

Inovatyvios organizacinės kultūros bruožai smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse

Straipsnyje nagrinėjama inovatyvi organizacinė kultūra SVV įmonėse. Tikslas – išanalizuoti inovatyvios organizacinės kultūros bruožus SVV įmonėse. Inovatyvi organizacinė kultūra tirta pagal išskirtus septynis inovatyvios organizacinės kultūros bruožus: tinklaveiką, rizikos toleranciją, mokymąsi, vertybes, vadovavimą, bendradarbiavimą ir komunikaciją, organizacijos struktūrą.

Raktiniai žodžiai: inovacijos, inovatyvi organizacinė kultūra, smulkus ir vidutinis verslas.

The article investigates innovative organizational culture in SMEs. The main aim of the paper was to analyse the characteristics of innovative organizational culture in SMEs. Innovative organizational culture has been researched by distinguishing seven characteristics of innovative organizational culture: networking, risk tolerance, learning, values, leadership, cooperation and communication, and organizational structure.

Keywords: innovation, innovative organizational culture, small and medium business.

Įvadas

Temos aktualumas. Inovacijos jau senokai tapo organizacijoms būtinybe, nes tai suponuoja organizacijų sėkmę. Smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms tai ypač svarbu, nes nesugebėjimas reaguoti į pokyčius, kurti naujas idėjas, diegti inovacijas į savo veiklą gali įmonę išstumti iš rinkos. Smulkios ir vidutinės įmonės yra mobilios, gebančios lanksčiai reaguoti į dažnai besikeičiančias paklausos sąlygas, technologinius

reikalavimus ir diegti naujoves. Tačiau tam, kad organizacijose būtų kuriamos ir diegiamos inovacijos, reikalinga tam tikra aplinka, vyraujančios vertybės ir nuostatos, t. y. turi būti suformuota atitinkama organizacinė kultūra (Stripeikis, Ramanauskas, 2011). Pasak kai kurių mokslininkų (Abdi, Senin, 2014), organizacinė kultūra gali sukurti tinkamą aplinką inovacijoms. Inovacijos apima įvairialypius ryšius ir kompleksinius santykius, kurie išreiškia veiklos efektyvumo ir konkurencingumo

Ligita ŠIMANSKIENĖ – socialinių mokslų daktarė, Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros profesorė. Adresas: Minijos g. 155, Klaipėda, Lietuva, LT-93185. Tel.: 8 46 398596. El. paštas: ligita.simanskiene@gmail.com.

Jurgita PAUŽUOLIENĖ – Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros asistentė, vadybos mokslų krypties doktorantė. Adresas: Minijos g. 153, Klaipėda, Lietuva, LT-93185. Tel.: 8 46 398596. El. paštas: j.pauzuoliene@gmail.com.

Vitalijus PAUŽUOLIS – Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Inovacijų vadybos ir technologijų studijų programos magistrantas. Adresas: Minijos g. 153, LT-93185, Klaipėda. El. paštas: vitpau@gmail.com.

kriterijus. Svarbu ir tai, kad informacijos, žinių ir kūrybos visuomenėje pačių organizacijų struktūriniai, veiklos ir valdymo modeliai įgyja unikalumo ir inovatyvumo bruožų, kurie veikia vertės kūrimo grandinę, sukuria sąlygas produktų ir paslaugų pridėtinei vertei didinti.

Inovatyvią organizacinę kultūrą analizuoja ganėtinai nedaug mokslininkų. Šiame straipsnyje minimi mokslininkai O. Stripeikis ir J. Ramanauskas (2011), kurie analizuoja inovacijoms palankios organizacinės kultūros bruožus, teigdami, kad inovacijos gimsta joms palankioje organizacinėje kultūroje. E. Martins ir N. Martins (2002) straipsnyje analizuoja inovatyvios organizacinės kultūros ir inovacijų sąsajas, pateikdami organizacinės kultūros modelį, kuris skatina inovacijas ir kūrybiškumą. Taip pat straipsnyje remtasi B. Janiūnaitės, M. Petraitės ir G. Jucevičiaus (2011) mokslo studija, kurioje analizuota organizacijų inovacinė kultūra.

Darbo problema. Šiuolaikinė verslo aplinka smulkiam ir vidutiniam verslui sukuria daugiau galimybių dalyvauti inovacinėje veikloje, nes dėl savo dydžio SVV įmonės gali greitai ir lanksčiai reaguoti į pokyčius. Tačiau dažnai jos stokoja finansinių išteklių, kas užkerta priėjimą prie kai kurių inovacijų šaltinių ir sukelia problemų diegiant inovacijas. Tai verčia smulkaus ir vidutinio verslo įmones dar labiau išnaudoti darbuotojų kūrybiškumą plečiant inovacijas, kuriant inovatyvią organizacinę kultūrą. Todėl šiame darbe keliamas probleminis klausimas: kokie inovatyvios organizacinės kultūros bruožai būdingi SVV įmonėms?

Darbo tikslas: ištirti inovatyvios organizacinės kultūros bruožus SVV įmonėse.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti inovatyvios organizacinės kultūros teorinius aspektus.

2. Atlikti tyrimą SVV įmonėse ir įvertinti inovatyvios organizacinės kultūros bruožus.

Darbo objektas. Inovatyvi organizacinė kultūra.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė, sisteminimas. Atliekant empirinį inovatyvios organizacinės kultūros tyrimą SVV įmonėse, taikytas kiekybinis tyrimo bei duomenų apdorojimo metodas. Surinkti empiriniai duomenys apdoroti naudojantis SPSS programiniu paketu (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*). Apdorojant duomenis skaičiuoti procentai, vidurkiai, moda, taip pat taikyta dispersinė analizė (ANOVA Turkey testo kriterijus). Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti naudotas Cronbacho alfa (*Cronbach's alpha*) koeficientas, kuris remiasi pavienių klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį.

Inovatyvios organizacinės kultūros teoriniai aspektai

Šiuolaikinės kompleksinės inovacijos pirmiausia yra organizacijų veiklos produktas, todėl kalbant apie inovacinę kultūrą daugiausia dėmesio kreipiama būtent organizacijos lygmeniui. Inovacijos įmonei gali suteikti galimybes patenkinti vartotojų poreikius, užkariauti rinkas ir tapti šakos lydere (Adams, Brusoni, Malerba, 2011). Tai šiandieninės organizacijos raktas į sėkmę konkurencingoje rinkoje (Torokoff, 2010). Būtent konkurencingumas minimas kaip vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris skatina įmones diegti inovacijas. Autorių teigimu, įmonės, diegdamos inovacijas, gali tapti lyderėmis ne

tik siauroje šakoje, bet ir nacionalinėje ar užsienio rinkoje. T. Brandy ir J. Söderlund (2008) inovacijos sąvoką sieja su projektų valdymu ir atkreipia dėmesį, jog dažnai nuo idėjos iki produkto sukūrimo susiduriama su sunkumais. Tai reiškia, kad įmonės, diegdamos inovacijas, gali jas įgyvendinti kaip atskirus projektus, kurie padėtų planuoti, įgyvendinti ir kontroliuoti šį procesą. Daug platesnį požiūrį į inovacijas pateikia D. O'Sullivan ir L. Dooley (2009) teigdami, kad inovacija yra didelis ar mažas radikalus produktų arba procesų pokyčių vykdymas, kuris lemia kažko naujo organizacijoje atsiradimą, kas turi pridėtinę vertę vartotojams ir prisideda prie organizacijos žinių gausinimo. Toks požiūris paneigia visuomenėje susiformavusią nuomonę, kad inovacijos – tai išradimas, unikalaus produkto sukūrimas ar radikalus pokytis. Šių autorių nuomonė atskleidžia, kad inovacijomis laikomi ir mažesni pokyčiai, vykstantys įmonėse. Akcentuotina, kad yra neteisingai manoma, jog inovacija – tai visiškai originalumas, visiškai naujovė. Iš tikrųjų inovacija – paprastai yra 99 proc. seniai žinomų dalykų ir tik 1 proc. naujovių. Inovacijos ne-

atsiranda iš nieko, naujos idėjos atsiranda iš senų ir patikrintų tiesų. Inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju (Melnikas, Jakubavičius, Strazdas, 2000). J. Tidd ir J. Bessant (2011) pabrėžia, kad inovacijoms gan svarbu yra įmonės dydis. Paprastai smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės turi nemažai privalumų, kaip, pavyzdžiui: lankstumas, greitas sprendimų priėmimas, bet taip pat ir trūkumų, tokių kaip riboti ištekliai. Autoriai pateikia mažų įmonių, kurios diegia inovacijas, privalumus ir trūkumus (1 lentelė).

Pažymėtina, kad konkurencinį pranašumą įgyja tos įmonės, kurios sujungia ir suderina strateginius veiksmus, o ne būtinai tos, kurios sukuria naujus produktus, todėl, kaip teigia autoriai, būtina inovacijas suderinti su visa įmonės veikla ir strateginiais veiksmais, o ne tik kurti naujus produktus (Vasauskaitė, Krušinskas, 2009). Tam, kad organizacijoje būtų kuriamos ir diegiamos inovacijos, reikalinga tam tikra aplinka, vyraujančios vertybės ir nuostatos, turi būti suformuota atitinkama organizacinė kultūra. Tyrimai atskleidžia, kad organizacinė kultūra, ypač inovatyvi

1 lentelė

Mažų ir vidutinio dydžio įmonių, diegiančių inovacijas, privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
Greitai priima sprendimus	Trūksta formalios valdymo sistemos kontrolės, t. y. projekto laikas ir kaina
Neformali kultūra	Išteklų trūkumas, ypač finansų
Aukšto lygio komunikacija – visi žino, kas vyksta	Įgūdžių ir patirties trūkumas
Bendra ir aiški vizija	Ilgalaikės strategijos kryptys
Lankstumas, manevringumas	Struktūrų ir nuoseklaus planavimo trūkumas
Verslumo dvasia ir pokalbiai apie riziką	Prastas rizikos valdymas
Energija, entuziazmas ir aistra naujovėms	Dalyvavimo stoka, sistemų trūkumas
Geras išorės ir vidaus tinklas (tinklaveika)	Prieigos prie išteklų trūkumas

Šaltinis: J. Tidd ir J. Bessant (2011).

kultūra, gerina organizacijos veiklą, nes novatoriška kultūra apima vertybes ir funkcijas, kurios yra imlios naujoms idėjoms. Inovacinėje kultūroje vidinės prielaidos, vertybės ir valdymo praktika skatina plėtoti naujas idėjas į produktus, procesus, objektus ar paslaugas (Zhu, Engels, 2014). Pagal P. E. Tesluk et al. (1997) (cit. iš Valencia, Jimenez, Valle, 2011), pagrindiniai kultūros elementai turi dvejopą poveikį inovacijoms – nuo perspektyvų iki socializacijos ir koordinavimo. Socializacijos procesas leidžia asmenims sužinoti, kiek kūrybingumas ir novatoriškas elgesys yra integruojamas į verslą. Tuo pat metu organizacijos vykdomas veiklas, procedūras, politiką, deklaruojamas vertybes galima pagerinti remiantis kūrybiškumu ir inovatyvumu (Valencia, Jimenez, Valle, 2011). Kadangi tokios savybės kaip mokymasis, kūrybiškumas, lankstumas yra neatsiejamos nuo inovacinių įmonių, jų vadovai turėtų formuoti darbuotojams palankią, tolerantišką atmosferą (Stripeikis, Ramanauskas, 2011).

E. Martins ir N. Martins (2002) pateikia modelį, kuriuo atskleidžia organizacinės kultūros poveikį kūrybiškumui ir inovacijoms. Modelis sukurtas remiantis E. Schein aprašyta organizacine kultūra. Sisteminis metodas akcentuoja holistinį požiūrį, parodant skirtingų posistemų ir elementų tarpusavio ryšį. Pasak autorių, šis modelis paaiškina tarpusavio ryšį tarp organizacijos posistemų (tikslų, valdymo, technologijų ir psichosocialinės aplinkos), atskleidžia sąveiką, vykstančią skirtingais lygiais tarp asmenų ir grupių, taip pat su kitomis organizacijomis ir išorine aplinka. Visa tai gali būti vertinama kaip pagrindas, kuris lemia darbuotojų elgesį organizacijoje. Remdamiesi literatūroje išskirtomis priemonėmis, apibūdinančiomis organizacinę kultūrą, E. Martins ir

N. Martins (2002) parodo organizacinės kultūros veiksnius, kurie svarbūs kūrybiškumui ir naujovėms. Vienas iš labiausiai su inovacijomis siejamų ir analizuojamų veiksnių yra kūrybiškumas, kuris apibrėžiamas kaip gebėjimas sukurti kažką naujo, neįprasto, apimantis asmens savybes, aplinkos veiksnius ir kryptingą ugdymą.

C. Dombrowski ir kt. (cit. iš Janiūnaitė, Petraitė, Jucevičius, 2011) nustatė 8 pagrindinius organizacijos inovacinės kultūros elementus. Elementai nustatyti pusiau struktūruoto interviu metodu, apklausiant daugiau kaip 30 Amerikos ir Europos įmonių atstovų iš tyrimų ir vystymo, rinkodaros bei produktų vystymo padalinių. Šie elementai: inovatyvi misija; demokratiška komunikacija; saugumas; lankstumas; bendradarbiavimas; betarpiškumas; skatinimas; vadovavimas (lyderiavimas). B. Janiūnaitė, M. Petraitė ir G. Jucevičius (2011) inovacinę kultūrą traktuoja kaip konkrečios socialinės žmonių grupės vertybių, normų, požiūrių ir veiklos praktikų, palankių inovacinei veiklai (t. y. naujovių kūrimui ir diegimui), visumą. Pasak T. Wieland (cit. iš Janiūnaitė, Petraitė, Jucevičius, 2011), inovacinė kultūra – tai grupės ar visuomenės „rėmai“, per kuriuos perfiltruojami ekonominių ir technologinių iššūkių suvokimai, sąlygojantys šių iššūkių sprendimo strategijas. Pasak autorių, inovacinę kultūrą sudaro inovacijų proceso dalyviams bendra technologinė vizija, tyrimų tradicijos, vertybių sistemos. G. Jucevičius (2009) teigia, kad inovacinė kultūra gali veikti ir kaip stabilizuojantis, ir kaip veiklos dinamiškumą sąlygojantis veiksnys. Kitaip tariant, dinamiškai inovacinei kultūrai yra svarbus pakankamai stabilus vertybinis pamatas. Pasak autoriaus, produktyvius pokyčius (inovacijas) įgalina per tam tikrą laiką konkrečioje socialinėje

terpėje įsitvirtinusios pagrindinės kultūrinės vertybės ir veikėjų sąveikos modeliai. Inovacijos ir inovacinė organizacinė kultūra labai priklauso nuo organizacijoje esančių „individų“, jų papročių, tradicijų, infrastruktūros, žinių ir pasiekto visuomenės bei ekonomikos išsivystymo lygio (Janiūnaitė, 2007). O. Stripeikis ir J. Ramanauskas (2011) išskyrė pagrindinius veiksnius, formuojančius inovacijoms palankią kultūrą. Kaip pastebi J. Bessant (cit. iš Stripeikis, Ramanauskas 2011), 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.

Inovatyvi organizacinė kultūra iš esmės yra visuma atskirų charakteristikų ir joms įtaką darančių veiksnių sisteminio pobūdžio sąveikų. Pasak M. Heidenreich (cit. iš Janiūnaitė, Petraitė, Jucevičius, 2011), inovacinė kultūra – tai santykinai stabilūs mąstymo, elgsenos ir socialinės organizacijos būdai, sąlygojantys modernizaciją ir vystymąsi bendrų vertybių pagrindu. Susisteminus kai kurių mokslininkų pateiktus inovatyvios organizacinės kultūros bruožus pateikiama 2 lentelė.

2 lentelė

Inovatyvios organizacinės kultūros bruožai

Autoriai	Inovatyvios organizacinės kultūros bruožai	Inovatyvios organizacinės kultūros bruožai
G. Jucevičius (2009)	<i>Rizikos tolerancija</i> , mobilumas ir lankstumas, <i>mokymasis, tinklaveika</i> .	<i>Tinklaveika</i> <i>Rizikos tolerancija</i> <i>Mokymasis</i> <i>Vertybės</i> <i>Vadovavimas</i> <i>Bendradarbiavimas</i> <i>ir komunikacija</i> <i>Organizacijos struktūra</i>
B. Janiūnaitė, M. Petraitė, G. Jucevičius (2011)	<i>Vertybės</i> , normos, požiūriai ir veiklos praktika	
T. Wieland (Janiūnaitė, Petraitė, Jucevičius, 2011)	Inovacinę kultūrą sudaro inovacijų proceso dalyviams bendros technologinės vizijos, tyrimų tradicijos, <i>vertybių sistemos</i> .	
J. Bessant (Stripeikis, Ramanauskas, 2011)	Kūrybiškumas, iniciatyvumas ir <i>rizikos tolerancija</i> ; lyderystė, <i>vadovavimo stilius</i> , organizaciniai ir psichologiniai procesai bei <i>organizacijos struktūra</i> .	
C. Dombrowski ir kt. (Janiūnaitė, Petraitė, Jucevičius, 2011)	Nustatė 8 pagrindinius organizacijos inovacinės kultūros elementus: inovatyvi misija, <i>demokratiška komunikacija</i> , saugumas, lankstumas, <i>bendradarbiavimas</i> , betarpiškumas, skatinimas, <i>vadovavimas (lyderiavimas)</i> .	
M. Heidenreich (Janiūnaitė, Petraitė, Jucevičius, 2011)	<i>Bendros vertybės</i> .	
I. Nonaka (1998)	Inovacijų strategija, <i>organizacijos struktūra</i> , <i>komunikacija</i> , organizacijos infrastruktūros palankumas inovacijoms, inovacinės veiklos palaikymas organizacijoje, vadybinis potencialas inovacinei veiklai, <i>lyderystė</i> , organizacijos kultūra, <i>mokymasis</i> , inovacinės veiklos organizavimas ir stebėseną organizacijoje, <i>tinklaveika</i> .	

Šaltiniai: G. Jucevičius (2009); B. Janiūnaitė, M. Petraitė, G. Jucevičius (2011); O. Stripeikis, J. Ramanauskas (2011).

Šie bruožai atrinkti pagal tai, kiek dažnai jie minimi skirtingų autorių. Būtent šie inovatyvios organizacinės kultūros bruožai bus tiriami ir vertinami SVV įmonėse: *tinklaveika, rizikos tolerancija, mokymasis, vertybės, vadovavimas, bendradarbiavimas ir komunikacija, organizacijos struktūra*.

Tinklaveika pasireiškia asmeninio pobūdžio pasitikėjimu, verslo ir mokslo bendradarbiavimo galimybių vertinimu (Jucevičius, 2009). Šiuolaikinė inovacinė veikla visų pirma charakterizuojama sparčia daugelio veikėjų tinklo generuojamų žinių jungtimi ir rekonfigūracija, kai nė viena organizacija nėra pajėgi turėti visų reikiamų žinių viduje (Powel, Grodal, cit. Janiūnaitė, Petraitė, Jucevičius, 2011). Todėl vis daugiau dėmesio tenka tarporganizaciniams ryšiams, įgalintiems inovacijų generavimą susijusių veikėjų tinkle (Petraitė, Janiūnaitė, 2010). *Rizikos tolerancija* pasireiškia neaiškių situacijų, rizikingos iniciatyvos naujose srityse toleravimu, lengvu pokyčių priėmimu, kūrybingumo skatinimu (Jucevičius, 2009). Kaip teigia J. Halman, J. Keizer ir M. Song (cit. iš Jakubavičius ir kt., 2008), rizika yra visų inovacijų procesų veiksnys, kadangi ši veikla yra tikslingai nukreipta į ateitį (kuri yra neapibrėžta), tikintis galimo atlygio ir remiantis tam tikrais kaštais. Kitaip tariant, norint realizuoti inovacinį potencialą, rizikos prisiėmimas yra neišvengiama būtinybė. Inovatyviai veiklai organizacijose yra būdinga rizika, todėl inovatyvios organizacijos turi būti pajėgios šią riziką ne tik prisiimti, bet ir efektyviai valdyti (Baronienė, 2010). *Mokymasis*, pasireiškiantis tobulėjimo skatinimu, nuolatinis sėkmių ir nesėkmių apmąstymas vyksta ir yra skatinamas. Organizacinis mokymasis apima tokius

etapus kaip socializacija, eksternalizacija, sujungimas ir internalizacija (Jucevičius, 2009). Tai yra procesas, kurio metu vidinis neišreikštas organizacijos narių žinojimas tampa išreikštomis žiniomis (Janiūnaitė ir kt., 2011). Inovatyvumo kaip *vertybės* įsitvirtinimas įmonėje – tai procesas, apimantis tam tikrus etapus, kuriuose kūrybiškumas ir verslumas turi nevienodą reikšmę. Tik išsamiai įvertinus situaciją padalinyje ir vyraujančią vertybių sistemą, galima parinkti tinkamiausią inovatyvumo kaip vertybės pristatymo būdą darbuotojams (Zabelavičienė, 2008). *Vadovavimas*. Inovacijų procesas yra neatsiejamas nuo vadovo kaip lyderio vaidmens. Vadovas turi tiesioginės įtakos formuojant organizacijos politiką ir kultūrą, lemia strateginius su inovacine veikla susijusius įmonės sprendimus (Schein, 2004; Šimanskienė, Tarasevičius, 2010). *Bendradarbiavimas* organizacijoje dažnai susijęs su tiesioginiu informacijos apsikeitimu, mokymosi procesu, patirties pasidalijimu, net planavimu ar komandų kūrimu. Inovacijų kūrimui net bendradarbiavimo kultūra organizacijos viduje ir su organizacijos partneriais išorėje yra vienas iš sėkmingos inovacijų plėtros aspektų. Bendradarbiavimo kultūra skatina visų tipų inovacijas (Voelpel ir Han, cit. iš Janiūnaitė, Petraitė, Jucevičius, 2011, p. 33). Organizacijai, kuri pasižymi inovacine kultūra, ypač svarbus elementas yra *komunikacija*, ypač demokratiška komunikacija. A. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas (2003, p. 40) teigia, kad inovacinės veiklos plano įgyvendinimas remiasi *organizacijos struktūra*, kuri turi būti tokia, kad įgalintų pasiekti numatytus tikslus. Visi paminėti bruožai gali būti analizuojami kaip inovatyvios organizacinės kultūros išraiška įmonėje.

Tyrimo metodų aprašymas

Tyrimo etika. Rašant straipsnį buvo laikomasi tyrimų etikos reikalavimų. Socialinių tyrimų etika vis dažniau kelia moralinius tyrimų klausimus, kurie susiję su tyrimo subjektais (Luobikienė, 2005). Fundamentali tyrimų etikos koncepcija yra tiriamųjų sutikimas dalyvauti tyrime, jiems apie jį gavus išsamią informaciją. Tyrime geranoriškumo principas užtikrintas klausimyno teiginiais, kurie pateikti pagarbiu stiliumi ir nesudaro prielaidų respondentams prarasti privatumo. Prieš išdalijant klausimynus tyrimo dalyviai žinojo, kad jie dalyvauja tyrime savo noru, jie buvo informuoti, kad dalyvavimas apklausoje yra asmeninis apsisprendimas. Subjekto sutikimas dalyvauti apima ne tik jo apsisprendimo teisę, bet ir atsakomybę dėl tyrimo rezultatų. Laisvo apsisprendimo aspektas – galimybė organizacijai atsakyti dalyvauti tyrime arba, jam prasidėjus, iš jo pasitraukti. Tiriamiesiems buvo paaiškinta, kodėl būtent jie pasirinkti dalyvauti šiame tyrime. Pateiktuose klausimynuose nebuvo asmeninės informacijos, leidžiančios atpažinti konkretų asmenį.

Laikantis tyrimo etikos reikalavimų gautas oficialus žodinis leidimas atlikti tyrimą. Prieš prašant oficialaus leidimo buvo numatytas tyrimo pobūdis ir apimtis, paaiškinta tyrimo eiga, praktinio pritaikymo galimybės, laiko sąnaudos, numatyti tiriamieji. Įmonėms buvo suteikta galimybė susipažinti su tyrimo rezultatais. Kai kurių įmonių vadovai nepanoro, kad straipsnyje būtų įvardijamas įmonės pavadinimas, todėl įmonės yra koduojamos raidėmis.

Tyrimo metodas. Šiame darbe atliktas kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa) keturiose Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) prekybos įmonėse.

Klausimyno sudarymas. Klausimynas sudarytas remiantis teorijoje išskirtais inovatyvios organizacinės kultūros bruožais: *tinklaveika, rizikos tolerancija, mokymusi, vertybėmis, vadovavimu, bendradarbiavimu ir komunikacija, organizacijos struktūra*. Kiekvienam bruožui išskirti kriterijai, vertinami 5 balų sistema, kur 1 reiškia visišką sutikimą, 2 sutikimą, 3 dalinį sutikimą, 4 nesutikimą, 5 visišką nesutikimą.

Tyrimas buvo atliktas 2014 m. liepos ir rugpjūčio mėnesiais. Klausimynas įmonėms buvo siunčiamas elektroniniu paštu arba talpinamas internetinėje apklausos svetainėje, nusiunčiant įmonės darbuotojams nuorodą ir paprašant atsakyti į pateiktus klausimus.

Atrankos metodas. Atliekant tyrimą remtasi tikimybinio atrankos metodu.

Tyrimo imtis. Apklausoje dalyvavo SVV prekybos įmonių darbuotojai. Šios prekybos įmonės yra vienintelės oficialios to paties produkto importuotojos Lietuvoje, savo veiklą vykdančios skirtinguose Lietuvos miestuose. Įmonė A įsikūrusi Vilniuje (62 darbuotojai), įmonė B įsikūrusi Kaune (20 darbuotojų), įmonė C įsikūrusi Panevėžyje (20 darbuotojų), įmonė D įsikūrusi Klaipėdoje (12 darbuotojų). A įmonėje buvo apklausti 58 respondentai, B, C ir D įmonėse buvo apklausti visi darbuotojai.

Gauti duomenys apdoroti SPSS programiniu paketu (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*). Apdorojant duomenis skaičiuoti procentai, vidurkiai, moda, taikytas dispersinės analizės metodas (ANOVA testas). Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti naudotas Cronbacho alfa (*Cronbach's alpha*) koeficientas.

Tyrimo rezultatų analizė

Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti dažniausiai yra naudojamas Cronbacho alfa (*Cronbach's alpha*) koeficientas, kuris remiasi pavienių klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei leidžia patikslinti reikiamą klausimų skaičių skalėje (Pukėnas, 2009). 3 lentelėje pateikta Cronbacho alfa koeficiento reikšmė, kuri tinkamai ir kokybiškai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė už 0,7 (kai kurių autorių teigimu, 0,6). Šiuo atveju, analizuojant klausimyno skalės teiginius, atspindinčius inovatyvią organizacinę kultūrą, gauta, kad *Cronbacho alfa koeficientas* yra didesnis kaip 0,9. Tai reiškia, kad skalė sudaryta tinkamai.

Spearman-Brown padidinto patikimumo koeficientas įvardytas kaip *standartizuotų duomenų Cronbacho alfa koeficientas*. Kaip matyti iš 3 lentelės, jo reikšmė artima Cronbacho alfa koeficiento reikšmei, o tai reiškia, kad atsakymų į atskirus klausimus dispersijos yra panašios.

Analizuojant inovatyvios organizacinės kultūros bruožus SVV įmonėse, res-

pondentams pateikta septynių teiginių grupė, nusakanti inovatyvią organizacinę kultūrą. Kiekvienoje teiginių grupėje buvo pateikta po penkis teiginius, o tai sudaro 35-ių teiginių ranginę skalę, kur 1 reiškia *visiškai sutinku*, 5 – *visiškai nesutinku*. Analizuojami vidurkiai (toliau V), moda (toliau M) (dažniausiai pasikartojanti reikšmė). Taip pat analizuotas standartinis nuokrypis, parodantis vidutinę duomenų sklaidą apie vidurkį. Kuo standartinis nuokrypis mažesnis, tuo duomenys daugiau koncentruoti apie vidurkį ir yra tikslesni. Gautas standartinis nuokrypis yra gana mažas, neviršija daugiau kaip 0,56 koeficiento, todėl galima teigti, kad duomenys koncentruojasi aplink vidurkį ir yra tiksūs.

Analizuojant kiekvienos įmonės duomenis, atliktas ANOVA testas, kuris parodo kintamųjų tarpusavio ryšį, t. y. ar kintamieji yra statistiškai susiję ir daro įtaką vienas kitam: jei reikšmingumo lygmuo $p \leq 0,05$, tai kintamieji daro įtaką vienas kitam, jei $p > 0,05$, tai kintamieji nedaro įtakos vienas kitam. Atlikus ANOVA testą, iš pateiktos 4 lentelės matyti, kad skirtingų įmonių respondentai linkę skirtingai vertinti kai kuriuos teiginius. Vidurkių

3 lentelė

Klausimyno skalės vidinio nuoseklumo vertinimas

Inovatyvios organizacinės kultūros veiksniai	Cronbacho alfa koeficientas	Standartizuotų duomenų Cronbacho alfa koeficientas	Skalės klausimų skaičius
Tinklaveika	0,9824	0,9832	5
Rizikos tolerancija	0,9071	0,9084	5
Mokymasis	0,9383	0,9388	5
Vertybių sistema	0,9351	0,9365	5
Vadovavimas	0,9807	0,9812	5
Bendradarbiavimas ir komunikacija	0,9946	0,9952	5
Organizacinė kultūra	0,9948	0,9954	5

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

Teiginių, atspindinčių tinklaveiką, ANOVA testas

4 lentelė

Teiginiai, atspindintys tinklaveiką įmonėje	P reikšmė
Įmonė, numatydama naują veiklą, siekia išsiaiškinti savo klientų poreikius.	$p \leq 0,05 = 0,000$
Įmonėje vyksta atviras ir garbingas abipusis bendravimas ir žinių sklaida tarp bendradarbių.	$p \leq 0,05 = 0,110$
Įmonėje komunikacija tarp skirtingų padalinių vyksta sklandžiai.	$p \leq 0,05 = 0,607$
Įmonė bendradarbiauja su specialistais iš šalies, kuomet pati nepajėgi išspręsti problemų.	$p \leq 0,05 = 0,003$
Įmonės darbuotojų bendradarbiavimas ir partnerystė leidžia sėkmingai panaudoti naujas idėjas įmonės veiklos tobulinimui.	$p \leq 0,05 = 0,000$

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

skirtumai rodo, kad A ir B įmonių darbuotojai, palyginti su C ir D įmonių darbuotojais, labiau linkę pritarti, kad įmonė, numatydama naują veiklą, siekia išsiaiškinti savo klientų poreikius ($p \leq 0,05 = 0,000$). Visų įmonių respondentai sutinka, kad įmonėse vyksta atviras ir garbingas abipusis bendravimas ir žinių sklaida tarp bendradarbių (M – 2) ($p \leq 0,05 = 0,110$). Visų įmonių respondentai su teiginiu, kad komunikacija tarp skirtingų padalinių vyksta sklandžiai, sutiko tik iš dalies (M – 3) ($p \leq 0,05 = 0,607$). Tai rodo, kad tarp įmonės padalinių yra tam tikrų komunikavimo nesklandumų. Teiginių, kad įmonė bendrauja su specialistais iš šalies, kuomet pati nepajėgi išspręsti problemų ($p \leq 0,05 = 0,000$), ir kad įmonės darbuotojų bendradarbiavimas ir partnerystė leidžia sėkmingai panaudoti naujas idėjas įmonės veiklai tobulinti ($p \leq 0,05 = 0,000$), vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi. Labiausiai šiems teiginiais pritaria A, B ir

D įmonių respondentai (M – 2). C įmonės respondentai tik vidutiniškai sutinka su šiais teiginiais (M – 3).

Galima pastebėti, kad įmonėse dėl tinklaveikos vyksta informacinių ir komunikacinių aspektų bei socialinių reiškinių susiliejimas. Šiuo atveju galima išskirti tik C įmonę, kurioje darbuotojai tik iš dalies patenkinti komunikacijos tarp padalinių procesu. Taip pat šios įmonės respondentų teigimu, įmonės darbuotojų bendradarbiavimas ir partnerystė tik iš dalies leidžia panaudoti naujas idėjas veiklos tobulinimui. O tai atspindi, kad įmonė dažnu atveju neinicijuoja pokyčių, kurie galbūt į įmonės veiklą įneštų daugiau naujovių, kas skatintų darbuotojų artimesnį bendradarbiavimą ir pagalbą vieni kitiems.

Analizuojant rizikos toleravimą įmonėje atskleista, kad skirtingų padalinių respondentai linkę skirtingai vertinti pateiktus teiginius ($p \leq 0,05 = 0,000$) (5 lentelė).

Teiginių, atspindinčių rizikos toleravimą, ANOVA testas

5 lentelė

Teiginiai, atspindintys rizikos toleravimą įmonėje	P reikšmė
Įmonėje toleruojama tik nedidelė, gerai pamatuota rizika.	$p \leq 0,05 = 0,000$
Įmonė toleruoja rizikingas iniciatyvas naujose srityse.	$p \leq 0,05 = 0,000$
Klaidos įmonėje traktuojamos kaip mokymosi galimybė.	$p \leq 0,05 = 0,000$
Įmonėje laikomasi požiūrio, kad tai, kas yra daroma, turi būti 95 proc. pasiektas teigiamas rezultatas.	$p \leq 0,05 = 0,000$
Įmonės vadovai geba valdyti riziką.	$p \leq 0,05 = 0,000$

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

Ištirta, kad B ir C įmonių darbuotojai sutinka, kad įmonėje toleruojama tik nedidelė gerai pamatuota rizika (M – 2), o A ir D įmonių respondentai tik iš dalies sutinka, kad įmonėje toleruojama tik nedidelė gerai pamatuota rizika (M – 3). A ir D įmonių respondentai sutinka, kad įmonė toleruoja rizikingas iniciatyvas naujose srityse (M – 2), B įmonės darbuotojai iš dalies pritaria šiam teiginiui, o C įmonės darbuotojai linkę nepritari šiam teiginiui (M – 4). Kad klaidos įmonėje traktuojamos kaip mokymosi galimybė, labiausiai pritaria A ir D įmonių darbuotojai (M – 2). B įmonės darbuotojai tik iš dalies sutinka su šiuo teiginiu (M – 3), o C įmonės darbuotojai linkę nesutikti su šiuo teiginiu (M – 4).

Dauguma įmonių laikosi požiūrio, kad tai, ką jos daro, turi 95 proc. pasiekti teigiamų rezultatų, tačiau, jei laikomasi tokio požiūrio, organizacijoje galiausiai sukurama aplinka, kurioje žmonės nesiims jokios rizikos (Jakubavičius ir kt., 2008). B įmonės respondentai linkę sutikti, kad įmonėje laikomasi požiūrio, kad tai, kas yra daroma, turi būti 95 proc. pasiektas teigiamas rezultatas (M – 2). Kitų įmonių respondentai tik iš dalies sutinka su šiuo teiginiu (M – 3). Kad įmonės vadovai geba valdyti riziką, sutinka A, B ir D

įmonių darbuotojai (M – 2). C įmonės darbuotojai nesutinka su šiuo teiginiu (M – 4). Galima pastebėti, kad C įmonės vadovai nėra linkę rizikuoti. Pažymėtina, kad dažnu atveju įmonių rizikingą veiklą sąlygoja noras gauti maksimalų rezultatą. Tačiau nereikėtų veiklos rizikos suprasti tik blogąja prasme. Susiklosčius palankioms aplinkybėms rizika gali atnešti daug didesnę naudą, nei neprisiimant jokios rizikos arba prisiimant daug mažesnę. Nes įmonės, nenorinčios rizikuoti, dažnai neišlaiko konkurencijos. Žinoma, labai svarbu, kad įmonės rizika būtų „protinga“, t. y., kad vadovai gebėtų tą riziką valdyti.

6 lentelėje pateiktas ANOVA testas bei vidurkių skirtumai rodo, kad mokymasis padaliniuose vyksta gana skirtingai. Gauta, kad A, B ir D įmonių darbuotojai sutinka, jog įmonėje skatinamas mokymasis ir tobulėjimas (M – 2), o C įmonės darbuotojai tik iš dalies sutinka su šiuo teiginiu (M – 3) ($p \leq 0,05 = 0,017$). Statistiškai reikšmingo vidurkių skirtumo nepastebėta analizuojant teiginį, kad mokymasis įmonėje dažniausiai susijęs su klientų poreikių tenkinimu ($p \leq 0,05 = 0,182$). Su šiuo teiginiu labiausiai sutinka C įmonės respondentai, kitų įmonių respondentai linkę nepritari šiam teiginiui.

6 lentelė

Teiginių, atspindinčių mokymąsi įmonėse, ANOVA testas

Teiginiai, atspindintys mokymąsi įmonėje	P reikšmė
Įmonėje skatinamas mokymasis ir tobulėjimas.	$p \leq 0,05 = 0,017$
Mokymasis įmonėje dažniausiai susijęs su klientų poreikių tenkinimu.	$p \leq 0,05 = 0,182$
Įmonėje parenkamos tinkamos mokymosi formos, būdai ir pan., įgalinantys darbuotojus inovacijoms.	$p \leq 0,05 = 0,023$
Įmonėje darbuotojai yra įgalinami pritaikyti naujai išmokus dalykus savo veikloje.	$p \leq 0,05 = 0,015$
Įmonėje pasitelkiamas komandinis darbas planuojant ir įgyvendinant mokymus.	$p \leq 0,05 = 0,002$

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

Statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas pastebėtas dėl teiginių, kad įmonėje parenkamos tinkamos mokymosi formos, būdai ir pan., įgalinantys darbuotojus inovacijoms ($p \leq 0,05 = 0,023$); įmonėje darbuotojai yra įgalinami pritaikyti naujai išmokus dalykus savo veikloje ($p \leq 0,05 = 0,015$); įmonėje pasitelkiamas komandinis darbas planuojant ir įgyvendinant mokymus ($p \leq 0,05 = 0,002$). Su šiais teiginiais linkę sutikti A, B ir D įmonių darbuotojai (M – 2), o C įmonės darbuotojai tik iš dalies pritaria šiems teiginiams (M – 3). Pažymėtina, kad mokymu ir kvalifikacijos kėlimu siekiama patenkinti ne tik individualius asmens poreikius, bet ir įmonės poreikius. Be to, tai priemonė, kuri orientuota gerinti komandos darbo kultūrą sprendžiant užduotis komandose. Mokymasis darbuotojui suteikia daugiau naujų įgūdžių, galimybių būti paaukštintam bei išmokti susidoroti su darbo problemomis, o tai naudinga įmonei.

Analizuojant vertybių sistemą įmonėse išsiaiškinta, kad visų teiginių vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi ($p \leq 0,05 = 0,000$) (7 lentelė). Analizuojant vertybes organizacinės kultūros požiūriu, išsiskiria visuomeninės ir individo vertybės. Pasak kai kurių mokslininkų

(Šimanskienė, Tarasevičius, 2010), klesatinčios organizacijos remiasi išplėtota vertybių ir įsitikinimų sistema, kurių tikslas – įprasminti darbuotojų gyvenimus, įkvėpti laikytis pripažintų dorovės normų.

Gauta, kad A ir D įmonėse inovacijos traktuojamos kaip vertybė (M – 2), o B ir C įmonių respondentai tik iš dalies pritaria, kad inovacijos traktuojamos kaip vertybė jų įmonėse (M – 3). Kad tarp įmonės darbuotojų vyrauja komandinė dvasia ir kad įmonėje deklaruojamos vertybės, labiausiai sutinka A ir D įmonių darbuotojai (M – 2); B ir C įmonių darbuotojai tik iš dalies pritaria šiam teiginiui (M – 3). Kad įmonėje toleruojama ir skatinama požiūrių įvairovė, labiausiai pritaria A, B ir D įmonių darbuotojai (M – 2). Nesutikti su šiuo teiginiu yra linkę C įmonės darbuotojai. Su teiginiu, kad įmonėje esama tradicijų, kaip pagerbti, motyvuoti darbuotojus už kūrybiškumą ir originalumą, sutinka A, B ir D įmonių darbuotojai (M – 2); C įmonės darbuotojai linkę tik iš dalies pritarti šiam teiginiui (M – 3).

Galima pastebėti, kad įmonių vadovai akcentuoja vertybes darbuotojams, nes vertybės lemia darbuotojų lojalumą organizacijai, savitarpio supratimą ir įsipareigojimus, tikslų siekimą, kadangi tikslų įgyvendinimas yra naudingas abipusiai.

7 lentelė

Teiginių, atspindinčių vertybių sistemą įmonėje, ANOVA testas

Teiginiai, atspindintys vertybių sistemą įmonėje	P reikšmė
Įmonėje inovacijos traktuojamos kaip vertybė.	$p \leq 0,05 = 0,000$
Tarp įmonės darbuotojų vyrauja komandinės veiklos dvasia.	$p \leq 0,05 = 0,000$
Įmonėje nuolat akcentuojamos deklaruojamos vertybės.	$p \leq 0,05 = 0,000$
Įmonėje toleruojama ir skatinama požiūrių įvairovė.	$p \leq 0,05 = 0,000$
Įmonėje esama tradicijų, kaip pagerbti, motyvuoti darbuotojus už kūrybiškumą ir originalumą.	$p \leq 0,05 = 0,000$

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

Vadovai, nuolat akcentuodami vertybes, suvienija darbuotojus ir nukreipia tikslo link. Šiuo atveju C įmonės vadovams rekomenduotina supažindinti darbuotojus su organizacijos vertybėmis taip parodant, kas įmonei yra svarbiausia.

Atlikus teiginių, atspindinčių vadovavimą įmonėse, ANOVA testą, gauta, kad visų teiginių vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi ($p \leq 0,05 = 0,000$) (8 lentelė). Vadovavimas yra viena iš svarbiausių vadovo funkcijų, padedanti pavaldiniams suprasti ir siekti organizacijos tikslų. Vadovas savo vadovavimu skatina visus darbuotojus atlikti savo darbą geriausiu būdu ir šiuos būdus toliau tobulinti. Tam jis privalo dažnai susitikti su darbuotojais, žinoti jų darbo problemas, tiksliai suvokti konkrečių įmonės padalinių poreikius. Vadovas privalo savo darbą planuoti perspektyviai, visada būti pasirengęs priimti naujoves, turėti drąsos pripažinti priėmus neteisingą sprendimą, gebėti valdyti riziką.

Išanalizavus duomenis matyti, kad su teiginiu, jog įmonėje vadovai prieš priimdami sprendimą jį gerai išanalizuoja ir apgalvoja, labiausiai sutinka A, B ir D įmonių darbuotojai (M – 2). C įmonės darbuotojai linkę tik iš dalies pritarti šiam teiginiui (M – 3). Kad įmonės vadovai

laiko būtinomis tam tikras veiklos taisykles ir principus, labiausiai pritaria B įmonės respondentai (M – 1). A ir D įmonių respondentai taip pat linkę pritarti šiam teiginiui (M – 2), o C įmonės respondentai labiausiai nesutinka su šiuo teiginiu (M – 4). A, B ir D įmonių respondentai sutinka, kad įmonės vadovai yra kūrybiški ir inovatyvūs asmenys (M – 2). C įmonės darbuotojai nesutinka su šiuo teiginiu (M – 4). Taip pat A, B ir D įmonių darbuotojai sutinka, kad įmonės vadovai geba suburti darbuotojų komandą, galinčią dirbti kūrybiškai (M – 2). C įmonės darbuotojai tik iš dalies pritaria šiam teiginiui (M – 3). Galima pastebėti, kad C įmonės darbuotojai nėra linkę vadovus vertinti kaip kūrybiškus ir inovatyvius asmenis.

Analizuojant komunikaciją ir bendradarbiavimą įmonėse (9 lentelė) atliktas ANOVA testas atskleidė, kad skirtingų įmonių respondentai linkę skirtingai rinktis atsakymo variantus ($p \leq 0,05 = 0,000$). Akcentuotina, kad komunikacija organizacijoje yra labai svarbi: tai būdas, kuriuo koordinuojami veiksmai, pasiekiami užsibrėžti organizacijos tikslai, be to, komunikacija padeda organizacijos darbuotojams pasijusti jos dalimi. Pati komunikacija ir bendradarbiavimas parodo, kiek informacija yra pateikiama aiškiai ir suprantamai,

8 lentelė

Teiginių, atspindinčių vadovavimą įmonėse, ANOVA testas

Teiginiai, atspindintys vadovavimą įmonėje	P reikšmė
Įmonės vadovai prieš priimdami sprendimą jį gerai išanalizuoja ir apgalvoja.	$p \leq 0,05 = 0,000$
Įmonės vadovai laiko būtinomis tam tikras veiklos taisykles ir principus.	$p \leq 0,05 = 0,000$
Įmonės vadovai yra kūrybiški ir inovatyvūs asmenys.	$p \leq 0,05 = 0,000$
Įmonės vadovai sudaro sąlygas darbuotojams priimti sprendimus.	$p \leq 0,05 = 0,000$
Įmonės vadovai geba suburti darbuotojų komandą, galinčią dirbti kūrybiškai.	$p \leq 0,05 = 0,000$

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

9 lentelė

Teiginių, atspindinčių komunikaciją ir bendradarbiavimą įmonėse, ANOVA testas

Teiginiai, atspindintys komunikaciją, bendradarbiavimą įmonėje	P reikšmė
Įmonėje informacija pateikiama aiškiai ir suprantamai.	$p \leq 0,05 = 0,000$
Įmonėje komunikacija yra efektyvi ir veikia ne tik iš viršaus į apačią, bet ir iš apačios į viršų bei horizontaliai.	$p \leq 0,05 = 0,000$
Bendrus sprendimus tarp padalinių dažnai pavyksta pasiekti bendradarbiaujant.	$p \leq 0,05 = 0,000$
Įmonės darbuotojai gali laisvai reikšti savo nuomones, interesus, susijusius su naujomis idėjomis.	$p \leq 0,05 = 0,000$
Darbuotojams sudaromos sąlygos pasidalyti kūrybiškumo patirtimi.	$p \leq 0,05 = 0,000$

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

ar yra galimybė darbuotojams reikšti savo nuomonę, požiūrius. Taip pat komunikacija atskleidžia, kaip yra priimami sprendimai įmonėje, ar darbuotojai ir vadovai bendradarbiauja, ar sprendimus priima tik vadovai. Ištirta, kad A, B ir D įmonių respondentai sutinka, kad įmonėje informacija pateikiama aiškiai ir suprantamai; įmonėje komunikacija yra efektyvi ir veikia ne tik iš viršaus į apačią, bet ir iš apačios į viršų bei horizontaliai; bendrus sprendimus tarp padalinių dažnai pavyksta pasiekti bendradarbiaujant; įmonės darbuotojai gali laisvai reikšti savo nuomonę, interesus, susijusius su naujomis idėjomis; darbuotojams sudaromos sąlygos pasidalyti kūrybiškumo patirtimi (M – 2). C įmonės darbuotojai tik iš dalies sutinka su pateiktais teiginiais (M – 3).

Galima pastebėti, kad C įmonės darbuotojai dažnu atveju vertindami teiginius tik iš dalies pritaria jiems. Tai gali rodyti, kad darbuotojai nėra linkę bendradarbiauti, arba kad įmonės vadovai nesudaro darbuotojams sąlygų išreikšti save.

Atliktas ANOVA testas atskleidė, kad teiginiams, atspindintiems įmonės organizacijos struktūrą, įtakos turi skirtingų įmonių respondentų atsakymai ($p \leq 0,05 = 0,000$) (10 lentelė). Formuo-

jant įmonės organizacijos struktūrą iš esmės sprendžiama darbo pasidalijimo bei specializavimosi problema. Bendras organizacijos egzistavimo tikslas dažnai būna per platus, todėl tenka jį skaidyti į žemesnio lygio tikslus – tokiu būdu yra vykdomas darbo pasidalijimas. Jei organizacijos struktūra sudaryta aiškiai ir suprantamai, ji leidžia operatyviai spręsti iškilusias problemas, greičiau priimti sprendimus. Labai svarbu, kad organizacijos struktūra būtų lanksti ir leistų vystyti inovacines veiklas ir kad nuolat būtų peržiūrima ir koreguojama, jei to reikia.

Atlikus ANOVA testą, matyti, kad A ir D įmonių darbuotojai labiausiai sutinka, kad įmonės organizacijos struktūra leidžia vystyti inovacines veiklas ir kad organizacijos struktūra leidžia greitai priimti sprendimus (M – 2). B ir C įmonių darbuotojai tik iš dalies pritaria šioms teiginiais (M – 3). Kad įmonėje lanksčiai priimami sprendimai atsižvelgiant į esamą situaciją ir kad įmonėje galiojančios procedūros gali būti nesunkiai koreguojamos, jei trukdo operatyviai išspręsti kylančias problemas, labiausiai sutinka A, B ir D įmonių darbuotojai (M – 2). Tik iš dalies šioms teiginiais pritaria C įmonės darbuotojai (M – 3). Kad įmonėje

Teiginių, atspindinčių įmonės organizacijos struktūrą, ANOVA testas

Teiginiai, susiję su įmonės organizacijos struktūra	P reikšmė
Įmonės organizacijos struktūra leidžia vystyti inovacines veiklas.	$p \leq 0,05 = 0,000$
Įmonėje lanksčiai priimami sprendimai atsižvelgiant į esamą situaciją.	$p \leq 0,05 = 0,000$
Įmonėje veikia aiški hierarchinė struktūra, sudaromi darbo planai ir numatomos vykdymo procedūros.	$p \leq 0,05 = 0,000$
Organizacijos struktūra leidžia greitai priimti sprendimus.	$p \leq 0,05 = 0,000$
Įmonėje galiojančios procedūros gali būti nesunkiai koreguojamos, jei trukdo operatyviai išspręsti kylančias problemas.	$p \leq 0,05 = 0,000$

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

veikia aiški hierarchinė struktūra, sudaromi darbo planai ir numatomos vykdymo procedūros, labiausiai pritaria A, C ir D įmonių darbuotojai ($M - 2$). Tik iš dalies šiam teiginiui pritaria B įmonės darbuotojai ($M - 3$). Kaip matyti, A ir D įmonių organizacijos struktūra yra lanksčiausia, leidžia greitai priimti sprendimus bei operatyviai spręsti iškilusias problemas (10 lentelė). Tai savo ruožtu suteikia didesnę galimybę vystyti inovacines veiklas.

Pasiteiravus respondentų, kas SVV įmones labiausiai skatina diegti inovacijas (11 lentelė), išsiaiškinta, kad A ir

C įmonėse dažniausiai pasirenkami variantai buvo sparti technologijų plėtra (A įmonė 65,5 proc., C įmonė 90,0 proc.). B įmonės darbuotojai teigia, kad inovacijas labiausiai skatina diegti padidėję vartotojų poreikiai (B įmonė 95,0 proc.), gana dažnai šį variantą rinkosi C bei D įmonių darbuotojai (C įmonė 70,0 proc., D įmonė 41,7 proc.).

A ir B įmonių respondentai gana dažnai rinkosi, kad inovacijas skatina diegti ir palankus inovacijoms klimatas (A įmonė 51,7 proc., B įmonė 45,0 proc.). B, C ir D įmonių respondentams gana svarbi priežastis diegti inovacijas yra finansinių

Respondentų nuomonė, kas SVV įmones labiausiai skatina diegti inovacijas (pasirinkimo dažnumas)

Teiginiai	A įmonė	B įmonė	C įmonė	D įmonė
Padidėję vartotojų poreikiai.	41,4	95,0	70	41,7
Palankus inovacijoms klimatas.	51,7	45,0	5	25,0
Sparti technologijų plėtra.	65,5	60,0	90	66,7
Technologinio / konkurencinio pranašumo siekimas.	27,6	30,0	35,0	16,7
Unikalaus produkto sukūrimas ar esamų produktų tobulinimas.	10,3	20,0	–	25,0
Finansinių išteklių pritraukimo galimybė.	46,6	65,0	35,0	58,3

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

12 lentelė

Respondentų nuomonė dėl inovacijų reikšmės įmonėje

Eil. nr.	Inovacijų reikšmė įmonėje	A įmonė		B įmonė		C įmonė		D įmonė	
		Vidurkis	Moda	Vidurkis	Moda	Vidurkis	Moda	Vidurkis	Moda
1	Inovacijos didina įmonės konkurencingumą.	1,53	1	1,35	1	2,35	2	2,17	2
2	Inovacijos didina įmonės produktyvumą.	1,10	1	1,45	1	2,35	2	1,42	1
3	Inovacijos didina turimą rinkos dalį ir sudaro palankias sąlygas skverbtis į naujas rinkas.	1,69	2	1,45	1	2,50	3	1,58	2
4	Inovacijos formuoja dinamišką pažangios įmonės įvaizdį visuomenėje.	1,84	1	2,00	2	2,00	2	1,50	1
5	Inovacijos skatina ieškoti naujų galimybių, ką reikėtų atnaujinti ateityje.	1,66	2	1,50	1	2,25	2	1,42	2

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

išteklių pritraukimo galimybė (B įmonė 65,0 proc.; C įmonė 35,0 proc., D įmonė 58,3 proc.) bei sparti technologijų plėtra (B įmonė 60,0 proc.; D įmonė 66,7 proc.).

Pasiteiravus respondentų, ar inovacijos yra reikšmingos įmonės veiklai (12 lentelė), gauta, kad A, B ir D įmonių darbuotojai visiškai sutiko arba sutiko su pateiktais teiginiais. C įmonės darbuotojai su kai kuriais teiginiais sutiko tik iš dalies. Kaip matyti iš pateiktos lentelės, A ir B įmonių darbuotojai visiškai sutinka, kad inovacijos didina įmonės konkurencingumą (M – 1). C ir D įmonių darbuotojai linkę mažiau pritarti šiam teiginiui (M – 2). Kad inovacijos didina įmonės produktyvumą, labiausiai pritaria A, B ir D įmonių darbuotojai (M – 1). C įmonės darbuotojai linkę mažiau pritarti šiam teiginiui (M – 2). B įmonės respondentai visiškai sutinka, kad inovacijos didi-

na turimą rinkos dalį ir sudaro palankias sąlygas skverbtis į naujas rinkas (M – 1). Kitų įmonių darbuotojai šiek tiek mažiau pritaria šiam teiginiui (A įmonės M – 2; C įmonės M – 3; D įmonės M – 2). Kad inovacijos formuoja dinamišką pažangios įmonės įvaizdį visuomenėje, labiausiai sutinka A ir D įmonės darbuotojai (M – 1). Šiek tiek mažiau šiam teiginiui pritaria B ir C įmonių darbuotojai (M – 2). B įmonės darbuotojai visiškai sutinka, kad inovacijos skatina ieškoti naujų galimybių, ką reikėtų atnaujinti ateityje (M – 1). A, C ir D įmonių darbuotojai šiek tiek mažiau sutinka su šiuo teiginiu (M – 2).

Apibendrintai galima teigti, kad A, B ir D įmonėse labiausiai yra paplitusi inovatyvi organizacinė kultūra. 13 lentelėje pateiktas bendras kiekvieno bruožo, atspindinčio inovatyvią organizacinę kultūrą, vidurkis.

Skirtingų įmonių inovatyvios organizacinės kultūros bruožų vidurkių palyginimas

Eil. nr.	Įmonių inovacijų bruožai	A įmonė Vidurkis	B įmonė Vidurkis	C įmonė Vidurkis	D įmonė Vidurkis
1	Tinklaveika	2,1	2,0	2,5	2,1
2	Rizikos tolerancija	2,3	2,4	2,8	2,3
3	Mokymasis	2,2	2,3	2,7	2,2
4	Vertybių sistema	2,0	2,6	3,2	2,0
5	Vadovavimas	1,7	2,4	3,1	1,7
6	Bendradarbiavimas ir komunikacija	2,0	2,3	3,2	2,0
7	Organizacinė kultūra	1,9	2,4	3,0	1,9

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis tyrimo duomenimis.

Ištirta, kad A, B ir D įmonėms būdingiausi inovatyvios organizacinės kultūros bruožai. C įmonės respondentai dažnu atveju buvo linkę tik iš dalies pritarti arba visiškai nepritarti daugumai pateiktų teiginių, atspindinčių inovatyvią organizacinę kultūrą. O tai rodo, kad šioje įmonėje inovatyvi organizacinė kultūra yra mažai plėtojama. Akcentuotina, kad konkurencija ir vis didėjantys vartotojų poreikiai verčia įmones ieškoti vis naujesnių būdų ir idėjų, kaip išlaikyti juos ir pirmauti rinkoje, o tai ypač svarbu smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms, todėl manome, kad inovatyvios organizacinės kultūros plėtojimas įmonėms padėtų sustiprinti savo poziciją rinkoje.

Išvados

Atlikus inovatyvios organizacinės kultūros analizę, galima teigti, kad inovacijos – tai į rizikingus pokyčius orientuotas procesas, kurio metu žinios kultūrinėje aplinkoje paverčiamos konkurencingais produktais / paslaugomis. Pažymėtina,

kad inovacijos neatsiranda iš nieko, naujos idėjos atsiranda iš senų ir patikrintų tiesų. Pasak kai kurių mokslininkų, inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju. Inovatyvi organizacinė kultūra – tai santykinai stabilūs mąstymo, elgsenos ir socialinės organizacijos būdai, sąlygojantys modernizaciją, inovatyvumą ir vystymąsi bendrų vertybių pagrindu. Atlikus literatūros analizę išskirti inovatyvią organizacinę kultūrą apibūdinantys bruožai: *tinklaveika, rizikos tolerancija, mokymasis, vertybės, kūrybiškumas, vadovavimas, bendradarbiavimas ir komunikacija, organizacijos struktūra*. Išskirti bruožai naudoti tiriant SVV įmonių inovatyvią organizacinę kultūrą.

Tyrimu išsiaiškinta, kad labiausiai inovatyvi organizacinė kultūra paplitusi A, B ir D įmonėse. Palyginti su kitomis įmonėmis, C įmonėje darbuotojai mažiausiai skatinami mokytis ir tobulėti, vadovai nesudaro sąlygų priimti sprendimus. Ištirta, kad C įmonė nėra orientuota į pokyčius, komandinį darbą, įmonėje vengiama rizikingų veiklų. Iš tyrimo

paaikškėjo, kad C įmonėje yra mažiausiai bruožų, būdingų inovatyviai organizacinei kultūrai. Plėtodamos inovatyvią organizacinę kultūrą, įmonės sustiprintų bendradarbiavimą tarp padalinių bei įmonės viduje. Papildomi mokymai rizikos valdymo klausimais turėtų padėti suvokti, kad visiškas rizikos vengimas neduoda inovatyvaus rezultato. Inovacijos ir rizika yra neatsiejamos sąvokos, todėl kiekviena įmonė, norėdama būti inovatyvi,

turi mokėti ir rizikuoti. Akcentuotina, kad nuolat besimokantis ar net aplenkiantis visuomenės, technikos, technologijos ir kitus pokyčius darbuotojas yra vertingas įmonei ir visuomenei. Įmonės turėtų ieškoti vis naujesnių būdų, kaip išlikti konkurencingomis, kaip patraukti kuo daugiau vartotojų ir išlaikyti savo poziciją rinkoje. Vienas iš būdų tai įgyvendinti yra inovatyvios organizacinės kultūros plėtojimas.

Literatūra

1. Abdi, K., Senin, A. A. (2014). Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation // *Journal of Management Policies and Practices*, Vol. 2, No. 2, p. 1–10. Internet access: http://aripd.org/journals/jmpp/Vol_2_No_2_June_2014/1.pdf.
2. Adams, P., Brusoni, S., Malerba, F. (2011). Knowledge, Supply and Demand in Industrial Development: A Sectoral Systems Perspective // *Innovation and Development*. Vol. 1, No. 2, p. 167–185. Internet access: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/2157930X.2011.605869> [Žiūrėta 2014-07-06]. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/2157930X.2011.605869>
3. Brandy, T., Söderlund, J. (2008). Projects in Innovation, Innovation in Projects. Selected papers from the IRNOP VIII conference. Guest Editorial // *International Journal of Project Management*. Vol. 26, No. 5, p. 465–468. Internet access: http://ac.els-cdn.com/S0263786308000860/1-s2.0-S0263786308000860-main.pdf?_tid=02a88048-0745-11e4-9dee-00000aabb0f6b&acdnat=1404895550_d9c285d-167d4d133a56465c5_a9a584d3 [Žiūrėta 2014-11-16]. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.06.007>.
4. Baronienė, L. (2010). Rizikos valdymas įgyvendinant vadybines inovacijas // *Journal of Management*. Vol. 1, No. 17, p. 123–132. Prieiga per internetą: [http://www.ltvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2010\(17\).pdf](http://www.ltvk.lt/private/Vadybos%20turiniai/Vadyba_2010(17).pdf) [Žiūrėta 2014-11-16].
5. Janiūnaitė, B., Petraitė, M., Jucevičius, G. (2011). Organizacijų inovacinė kultūra. – Kaunas: Technologija.
6. Jakubavičius, A., Jucevičius, R., Jucevičius, G., Kriaučionienė, M., Keršys, M. (2008). Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika. – Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
7. Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K. (2003). Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės. – Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
8. Jucevičius, G. (2009). The Innovation Culture in Modern Lithuania Organizations: Values, Attitude and Practices // *Social Sciences*. Vol. 1, No. 63, p. 38–45.
9. Luobikienė, I. (2005). Sociologinių tyrimų metodika. – Kaunas: Technologija.
10. Martins, E., Martins, N. (2002). An Organisational Culture Model to Promote Creativity and Innovation // *Journal of Industrial Psychology*. Vol. 28, No. 4, p. 58–65. Internet access: http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/13569/An%20organisational%20culture%20model.psync_v28_n4_a10.pdf?sequence=1 [Žiūrėta 2014-12-20]. doi: <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v28i4.71>.
11. Petraitė, B., Janiūnaitė, M. (2010). The Relationship between Organizational Innovative Culture and Knowledge Sharing in Organization: The Case of Technological Innovation Implementation in a Telecommunication Organization // *Socialiniai mokslai*. Vol. 3, No. 69, p. 14–23. Internet access: http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2010%203%20%2869%29/2%20Janiunaite_Petraite.pdf [Žiūrėta 2014-12-20].
12. Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. – Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.

13. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2000). *Inovacijų vadyba*. – Vilnius: Technika.
14. Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. USA: John Wiley and Sons.
15. Stripeikis, O., Ramanauskas, J. (2011). *Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 1, No. 25, p. 224–230. Internet access: <http://vadyba.asu.lt/25/224.pdf> [Žiūrėta 2014-10-20].
16. Šimanskienė, L., Tarasevičius, T. (2010). *Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 20, No. 1. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/20/146.pdf> [Žiūrėta 2014-11-20].
17. Tidd, J., Bessant, J. (2011). *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*. – Great Britain: Copy-right.
18. Torokoff, M. (2010). *Analysis of Directing the Innovation Process and its Relation to Middle Level Manager's Work: The Case of Estonian Enterprises // Engineering Economics*. Vol. 21, No. 4, 435–445.
19. O'Sullivan, D., Dooley, L. (2009). *Applying Innovation*. Sage Publications. Internet access: http://www.nuigalway.ie/staff-sites/david_osullivan/documents/2011_ai_booklet.pdf [Žiūrėta 2013-12-20].
20. Valencia, J. C. N., Jiménez, D. J., Valle, R. S. (2011). *Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture // Management Decision*. Vol. 49, No. 1, p. 55–72. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741111094437>.
21. Vasauskaitė, J. Krušinskas, R. (2009). *Tehnologijų gyvavimo ciklo ir strateginių sprendimų sąveika įmonės konkurencingumui užtikrinti // Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14, p. 1009–1017. Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0418.pdf> [Žiūrėta 2014-12-20].
22. Zabelavičienė, I. (2008). *Inovacijų komandos formavimasis ir jos elgsenos modifikavimas // Verslas: teorija ir praktika*. Vol. 9, No. 4, p. 261–271. doi: <http://dx.doi.org/10.3846/1648-0627.2008.9.261-271>
23. Zhu, Ch., Engels, N. (2014). *Organizational Culture and Instructional Innovations in Higher Education: Perceptions and Reactions of Teachers and Students // Educational Management Administration & Leadership*. Vol. 42, No. 1, p. 136–158. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/1741143213499253>

Straipsnis įteiktas 2015-03-03

Parngtas publikuoti 2015-05-30

Ligita ŠIMANSKIENĖ, Jurgita PAUŽUOLIENĖ, Vitalijus PAUŽUOLIS

CHARACTERISTICS OF INNOVATIVE ORGANIZATIONAL CULTURE IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

S u m m a r y

Innovation is becoming a necessity. It is particularly important for small and medium enterprises, as inability to respond to changes, to develop new ideas or to innovate might lead to displacement from the market. As this economy sector senses and adapts to changes in supply and demand quicker than other sectors, it creates new jobs in those specific activities where goods and services during a specific time period are of the greatest demand. Small and medium enterprises as the most mobile and constantly changing group of companies are able to respond very flexibly to changing demand conditions and technological requirements as well as to apply innovations to their companies. However, in order for innovations to be created and applied in the organization, a certain environment with prevailing

values and attitudes is needed, i.e., the appropriate organizational culture should be formed. Innovations include diverse and complex relationships that express the criteria of efficiency and competitiveness. The research has been performed according to the systemized characteristics of innovative organizational culture, which are: networking, risk tolerance, learning, values, leadership, cooperation and communication, and organizational structure.

The problem of the study. Modern business environment creates many opportunities for small and medium enterprises to participate in innovative activity, because of its size SMEs can quickly and flexibly respond to changes. However, they often lack the financial resources, which prevent access to some of the sources of innovation and causes

problems through innovation. This forces small and medium enterprises to exploit creativity of their employees in the development of innovation, which may contribute to an innovative organizational culture. Therefore, the authors of the paper raise a question: what are the characteristics of innovative organizational culture in SMEs?

The aim of the study is to analyse the characteristics of innovative organizational culture in SMEs.

The object of the study: innovative organizational culture.

The methods of the study: analysis of scientific literature, systematization. In the empirical study of innovative organizational culture in SMEs, quantitative survey and data processing method has been applied. Collected empirical data has been processed using the Statistical Package for the Social Sciences. In the processing of the data percentage, mean, mode have been calculated, also the analysis of variance (ANOVA Turkey test criteria) has been applied. Cronbach's alpha coefficient has been used to assess the internal consistency of the questionnaire scale, which is based on correlation of individual questions within the framework questionnaire, and assesses if all scale questions are adequately reflecting the researched size.

The analysis of innovative organizational culture has been done by a quantitative survey (questionnaire) in four Lithuanian small and medium enterprises (SME). The survey involved the employees of SME. These trading companies are the only official importers of the same product, but they have separate organizations in different towns in Lithuania. Company A is based in Vilnius (62 employees), company B is located in Kaunas (20 employees), company C based in Panevėžys (20 employees),

company D is located in Klaipėda (12 employees). 58 respondents have been interviewed in company A, all staff have been interviewed in companies B, C and D. For each characteristic the criteria has been distinguished, which are assessed in the 5-point system, where 1 represents the complete agreement, 2 – agreement, 3 – partial agreement, 4 – disagreement, 5 – complete disagreement.

The research found out that the most innovative organizational culture is in A, B and D companies. Meanwhile, C company should improve the process of communication, both within and between departments. Compared with other companies, C company employees are the least encouraged to learn and grow; managers do not enable employees to make decisions and so on. It may be noted that respondents had tended to agree only partially or completely oppose the majority of those presented statements reflecting innovative organizational culture. In addition, we found that the C company is not focused on the changes, teamwork, risky activities are avoided. While developing innovative organizational culture, enterprises would strengthen cooperation between departments within the company. Additional training on risk management should help to realize that risk aversion does not give the innovative result. Innovation and risk are inseparable concepts, so each company in order to be innovative have to take risks. It should be emphasized that an employee, who is constantly learning, is valuable for both the company and the society. Companies should look for new ways to remain competitive, to attract more users and maintain their position in the market, one of the ways to achieve this is the development of innovative organizational culture.