

## INOVACIJOMS PALANKIOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS VEIKSNIAI

**Osvaldas Stripeikis<sup>1</sup>, Julius Ramanauskas<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> *Vytauto Didžiojo universitetas*, <sup>2</sup> *Klaipėdos universitetas*

Tam, kad organizacijoje būtų kuriamos ir inovacijos diegiamos, reikalinga tam tikra aplinka, vyraujančios vertybės ir nuostatos, t. y. turi būti suformuota atitinkama organizacinė kultūra. Jos formavimui turi įtakos įvairūs veiksniai: kūrybiškumas, rizikos tolerancija, iniciatyvumas, vadovavimo stilius, organizacinė struktūra. Tyrimo tikslas – teoriškai pagrįsti ir empiriškai įvertinti bei pateikti rekomendacijas formuojant palankius inovacijoms organizacinės kultūros veiksnius. Straipsnyje pristatoma inovacijos samprata ir nustatyti svarbiausieji inovacijoms palankūs organizacinė kultūra veiksniai.

*Raktiniai žodžiai: inovacija, organizacinė kultūra, kūrybiškumas.*

*JEL kodai: M190, D210, L200.*

### **Įvadas**

Šiuolaikinė verslo aplinka, išaugusi konkurencija ir ekonominė situacija skatina verslo organizacijas ieškoti naujų verslo formų. Gebėjimas nuolat atsinaujinti, kurti naujus produktus, procesus ar paslaugas, plėtotis naujomis kryptimis daugelio mokslininkų pristatomi kaip svarbūs įmonės vertės kūrimo veiksniai. Šiandien versle būtina nuolat tobulinti veiklos procesus, kurti ir diegti inovacijas. Tai lemia ženklus produktų, paslaugų, technologijų, organizacinių metodų gyvavimo ciklų trumpėjimas. Daugelis mokslininkų sutinka, kad naujovės kūrimas, skleidimas ir taikymas tapo pagrindiniu ekonominės ir socialinės plėtros varikliu. Tačiau inovacija negimsta „iš nieko“. Tai sudėtingas procesas, reikalaujantis kruopštaus ir sisteminio valdymo. Tam, kad organizacijoje būtų kuriamos ir diegiamos inovacijos, reikalinga tam tikra aplinka, vyraujančios vertybės ir nuostatos, t. y. turi būti suformuota atitinkama kultūra.

Siekiant skatinti inovacinius procesus ES, jau 1996 m. lapkričio 20 d. Europos Komisija patvirtino Pirmąjį Europos inovacinių veiksmų planą (The First..., 1996). Šiame strateginiame dokumente pateikta bendroji inovacinių procesų Europoje skatinimo schema, daug dėmesio teikiant prioritetinėms priemonėms, kurių turi imtis Europos Komisija kaip vykdomasis Europos Sąjungos organas. Jame buvo numatytos trys svarbiausios veiksmų kryptys:

- 1) inovacijų kultūros skatinimas;
- 2) inovacijoms palankios aplinkos sukūrimas;
- 3) mokslo orientavimas į inovacijas.

Inovacinė organizacinė kultūra tiesiogiai priklauso nuo sėkmingo organizacijos darbuotojų kūrybinio potencialo atradimo ir kryptingo panaudojimo. Veiksmų, įtakojančių inovacijų atsiradimą organizacijose, įvertinimas yra aktuali mokslinė problema.

*Tyrimo objektas: inovacijos ir organizacinė kultūra.*

*Tyrimo tikslas:* teoriškai pagrįsti ir empiriškai įvertinti ir pateikti rekomendacijas formuojant palankius inovacijoms organizacinės kultūros veiksnius.

*Tyrimo uždaviniai:*

- nustatyti veiksnius, turinčius įtakos inovacinei organizacijos kultūrai;
- iširti inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksnius ir identifikuoti problemines sritis;
- pateikti inovacijoms palankios organizacijos kultūros tobulinimo rekomendacijas.

*Tyrimo metodika* – buvo atlikta ekonominės literatūros ir teisinės dokumentacijos bei sisteminė analizė, taip pat empirinis organizacinės kultūros tyrimas. Buvo atlikta anketinė apklausa, siekiant iširti inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksnius ir identifikuoti problemines sritis. Tyrimui atlikti sudaryta anкета, kurioje pateikti 30 uždaro tipo klausimų. Anketos klausimai suskirstyti į penkias grupes, kuriomis buvo siekiama įvertinti tokius organizacinę kultūrą veikiančius veiksnius: iniciatyvumas, rizikos tolerancija, kūrybiškumas, vadovavimo stilius ir esama organizacijos struktūra.

Tyrimo laikotarpis – 2010 m. birželio mėn. Buvo apklausta 116 respondentų iš įvairių Lietuvos įmonių.

*Naudojami metodai:* analogijų taikymas, palyginimas ir loginė analizė.

## **Inovacijoms turintys įtaką veiksniai**

Terminas „inovacija“ kildinamas iš lotynų kalbos žodžio „nova“, kuris reiškia „naujas“. Prancūzų kalboje „*inovacyon*“ reiškia „atnaujinimą“ arba „naujo pavidalo suteikimą esančiam daiktui“. Mokslinėje literatūroje nėra vieno inovacijų sąvokos apibūdinimo, todėl inovaciją galime suprasti kaip galutinį produktą arba kaip besitęsiantį procesą. Dėl šios priežasties tikslinga lietuvių kalboje išskirti šiuos aspektus ir apibrėžiant procesą naudoti „inovacijos“ terminą, o kalbant apie inovacijos rezultatą – taikyti „naujovės“ apibrėžimą. Dar XX a. pradžioje austrų ekonominės mokyklos atstovas J. Schumpeter (1963) kaip vieną iš svarbiausių verslininko savybių nurodo inovatoriškumą. Pasak jo, verslininko „Kūrybiška destrukcija“ sugriauna nusistovėjusią tvarką ir veda pirmyn visą ekonominę sistemą. Inovatyvi verslininko veikla yra pagrindinė ekonominės sistemos pokyčių ir, tuo pačiu, vystymosi priežastis. Verslininko vaidmuo yra panaudojant išradimus keisti ar reformuoti gamybos modelį arba naujų produktų gamyboje naudoti neišbandytas technologines galimybes, o senus produktus gaminti nauju būdu. J. Schumpeter verslininką suprato tokį, kuris įgyvendina naujas kombinacijas. Pasak P. Drucker (1985), inovacija – tai verslininko įrankis, kurio pagalba pokyčiai yra panaudojami kaip galimybė sukurti naujus verslus, produktus ar paslaugas. Kaip teigia S. McKie (2004), inovacija – naujų ir potencialiai naudingų idėjų, veiklos būdų ar produktų diegimas tam tikroje situacijoje, kurioje inovacijos įsisavinimas sukelia pokyčius.

Iš lietuvių autorių galime paminėti A. Jakubavičių, R. Strazdą, K. Gečą (2003), kurie pateikia tokią inovacijos sampratą – tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant

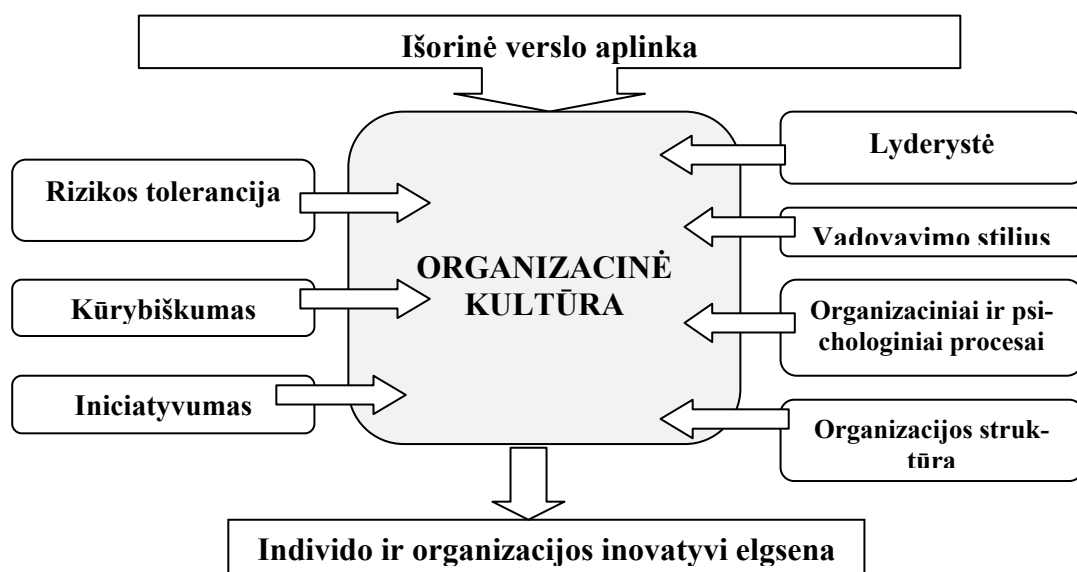
jau esamus produktus ir procesus. B. Melnikas (2000) teigia, kad inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju.

J. Kirstukas, J. Ramanauskas ir kt. (2007, 2009), išanalizavę inovacijų plėtros procesus žemės ūkyje, pateikė inovatyvumo kriterijus ir jų vertinimo metodiką. Tyrimais nustatyta, kad beveik visų ūkių (ypač stambių) ir įmonių projektuose, kurie įgyvendinami pasinaudojant ES parama, galima išvelgti inovatyvumo požymius. Tokios organizacijos dažniausiai naudoja modernias ir ekonomiškėses technines priemones (traktorius, kombainus, sandėlius ir kt.) ir todėl susidaro galimybė mažinti žalingą poveikį žmogui ir aplinkai (atitikimas įvairiems aplinkosaugos reikalavimams: CO<sub>2</sub>, teršalų mažinimas ir pan.); racionaliau naudoti ir taikyti atsinaujinančius energijos išteklius, pašalinti senesnę techniką; didinti pridėtinę vertę; kelti darbo našumą, didinti užimtumą dėl veiklos plėtros.

Taigi šiais tyrimais nustatyta, kad pasireiškia integruotas ūkių ir įmonių *darnusis vystymasis*, t. y. taikomos priemonės, kurios atspindi ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę plėtrą.

Inovacijų formavimas ir įgyvendinimas turi būti nuolatinis ir dinamiškas procesas. Inovatyvi įmonė yra ta, kuri nesustoja vietoje ir toliau ieško galimybių, ką reikėtų atnaujinti ateityje. Pagrindiniai inovacinės įmonės bruožai: orientacija į pokyčius, nuolatiniai informaciniai kanalai, komandinis darbas, decentralizacija, rizika, biurokratizmo ir formalumų nepaisymas, iniciatyvumo skatinimas.

Inovacijos gimsta joms palankioje organizacinėje kultūroje. Ji apibrėžiama kaip esminių vertybių, vienodų įsitikinimų sistema, kuri pripažįstama visų darbuotojų, turi įtakos elgesiui, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, herojų bei pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius. Kaip teigia B. Janiūnaitė (2007), inovacijos ir inovacinė organizacijos kultūra labai priklauso nuo organizacijoje esančių „individų“, jų papročių, tradicijų, infrastruktūros, žinių ir pasiekto visuomenės bei ekonomikos išsivystymo lygio. Galime išskirti pagrindinius veiksnius, kurie formuoja inovacijoms palankią kultūrą (žr. 1 pav.)

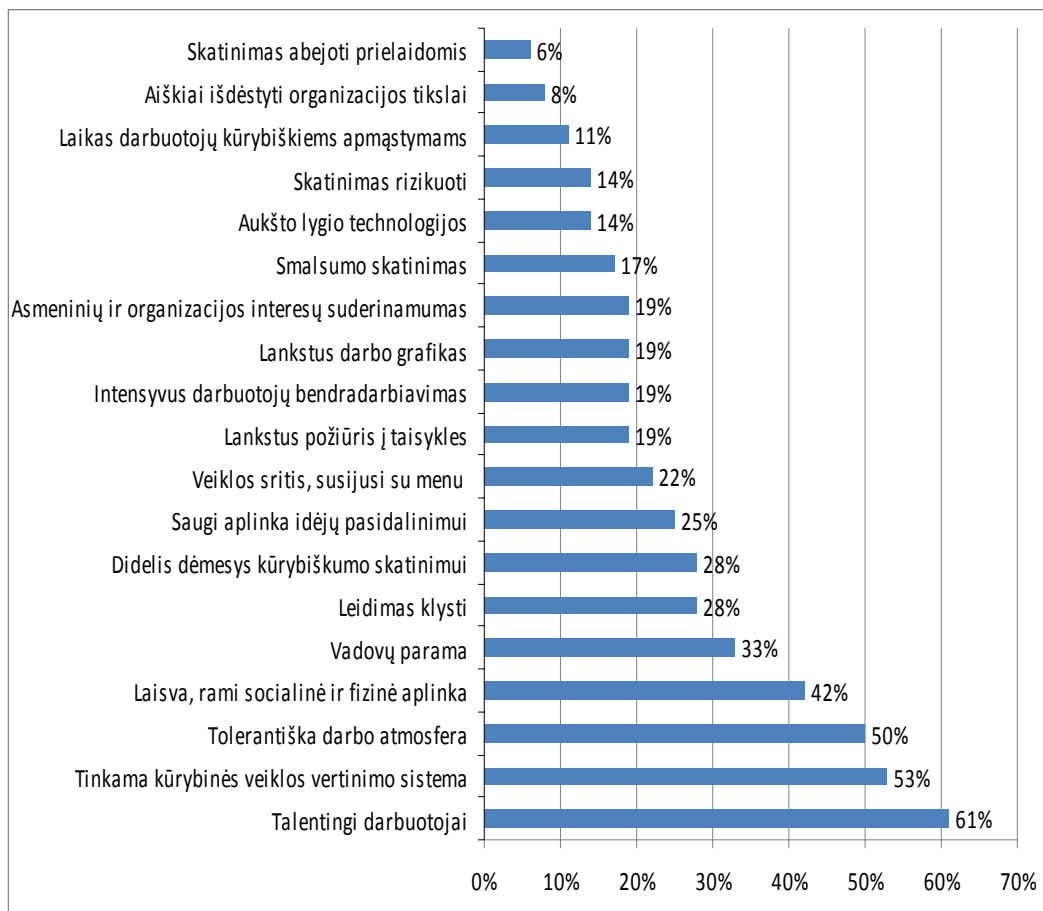


1 pav. Veiksniai, formuojantys inovacijoms palankią organizacinę kultūrą

Kaip pastebi J. Bessant (2009), organizacinei kultūrai daro įtaką išorinė verslo aplinka ir dviejų grupių veiksniai. Viena grupė priskiriama prie asmens savybių ir nuostatų (kūrybiškumas, iniciatyvumas ir rizikos tolerancija). Kitai grupei priklauso veiksniai (lyderystė, vadovavimo stilius, organizaciniai ir psichologiniai procesai bei organizacijos struktūra), kurie daugiau pasireiškia ir yra priklausomi nuo organizacijos vadovo ar savininko. Vienas iš labiausiai su inovacijomis siejamų ir analizuojamų veiksnių yra kūrybiškumas, kuris apibrėžiamas kaip gebėjimas sukurti kažką naujo, neįprasto, kuris apima asmens savybes, aplinkos veiksnius ir kryptingą ugdymą. Kaip pastebi J. Stoner (2006), inovacijos – tai kūrybiškumo pagalba sukurtų naujų idėjų pavertimas naujomis kompanijomis, produktais, paslaugomis, procesais ar gamybos metodais.

### Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Siekiant nustatyti, kuri iš penkių veiksnių grupių labiausiai skatina naujų idėjų atsiradimą, respondentų buvo prašoma nurodyti 2 svarbiausius. Daugiausiai respondentų balsų sulaukė „kūrybiškumo“ veiksnys (47 proc.), antroje vietoje liko rizikos tolerancija (30 proc.), o 13 proc. respondentų pasirinko vadovavimo stilių. Iš gautų rezultatų galime daryti išvadą, kad asmens savybių ir nuostatų veiksnių grupė priskiriama prie darančių didesnę įtaką inovacinei kultūrai. Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kokius bruožus respondentai priskyrė inovatyvioms organizacijoms.



2 pav. Inovatyvioms organizacijoms būdingi bruožai

Kaip matyti iš 2 paveiksle pateiktų duomenų, respondentų nuomone, inovatyvių organizacijų bruožas yra talentingi darbuotojai (61 proc.). 53 procentai respondentų mano, kad inovatyvios organizacijos turi tinkamą kūrybinės veiklos vertinimo sistemą, 50 procentai respondentų įvardina tolerantišką darbo atmosferą, 42 proc. respondentų nurodo laisvą, ramią socialinę ir fizinę aplinką. 33 procentai respondentų mano, kad inovatyvioms organizacijoms būdinga vadovų parama, Mažiausiai kartų respondentai nurodė skatinimą abejoti prielaidomis (6 proc.), aiškiai išdėstytus organizacijos tikslus (8 proc.) bei laiką darbuotojų kūrybiškiems apmąstymams (11 proc.).

*Rizikos tolerancija.* Klausimų grupės apie rizikos toleranciją analizė parodė, kad dauguma apklaustųjų respondentų savo asmenybę vertina kaip nerizikuojančią ir renkasi atsakymą „jaučiuosi saugiau, kai veikiu pagal instrukcijas“ (43 proc.). Kai tuo tarpu tik 14 proc. respondentų teigia rizikuojantys ir besielgiantys nestandartiškai. Dauguma nėra linkę smarkiai rizikuoti, jaučiasi saugiau dirbdami pagal taisykles. Galima apibendrinti, kad didžioji dauguma respondentų (87 proc.) sutinka, kad rizika įmonėje turi būti toleruojama ir vertinama, tačiau ji neturi būti neapdairi, pokyčiai neturi būti pernelyg radikalūs. Atkreiptinas dėmesys, kad net 66 procentai respondentų paminėjo, kad jų įmonėje baudžiama net už smulkias klaidas. Iš to galima daryti išvadą, kad naujos idėjos nebūtų palankiai įvertintos ir skatinamos.

*Iniciatyvumas.* Teiginiui, „iniciatyvumas įmonėje yra vertinamas“ pritarė 36 procentai apklaustųjų, 42 proc. nepritarė ir 22 proc. neturėjo nuomonės šiuo klausimu. Paprašius įvardinti, kaip jie skatinami išreikšti savo nuomonę, 2/3 respondentų nurodė pokalbį su vadovu ir 1/3 susirinkimus. Paprašius įvertinti organizacijos atvirumą pokyčiams ir naujoms idėjoms, 19 procentai respondentų teigia, kad ši praktika dažna arba labai dažna, 36 proc. teigia, jog ši praktika kartais naudojama, 38 proc. pažymėjo, kad tai niekada nebuvo taikoma jų įmonėje.

*Kūrybiškumas.* Labai didelė respondentų dalis (net 79 proc.) nurodė, kad kūrybiškumas jiems yra reikalingas tiek darbe, tiek ir asmeniniame gyvenime. Tai pakankamai aukštas rezultatas, rodantis, jog šis reiškinys yra pripažįstamas ir vertinamas pačių respondentų. Teiginys „kiti mane laiko kūrybingu žmogumi“ respondentų vertintas pakankamai atsargiai – 38 proc. nurodė, kad neturi nuomonės šiuo klausimu, lygiai tiek pat respondentų pasirinko teigiamą atsakymo variantą. Ir tik 10 proc. respondentų visiškai sutinka, kad kitų vertinimu jie yra kūrybiški žmonės, o 24 proc. respondentų mano priešingai – visiškai nepritaria šiam teiginiui. Šie rezultatai atskleidžia, jog tik nedidelė dalis respondentų yra visiškai užtikrinti savo kūrybiškumo pripažinimu kitų akyse. Daugiausia (41 proc.) respondentų teigė, kad kūrybiškumas jų darbe yra reikalingas. 30 proc. respondentų galvoja, kad kūrybiškumo jų darbe gali prireikti. 14 proc. respondentų įsitikinę, jog kūrybiškumas jiems labai reikalingas darbo vietoje. Neigiamai kūrybiškumo poreikį darbe vertino 6 proc. respondentų: 9 proc. respondentų neturėjo nuomonės šiuo klausimu. Apibendrinant klausimo rezultatus galima teigti, kad didžioji dalis respondentų supranta kūrybiškumo poreikį darbo vietoje ir darbuotojų kūrybiškumą vertina iš teigiamos pusės.

Galima teigti, kad teorinėje analizėje išryškėję inovacijoms įtakos turintys veiksniai yra aktualūs praktinėje organizacijų veikloje. Respondentai didžiąja dalimi pripažįsta asmeninių veiksnių svarbą jų darbe bei reikšmę organizacijos inovacinei veiklai. Aptarus tyrimo rezultatus ir išskyrus pagrindines problemines sritis, galime teigti, kad siekiant formuoti inovacijoms palankią organizacinę kultūrą, reiktų atkreipti ypatingą dėmesį į veiksnių grupę, kuri priskiriama prie asmens savybių ir nuostatų: kūrybiškumas, iniciatyvumas ir rizikos tolerancija. Tam reikėtų organizacijoje skatinti pasitikėjimas ir atvirumą. Šis veiksnys glaudžiai siejamas su emociniu saugumu. Esant pasitikėjimui, organizacijos darbuotojai išdrįsta siūlyti idėjas ir reikšti savo nuomonę. Iniciatyva prisiimama nesibijant būti nubaustam iš-tikus nesėkmei. Pasitikėjimas padeda suformuoti tarpusavio bendravimo modelį. Atviras patirčiai žmogus laisvai priima ir vertina kiekvieną idėją ar mintį, nenaudoja gynybinių reakcijų. Užuoat iš anksto gaunamą informaciją skirsčius į kategorijas, toleruojama aplinkos įvairovė ir gebėjimas priimti bei suvokti daugybę net ir pa-čios prieštarinčiausių informacijos.

## Išvados

1. Mokslininkai, atskleisdami sąsajas tarp inovacijų ir organizacinės kultūros, įvardija dvi pagrindines veiksnių grupes, kurios yra reikšmingos inovacijoms palankios kultūros formavimui. Vieni veiksniai priskiriami prie asmens savybių ir nuostatų (kūrybiškumas, iniciatyvumas ir rizikos tolerancija), kiti – daugiau pasi-reiškia ir priklausomi nuo organizacijos vadovo veiklos (lyderystė, vadovavimo stilius, organizaciniai ir psichologiniai procesai bei organizacijos struktūra).

2. Stiprią įtaką inovacijoms palankia organizacinė kultūra turi „kūrybišku-mo“ veiksnys (47 proc.), „rizikos tolerancija“ (30 proc.) ir „vadovavimo stilius“ (13 proc.).

3. Rekomenduojama ypatingą dėmesį atkreipti į veiksnius, kurie yra priski-riami prie darbuotojo asmeninių savybių. Siekiant lavinti kūrybiškumą, siūloma skatinti pasitikėjimo ir atvirumo atmosferą.

## Literatūra

1. Bessant, J., Tidd, J. (2009). *Innovation and entrepreneurship*. – West Sussex: John Wiley and Sons, Ltd.
2. Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. – New York: Harper and Row.
3. Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K. (2003). *Inovacijos. Procesai, valdymo mo-deliai, galimybės*. – Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
4. Janiūnaitė, B. (2007). *Piliečių inovacinė kultūra*. – Kaunas: Technologija.
5. Kirstukas, J., Ramanauskas, J. (2007). *The novelty of agricultural sector investment projects // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 10 (3). Akademija: LŽŪU Leidybos centras.
6. McKie, S. (2004). *Let innovation thrive // Intelligent Enterprise*. San Mateo. Vol. 7.
7. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2000). *Inovacijų vadyba*. – Vilnius: Technika.

8. Ramanauskas, J., Kirstukas, J. (2009). Development of innovations within the modernization framework of the farms participating // Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 18 (3). – Kaunas: Spalvų kraitė.
9. Schumpeter, J. (1963). History of Economic analysis. – New York: Oxford university press.
10. Smith, D. (2010). Exploring innovation. – Berkshire:McGraw-Hill.
11. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2006). Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
12. The First Action Plan for Innovation in Europe. (1996). – <http://cordis.europa.eu/documents/documentlibrary/21926641EN6.pdf> [2011 02 28].

## FACTORS OF ORGANIZATIONAL CULTURE FAVOURABLE TO INNOVATIONS

**Osvaldas Stripeikis<sup>1</sup>, Julius Ramanauskas<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Vytautas Magnus University, <sup>2</sup> Klaipėda University

In order to create and implement innovations we need specific surrounding, values, attitudes – it means innovations favourable organizational culture. It's formation is implemented by various factors: creativity, risk tolerance, iniciativeness, management style, organizational structure. Aim of the research – theoretically justify, empirically evaluate and suggest recommendations in order to form factors of innovation favourable organizational culture. In the article concept of innovation and favourable factors are presented.

*Key words: innovation, organizational culture, creativity.*

*JEL codes: M190, D210, L200.*