidžia diskutuoti apie organizacijų vaidmenį remiant darbuotojų asmeninį tobulėjimą. Literatūroje pabrėžiama, kad organizacinis palaikymas, prieiga prie mokymosi išteklių yra svarbios darbuotojų tobulėjimui (Noe, 2017; Thani et al., 2021). Šiame tyrime matoma, jog darbuotojų vidinė motyvacija yra stipri, tačiau organizaciniai resursai ir pagalba ne visada yra pilnai išnaudojami.

Organizacijos inovatyvumo raiškos analizė atskleidė, kad stipriausiai organizacijose išreikštos kūrybiškumo ir iniciatyvumo dimensijos, o silpniausiai – rizikos prisiėmimas. Tai leidžia daryti prielaidą, jog organizacijos yra linkusios skatinti idėjų generavimą ir kūrybišką mąstymą, tačiau atsargiau vertina inovacijų diegimą, susijusį su didesne rizika. Užsienio tyrimuose taip pat dažnai pabrėžiama, kad organizacijos akcentuojančios inovacijų svarbą ir palaikančios naujas idėjas, mažai pasirengusios investuoti į jų įgyvendinimą, kai tai susiję su finansine ar reputacine rizika (Thani et al., 2021; Ruvio et al., 2014). Šiame tyrime nustatyta silpniausia rizikos prisiėmimo raiška patvirtina šią tendenciją, kad Lietuvos organizacijoms inovacijų srityje būdingas tam tikras atsargumas. Kaip ir palaikomos naujos idėjos, bet jų praktinis įgyvendinimas ribojamas neapibrėžtumo ir rizikos vengimo.

Koreliacinė analizė atskleidė aiškią ir nuoseklią darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sąsają struktūrą. Visos asmeninio tobulėjimo dimensijos statistiškai reikšmingai teigiamai koreliuoja su visomis inovatyvumo dimensijomis. Tai patvirtina teorinę prielaidą, kad individualūs darbuotojų tobulėjimo veiksniai yra svarbi inovatyvios organizacijos kultūros dalis ir kad inovacijos kyla ne tik iš technologinių ar struktūrinių pokyčių, bet ir iš darbuotojų elgsenos bei nuostatų (Berdar ir Jevtuševska, 2020; Suherman et al., 2025). Stipriausi ryšiai nustatyti tarp planavimo ir organizacijos kūrybiškumo, atvirumo bei orientavimosi į ateitį, leidžiantys teigti, kad kryptingas, struktūruotas darbuotojų tobulėjimas yra glaudžiai susijęs su inovatyvia organizacijos veikla. Silpnėsi, tačiau stabilūs ryšiai su išteklių naudojimu rodo, kad ši asmeninio tobulėjimo dimensija inovatyvumo kontekste yra mažiau reikšminga nei vidiniai darbuotojų motyvaciniai ir planavimo gebėjimai. Galima daryti prielaidą, kad vien tik prieiga prie resursų neužtikrina inovatyvumo, jei darbuotojai neturi aiškaus plano, kaip šiuos išteklius integruoti į savo veiklą. Tai atitinka Thani et al. (2021), kad žmoniškųjų išteklių valdymas ir išteklių inovatyvumą labiau veikia ne tiesiogiai, o per tarpininkaujančius veiksnius, kaip žinių vadyba, įsitraukimas. Šio tyrimo duomenys leidžia teigti, jog išteklių naudojimas tampa efektyvus tik tuomet, kai yra integruotas į kryptingą darbuotojų tobulėjimo planavimą.

Regresinės analizės rezultatai suteikė galimybę įvertinti ne tik ryšių egzistavimą, bet ir atskirų asmeninio tobulėjimo veiksnių santykinę indėlį aiškinant organizacijos inovatyvumą. Bendras regresinis modelis patvirtino, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas kaip visuma statistiškai reikšmingai paaiškina organizacijos inovatyvumo raišką, tačiau analizuojant atskiras dimensijas paaiškėjo, jog nuosekliausiai ir stipriausiai inovatyvumą prognozuoja planavimas. Ši dimensija turėjo

reikšmingą poveikį organizacijos kūrybiškumui, orientavimuisi į ateitį ir rizikos prisiėmimui, o tai leidžia daryti išvadą, jog būtent kryptingas darbuotojų tobulėjimo planavimas veikia kaip jungiamoji grandis tarp individualaus ir organizacinio lygmens inovacijų. Tai papildė ankstesnius tyrimus, kuriuose akcentuojamas bendrų kompetencijų stiprinimas (Berdar ir Jevtuševska, 2020; Suherman et al., 2025), išskiriant planavimo kaip savarankiškos, inovatyvumą skatinančios dimensijos reikšmę. Kitos asmeninio tobulėjimo dimensijos (pasirengimas pokyčiams, tikslingas elgesys ir išteklių naudojimas) dažniau pasireiškė per bendrą modelio reikšmingumą, o ne per individualų statistiškai reikšmingą poveikį. Tai leidžia diskutuoti, kad šios dimensijos veikia kompleksiskai ir stiprina inovatyvumą netiesiogiai, sudarydamos palankų elgesio kontekstą, tačiau pačios savaime nėra pakankamos prognozuoti atskirų inovatyvumo aspektų. Ypač svarbi išryškėjusi tendencija, jog išteklių naudojimas, nors ir reikšmingas rizikos prisiėmimo kontekste, apskritai turi silpnę poveikį inovatyvumui, kas gali būti siejama su ribotu organizaciniu palaikymu darbuotojų saviugdai. Regresijos modeliu buvo tikrinamos ir tyrimo hipotezės. Tyrimo tikslas buvo įvertinti darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sąsajas, todėl hipotezės formuluotos tiek bendro organizacijos inovatyvumo, tiek atskirų jo dimensijų (kūrybiškumo, atvirumo, orientacijos į ateitį, rizikos prisiėmimo ir iniciatyvumo) lygmeniu. Hipotezių rezultatų apibendrinimas pateiktas 3.6.1 lentelėje.

3.6.1 lentelė

Tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai

Hipotezė	Hipotezės formuluotė	Hipotezės įvertinimas
H	Darbuotojų asmeninis tobulėjimas turi pozityvią įtaką organizacijos inovatyvumui	Patvirtinta (vidutinio stiprumo ryšis)
H1	Asmeninis tobulėjimas turi įtakos organizacijos kūrybiškumui	Patvirtinta (vidutinio stiprumo ryšis)
H2	Asmeninis tobulėjimas turi įtakos organizacijos atvirumui	Patvirtinta (vidutinio stiprumo ryšis)
H3	Asmeninis tobulėjimas turi įtakos organizacijos orientavimuisi į ateitį	Patvirtinta (vidutinio stiprumo ryšis)
H4	Asmeninis tobulėjimas turi įtakos organizacijos rizikos prisiėmimui	Patvirtinta (vidutinio stiprumo ryšis)
H5	Asmeninis tobulėjimas turi įtakos organizacijos iniciatyvumui	Patvirtinta (silpnas ryšis)

Sudaryta autorės, remiantis empirinio tyrimo duomenimis.

Bendrosios hipotezės H tikrinimas parodė, jog sudarytas regresinis modelis yra statistiškai reikšmingas ir paaiškina 23,4 proc. organizacijos inovatyvumo dispersijos dalį. Tai leidžia teigti, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas yra svarbus, tačiau ne vienintelis organizacijos inovatyvumą lemiantis aspektas. Šis rezultatas atitinka užsienio autorių darbų išvadas, kuriuose taip pat išryškinamas teigiamas, tačiau nevienareikšmis darbuotojų tobulėjimo ir inovatyvumo ryšys. Berdar ir Jevtuševska (2020) nagrinėdamos tobulėjimo programas nustatė, kad į inovacijas orientuotos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo veiklos didina kūrybiškumą ir skatina inovatyvių praktikų taikymą, tačiau inovatyvumą lemia ir kiti organizaciniai veiksniai. Suherman et al. (2025) taip pat nagrinėja statistiškai reikšmingą darbuotojų saviugdą ir žmogiškųjų išteklių kompetencijų ryšį su organizacijos inovatyvumu, pabrėždami, kad šis ryšys yra reikšmingas, bet kartu priklausomas nuo organizacinio konteksto. Bendroji hipotezė H, teigianti, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas turi

pozityvią įtaką organizacijos inovatyvumui, empiriškai pasitvirtino ir rodo statistiškai reikšmingą vidutinio stiprumo ryšį.

Analizuojant pirmąją dalinę hipotezę H1, nustatyta, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas daro statistiškai reikšmingą vidutinio stiprumo poveikį organizacijos kūrybiškumui. Regresinės analizės rezultatai atskleidė, jog svarbiausia ir reikšmingiausia asmeninio tobulėjimo dimensija šiame kontekste yra planavimas. Tai leidžia diskutuoti, kad kūrybiškumas organizacijoje nėra vien spontaniškas procesas, bet glaudžiai susijęs su darbuotojų gebėjimu kryptingai planuoti savo augimą, kelti tikslus ir sistemingai jų siekti. Todėl hipotezė H1 laikytina patvirtinta.

Antrosios hipotezės H2, teigiančios, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas turi įtakos organizacijos atvirumui, tikrinimas parodė, kad nors bendras regresinis modelis yra statistiškai reikšmingas ir hipotezė pasitvirtino, nė viena atskira asmeninio tobulėjimo dimensija nėra reikšminga. Šie rezultatai leidžia teigti, kad organizacijos atvirumas labiau formuojamas per bendrą darbuotojų tobulėjimo kultūrą, o ne per konkrečius individualius tobulėjimo aspektus.

Trečiosios hipotezės H3 analizė atskleidė, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas daro statistiškai reikšmingą vidutinio stiprumo poveikį organizacijos orientavimuisi į ateitį, o šis poveikis stipriausiai pasireiškia vėl per planavimo dimensiją. Tai leidžia daryti prielaidą, jog organizacijos strateginis mąstymas ir ilgalaikė vizija yra glaudžiai susiję su darbuotojų gebėjimu struktūruoti savo tobulėjimo procesą ir mąstyti ilgalaikėje perspektyvoje. Atsižvelgiant į tai, hipotezė H3 laikytina patvirtinta.

Ketvirtosios hipotezės H4 tikrinimo rezultatai parodė, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas turi reikšmingą įtaką organizacijos rizikos prisiėmimui, hipotezė H4 laikytina patvirtinta. Didžiausią indėlį šiame kontekste daro planavimas ir išteklių naudojimas. Šie rezultatai leidžia teigti, kad organizacijos polinkis prisiimti riziką yra susijęs ne tik su darbuotojų vidine motyvacija, bet ir su jų gebėjimu racionaliai planuoti bei pasitelkti turimus resursus.

Penktosios hipotezės analizė parodė, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas yra reikšmingai susijęs su organizacijos iniciatyvumu bendruoju modelio lygmeniu, tačiau atskirų asmeninio tobulėjimo dimensijų individualus poveikis nėra statistiškai reikšmingas. Tai leidžia teigti, jog iniciatyvumas organizacijoje formuojasi kaip visuminės darbuotojų tobulėjimo aplinkos rezultatas, o ne kaip atskirų individualių savybių pasekmė. Atsižvelgiant į tai, hipotezė H5 pasitvirtino, bet rodo statistiškai silpną ryšį.

Demografinių ir profesinių charakteristikų analizė papildė tyrimo diskusiją, atskleisdama, kad asmeninio tobulėjimo raiška iš esmės nepriklauso nuo amžiaus ar išsilavinimo, tačiau tam tikri skirtumai išryškėja pagal pareigas organizacijoje ir darbo trukmę. Aukštesnes pareigas einantys ir didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai pasižymi labiau išreikštu planavimu ir pasirengimu pokyčiams, kas leidžia daryti prielaidą, jog organizacinis vaidmuo ir patirtis prisideda prie kryptingesnio asmeninio tobulėjimo. Šie rezultatai papildė regresinės analizės išvadas, dar kartą pabrėždami planavimo svarbą inovatyvumo kontekste.

Apibendrinant galima teigti, kad atliktas tyrimas patvirtino darbuotojų asmeninio tobulėjimo reikšmę organizacijos inovatyvumui, tačiau kartu atskleidė, kad jo poveikis diferencijuotas ir nevienareikšmis. Svarbiausia ir nuosekliausiai inovatyvumą prognozuojanti asmeninio tobulėjimo dimensija yra planavimas, kuris glaudžiai susijęs su kūrybiškumu, orientacija į ateitį ir rizikos prisiėmimu, o kitos dimensijos (pasirengimas pokyčiams, tikslingas elgesys ir išteklių naudojimas) veikia labiau netiesiogiai, stiprindamos bendrą inovatyvią organizacijos aplinką. Tyrimo rezultatai iš esmės patvirtina užsienio mokslininkų nustatytas tendencijas dėl teigiamo darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo ryšio, tačiau kartu jas labiau detalizuoja. Nustatyta, kad tiriamų organizacijų darbuotojams būdinga gana aukšta asmeninio tobulėjimo raiška ir išreikštas

kūrybiškumas bei iniciatyvumas, tačiau silpnesnis rizikos prisiėmimas ir nepakankamas išteklių naudojimo intensyvumas. Tai rodo atsargesnį požiūrį į inovacijų įgyvendinimą ir ribotą organizacinį palaikymą asmens tobulėjimui. Lietuvos organizacijų kontekste šios išvalgos yra ypač svarbios, nes jos rodo, kad vien darbuotojų motyvacijos ir tobulėjimo nepakanka, reikalinga kryptinga, planavimu grindžiama asmeninio tobulėjimo sistema ir nuoseklus organizacinis palaikymas, leidžiantis pilnai išnaudoti inovatyvaus potencialo galimybes.

IŠVADOS

Teorinė mokslinių šaltinių analizė leidžia atskleisti darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sampratų esmę. Teoriškai atskiriamos tobulinimo ir asmeninio tobulėjimo sąvokos, kai tobulinimas suprantamas kaip išoriškai inicijuotas, į konkrečių įgūdžių gerinimą orientuotas procesas, o asmeninis tobulėjimas – kaip holistinis, vidinis ir nuolatinis asmens augimas, apimantis vertybių, požiūrio ir elgesio kaitą. Nustatyta, kad asmeninis ir profesinis tobulėjimas yra glaudžiai susiję ir vienas kitą stiprinantys procesai, kuriuos tikslinga analizuoti per kompetencijų konstrukta. Profesinis tobulėjimas labiau siejamas su kvalifikacija ir dalykinėmis kompetencijomis, o asmeninis – su bendrosiomis kompetencijomis (mokėjimu mokytis, asmenine, socialine, iniciatyvumo ir kūrybiškumo kompetencijomis), sudarančiomis pagrindą darbuotojo gebėjimui prisitaikyti, mokytis ir kurti vertę organizacijai. Organizacijos inovatyvumas konceptualizuojamas kaip dinamiškas organizacijos gebėjimas, apimantis ne tik technologinius inovacijų rezultatus, bet ir organizacinę kultūrą, darbuotojų elgseną bei strateginę orientaciją. Teoriniu lygmeniu pagrindžiama, kad darbuotojų asmeninis augimas veikia kaip vidinis organizacijos inovatyvumo veiksnys. Darbuotojų saviugda ir kompetencijų plėtra sudaro prielaidas organizacijai lanksčiau reaguoti į aplinkos pokyčius, generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas, todėl asmeninis tobulėjimas vertintinas ne tik kaip profesinių gebėjimų plėtra, bet kaip platesnis asmenybės augimo procesas, turintis tiesioginę reikšmę organizacijos inovatyvumui.

Remiantis mokslininkų darbais galima aiškiai identifikuoti ir teoriškai pagrįsti pagrindines darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo dimensijas. Asmeninis tobulėjimas, remiantis Robitschek et al. (2012), šiame darbe struktūruotas kaip daugiamatis konstruktas, apimantis keturias tarpusavyje susijusias dimensijas: pasirengimą pokyčiams, planavimą, išteklių pasitelkimą ir sąmoningą tikslingą elgesį. Tokia struktūra leidžia saviugdą vertinti ne kaip pavienę mokymosi ar kompetencijų stiprinimo veiklą, o kaip nuoseklią asmens tobulėjimo sistemą, kurioje darbuotojas pats inicijuoja ir valdo savo augimo procesą. Organizacijos inovatyvumas konceptualizuojamas kaip organizacinio klimato konstruktas, grįstas Ruvio et al. (2014) požiūriu ir apimantis penkias pagrindines dimensijas: kūrybiškumą, atvirumą pokyčiams, orientaciją į ateitį, rizikos prisiėmimą ir iniciatyvumą. Tokia inovatyvumo dimensijų struktūra leidžia jį suprasti ne tik kaip naujų produktų ar technologijų rezultatą, bet kaip platesnį organizacijos inovatyvumo klimatą, strategiją, susijusią su organizacijos gebėjimu nuolat generuoti idėjas ir diegti naujoves.

Empirinio tyrimo rezultatai patvirtino, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas yra reikšmingas organizacijos inovatyvumui, tačiau jo poveikis skirtingoms inovatyvumo dimensijoms nėra vienodai stiprus. Koreliacinė analizė parodė, kad visos asmeninio tobulėjimo dimensijos statistiškai reikšmingai ir teigiamai susijusios su visomis organizacijos inovatyvumo dimensijomis. Kuo labiau darbuotojai sąmoningai tobulėja, tuo palankesnis yra inovatyvus organizacijos klimatas, pasižymintis didesniu kūrybiškumu, atvirumu, orientacija į ateitį, rizikos prisiėmimu ir iniciatyvumu. Stipriausi ryšiai nustatyti tarp asmeninio tobulėjimo planavimo ir organizacijos kūrybiškumo, atvirumo bei orientacijos į ateitį, kiek silpnesni – tarp išteklių naudojimo ir inovatyvumo dimensijų, kas leidžia manyti, kad vien tik prieiga prie išteklių nėra pakankama, jei ji nėra integruota į kryptingą, planavimu grįstą darbuotojų tobulėjimo procesą.

Regresinės analizės rezultatai patvirtino, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas daro prognozuojamą poveikį organizacijos inovatyvumui, darbuotojų tobulėjimo dimensijos paaiškina reikšmingą inovatyvumo variacijos dalį organizacijoje. Stipriausią poveikį organizacijos inovatyvumui daro planavimas, turintis reikšmingą įtaką organizacijos kūrybiškumui, orientacijai į ateitį ir rizikos

prisiėmimui, o išteklių naudojimas papildomai reikšmingas rizikos prisiėmimo kontekste. Kitos dimensijos (pasirengimas pokyčiams ir tikslingas elgesys) dažniau veikia per bendrą modelio reikšmingumą, stiprindamos inovatyvumą netiesiogiai. Tai leidžia teigti, kad empirinis tyrimas patvirtino darbuotojų asmeninio tobulėjimo poveikį organizacijos inovatyvumui ir leido išskirti planavimą kaip pagrindinę dimensiją, siejančią individualų darbuotojų augimą su organizacijos inovatyvia veikla.

Tyrimo metu tikrintos hipotezės H ir H1–H5, skirtos darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo dimensijų sąsajoms įvertinti, visais atvejais pasitvirtino. Nustatyti vidutinio stiprumo (asmeninio tobulėjimo poveikis organizacijos kūrybiškumui, atvirumui, orientacijai į ateitį, rizikos prisiėmimui) ir silpni (organizacijos iniciatyvumui) ryšiai. Tai rodo, kad darbuotojų asmeninis tobulėjimas yra reikšmingas, bet ne vienintelis veiksnys darantis įtaką organizacijos inovatyvumui. Organizacijos inovatyvumas taip pat priklauso nuo organizacinės kultūros, technologinių, struktūrinių sprendimų ir kitų vidinių bei išorinių sąlygų.

Gauti tyrimo rezultatai leidžia geriau suprasti darbuotojų asmeninio tobulėjimo svarbą organizacijos inovatyvumui. Kryptingas darbuotojų gebėjimas kelti sau aiškius tikslus, asmeninio tobulėjimo planavimas sudaro prielaidas organizacijos kūrybiškumui, strateginei orientacijai į ateitį, pokyčiams atviresniam organizacijos veikimui ir net polinkiui prisiimti pagrįstą riziką. Tyrimo rezultatai pagrindžia, kad organizacijoms, siekiančios didinti inovatyvumą, tikslinga kryptingai skatinti darbuotojų asmeninį tobulėjimą, ypač akcentuojant pasirengimą pokyčiams, savarankišką mokymąsi, tikslingą elgesį. Tokiu būdu asmeninis tobulėjimas tampa ne vien individualiu, bet ir organizacijos strateginiu inovatyvumo instrumentu.

REKOMENDACIJOS

Tyrimo rezultatai parodė, kad būtent planavimas yra stipriausiai su organizacijos kūrybiškumu, atvirumu ir orientacija į ateitį susijusi asmeninio tobulėjimo dimensija. Todėl organizacijoms rekomenduojama sistemingai diegti individualius tobulėjimo planus, kuriuose būtų aiškiai įvardijami darbuotojo mokymosi tikslai, reikalingos kompetencijos ir numatomos priemonės, susietos su organizacijos inovatyvia veikla. Vadovai turėtų reguliariai aptarti šiuos planus su darbuotojais, skatinti jų įsitraukimą ir atsakomybę už savo pažangą, reflektuoti ir koreguoti tikslus atsižvelgiant į besikeičiančią aplinką.

Nors tyrimo dalyviai pasižymi aukšta asmeninio tobulėjimo raiška, silpnesnė išteklių naudojimo dimensija rodo, kad saviugda dažnai vyksta individualiomis pastangomis, nepakankamai išnaudojant organizacinius resursus. Rekomenduojama aiškiai struktūruoti ir komunikuoti darbuotojams prieinamus mokymosi išteklius (konsultacijas, mokymus, dalyvavimą projektuose), sudaryti sąlygas tobulėjimui darbo metu, pvz. skiriant tam dalį darbo laiko. Organizacijos remiamas tobulėjimo procesas ypač svarbus siekiant sustiprinti išteklių naudojimo ir rizikos prisiėmimo sąsajas inovatyvumo kontekste.

Nustatyta, kad organizacijose gana stipriai išreikštas kūrybiškumas ir iniciatyvumas, tačiau silpniau – rizikos prisiėmimas. Rekomenduojama kurti tokią organizacinę aplinką, kurioje išbandymai nebūtų siejami su baime suklysti, kur būtų pagrįstas eksperimentavimas. Tam tikslinga kurti psichologinio saugumo atmosferą, viešai pripažinti ir vertinti ne tik sėkmingas inovacijas, bet ir iš mokymosi perspektyvos naudingas nesėkmes, aiškiai apibrėžti „priimtina“ riziką. Vadovams rekomenduojama sąmoningai skatinti darbuotojų iniciatyvas, suteikiant daugiau autonomijos ir įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimą.

LITERATŪRA

1. Abili, K. and Mazari, I. (2014). Designing the individual development program as a strategic tool for human resource development. International Conference on Economics, Management, Accounting and Social Sciences, Rasht, Iran.
2. Acar, A.Z., Acar, P. (2012). The effects of organizational culture and innovativeness on business performance in healthcare industry. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1046>
3. Alavi, S., Wahab, D. A. (2013). *A review on workforce agility. Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(16), 4195–4199. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.19026/rjaset.5.4647>
4. Alegre, J., Pasamar, S. (2018). Firm innovativeness and work-life balance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(4), pp. 421–433. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1337091>
5. Anderson, N., Potočník, K., Zhou, J. (2014). Innovation and creativity at work: A state-of-the-science review. *Journal of Management*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
6. Arulsamy, A.S., Singh, I., Kumar, S., Panchal, J.J., Bajaj, K.K. (2023). Employee Training and Development Enhancing Employee Performance – A Study. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/373775939_Employee_Training_and_Development_Enhancing_Employee_Performance_-_A_Study
7. Aun, I.I., Abdul, F.A., Mustafa, J.I., Oladipo, G. T. (2021). Effect of Corporate Culture on Organizational Innovativeness. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.31841/KJEMS.2021.107>
8. Balevičienė, D. (2021). Kultūrinės įvairovės valdymo ir organizacijos inovatyvumo sąsajos.
9. Baublienė, R. (2003). Asmenybės raida ir nuolatinė saviugda. Kaunas: LKKA
10. Berdar, M., Yevtushevskaya, O. (2020). Innovation activity management of enterprises under self development. *Baltic Journal of Economic Studies*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-2-25-31>
11. Blake, B.F., Neuendorf, K.A., Valdiserri, C.M. (2003). Innovativeness and variety of internet shopping. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/10662240310478187>
12. Čiutienė, R., Šarkiūnaitė, I. (2004). Darbuotojų kompetencija - organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. *Ekonomika*, 67(2), pp. 18–26. Prieiga per internetą: <https://www.journals.vu.lt/ekonomika/article/view/17378>
13. Dachner, A.M., Ellingson, J.E., Noe, R.A., Saxton, B.M. (2021). The future of employee development. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100732>
14. Day, D.V. (2000). Leadership development: a review in context. *Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 3, pp.581–613. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
15. Europos Sąjungos tarybos rekomendacija (2018). Prieiga per internetą: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01))
16. Foroutani, Z. (2015). Factors affecting self-development behavior of employees, emphasizing the role of organizational support and Islamic attitudes toward work. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 4(2), 27–54.
17. Gagea M., Iacobuta A. (2010). The Role of Individual Values in Personal Development. Scientific Annals of the “Alexandru Ioan Cuza” University of Iasi: Economic Sciences Series. 451–463. Prieiga per internetą: <http://anale.feaa.uaic.ro/anale/resurse/sta3gagea.pdf>
18. Graßmann, C., Decius, J. (2023). Self-development in the twenty-first century: An exploratory analysis of the relationship between new work characteristics and informal workplace learning. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00702-8>
19. Gražulis, V., & Markuckienė, E. (2013). *Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 3 (31), p. 142–151.
20. Guskey Th. R. (2004). Profesinio tobulinimosi vertinimas. Vilnius: Garnelis. Knyga
21. Hult, G.T.M., Hurley, R.F., Knight, G.A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33 (5): 429–38.
22. Hurt, H. Y., Joseph, K., Cook, C. D. (1977). Scales for the measurement of innovativeness, *Human Communication Research*, 4 (1): 58–65.
23. Illeris, K. (2007). How We Learn: Learning and Non-learning in School and Beyond. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4324/9780203939895>
24. Illeris, K. (2018). An overview of the history of learning theory. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ejed.12265>
25. Irving, J. A. , Williams D. I. (1999). Personal growth and personal development: Concepts clarified. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/03069889908256287>
26. Jakubavičius A., Strazdas R., Gečas K. (2003). Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.

27. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
28. Keskin, H. (2006). *Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model*. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396–417. Prieiga per internetą: DOI: <https://doi.org/10.1108/14601060610707849>
29. Kolbergytė ir V. Indrašienė (2013). Saviugdos formavimosi kontekstas. *Socialinis darbas: mokslo darbai*, 12(1), 137–150.
30. London, M., Smither, J. W. (1999) . Empowered self-development and continuous learning. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199921\)38:1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199921)38:1)
31. Mayo, A. (2000). The role of employee development in the growth of intellectual capital. *Personnel Review*, 29(4), 521–533. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/00483480010296311>
32. Mccauley, C.D., Hezlett, S.A. (2001). Individual development in the workplace. Prieiga per internetą: <https://www.semanticscholar.org/paper/Individual-Development-in-the-Workplace-Mccauley-Hezlett/dded58457aed33acf5320d0851ffa345d0aef5c7>
33. Meier, J.D. (2024). What is Personal Development and Why is it Important? Prieiga per internetą: <https://sourcesofinsight.com/what-is-personal-development/>
34. Melnikas, B., Jakutavičius, A., Strazdas, R. (2000) Inovacijų vadyba, Vilnius: Technika. p. 196.
35. Menguc, B., Auh, S. (2006). ‘Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1177/0092070305281090>
36. Momeni, A., Kaffashpoor, A., Malekzadeh, G., Khorakian, A. (2020). Presenting employees’ self-development behaviour pattern. *International Journal of Procurement Management*, 13(4), 578–595. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1504/IJPM.2020.108622>
37. Noe, R. A. (2017). *Employee training and development*. McGraw-Hill Education. Prieiga per internetą: <https://www.mheducation.com/highered/product/employee-training-development-noe/M9781259254732.html>
38. Ozgen, C. (2021). The economics of diversity: Innovation, productivity and the labour market. *Journal of Economic Surveys*, 35(4), 1168–1216. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/joes.12433>
39. Ozgen, C., Nijkamp, P., Poot, J. (2013). *The impact of cultural diversity on firm innovation: Evidence from Dutch micro-data*. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1186/2193-9039-2-18>
40. Parker, S. K., Bindl, U. K. (2017). Proactivity at work: A big picture perspective on a construct that matters. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/312003782_Proactivity_at_work_a_big_picture_perspective_on_a_construct_that_matters
41. Peschl, M. F. (2023). Learning from the future as a novel paradigm for integrating organizational learning and innovation. *The Learning Organization*, 30(1), 6–22. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/tlo/article-pdf/30/1/6/2372698/tlo-01-2021-0018.pdf>
42. Reichard, R.J., Johnson, S.k. (2011). Leader self-development as an organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, No. 1, pp.33–42.
43. Reider, B.J. (2016) *Self-development Handbook*, The Combined Arms Center, Center for Army Leadership <http://usacac.army.mil/CAC/CAL>.
44. Rita Bandzevičienė (2011). Inovacijų vadybos psichologija.
45. Robitschek, C., Ashton, M. W., Spering, C. C., Geiger, N., Byers, D., Schotts, G. C., Thoen, M. A. (2012). Development and psychometric evaluation of the Personal Growth Initiative Scale–II. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1037/a0027310>
46. Rugilė Ruzgaitė (2025). Perdegimo, nuolatinės saviugdos ir darbo reikalavimų sąsajos.
47. Ruvio, A., Shoham, A., Vigoda-Gadot, E., Schwabsky, N. (2014). Organizational innovativeness: construct development and cross-cultural 74 validation. *The Journal of Product Innovation Management*, 31(5), pp. 1004–1022.
48. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
49. Schmitt R., Almeida, F. (2020). Building a culture of continuous innovation: How Pixar and Google address this challenge. *Journal of Management, Economics and Industrial Organization*, 4(1), 22–39. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.31039/jomeino.2020.4.1.2>
50. Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). *Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research*. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 556–574. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00224.x>
51. Snow, J. (2003) Self-Development: An Important Aspect of Leader Development, pp.1–29, Work Paper, USAWC Strategy Research Project.
52. Suherman, A., Suherman, S., Anriani, N. (2025). The Relationship Between Self-Efficacy, Self-Development, and Human Resource Competence with Innovative Organizations in Higher Education. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.23960/jpp.v15i1.pp430-443>

53. Šajeva, S., & Jucevičius, R. (2008). *Linking knowledge management and organizational innovativeness. Socialiniai mokslai* (1(59)), 50–57. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367165180867>
54. Thani, F. N., Mazari, E., Asadi, S., Mashayekhikhi, M. (2021). The impact of self-development on the tendency toward organizational innovation in higher education institutions with the mediating role of human resource agility. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(3). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/JARHE-05-2020-0151>
55. Thompson, D.J. (2013). Understanding the Contextual, Cultural, and Individual Antecedents of Self Directed Development, Ph.. Thesis, The University of Akron, Malibu, California.
56. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*.
57. Tomas Baginskas (2021). Asmeninės karjeros valdymas savirealizacijos aspektu.
58. Tsai, K.-H., & Yang, S.-Y. (2013). *Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market orientation and entrepreneurial orientation. Industrial Marketing Management*, 42(5), 787–797. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.01.019>
59. Tsvetkova, H., Voityuk, I., Domina, V. (2020), “Meta-theory of modern pedagogical knowledge: innovation, professional development”, *Interdisciplinary Studies of Complex Systems* No. 16, pp. 75-86.
60. Vaivada, S. (2012). Saviugdos koncepto pagrindimas edukologijos požiūriu.
61. Vann, D. A. (2020). The Difference Between Personal Growth & Personal Development. Prieiga per internetą: <https://www.danielleavann.com/blog/the-difference-between-personal-development-and-personal-growth>
62. Vasciuc, C. G. (2020). Reflection on personal development, facts and rules to be applied in the management of companies. *Holistica Journal of Business and Public Administration*, vol. 11, iss. 2, pp. 140-150
63. Verma, R., Agarwal, R.P. (2016), “Self-development through human value education”, *International Journal of Engineering and Technical Research (IJETR)*, Vol. 4 No. 3, pp. 5-8.
64. Wach-Kąkolewicz (2008). Rozwój zawodowy - motywy podejmowania aktywności uczenia się. *E-mentor*, 4(26), 57–60. Prieiga per internetą: <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/26/id/577>
65. Wang, C. L., Ahmed, P. K. (2004). *The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/14601060410565056>
66. Wu, H., Sears, L.E., Coberley, C.R., Pope, J.E. (2016), “Overall well-being and supervisor ratings of employee performance, accountability, customer service, innovation, prosocial behavior, and self-development”, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 58 No. 1, pp. 35-40.
67. Xanthopoulou, P., Sahinidis, A. (2022). The impact of organizational culture on business innovativeness. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.34190/ECIE.17.1.405>
68. Zhou, Q., Li, Q., Gong, S. (2019). How Job Autonomy Promotes Employee’s Sustainable Development? A Moderated Mediation Model. *Sustainability*, 11(22), 6445. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/su11226445>

PRIEDAI

1 priedas

Darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sąsajų klausimynas

Gerb. respondente,

Esu Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Vadybos magistrantūros studijų programos studentė Laima Bružienė. Atlieku magistrinio darbo tyrimą, kurio tikslas atskleisti darbuotojų asmeninio tobulėjimo ir organizacijos inovatyvumo sąsajas. Kviečiu sudalyvauti tyrime, nes Jūsų nuomonė yra labai svarbi. Klausimynas yra anoniminis, jokių asmens duomenų nurodyti nereikia. Teisingų ar klaidingų atsakymų nėra, todėl rinkitės labiausiai Jūsų nuomonę atspindintį atsakymo variantą. Klausimyno pildymas užtruks 5-10 min. Apklausos rezultatai bus naudojami mokslinio tyrimo tikslais ir pristatomi tik apibendrintai. Mielai atsakysiu į bet kokius su tyrimu kilusius klausimus. Susisiekti su manimi galite el. paštu: laima.bruzienne@sa.stud.vu.lt
Iš anksto dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir pagalbą atliekant tyrimą.

1. Įvertinkite pateiktus teiginius apie asmeninį tobulėjimą.

Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę.

Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Labiau nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau sutinku	Visiškai sutinku
1	Aš sau keliu konkrečius tikslus, ką noriu savyje pakeisti					
2	Aš žinau, kada esu pasiruošęs kažką savyje keisti					
3	Aš žinau, kaip susidaryti realų asmeninio tobulėjimo planą					
4	Aš išnaudoju kiekvieną pasitaikančią galimybę tobulinti save					
5	Kai bandau keistis, sudarau realų planą savo asmeniniam tobulėjimui					
6	Kai bandau kažką savyje keisti, prašau pagalbos					
7	Dedu daug pastangų, aktyviai siekiu tobulėti					
8	Aš nuolat analizuoju, ką turiu savyje keisti					
9	Aš nuolat stengiuosi tobulėti kaip asmenybė					
10	Aš žinau, kaip nustatyti realius tikslus, kad galėčiau keistis					
11	Žinau, kada man reikia konkrečių asmeninių pokyčių					
12	Aš pasitelkiu įvairius išteklius ir priemones, kai bandau tobulėti					
13	Aš žinau, kokių veiksmų imtis, kad sąmoningai keisčiausi, tobulėčiau					
14	Aktyviai ieškau pagalbos, kai siekiu asmeninių permainų					
15	Aš ieškau galimybių tobulėti kaip asmenybė					
16	Moku įvertinti, kada yra metas keisti tam tikrus dalykus					

2. Įvertinkite pateiktus teiginius apie organizaciją, kurioje dirbate.

Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę.

Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Labiau nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau sutinku	Visiškai sutinku
1	Mūsų organizacijoje kūrybiškumas yra labai skatinamas					
2	Iš darbuotojų tikimasi kūrybiškumo sprendžiant problemas					
3	Mūsų organizacija nuolat kuria ir siūlo naujas ar patobulintas paslaugas					
4	Organizacijos vadovybė vertina ir gerbia darbuotojų kūrybiškumą darbe					
5	Darbuotojai skatinami naudoti originalius metodus sprendžiant problemas darbo vietoje					
6	Organizacija visada siekia rasti naujus sprendimus					
7	Mūsų organizacijoje pagalba kuriant naujas idėjas yra lengvai pasiekama					
8	Mūsų organizacija yra atvira pokyčiams					
9	Mūsų organizacijoje nuolat ieškome naujų problemų sprendimo būdų					
10	Organizacija nustato realius ateities tikslus					
11	Organizacija užtikrina, kad vadovai ir darbuotojai turėtų bendrą ateities viziją					
12	Darbuotojams aiškiai perteikiama organizacijos ateities kryptis					
13	Organizacija turi realistišką ateities viziją visiems skyriams ir darbuotojams					
14	Mūsų organizacija tiki, kad aukštiems rezultatams pasiekti verta priimti didesnę riziką					
15	Mūsų organizacijoje skatinamos novatoriškos strategijos, net ir žinant, kad kai kurios iš jų žlugę					
16	Organizacija mėgsta priimti didelę riziką					
17	Organizacija nemėgsta „žaisti saugiai“					
18	Vadovai nuolat ieško naujų galimybių organizacijai					
19	Vadovai imasi iniciatyvos, siekdami sukurti organizacijai palankią aplinką					
20	Vadovai dažnai pirmieji pristato naujas idėjas					
21	Vadovai paprastai imasi iniciatyvos, diegdami naujas vadybines technikas					

3. Jūsų lytis (pažymėkite langelį):

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris
- ☐ Nenoriu nurodyti

4. Kuriai amžiaus grupei priklausote?

- ☐ 18–22 m.
- ☐ 23–29 m.
- ☐ 30–45 m.
- ☐ 46–60 m.
- ☐ 61 ir daugiau.

5. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis
- ☐ Aukštasis koleginis
- ☐ Aukštasis universitetinis
- ☐ Šiuo metu studijuoju

6. Jūsų pareigos organizacijoje:

- ☐ Vadovas
- ☐ Specialistas/ekspertas
- ☐ Kvalifikuotas darbuotojas
- ☐ Darbuotojas
- ☐ Kita

7. Jūsų darbo trukmė organizacijoje:

- ☐ Iki 2 m.
- ☐ 3–5 m.
- ☐ 6–10 m.
- ☐ 11–15 m.
- ☐ 16–20 m.
- ☐ Daugiau nei 20 m.