

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

LINA GREČNAITĖ

IV kursas, Vadyba ir verslo administravimas, Inovacijų ir projektų valdymas

Baigiamasis bakalauro darbas
SĄSAJOS TARP INOVACIJŲ IR PASITENKINIMO DARBU

Leidžiama ginti _____
(Parašas)

Katedros vedėjas prof. dr. Danuta Diskienė

Studentas _____
(Parašas)

Darbo vadovas: Doc. dr. Rima Česnyienė

(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Darbas įvertintas _____
(data, įvertinimo balas, komisijos pirmininko parašas)

Vilnius, 2017

TURINYS

IVADAS	3
1. INOVACIJOS ORGANIZACIJOJE: TEORINIAI ASPEKTAI	6
1.1. Inovacijų samprata	6
1.2. Inovacijų kūrimo strategijos	10
1.3. Priešinimasis inovacijoms: priežastys ir pasekmės	14
2. PASITENKINIMO DARBU: SVARBA IR JĮ LEMIANTYS VEIKSNIAI	17
2.1. Pasitenkinimo darbu samprata	17
2.2. Pasitenkinimo darbu svarba ir jį lemiantys veiksniai	19
2.3. Sąsajų tarp inovacijų ir pasitenkinimo darbu teorinis modelis	22
3. SĄSAJŲ TARP INOVACIJŲ IR PASITENKINIMO DARBU TYRIMAS X ĮMONĖJE	25
3.1. Įmonės pristatymas	25
3.2. Tyrimo metodika	25
3.3. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretavimas	27
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	34
SANTRAUKA	36
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI	37
PRIEDAI	39

IVADAS

Inovacijos tai vienas iš pagrindinių, šiomis dienomis, verslą į priekį varančių jėgų. Naujovės jau nuo pramonės perversmo laikų visuomenei nuolatos pateikiama kas nors nauja, tai ko dar niekas nėra pasiūlęs rinkai, tobulinant tai kas jau yra pasiūlyta, tačiau jau primiršta ir baigia išnykti. Visos naujovės skirtos palengvinti žmogaus gyvenimą, nes, kaip žinia, XXI amžiaus žmogus yra linkęs gyventi gana greitą ir dinamišką gyvenimą. Visuomenė verti daiktus, kuriuos galima lengvai gabenti kartu su savimi visur kur jis keliauja. Prie naujovių kūrimo gana ženkliai prisidėjo ir žmonių noras tausoti gamtinius išteklius tai paskatino kurti energiją tausojančius įrenginius ir namų apyvokos reikmenis. Ūkio subjektai stengiasi patenkinti poreikius ir jau gali pasiūlyti nuotoliniu būdu valdomas skalbimo mašinas, telefonus, kurie yra kelis kartus mažesni už savo pirmtakus, pastarieji nuo XX amžiaus paskutinio dešimtmečio iki šių dienų žengė didelį žingsnį ir žmogus išmaniuoju telefonu gali atlikti daugybę kasdienių darbų.

Pasitenkinimas darbu visais laikais skatino žmones dirbti kuo efektyviau, kad galėtų pasiūlyti kuo geresnes prekes ir paslaugas bei atlikti darbus. Pasitenkinimas gana dažnai tapatinamas su darbo užmokesčiu, veikla teikiančia malonumą arba kolektyvu kuriame dirbama. Tačiau, pasitenkinimas darbu gali būti siejamas ir su darbuotojų pagyrimu, idėjų palaikymu, darbo aplinkos gerinimu, skatinimu kelti kompetencijas bei įtraukimu į įvairias įmonės veiklos sritis bei projektų įgyvendinimą. Labai dažnai darbuotojai yra izoliuojami ir dirba gana siauroje veiklos srityje, kurioje jie negali realizuoti viso savo potencialo ar išreikšti savo minčių, kaip galima pagerinti darbo sąlygas ar pagreitinti darbą. Dėl paskatinimo stokos darbuotojai nereiškia savo minčių ir imama manyti kad jų nuomonė darbdaviui nieko nereiškia, o panašias idėjas gali pasiūlyti ir kiti darbuotojai. Ilgą laiką patirdami neigiamas emocijas ir nepasitenkinimą darbu jie imama dirbti apलाईžiai, į kiekvieną darbą žiūri paviršutiniškai, nesiekia išsiaiškinti problemos, kuri ateityje gali tik pasikartoti ir atnešti daug didesnių nuostolių.

Vis dažniau galima pastebėti, kad žmonės, kuriems darbas neteikė didelio pasitenkinimo, atsisako jau turimo darbo ir imasi individualios veiklos, kuri jiems teikia malonumą. Neretai tokios veiklos būna tam tikros šakos inovacijos, kurioje ir specializavosi asmuo. Šias inovacijas galėjo paskatinti, veiksnys kuris nesuteikė malonumo, o naujovės kūrimas suteikia didesnį malonumą nei bet koks kitas darbas. Dažnai panašiai mąstantys žmonės susiburia į bendruomenes ir vieni kitus skatindami gana sėkmingai juda pirmyn.

Gana dažnai didelės įmonės organizuoja vakarus (angl. kickoff meeting), kurių metu darbuotojai skatinami generuoti idėjas, kurios niekaip negali būti kritikuojamos, jos užrašomos lentoje ir po numatyto laiko jos yra aptariamose ir diskutuojama, kurios gali būti įgyvendinamos. Taip pat, darbuotojai turi turėti galimybę savo inovatyvias idėjas pristatyti savo vadovams bei su

juo jas aptarti. Vis dažniau kaip pasitenkinimo skatinimo priemonės imtos naudoti darbuotojų kvalifikaciją keliantys kursai, kurių metu įgyjamos žinios gali būti pritaikytos projektuose.

Reikšmingą vaidmenį organizacijose atlieka žmogiškųjų išteklių valdymo specialistas, nuo kurio priklauso kokie žmonės dirba organizacijoje. Jis, taip pat, gali būti tarpininkas ir tarp vadovų ir darbuotojų, kuomet darbuotojai patys nedrįsta kreiptis į vadovus su savo idėjomis. Neretai žmogiškųjų išteklių specialistas atlieka ir projekto komandos subūrimo funkcijas, nes būtent jis geriausiai, turi žinoti, kokios asmeninės ir darbo savybės pasižymi darbuotojas ir kokiose veiklose gali padėti projekto srityse.

Inovatyviose įmonėse didžiąją inovacijų dalį pasiūlo darbuotojai, kurie neužima vadovaujančių pareigų ir jiems reikia paskatinimo pagyrimais, papildomų atsakomybių suteikimu, išklausti jų pasiūlymus ir nei vieno neatmesti ankščiau laiko, kad nebūtų sumenkintas jų pasitikėjimas savimi ir nuslopintas noras, kurti ką nors naują.

Tyrimo objektas- X organizacijos darbuotojų pasitenkinimo darbu ir inovacijų diegimo ryšys.

Darbo tikslas- išanalizavus mokslinę literatūrą identifikuoti būdus, kurie didintų pasitenkinimą darbu tam pasitelkiant inovacijų/naujonių kūrimą organizacijoje bei darbuotojų įtraukimą į veiklas susijusias su jų įgyvendinimu.

Pagrindiniai darbo uždaviniai:

- Išnagrinėjus skirtingų autorių nuomos pateikiamas mokslinėje literatūroje atskleisti inovacijų vaidmenį didinant darbuotojų pasitenkinimą darbu;
- Atlikti tyrimą siekiant išsiaiškinti, ar X įmonėje inovacijos yra veiksnys, kuris skatina darbuotojų pasitenkinimą darbu;

Darbas parašytas pasitelkiant lyginamąją mokslinės literatūros šaltinių analizę, sisteminimą, taip pat analizuojant mokslinius straipsnius ir kitus šaltinius. Tyrimas atliekamas naudojant anketinę apklausą.

Pagrindiniai sunkumai su kuriais buvo susidurta rašant darbą mokslinės literatūros šaltinių lietuvių kalba trūkumas bei respondentų nenoras atsakyti į anketos klausimus..

Darbo struktūra: darbą sudaro 3 skyriai.

Pirmame skyriuje apžvelgiamos skirtingų autorių pateikiamos inovacijų sampratos. Sampratos lyginamos ir aprašomos. Šiame skyriuje analizuojami teoriniai aspektai pateikiami įvairiose šaltiniuose (monografijose, straipsniuose, elektroniniuose dokumentuose). Skyriuje aptariama inovacijų reikšmė įmonėms.

Antrame skyriuje analizuojama įvairių autorių mokslinė literatūra pasitenkinimo darbu samprata, darbuotojų skatinimo (motyvavimo) priemonės. Taip pat, aptariama veiksniai, kurie gali

daryti įtaką darbuotojų pasitenkinimui. Šiame skyriuje analizuojami teoriniai aspektai pateikiami įvairiose šaltiniuose (monografijose, straipsniuose, elektroniniuose dokumentuose Taip pat, skyriuje aptariamas ir teorinis sąsajų tarp inovacijų ir pasitenkinimo darbu modelis.

Trečiame skyriuje aptariama numatomo atlikti tyrimo metodologija. Šiame skyriuje aprašoma tyrimo eiga, atlikimo metodologija, aptariamas detalios apklausos parengimas ir pagrindimas, apskaičiuota tyrimo imtis, taip pat su kokiais sunkumais buvo susidurta atliekant tyrimą. Aptariami ir apibendrinami X įmoneje atlikto tyrimo rezultatai. Anketos rezultatai apibendrinami ir analizuojami pagal skyriuje pradžioje aptartais tyrimo metodais.

1. INOVACIJOS ORGANIZACIJOJE: TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Inovacijų samprata

Inovacijos- tai pagrindinė varomoji jėga, kuri lemia sėkmingą įmonės plėtrą. Taip pat, inovacijos skatina šalies ekonomikos augimą ir plėtrą. Naujos veiklos įvedimas skatina pradėti modernizuoti gamybą, taip pat atnaujinti ir paslaugų teikimo metodus, tobulinant senus bei kuriant naujus produktus/ paslaugas, taip pasitelkus šias priemones galima tapti dar konkurencingesniais tarptautinėje rinkoje, tai ir yra vienas iš svarbiausių veiksnių, kurie skatina šalies ekonomikos augimą.

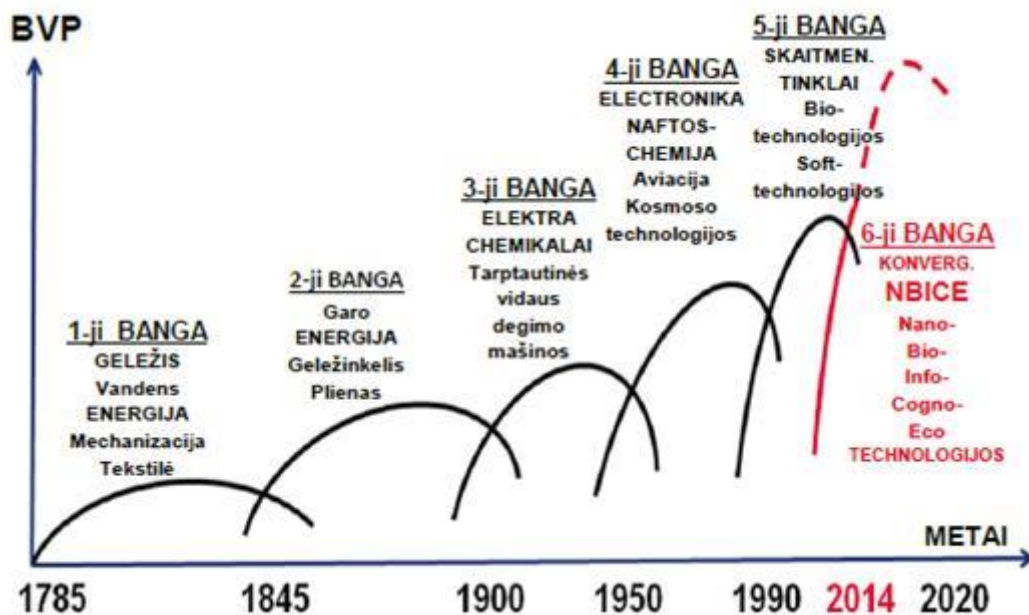
V. Maklaurinas (W. R. Maclaurin) teigia: kai išradimas yra komercializuotas taip, kad produktas arba pradėtas gaminti, arba pagerintas, jis tampa inovacija (Maclaurin, 1953). Šis mokslininko teiginys labai aiškiai atskyrė ir pabrėžė ryšį tarp inovacijos ir naujo išradimo.

Prof. P. Kulviecas sako kad: inovacija apkritai reiškia kompleksinį kūrimą, vystymą, visuotinį paplitimą ir efektyvų naujovių naudojimą įvairiose žmonių veiklos srityse (Kulviecas, 1991). Nagrinėjant būtent šią sąvoką galima teigti kad, vienu atveju inovacijos yra tikslingas kažko kas jau yra patobulinimas ar nežymus pagerinimas taip siekiant gauti didesnę pelną. Kitu atveju, stebėjimo pagalba yra išsiaiškinami vartotojų poreikiai ir tikslingai dirbama ties tuo, kad tie poreikiai būtų patenkinti. Rengimo stadijoje sukuriama poreikiai kaip visa kas buvo išsiaiškinat tyrimo metu įgyvendinti. Dažniausiai šiame etape dirba daugiausiai žmonių. Norint kad visi darbai vyktų sklandžiai suburiama valdymo komanda. Galiausiai pasiekiamas etapas kuriame tereikia užtikrinti stabilų funkcionavimą, kad būtų išgautas tam tikras efektas.

K. Urabe pateikia tokį inovacijų turinio apibūdinimą: inovacijas sudaro naujų idėjų generavimas ir jų įgyvendinimas nauju gaminiu, procesu ar paslauga, kurie skatina tiek nacionalinės ekonomikos ir užimtumo didėjimą, tiek pelno didėjimą inovacijas diegiančiai kompanijai (Innovation and Managment..., 1998). Šį teiginį pasakė vienas ir Japonijos vadybos sistemų specialistų. Anot jo, inovacijos yra visiškai nauji produktai, paslaugos ar procesai, kurie dar nėra sukurti ir užpatentuoti.

Įvairių lietuvių autorių darbuose inovacijų apibrėžimas gali skirtis ir būti labai nevienodas. Tačiau dažniausiai lietuvių literatūroje sutinkamas apibrėžimas yra: „Inovacija- tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau esamus produktus ir paslaugas“ (Inovacijų valdymas, 2011). Lietuvių autoriai kaip inovacijas išskiria technologinius atradimus, tai gali būti atrasti aparatai palengvinantys žmogaus darbą ar leidžiantys pagerinti žmogaus gyvenimo gerovę. Greičiausiai tobulėjančios nano technologijos ir medicina.

Labai didelę įtaką inovacijų kūrimuisi daro ir visuomenės vartojimo įpročiai. Šių dienų visuomenė yra linkusi vartoti be saiko. Baby boomer, X ir Y karta yra linkusi saugoti ir tausoti savo nuosavybę bei ją taisyti, visa tai yra perimta iš senų laikų, Sovietų Sąjungos, nes tuomet buvo jaučiamas didelis prekių deficitas ir žmonės buvo priversti pirkti tai kas yra parduotuvėje. Y karta neįtė tokio didelio prekių deficito, tačiau perėmė savo nuosavybės tausojimą iš savo tėvų ir senelių. Z karta yra linkusi vartoti be saiko, o sugedus ar suplyšus jų daiktams jie linkę jų tiesiog atsisakyti. Taip pat, jiems būdinga įsigyti daiktus ir jų nepanaudoti. Juos labai veikia akcijos, jų metu dažniausiai ir yra įsigyjamoms nenaudojamos prekės, bei Z karta nori turėti pačius naujausias komunikacijos priemones, pasirodyti prieš savo bendraamžius bei parodyti savo socialinį lygį.



1 pav. N. Kondratjevo socialinės- ekonominės raidos bangos

(šaltiniai: J. Schumpeter/ N. Kondratiev wave of Innovation)

J. Šumpeteris yra vienas pirmųjų inovacijų sąvokos kūrėjų. Pasak jo, statistinis ūkis yra toks, kai technologija, produkcija ir paskirstymo metodai nesikeičia. Tai reiškia, jog nėra jokių svyravimų. Tačiau viskam reikalinga dinamiška raida. Tai ir skatina nuolatos diegti pačias įvairiausias naujoves. Būtent šios naujovės ir skatino ciklinius svyravimus nuo 1770 metų. Mokslininkas J. C. Castagnos, remdamasis N. Kondratjevo ilgųjų bangų teorija, teigia kad jau yra įvykusios 5 inovacinių technologijų bangos ir šiuo metu mes gyvename 6-oje, numanomojoje, bangoje. *Pirmoji* šio mokslininko teigimu banga įvyko kuomet buvo sukurtos garo mašinos, tai įvyko 1770-1780 metais, kartu su šiuo išradimu verta paminėti: intensyvesnę žemdirbystę, mechanines tekstilės stakles, anglies gavybą, dujinius žiebtuvus ir gatvių apšvietimus. *Antrąjė* bangai, kurios ciklo pradžia galima laikyti 1820-1830 metus, galima priskirti geležinkelio tinkų plėtojimą bei suklestėjusius garlaivius, taip pat pradėjo klestėti ir kelių tiesyba. *Trečioji* banga, 1880-1890 m., susijusi su vidaus degimo varikliu, elektros energija bei chemijos produktų pramone.

Ketvirtoji banga siejama su Antruoju pasauliniu karu ir tokiomis naujovėmis kaip: automobilis, aviacija, penicilinas atominė energija. Paskutinioji, *penktoji*, banga prasidėjusi XXa. 9-10-ame dešimtmėčiuose yra vieni svarbiausių šiuolaikinėje visuomenėje, nes be tokių naujovių kaip telekomunikacija, informatika, naujų medžiagų ir prietaisų nei vienas žmogus negalėtų įsivaizduoti savo gyvenimo. Anot N. Kondratjevo, inovacijų ciklai kartojasi kas 50-60 metų, kuomet yra sukurama nešančioji technologija, kuri iš pagrindų keičia jau nusistovėjusią tvarką taip skatindama ir kitas įmones kurti naujoves, taip reikšmingai padidinti ir bendrą pelną, didinti investijas į įvairias pramonės bei ūkio šakas. Inovacijų kūrimas mažina ir šalies nedarbą skatina vartojimą bei didina kainas ir darbo užmokesčius. *Šeštoji*, numanomoji banga prognozuojama prasidės 2030-2040 metais kartu su nano technologijomis, mokslininkų darbais įvairiose srityse. Prognozuojama, kad šeštojoje bangoje žmonija jau galės tikslingiau naudoti gamtinius išteklius, taip pat bus įmanoma tikslingai panaudoti ir atliekas. Technologijos valdys visuomenę, o žmogaus darbas bus vis mažiau vertinamas. Mokslininkai praneša, kad bus galima manipuliuoti ir žmogaus genetinė informacija, kas leis žmogaus genus keisti kaip bus norima, taip pat galima bus lengviau pagydyti ir įvairius genetinius sutrikimus. Informatikos ir kompiuterinės technologijos prognozuojama, kad vis daugiau pramonės bus robotizuota, o realų bendravimą pakeis vis labiau aktyvėjantys socialiniai tikslai, nors technologijos ir skatina protinį darbą bei lengvina kasdienes darbus, tačiau tai mažins žmonių socialinius įgūdžius.

Šakos sąlygos gali būti keičiamos. Įmonė turi siekti vertės šuolio leisiančio dominuoti rinkoje. Vertės inovacijų kūrėjai siekia užimti didžiausio tiekėjo poziciją bei suteikti galimybę vartotojui rinktis iš kuo daugiau skirtingų prekių ir paslaugų. Jie orientuojasi į pagrindinius panašumus, kuriuos vertina vartotojai. Įmonės neturėtų būti suvaržytos tuo, kurioje rinkos pozicijoje yra. Jos turi klausti, ką mes turėtume daryti jei pradėtume viską nuo pradžių. „Vertės inovatoriai galvoja, kad geriausia išeitis kurti produktus, kurie tenkintų vartotojų poreikius, net ir tada kai tai apima įmonės tradicinės veiklos sritis (Carter, 1999)“. Dauguma įmonių siekia augimo peržiūrint ir išplečiant jų rinkos dalį. Tai dažnai lydi į geresnio segmento parinkimą ir geresnį pasiūlymo pritaikymą patenkinti specialius poreikius.

Kaip gali ilgą laiką vadovaujantys vadovai skatinti vertės inovacijas? Pirma, jie turi išsiaiškinti ir išryškinti įmonėje vyraujančią strateginę logiką. Tuomet jie turi ją pakeisti. Įmonė norėdama pradėti veikti kaip vertės inovacijų kūrėja privalo: suprasti savo pramonės bei strateginius tikslus ir požiūriai į vartotojus, įvykius, galimybes, prekes, paslaugas bei pasiūlymus kurie jau egzistuoja rinkoje. Turi performuoti įmonės strateginį požiūrį apie vertės inovacijas, vyresnieji vadovai turi užduoti keturis klausimus bei suprasti geriausius būdus kaip išvengti konkurencijos, kuriai veiklos sričiai galima skirti mažesnę dėmesį, kad būtų galima pagerinti kitų prekių gamybą ar

paslaugų teikimą ir svarbiausia reikia išsiaiškinti ką gali pasiūlyti įmonė tokio ko dar nėra pasiūliusios kitos. „Vertės inovacijų pagrindinis tikslas kurti didesnę vertę vartotojui ir mažesnes išlaidas įmonei. Prekių priežiūra, pridėtinė nauda vartotojui, rinkoje užimama dalis tai yra skirta pamatuoti įmonės esamai padėčiai rinkoje (Kim ir Mauborgne, 1997)“.

Vertės inovacijos dar kitaip vadinamos Žydraisiais vandenynais, ši sąvoka naudojama dar gana neseniai, tačiau kaip reiškinys egzistuoja jau gana seniai. Žvelgiant kelis šimtmečius atgal, daugybė verslo sričių dabar neegzistuoja jei nebūtų ėmusi diegti naujovių savo srityje.

Galima nesižvalgyti labai tolimoje praeityje, po Antrojo pasaulinio karo ėmė klestėti kredito unijos, ypatingai didelį šuolį padarė farmacijos pramonė, automobilių pramonė, aviacija ir daugybė kitų. Dabar šių įmonių apyvartos siekia šimtus milijonų JAV dolerių. Žvelgiant į XX amžiaus paskutinįjį dešimtmetį, buvo daugybė veiklos sričių, apie kurias niekas net nepagalvojo, kad tai gali atnešti didelę naudą ateityje. Visos tuomet veikusios įmonės veikė Raudonųjų vandenynų (didelės konkurencijos) sąlygomis, jos mėgina kopijuoti vienos kitų idėjas bandant jas patobulinti. Raudonųjų vandenynų verslo strategijas galima sieti su karo strategijomis. Diduma terminų ir sąvokų yra paimta būtent iš karybos žodyno: strategija, būstinė, padėtis.

Verslas kaip ir karas labai dažnu atveju yra labai nenusipėjamas, būtent tai ir lėmė vertės inovacijų kūrimąsi, nes visi verslai siekė kuo labiau padidinti savo pajamas. Susiklosčius nepalankioms aplinkybėms ir atsiradus norui užbėgti savo konkurentui prieš akis ir pasigrobtį jo rinkos dalį, būtent dėl šios priežasties įmonės buvo priverstos suskurti kažką naujo kas patenkintų vartotojų poreikius.

INSEAD akademikai Č. Kimas ir R. Mauborgnė išstudijavo 108-ių įmonių, kurios savo veikloje pamėgino įdiegti naujas veiklos kryptis. Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog net 86% įmonių pasilieka raudonuosiuose vandenynuose (kairėje) tik praplėsdami savo asortimentą nežymiomis naujovėmis. Likusieji 14% mėgina diegti įvairias naujoves, kurios savo veiklą pakeitė iš pagrindų į naujesnes technologijas. Naujos iniciatyvos reikalauja ir tam tikrų lėšų, kad jos būtų pradėtos įgyvendinti. Tai įmonėms egzistuojančios konkurencijos sąlygomis turi net 62 % įtaką pajamoms. O savo inovacijų šalininkės- 38% įtaka pajamoms. Didžiausią skirtumą matomas ištyrus pelno grafą: „Raudonieji vandenynai“ iš naujos veiklos gauna 39 % pelno, o „Žydrieji vandenynai“- 61 %. Taigi nors ir nedaugelis organizacijų yra linkę diegti naujoves, tačiau jų pelnas 1,5 karto lenkia tas įmones, kurios nebando nieko naujo savo veikloje.



2 pav. Žydrųjų vandenyno sukūrimo įtaka pelnui ir augimui

(šaltinis: <http://www.verslas.in/zydruju-vandenynu-strategija/2/>)

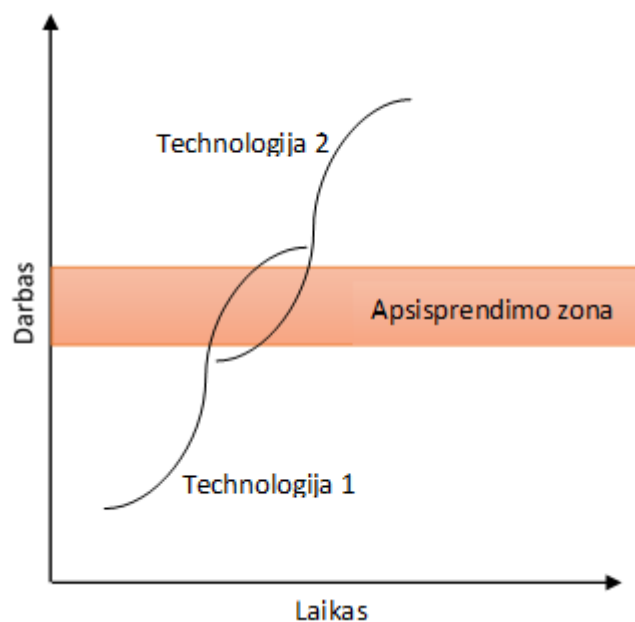
Įmonės kurios savo veiklą tęsia raudonuosiuose vandenynuose vadovaujasi gynybiniais principais, kurių pagrindas yra mėgdžioti savo konkurentus ir juos aplenkti. Žydrųjų vandenynų kūrėjai nesiekė konkuruoti ar kopijuoti savo konkurentų, tai yra vadovavosi strategine logika tai ir yra *vertės inovacija*.

Vertėje ir vertės inovacijoje, labai svarbią poziciją užima prekės ar paslaugos naujumas. Vertės inovacijų sąvokoje šie du žodžiai yra neišskiriami, inovacija be vertės tėra technologinis vienos ar kitos srities šuolis. Vertė be inovacijos tebus tam tikras augimas, kurio nepakanka sėkmingai funkcionuoti rinkoje.

Vertės inovacijos nepaklusta jau ilgą laiką nusistovėjusiai dogmai- kainos ir kokybės santykiui. Būtent vertės inovacijos padeda išsivaduoti iš konkurencijos gniaužtų. Tai yra naujos krypties mąstymo būdas paremtas naujų idėjų įgyvendinimu. Įprasta manyti, kad padidinus kokybę privalo kilti ir kaina, tačiau vertės inovacijų kūrėjai vadovaujasi principu, jog didėjant kokybei kaina išlieka ta pati ar bent jau šiek tiek žemesnė nei įprasta.

1.2. Inovacijų kūrimo strategijos

Inovatoriaus dilema- tai įmonės nesugebėjimas susidoroti su esama konkurencija rinkoje, kuomet į rinką ateina vienas ar du konkurentai su geresnėmis idėjomis konkurentai. Dažnai įmonės yra taip įsitvėrusios savo senos technologijos, jog tiesiog ignoruoja tai kas yra nauja ir pasiekia mases.



3 pav. Foster inovatoriaus dilemos kreivė

(šaltinis: R. Foster „S“ Curves of Innovation (1986))

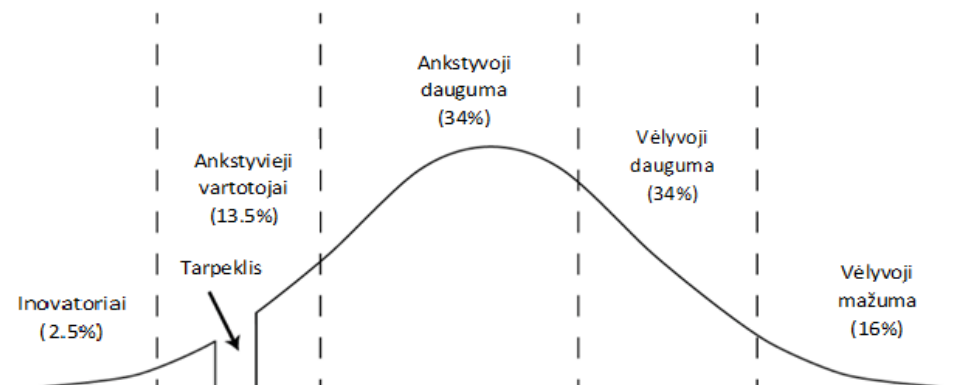
Foster kreivės diagrama geriausiai atspindi, gamintojo dilemą kuomet tas pats gamintojas kuria du produktus skirtus tokiems patiems ar panašioms vartotojo poreikiams tenkinti. Senoji technologija jau būna atgyvenusi, bet vis dar turi tam tikrą paklausą rinkoje, tačiau jos pardavimai po tuputį menksta. Naujoji technologija po truputį rinką užkovoja senoji technologija, kuri yra visiškai nauja ir galbūt dar neturinti sau konkurentų. Jos pardavimai kūrimosi stadijoje yra palyginti maži ir negali užtikrinti pakankamos investicinės grąžos. Foster kreivės atkreipia dėmesį į kreivių susidūrimo vietą kuomet jos ima konkuruoti viena su kita, todėl jas galima aiškinti dviem būdais. Pirmas, kad tai yra vienoje įmonėje susiduriančios dvi technologijos, senoji ir naujoji, todėl atsiranda poreikis spręsti kurią technologiją pasirinkti, nors senoji technologija yra vis dar paklausia, tačiau naujosios paklausa mažai atsilieka. Antru, atveju tai yra dvi įmonės konkuruojančios tarpusavyje dėl vartotojų dėmesio, siūlydamos vis naujesnius tuos pačius ar panašius poreikius tenkinti skirtas prekes ar paslaugas. Bene geriausiai Foster kreives galima iliustruoti pasitelkiant: Magnetofonus, “walkmann”, MP3, iPod ir galiausiai mobiliuosius telefonus, kurie tenkina tuos pačius vartotojų poreikius, nors skiriasi tik jų dizainas.

Kitas galimas inovatoriaus dilemos apibrėžimas- įmonės vadovų bei jų darbuotojų, priimami nevykę sprendimai, kuomet įmonė yra savo pakilime. Įmonės prieš priimdamos vienokius ar kitokius sprendimus privalo gerai įvertinti kintančią verslo aplinką ir paskaičiuoti ar nesėkmės atveju toks jų sprendimas neprivestų įmonės prie bankroto ribos, arba tai atsipirktų, arba per kokį laiką tarpą galima būtų susigrąžinti pradines investicijas ir kokia būtų nesėkmės kaina įmonei, darbuotojams bei partneriams.

Rinkos strategija yra susitelkusi į tai kaip verslas gali susikurti konkurencinį pranašumą. Miles ir Snow (1978) atrado išsamią sistemą, kuri yra alternatyvus kelias organizacijoms būdą ir kryptį, kaip sukurti savo rinkos sferą ir struktūrą bei procesą pasiekti sėkmei savo srityje. Jie atrado tris archetipus, kurie padeda įmonei pasiekti sėkmę. *Žvalgytojai (tyrinėtojai)* siekia įsikurti ir išnaudoti naujus produktus bei rinkos galimybes. *Gynėjai* bando pasiimti savo rinkos dalį ir ją išlaikyti, sukurdami stabilų rinkinį produktų ir vartotojų. *Sekėjai (analizatoriai)* bando užimti poziciją, sujungdami stipriausias savybes iš abiejų anksčiau minėtųjų, žvalgytojų ir gynėjų, tam kad galėtų sekti žvalgytojus į naujas rinkos sfervas, taip pat, išlaikyti stabilius savo produktą ir vartotoją.

Slater, Hult ir Olson (2005) ir kitos susijusios studijos pasiūlė kitokius strategijos tipus ištekliams ir galimybėms lydint juos į sėkmę taikantis į skirtingus rinkos segmentus yra labai susijusios su C. M. Christensen darbais. Rinkos lyderiai linkę būti analizuotojais ir gynėjais, nes šie strategijų tipai taikosi į ankstyvosios ir vėlyvosios daugumos rinkos segmentą, kurį apima apytiksliai du trečdalius rinkos paklausos. Analizuotojai ir gynėjai turi rinkodaros ir operacijų kompetencijas pasiekti sėkmę šiuose segmentuose. Kaip Christensen pastebėjo, šie rinkos lyderiai yra linkę į nesėkmę nei pristatyti savo naujovę tam tikrai nišinei rinkai. Vienas pastebėjimas, kad gynėjai yra pasiruošę nežinomybei; kaip rezultata, jie yra linkę taikyti naujoves, nei pasukti technologijų taikymo keliu. Kai žvalgytojai nelingę mąstyti kaip gynėjai, jie yra linkę paskatinti inovacijas greičiau tapti griaunačiosiomis inovacijomis.

G. Moore darbai išryškino su kokiomis problemomis susiduria įmonės mėgindavo komercializuoti savo naujas technologijas, susitelkdama, į daugelį kitų dalykų, į pirminį rinkos segmentą kaip savo tikslą ir kaip pritaikyti pirminę rinką priimti tai kas buvo sėklinga su ankstyvaisiais vartotojais pateikiant jiems naują produktą, pirmieji vartotojai taip pat neilgai trukus turėtų priimti šią technologiją. Moor (1991) dirbdamas rėmėsi Rogers (1995) atliktais tyrimais ir nustatė, kad egzistuoja tarpeklis arba praraja tarp “svajotojų” (inovatorių ir ankstyvųjų vartotojų) ir pragmatikų (ankstyvoji dauguma ir pagrindinės rinkos).



4 pav. Inovacijų tarpeklis

(šaltinis: <http://www.theinnovativemanager.com/crossing-the-chasm-theory-how-to-market-sell-and-improve-your-new-invention/>)

Siekiant atrasti ir komercializuoti griaunančiąsias technologijas, ne tik įmonė turi sukurti koncepciją ir atrasti inovacijas, taip pat, turėtų būti sėkmingai atlikti tyrimai apimantys daugiau nei tik nišinę inovatorių rinką (ankstyvųjų vartotojų), kitaip tariant peržengi *inovatoriaus dilemą* ir *inovacijų tarpeklį*. Su šiomis dvejomis problemomis susiduria įmonė, bet ypatingai tos kurios užsiima aukštosiomis technologijomis ar yra varoma inovacijomis, gebėjimas prisitaikyti ir išvengti šių dviejų kliūčių ir lemią įmonių sugebėjimą išlikti bei tai kokią rinkodaros strategiją joms palankiausia taikyti.

Įmonės dažniausiai tampa rinkos lyderėmis pagal tai kaip gali prisivilioti savo klientus pirkti pas juos ir savalaikiui tenkinti jų poreikius bei kurti pageidaujamą vertę. Šios įmonės gali kurti palaikančiąsias technologijas, taip išlaikydami jau esamus klientus bei išlaikydami rinkos lyderio poziciją. Tačiau dauguma šių įgūdžių gali juos įstumti į riziką būtų nustumtiems į šalį rinkai įsileidus srities naujokus.

Įmonės taip pat savo veikloje turi numatyti galimus procesus. Vienas iš jų gali būti inovacinis procesas. Inovacinis procesas – yra nenutrūkstantis procesas. Jis nesibaigia vienkartinio veiksmu. Tai viena iš pagrindinių įmonių naujovių skatinimo priemonių. Dažniausiai naujoves galima vertinti gerai išanalizavus inovacijas taikant PEST analizės metodą. Pagrindiniai principai, kuriuos būtina įvertinti taikant šį metodą yra: politiniai veiksniai- kaip valstybė vertina vienokias ar kitokias skatinimo formas įmonėms, kurios kuria ir siekia įdiegti inovacijas; Ekonominiai veiksniai – siekiant juos tinkamai įvertinti reikia atsižvelgti į šalies gyventojų nedarbo lygį, išsilavinimą bei pajamas, kuo šie rodikliai geresni tuo palankiau yra diegti inovacijas šalies viduje; Socialiniai-kultūriniai veiksniai- rodo koks yra vartotojų poreikių krepšelis, koks kaip greitai jie yra linkę priimti naujoves; Technologiniai veiksniai- analizuojamas koks yra šalies technologinis išsivystymas, kuo daugiau naujų idėjų yra įgyvendinama tuo šalis yra laikoma labiau išsivysčiusia ir pasirengusia priimti naujoves.

Bendrosios inovacijų sąlygos ir galimybės yra pagrindiniai dalykai, kurie yra vertinami SSGG analize. Pardavimų sąlygos (veiksniai) tai yra vienas pagrindinių įmonių veiklos sričių, jie yra ir inovacinės veiklos pagrindas ir turi įtaką visoms veiklos sritims pradedant informacijos srautais baigiant asmeninių įgūdžių ugdymu. Mokslo ir inžinerinė bazė, palaikanti inovacijų dinamiką yra visos inžinerinį išsilavinimą reikiančios aukštosios mokyklos, kurios per ilgą laiką sukauptas žinias įvairiais metodais perteikia specialistams, tokiu būdu siekdamas palaikyti inovacijas bei jų kūrimą. Inovacijų dinamika tai pagrindinės veiklos, kurias organizacija privalo atlikti savo vidinėje aplinkoje siekdama sėkmingai funkcionuoti.

1.3. Priešinimasis inovacijoms: priežastys ir pasekmės

Įmonės veikloje yra daugybė pačių įvairiausių procesų, naudojamų programų ar sistemų, kurios laikui bėgant tampa nenaudingos, nebegali patenkinti įmonės poreikio ir tampa sunkumus keliančiomis sistemomis ir procesais. Tačiau, įmonės darbuotojai nėra linkę atsisakyti jiems įprastų veiklų ar sistemų.

Mokslinėje literatūroje išskiriamas dvi didesnės pokyčių poreikio grupės: planuotas pokytis ir jėgos lauko teoriją.

“Planuotas pokytis – tai sisteminės pastangos perprojektuoti organizaciją tokiu būdu, kuris padėtų prisitaikyti prie išorinės aplinkos pasikeitimų arba pasiekti naujus tikslus (Stoner ir kt., 2005)”. Visus organizacijos pokyčius galima suplanuoti iš anksto, tačiau, yra veiksmų, į kurios įmonė privalo atkreipti dėmesį. Įmonės pokyčius gali paskatinti tiesioginiai arba netiesioginiai veiksniai, galintys daryti įtaką nusistovėjusiai tvarkai, procesams. Tai dar vadinami - reaguojantys pokyčiais. Reaguojančio pokyčio mastas skiriasi nuo tikslingai suplanuoto pokyčio. Tikslingas pokytis gali keisti įmonės politiką, kultūrą, taip pat padeda sėkmingai įdiegti inovacijas įmonės struktūroje ir procesuose.

Pastebima, kad inovacijos, kurios yra planuojamos, vadovų bei vadybininkų, atsižvelgia į darbuotojų poreikius ir norus, taip įmonės turimas technologijas, bei jau įgytas technologijas, tam kad įmonė turėtų galimybę integruoti su turimomis sistemomis. Taip pat, gana dažnai darbuotojai patys yra linkę siūlyti naujoves, kurios jiems gali palengvinti darbą. Šios naujovės diegiamos nuosekliai, atsižvelgiant į visus veiksmus, kuriems tai gali turėti įtakos.

Kitas modelis, kuris yra išskiriamas kaip pokyčio valdymo modelis, tai- jėgos lauko teorija. Šią teoriją suformavo K. Leninas (K. Lewin, 1935), joje jis teigia: “asmenybė gyvena ir veikia nemetrinėje erdvėje ir yra sistemos arba lauko, kuris ją veikia ir lemia jos elgesį, dalis. Asmenybės elgesį lemia situacinės, arba lauko jėgos, ir jos pačios bruožai. Vienas elgesio tipas labiau priklauso nuo asmenybės, kitas- nuo situacijos .” Autoriaus teigimu, teigiamam pokyčių įsisavinimui gali turėti įtakos žmogaus charakterio savybės, kurios gali lengvai įsisavinti arba atmesti inovacijas, tai iš dalies gali būti siejama ir su aplinka, kurioje yra diegiamos inovacijos. Darbuotojai turi būti informuojami ir rengiami pokyčiams. Rengimas pokyčiams yra viena iš varančiųjų priemonių, Kuomet darbuotojai yra informuojami apie diegiamas naujoves, detalai pristatoma jų teikiama nauda. Taip pat gali atsirasti stabdantieji veiksniai, kurie gali trukdyti inovacijų diegimą ir netgi skatinti jų atmetimą. Tokiu atveju, įmonės vadybininkai, kurie yra atsakingi už inovacijų diegimą, turi identifikuoti stabdančiųjų jėgų veiksmus ir siekti juos pristabdyti arba visiškai pašalinti. Šios jėgoms įveikti gali būti pasitelktos trijų tipų strategijos:

- “Atšildymas”- kai būtinybės naujovėms išryškėjimas, tam kad darbuotojai ir įmonė galėtų pamatyti poreikio būtinybę;
- “Įšaldymas”- naujovių įtvirtinimas kaip būtinybė, kuri laikui bėgant turi būti priimama kaip norma;
- “Keitimas”- prie šios strategijos ženkliai gali prisidėti žmonės, kurie yra išsamiai susipažinę su inovacija ir gali ją pristatyti. Jie gali pristatyti naujovės nešamas naudas tokiu būdu suformuodami naują požiūrį į pokytį.

Taip pat pasipriešinimas gali būti individualus. Pasak B. Neverausko, J. Rastenio (2001), žmonės naujoves suvokia kaip neigiamą pokytį, kuris gali atnešti neapibrėžtumą, kuris dažnai reikalauja atsisakyti jam įprastos veiklos, papildomą darbą, susijusį su naujovės diegimu. Taip pat, įsitikinimas, jog naujovės negali atnešti nieko gero, o tik sukurti papildomas problemas.

Anot A. Vasiliasukas (2002), žmonės yra linkę priešintis inovacijoms dėl baimės netekti darbo, yra nesuinteresuoti jos sėkme, nepasitiki naujove. Šiuos veiksnius galima nuslopinti arba visiškai pašalinti tinkamai informuojant darbuotojus apie inovacijos būtinumą, jos poveikį veiklai, taip pat, supažindinant su asmenimis atsakingai už pokytį, kad darbuotojai galėtų su jais bendrauti jei liktų klausimų, reiktų paramos arba žinotų į ką gali kreiptis norėdami išsakyti savo pastabas bei pasiūlymus.

B. G. Hoag (2005) iškelia šiuos veiksnius, kurie kliudo sėkmingam inovacijų diegimui įmonėje: silpna lyderystė, prastas vadovavimas, kultūra. Silpnos lyderystės pasireiškimą jis apibūdina kaip: vizijos nebuvimas, norint, kad pokytis būtų diegimas sėkmingai, lyderis turi turėti aiškią viziją, kokio rezultato tikisi po idėjos įgyvendinimo įmonėje. Kiti silpnos lyderystės požymiai yra glaudžiai susiję, vadovai gali bandyti skatinti darbuotojus diegti naujoves, dažnai susiduria su nesugebėjimu tinkamai paremti darbuotojų tai kliudo darbuotojų pasitenkinimui atliekamu darbu ir mažina motyvaciją pokyčiams. Tai gali paskatinti pokyčių blokavimą tiek iš vadovų, tiek iš darbuotojų. Vadovai gana dažnai nesugeba įsiklausyti į darbuotojų siūlymus organizacinius pokyčius. po kurio laiko darbuotojai ima nebesiūlyti savo idėjų vadovams. Darbuotojų pokyčių blokavimas susijęs su naujovės priėmimu . Jie vengia bet kokios veiklos, kuri yra susijusi su inovacija.

Prasto vadovavimo stilius labiausiai siejamas, dėmesio koncentravimu į dabartinę situaciją, nebandant, kurti veiklą, kurios galėtų atnešti ilgalaikės naudos. Taip pat, inovacijas gali atbaidyti ir prastas valdymo stilius arba jo nebuvimas. Vadovai, kurie neįsitraukia į įmonės veiklą, savo darbus perduoda kitiems, dažnai netenka darbuotojų akyse autoriteto, būtent dėl šios priežasties darbuotojai yra nelinkę diskutuoti su vadovais, kokios naujovės galėtų palengvinti darbą ir sumažinti veiklos sąnaudas. Prastas vadovavimas, taip pat pasižymi ir vadovų bejėgiškumu. Tai pasireiškia vadovų

nesugebėjimu suvaldyti darbuotojų, negebėjimu planuoti įmonės veiklą, nesugebėjimo laikytis numatytų tikslų arba sutartų terminų. Prastas vadovavimas gali būti priežastis, kodėl įmonė negali pasiekti tikimosi pelno ir dažnu atveju yra priverstos nutraukti savo veiklą.

Siekiant išvengti pasipriešinimo inovacijų diegimui reikia nusimatyti, tai kaip inovacijos bus įgyvendinamos įmonės veikloje.

- Visus pokyčius reikia planuoti sistemingai, stengtis išvengti chaotiško inovacijų diegimo. Planavimas leidžia darbuotojams po truputį susipažinti su diegiamais pokyčiais, kas projekto įgyvendinimo pabaigoje nulemia sėkmę;
- Vengti neapibrėštumo, darbuotojai turi aiškiai suvokti kokią naudą inovacija gali atnešti įmonei, jos veiklai, darbuotojų krūvio mažinimui;
- Inovacijos diegimo ar pokyčio planavimo pradžioje reikia skirti žmogų, kuris susipažintų su visa informacija susijusia naujovių diegimu, atsakingas darbuotojas turi gebėti pristatyti diegiamos naujovės būtinumą, jos naudą, bei gebėti atsakyti į visus personalui kilusius klausimus;
- Aiškos motyvacinės sistemos sukūrimas, tokiu būdu galima įtraukti įmonės darbuotojus į veiklas susijusias su inovacinėmis veiklomis ir už sėkmingai įgyvendintus projektus būti skatinami;
- Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, tai leidžia padidinti darbuotojų pasitikėjimą įmonėje priimamais sprendimais, bei skatina jaustis įmonės dalimi;
- Reikšmingą įtaką daro tinkamas ir motyvuotas vadovas, toks vadovas leidžia darbuotojams juo pasitikėti, bei skatina reikšti savo nuomonę apie įmonėje vykstančius procesus ar veiklas, nebijos siūlyti naujovių, svarbiausia, jog vadovas neblokuotų jam siūlomų idėjų, bei pats įsitrauktų į jų įgyvendinimą.

2. PASITENKINIMO DARBU: SVARBA IR JŲ LEMIAMANTYS VEIKSNIAI

2.1. Pasitenkinimo darbu samprata

Monografijoje „Pasitenkinimas darbu“ Hopokas (Hoppock, 1935) teigia, norint suprasti darbuotojų pasitenkinimo jausmą, reikia ieškoti sąsajų tarp darbo aplinkos ir darbo kurį jie atlieka, taip pat, atsižvelgti į jų psichologinius ir fiziologinius poreikius. Kribinas (Cribbin, 1972) praplėtė šią savoką, pradedant pasitenkinimu darbu tai yra darbuotojo jausmas siejamas su darbo aplinka, kuri sujungia atliekama darbą, vadovus, bendradarbius ar projekto komandos narius ir susijusias įmones. Vidinis pasitenkinimas kyla iš: pasitenkinimo, savigarbos ir jaučiamos kontrolės, tuo tarpu išorinis pasitenkinimas kyla iš netiesiogiai su darbu susijusių veiksmų tokių kaip: vadovų pripažinimas ir pagyrimai, harmoningi santykiai su kolegomis, darbo aplinka. Taip pat, kaip viena iš darbuotojų pasitenkinimo kėlimo išraiška, kurią vertina darbuotojas, galima laikyti ir paaugštinimą pareigose, piniginio ir nepiniginio atlygio skyrimą.

Porteris (Porter, 1973) ir Praisas (Price, 2001) siūlo kito požiūrį žvelgiant į darbuotojų pasitenkinimą ir atlygį, kaip pasitenkinimo darbu kėlimo būdą. Apdovanojimas gali būti suprantamas kaip, asmenis suvokimas tarp „faktiškai gaunamo atlygio“ ir „tikimosi gauti atlygio“. Kuo skirtumas yra mažesnis tuo didesnę pasitenkinimą darbu jaučia darbuotojas ir yra pasiryžęs jam paskirtas užduotis atlikti kiek įmano geriau ir priešingai, jei darbuotojas jaučia didelį skirtumą tarp gaunamų ir tikimųsi gauti pajamų, jo darbo našumas ženkliai krenta, jis nejaučia motyvacijos dirbti bei atlieka tik jam paskirtas užduotis ir nesiima jokios naujos iniciatyvos. Individualūs poreikiai gali būti vertinami atsižvelgiant į įmonės veiklos kryptį ir tai ar darbuotojas jaučia pasitenkinimą joje dirbdamas ar ne.

Csikszentmihalyi (1996) apklausė įvairių sričių specialistus ir pastebėjo, jog dažniausia pasitenkinimą darbu jaučia tie žmonės, kurių veikla susijusi su kūrybiškumo reikalaujančia veikla. Tai leidžia teigti, jog laimingesniais besijaučiantys darbuotojai jaučiasi optimistiškesni, lėčiau pavargsta ir dažniau užsiima kūrybiškumo reikalaujančia veikla. Tačiau, norint siekti naujo tobulėjimo, asmenims reikia stiprios vidinės motyvacijos, taip pat, pusiausvyros tarp įgūdžių kuriuos jie turi ir iššūkių su kuriais jie susiduria bei noru išbandyti save, tarp to kaip jie suvokė ir atliko jiems pavestas užduotis ir to kokio galutinio rezultato yra tikimasi ir noro keisti savo elgseną pagal tai kokius rezultatus gavo bei tai kokių veiksmų reikėtų imtis, kad norimas rezultatas būtų pasiektas.

Pasitenkinimas darbu taip yra ir vidinio pasitenkinimo forma, ir Ryan (1983) ir Desi su Ryan (1985) remdamiesi pažinimo-vertinimo teorija, teigia kad išorinė motyvacijas gali paveikti

vidine motyvaciją darbui. Todėl, teigiamas pasitenkinimas darbu daro teigiamą įtaką darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyviai elgsenai.

Organizacijos visais laikais siekė išlaikyti savo konkurencinį pranašumą, kas skatino kurti ir taikyti įvairias naujoves, kurios kurdavo pranašumą. Tai apima, tai kaip organizacijos ir asmeninės pastangos, kuo geriau plėtoti darbą tokiose aplinkose kaip: darbuotojų lojalumas ir jų išlaikymas darbovietėje, pasitenkinimas darbu, darbuotojų veiklos ir žinių pritaikymas bei valdymas atliekant kasdienius darbus. "Kadangi organizacijų vadovai ir administracijos darbuotojai visame pasaulyje susiduria su tarpusavio susidūrimais, kas sukuria būtinybę išsaugoti savo įvaizdį siekiant pasinaudoti greitais pasikeitimais, surasti arba atgauti konkurencinį pranašumą ir užtikrinti gyvavimą ilguoju laikotarpiu ir išlaikyti bei padidinti pelningumą dinamiškoje konkurencingoje rinkoje" (Basadur ir Gelade, 2006; Kalyar, 2011). Jau egzistuojančioje plėtrą pasaulinėje ekonomikoje ir specialistų ir revoliucionierių siūlomi pokyčiai, priverčia įmones susidurti su nuolatinių darbuotojų samdymu, dėl jų turimų žinių bei patirties įvairiose darbo srityse. Mokydamiesi darbuotojai yra skatinami kurti savo individualias inovacijas bei kelti įmonės lygį, kurios ateityje skatins kurti geresnį organizacijos veiklos organizavimą.

"Pasaulinė filosofija ir visuomenės nusistatymas gali paveikti kitus asmenis bei daryti įtaką statistikai, paremtai žiniomis ir inovacijoms paremtomis darbuotojų pasitenkinimu darbu, kas gali juos motyvuoti siekti organizacijos užsibrėžtų tikslų (Egan, Yang ir Bartlett, 2004)". "Organizacijos nuolatos patiria konkurentų spaudimą ir yra priverstos nuolatos įvertinti savo veiklą bei kurti naujoves (Skerlavaj, Song ir Lee, 2010)". Inovacijomis gali būti laikomi nauji produktai, paslaugos arba nauja produkcijos kūrimo technologija, nauja operacinė procedūra arba nauja valdymo strategija organizacijose (Nonaka ir Yamanouchi, 1989). Inovatyvumas visada buvo svarbus organizacijos išgyvenimui ilguoju laikotarpiu bei augimui atliekant svarbų vaidmenį kuriant kelius ateities rinkoms (Kalyar, Chaudhry, Rafi ir Kalyar, 2011; Santos-Vijande ir Álvarez-González, 2007)". Kurdamą vidinių procesų inovatyvumą įmonė jais gali psidalinti ir su kitomis organizacijomis, taip pat skatina savo darbuotojus bendradarbiauti su kitų sričių specialistais bei dalintis savo praktikomis, tokiu būdu kuriant inovacijas.

Organizacinės aplinkos perspektyva sąveikauja tarp organizacinės mokymosi kultūros, įmonės inovatyvumo (inovacinės kultūros ir inovacijų) bei pasitenkinimo darbu, tačiau, tai dar nebuvo išnagrinėta. Įmonėms naudingiausias inovatyvumas sukuriamas siekiant sujungti inovacijas ir mokymosi kultūrą bei darbuotojų pasitenkinimą kylantį iš darbo aplinkos, kurį apibūdina stiprus ryšys su organizacijos mokymosi aplinka. Kūrybingai mąstanti organizacija rūpinasi, jog darbuotojai būtų suinteresuoti mokytis, kuria išskirtinę kultūrą, darbų įgyvendinimo strategijas turėtų pristatysi su darbu susipažinę specialistai, kuriuo yra išanalizavę papildomą medžiagą, kokią

įtaką ateityje tai gali daryti pasitenkinimui darbu bei žinioms ir kokių pasekmių tai gali turėti priimant svarbius sprendimus. Alegre ir Chiva (2008) siūlo, jog organizacinis mokymasis turi įrodyti novatoriškumo svarbą visuomenėje, o tai įmonės gali sukurti, jei supras kaip efektyviai mokytis iš savo turimų šaltinių bei kaip panaudoti turimas kompetencijas ir galimybes.

2.2. Pasitenkinimo darbu svarba ir jį lemiantys veiksniai

Didžiausią įtaką geresniam darbo atlikimui gali daryti skatinimas pasitenkinimas darbu (Jacobs ir Solomon, 1977; Ochwarter, Perrewé, Ferris ir Brymer, 1999; Wright ir Cropanzano, 2000). Galima surasti daug apibrėžimų, kurie aiškina kas yra pasitenkinimo darbu arba darbuotojų pasitenkinimo. Kaip antai, pasitenkinimas darbu parodo, kokį asmeninį pasitenkinimą darbu arba kas darbuotojams patinka dirbant: tai koks pats darbas yra, teikiantiems jiems vidinį pasitenkinimą ar jiems patinka tai kokie yra vadovai ir kaip valdomos veiklos (Spector, 1997). Taip pat, literatūroje galima surasti, jog pasitenkinimas darbu apima ir kokio psichologinį atsaką darbuotojas jaučia daugialypėje terpėje (Hulin ir Judge, 2003) arba remiamasi darbuotojo gerbūviu darbovietėje (Judge ir Klinger, 2007). Tačiau, labiausiai priimtinas yra Locke (1976) pateiktas pasitenkinimo darbu apibrėžimas: didžiausią pasitenkinimą arba daugiausiai teigiamų emocijų teikianti emocinė būseną labiausiai vertinama dėl dirbamo darbo arba įgyjamos patirties.

Tyrimais nustatyta, jog teigiamas požiūris į darbą turi didelę įtaką įmonės gaunamoms pajamoms ir reputacijai. Pavyzdžiui, kuo aukštesnis pasitenkinimo lygis, tuo labiau tikėtina, kad darbuotojų požiūris į darbą bus teigiamas ir tuo daugiau jie galės pasiūlyti įmonei (Wang ir Feng, 2003, Brown ir Peterson, 1993). Tam kad paskatinti darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu organizacijos turi nusistačiusios savo motyvavimo strategijas: kuria patogia ir draugišką darbo aplinką, kelis kartus per metus peržiūri darbus ir pagal tai didina atlyginimą, siunčia ir apmoka darbuotojo įgūdžių tobulinimo kursus, skiria paaukštinimus pareigose, remia pasiūlymus, kurie atneštų naudą įmonei. Taip pat, „pasitenkinimas darbu tapo daugybės teorijų, kuriomis siekiama parodyti kad tai yra svarbu organizacijos efektyvumui ir veiklai (Akintoye, 2000; Judge ir Klinger, 1992; Luthans, 1998)“. Dažnai pamirštama darbuotojo poreikiai, kuriuos jis siekia patenkinti, taip pat, ta kad darbuotojo motyvacija dirbti ir nešti papildomą pridėtinę vertę organizacijai atsiranda kartu su malonios darbo aplinkos kūrimu, vadovų pasitikėjimu bei siekiu nekontolijuoti, o patarti ir pakonsultuoti darbuotoją kaip derėtų elgtis vienokiose ar kitokiose situacijose, kuo mažiau suvaržymų riboja darbuotoją, tuo laisviau jis jaučiasi, tuo efektyvesnis bus jo atliekamas darbas.

Naujovių taikymo praktika yra laikoma viena iš motyvuojančių praktikų. Kūrybiškumas yra viena iš inovacijų sudedamųjų dalių, taip pat, teigiama, kad tai būdingas motyvuotų žmonių bruožas

(Eisenberger ir Shanock, 2003). Naujovės visai laikas buvo linkę siūlyti žmonės, kurie nori kažką pakeisti savo darbo aplinkoje, siekia sumažinti rankinio darbo, pagerinti gyvenimo aplinką ir kokybę arba siekia pripažinimo sukurdami kažką ko dar nėra rinkoje arba dar neimta taikyti įmonių valdymo politikoje. Kūrybingi žmonės gali idėjas generuoti nepalaidami svarbu, kad vadovai turėtų galimybę juos išgirti bei padėtų susirinkti reikiamų žmonių komandą su kuria šios inovacijos gali būti įgyvendintos. Taip pat, naujovės gali siūlyti ir motyvuoti žmonės, kurie nori pakeisti savo darbą, jį paversti dalinai arba visiškai automatiniu, siekia kuo daugiau laiko praleisti su kitais darbuotojais bei padėti jiems ieškoti išeičių padėsiančių sumažinti darbą ir eliminuoti žmogiškųjų klaidų faktorių.

Eisenberger ir Shanock (2003) nesutaria dėl sampratos, kūrybiškumas glaudžiai susijęs su asmeniniu apsisprendimu ir atsisakant savarankiškumo apribojimu, įskaitant ir atlygį. Tai susiję su darbuotojais (Eisenberger ir Shanock, 2003). Anot autorių, kiekvienas darbuotojas, kuris dirba jam patinkantį darbą, gali savarankiškai priimti svarbius sprendimus susijusius su darbo objektu, kadangi darbdavys juo visiškai pasitiki ir tiki kad jo sprendimai įmonei negali atnešti papildomos žalos, o suteikti tik privalumų. Tokiu būdu vadovai gali projektus patikėti pavaldiniams, o patys kurti naujus produktus bei prisijungti prie projektų komandų, kad jas pakreiptų reikiama linkme bei pasiūlytų savo idėjas.

Nors inovacijos susiduria su jas stabdančiais veiksniais, tačiau jos gali būti skatinamos įvairiais būdais pasitelkiant organizacijos įsipareigoją skatinti inovacijas, pavyzdžiui: pasitelkiant tiesioginio atlygio būdą ar asmeninį pripažinimą, siekiant padidinti veiklos efektyvumą (Eisenberger, Fasolo ir Davis-LaMastro, 1990). Kaip teigia autoriai novatoriškos įmonės turi turėti savo strategiją, kuria skatintų darbuotojus reiškinti savo nuomone, siūlyti naujas darbo veiklos optimizavimo priemones, tai gali būti bet kas, kas gerintų darbuotojų darbo aplinką arba sukuriamą motyvavimo sistema, piniginio arba nepiniginio atlygio.

„Organizacinės ir individualios praktikos buvo studijuojamos pastaruosius dešimtmečius, kaip praktikos, kurios buvo taikomos įmonėse kuriant pasitenkinimo darbu kūrimo strategiją (Agarwala, 2010; Calantone, Cavusgil ir Zhao, 2002)“. Studijuojant organizacijų veiklą galima atrasti sektinus pavyzdžius, kaip motyvuoti darbuotojus, kokie veiksniai gerina pasitenkinimą darbu, kokios naujovės lengvai įsitvirtina organizacijos, kokios sunkiau ir kaip su tuo bandė susidoroti kitos įmonės. Individualūs pavyzdžiai gali parodyti kokios lyderio ar vadovo savybės yra vertinamos darbuotojų arba kokios savybėmis turi pasižymėti darbuotojas, galintis atlikti tam tikras jam pavestas užduotis.

Taip pat, įmonės gali atrasti veiksnius, kurie paveiktų darbuotojus priimti naują inovatyvią veiklą, lengviau priimti pokyčius ar naujas sistemas padėsiančias lengviau atlikti kasdienes darbus.

„Tyrimai parodė, kad individualus inovatyvumas gali paveikti viltis siekiant teigiamo atlygio už atliktą darbą, taigi organizacijos gali taikyti strategijas, kurios paskatintų darbuotojus varžytis tarpusavyje, kad būtų galima nustatyti ką darbuotojas suvokia kaip teigiamą veiklos rezultatą (Yuan & Woodman, 2010)“. Įmonė išsiaiškinusi, kokie yra darbuotojų lūkesčiai, gali remti darbuotojų inovatyvius pasiūlymus, taip paskatindama ir kitus organizacijos darbuotojus prisidėti kuriant naujoves bei siūlant savąsias.

Dalis mokslininkų siūlo organizacijoms įdarbinti ne tik žmogiškųjų išteklių valdymo specialistus, bet ir tekti didesnę dėmesį, jog darbuotojai dažniau rodytų norą išitraukti į novatorišką veiklą” (Guest, 1987, Karin, Matthijs, Nicole, Sandra, & Claudia, 2010). Sėkmingai dirbantis personalas didžiąja dalimi išlaikomas, dėl rodomo dėmesio, kuris skatina juos tobulėti ir siekti organizacijos tikslų. Darbuotojai, kurie jaučia savo vadovų palaikymą yra labiau linkę kurti naujas bei palaikyti jau esamų inovacijų kūrimą ir gyvavimą. Žmogiškųjų išteklių specialistas atrenka tam tikrus kriterijus atitinkantį personalą bei siekia tarp visų organizacijos darbuotojų palaikyti darnius santykius. Jie taip pat palaiko inovacijų kūrimo aplinką padėdama personalui, steigia oficialius apdovanojimus ir neformalų inovatorių pripažinimą.

„Šios sąsajos tarp įmonės praktikos ir inovacijų gali daryti įtaką darbuotojų požiūriui į darbą ir pasitenkinimą darbu, pasitelkiant šiuos veiksnius (Barth, Bryson, & Olsen, 2009)“. Tam kad darbuotojai įmonei neštų didesnę pridėtinę vertę bei būtų motyvuoti dirbti, jie turi jausti pasitenkinimą darbu, palaikymą iš aukštesnių vadovų, gauti užduotis, kurios juos motyvuotų dirbti.

Lyderis, kuris yra komunikabilus, turi pasižymėti bruožais ir savybėmis, kurios gali turėti įtakos grupės įsitikinimui, kuriam galima daryti įtaką pasitelkiant iškalbą, pasitenkinimą susitinkant naujus žmones, dominavimą, atkaklumą ir pasitikėjimą savimi (Daft, 2005). Komunikabilus lyderis turi pasitikėti savimi, tam kad sukurtų teigiamą kolegų ir bendradarbių nuomonę. Tokie žmonės gali lengvai užmegzti ryšį su ką tik sutiktais žmonėmis, jis jaučiasi gerai galėdamas būti komandos nariu, bei jaučia malonumą kai jo klausomasi, tokiu būdu jis patenkina dominavimo poreikį.

Collins atrado, jog ilgalaikių projektų sėkmingam valdymui didelę įtaką komandai didelę įtaką daro lyderiai intravertai. Atlikti tyrimai ir surinkti įrodymai rodo, kad lyderis intravertas gali paskatinti geresnius darbuotojų rezultatus (Collins, 2001). Grant (2011) tyrė ekstraverto ir intraverto lyderių charakteri savybes, kurios gali daryti įtaką darbuotojų grupei. Buvo pastebėta, kad ekstravertų ir intravertų lyderių kovoje didelę įtaką daro grupė, kuri dirba kartu su vadovu. Šis tyrimas, parodė kad lyderis ekstravertas, kuris dirba su iniciatyviais darbuotojais, pasiekė prastesnius rezultatus nei ta pati grupė dirbusi su lyderiu intravertu.

Gana ilgai buvo manoma, kad vadovai, kurie gali pasakyti motyvuojančias kalbas ir paskatinti darbuotojus imtis kurti naujoves yra, tie žmonės kurie savo darbo grupes gali nuvesti

toliausiai, pasirodo neesanti visiška tiesa. Gana dažnai geriausiai lyderiais tampa tie žmonės, kurie negeba pasakyti įtikinančių kalbų, bet tie kurie yra linkę stebėti aplinką, ją analizuoti, galiausiai prie jos prisitaiko ir gali tinkamai paskirstyti grupės resursas, tam kad visų darbuotojų potencialas būtų išnaudotas teigiamai ir sukurtų norimą rezultatą.

2.3. Sąsajų tarp inovacijų ir pasitenkinimo darbu teorinis modelis

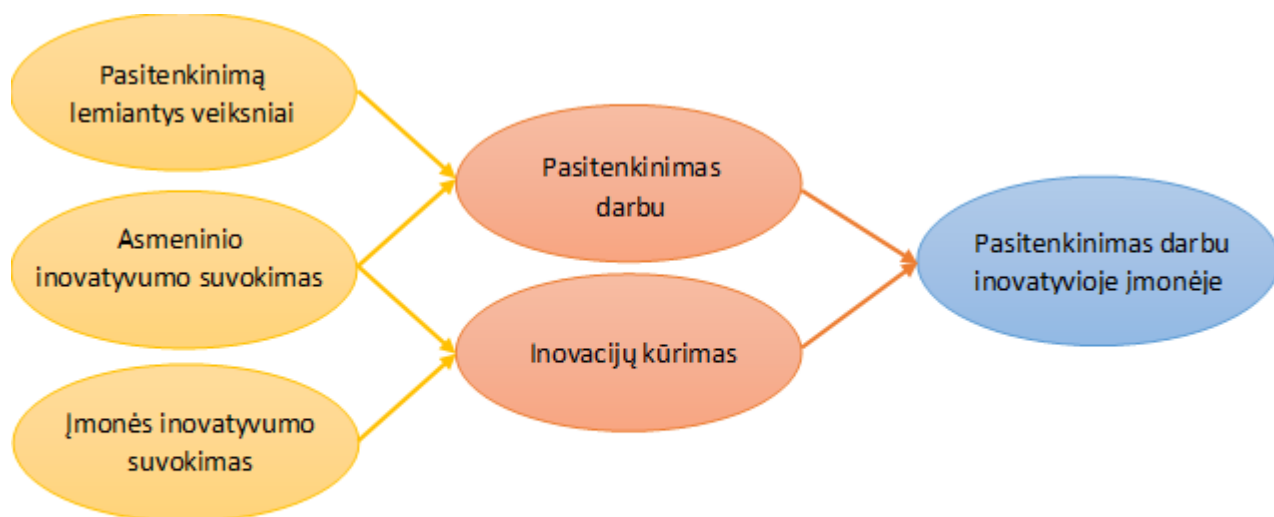
Veiksniai, kurie lemia pasitenkinimą darbu inovatyviose organizacijose, tyrimai ir apklausos gali padėti tinkamai įvertinti kokių priemonių gali prireikti kuriant motyvavimo sistemas. Įvertinus įmonės darbuotojų pasitenkinimą darbu, galima nustatyti, kokių priemonių reikia imtis norint padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Nustačius pasitenkinimą lemiančius veiksnius, galima tiksliau identifikuoti veiksnius, kuriais bus skatinamas darbuotojų pasitenkinimas grupėje ir individualiai.

Darbuotojų apklausa turėtų padėti nustatyti, ne tik darbuotojų pasitenkinimo lygį, bet ir darbuotojų nuomonę apie įmonės inovatyvumą ir veiksnius lemiančius darbuotojų nenorą prisidėti prie inovacijų kūrimo. Todėl tyrimo pagrindas yra teorinis modelis, kuriame pasitenkinimas darbu yra rezultatas, kariam įtaką daro darbuotojo motyvavimas darbovietėje ir suvokimas, kaip pats darbuotojas suvokia motyvavimą. Todėl siekiant suprasti kas darbuotojus skatintų prisidėti prie inovacijų diegimo, būtina įvertinti veiksnius lemiančius nenorą prisidėti ir tai kaip darbuotojas suvokia, atlyginimą už gerai atliktą darbą.

Šiame modelyje, taip pat daroma prielaida, jog darbuotojai, kurie yra linkę prisidėti prie inovacijų kūrimo pasitenkinimą darbu suvokia, kaip gaunamas ir tikėtąsias skatinamąsias priemones.

Taip pat, modelyje keliama prielaida, jog inovatyviu save laikantis darbuotojas yra linkęs dažniau prisidėti kuriant inovacijas, bei tapatina realiai gaunamas ir lūkesčius atitinkančias skatinančias priemones.

Kita keliama prielaida, darbuotojo suvokiamas įmonės inovatyvumo lygis, jei darbuotojas mano, kad įmonė kurioje jis dirba yra inovatyvi, jis bus linkęs dažniau prisidėti prie inovacinės veiklos, tam kad jaustųsi gerai dirbdamas įmonėje.



5 pav. Teorinis modelis pasitenkinimui darbu vertinti inovatyviose įmonėse

5 paveiksle atvaizduotoje teorinio modelio schemoje išskiriami trys lygiai. Pirmasis lygis atspindi veiksnius, kurie daro didžiausią įtaką darbuotojo apsisprendimui. Pasitenkinimą lemiantys veiksniai atspindi, kas paskatintų darbuotoją dirbti efektyviau, tam kad padidintų savo pasitenkinimą darbu. Asmeninio inovatyvumo suvokimas, atspindi darbuotojo požiūrį į savo, kaip individo naujovių priėmimą arba atmetimą. Šis veiksnys skatina darbuotojus jausti didesnę pasitenkinimą darbu, taip pat, tai gali paskatinti darbuotojus, jaustis įmonės dalimi bei prisijungti prie idėjų grupių, bei pačiam siūlyti idėjas, už kurių įgyvendinimą vėliau gali būti atsakingas. Įmonės inovatyvumo suvokimas skatina arba įpareigoja darbuotojus, prisijungti prie inovacijų kūrimo. Jei darbuotojai inovatyvumą suvokia teigiamai, tikėtina kad naujovės kūrimo grupės prisijungs savo noru ir nejaus jokio pašalinio skaudimo. Darbuotojai, kurie jaučiai įpareigoti prisidėti prie kūrimo gali jausti įsipareigojimą, tačiau nejausti jokio malonumą tai darydami.

Antrasis modelio lygis atvaizduoja ir grupuoja pirmajame lygyje atvaizduojamus veiksnius. Pasitenkinimas darbu, kuris apjungia pasitenkinimą lemiančius veiksnius ir darbuotojo suvokiamą individualų inovatyvumą.

Inovacijų kūrimas yra vienas pagrindinių, 5 paveiksle, pavaizduotų elementų. Jis apima visus veiksnius pirmame lygmenyje. Darbuotojai, kurie jaučiai pasitenkinimą kurdami kažką naujo realizuoja poreikius priklausyti komandai, bei turi galimybę realizuoti savo idėjas, taip pat, turi galimybę prisidėti savo inovacijų išmanymu. Domėjimasis naujovėmis priskiriamas asmeninio inovatyvumo suvokimui, kuo darbuotojas geriau vertina save kaip inovacijų žinovą, tuo labiau jis gali prisidėti prie įmonės inovatyvumo kūrimo, tai reiškia jis gali pasiūlyti naujoves, kurios yra taikomos kitų įmonių arba pasiūlyti naujas, kurios padėtų darbovietai, kurioje jis pats dirba,

palengvinti darbą arba pagerinti mikro klimata kolektyvę. Teigiamas įmonės inovatyvumo suvokimas palengvina darbuotojo įsitraukimą į veiklas susijusias su naujovių kūrimu, bei pagalba ir prisidėjimu, prie jau esamų projektų.

Trečiasis lygmuo yra stambiausias ir viską apjungiantis modelis yra pasitenkinimas darbu inovatyvioje įmonėje. Darbuotojai, kurie turi galimybę prisijungti prie inovacijų kūrimo jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, nei tie darbuotojai, kurie tokios galimybės neturėjo. Taip pat, galima teigti kad darbuotojai prisijungę prie inovatyvios veiklos suvokia ir gauna panašesnę atlygį nei tie, kurie tokioje veikloje nedalyvavo. Pastarieji viliasi ir mano, kad jų pastangos gerai atlikti darbą turi būti vertinamos geriau, nei darbuotojų manymu jie gauna.

3. SĄSAJŲ TARP INOVACIJŲ IR PASITENKINIMO DARBU TYRIMAS X ĮMONĖJE

3.1. Įmonės pristatymas

Įmonė X- Lietuvoje pirmaujanti įmonė, pagrindinė šios įmonės veikla yra teikti edukacinio pobūdžio paslaugas vaikams ir suaugusiesiems, taip pat, organizuoja gimtadienius bei uždarus vakarus įmonėms. VĮ “Registru centro” duomenimis įmonė buvo įregistruota 2013 metų kovo mėnesį ir nuo to laiko sėklingai plečia savo veiklą didmiesčiuose, bei regionuose. X įmonė užima didžiąją rinkos dalį. Rinkoje ši įmonė turi 1 konkurentą, užsiimančią panašia veikla.

Būdama įmone, kuri pagal Lietuvos Respublikos teisės aktus priskiriama mažų įmonių kategorijai, įmonė nuolatos ieško naujovių, kurios pritrauktų naujus klientus, bei galėtų išlaikyti rinkos lyderės statusą.

3.2. Tyrimo metodika

Tyrimu siekiama nustatyti sąsajas tarp inovacijų diegimo ir pasitenkinimo darbu, išsiaiškinti, ar inovacijos gali padidinti (arba sumažinti) darbuotojų pasitenkinimą darbu, bei kaip didesnį pasitenkinimą darbu jaučiantys darbuotojai gali prisidėti prie įmonės inovacijų kūrimo.

Tyrimo objektas - inovacijų įtaka pasitenkiniui darbu. *Šis tyrimo objektas pasirinktas siekiant išsiaiškinti kokie pasitenkinimą darbu skatinantys daro didžiausią įtaką sėkmingam inovacijų kūrimui ir vystymui organizacijoje.*

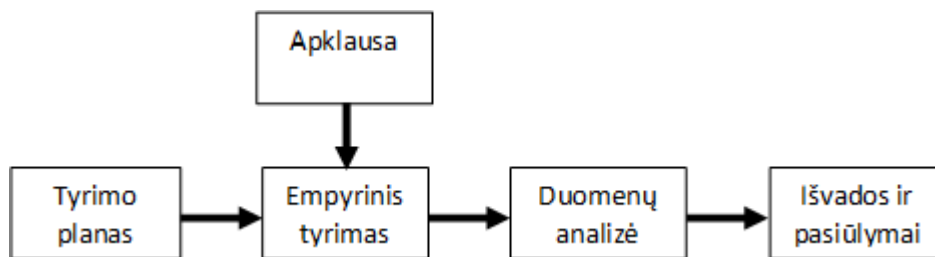
Tikslas. Nustatyti, kokią įtaką pasitenkinimui darbu daro inovacijų diegimas įmonėje.

Hipotezė (H). Inovacijų diegimas nedaro jokios įtakos pasitenkinimui darbu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką darbuotojų pasitenkinimui.
2. Nustatyti, kokie veiksniai didintų darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Tyrimo loginė struktūra. Tyrimo modelis atvaizduojamas 6 paveiksle. Sudaromas tyrimo planas ir aprašoma tyrimo metodologija, kuria bus vadovaujamasi atliekant tyrimą. Sudaroma internetinė apklausa ir atliekamas tyrimas. Gauti duomenys analizuojami, pagal gautus rezultatus daromos išvados ir teikiami pasiūlymai, kokiais metodais galima skatinti įmonės darbuotojų inovatyvumą.



6 pav. Tyrimo loginė schema

Tyrimo metodas- kiekybinis tyrimas bei jo metodas – anketinį apklausa. Pastarasis metodas leidžia užduoti gana siaurus klausimai, į kuriuos tikamasi gauti tikslūs, vienareikšmius atsakymus. Anketinės apklausos metodas leidžia apklausti didelį skaičių darbuotojų, bei leidžia jiems anonimiškai pareikšti savo nuomonę apie organizacijoje vyraujančią pasitenkinimą darbu. Apklausa gali būti internetinė, ji leidžia apklausti pakankamai didelį skaičių respondentų vienu metu. Todėl anketa yra optimalus variantas leidžiantis mažomis laiko ir finansinėmis sąnaudomis apklausti įmonės darbuotojus. Anketa buvo siunčiama elektroniniu paštu.

Anketa buvo sudaryta iš teiginių naudojantis Likerto skale, kuri leidžia atsakymams priskirti atitinkamus balus, kur “Visiškai nesutinku” suteikiamas 1 balas, atitinkamai kiekvienas pasirinkimui bus priskiriamas vis didesnis balas. Aukščiausias balas suteikiamas “Visiškai sutinku” prilyginamas 5 balams. Tyrimui atlikti sudaryta anketa pateikiama 1 priede. Anketa susideda iš įžangos, padėkos ir trijų klausimų blokų. Anketos blokai sudaryti pagal tai, kokią informaciją norima gauti.

Pirmame bloke siekiama klausimų pagalba surinkti informaciją apie įmonę, respondento nuomonę apie įmonės inovatyvumą ir inovacijų diegimą. Taip pat, norima nustatyti kokią naudą tai atnešė įmonei, bei nustatyti veiksniai, kurie trukdo inovacijų diegimui. Tam pasitelkiami teiginiai, į kuriuos respondentas atsako remdamasis savo asmenine nuomone.

Antrojoje dalyje 2ame bloke ir t.t. klausimų pagalba siekiama nustatyti kokie veiksniai didina darbuotojų pasitenkinimą darbu, taip pat nustatyti kokie veiksniai riboja darbuotojų inovatyvumo pasireiškimą. Taip pat, klausimų pagalba siekiama nustatyti kokie veiksniai blokuoja arba skatina darbuotojus įsitraukti į inovacines veiklas X įmonėje.

Trečiosios dalies klausimai skirti išsiaiškinti demografinius duomenis apie respondentą. Joje teirujamasi, kokie veiksniai paskatino įsidarbinti X įmonėje, kokias pareigas užima, bei informaciją apie išsilavinimą, lytį, šeimyninę padėtį, bei darbo patirtį (stažą).

Apdorojant duomenis visiems anketoje pateikiamiems teiginiams buvo apskaičiuojamas aritmetinis svertinis vidurkis bei apskaičiuojamas toks vidurkis kiekvienam teiginių blokui. Šis vidurkis- tai savotiškas orientyras skirstant teiginius į 2 grupes: didesnius už šį vidurkį ir mažesnius. Pastarieji buvo priskiriami prie tobulintinų, kadangi respondentai juos įvertino **3,34 balo**.

Tyrimo imtis . Tyrimo imtis nebuvo skaičiuojama, nes anketa buvo siunčiama visiems 47 X įmonėje dirbantiems darbuotojams.

Tyrimo metu pavyko apklausti visus įmonėje dirbančius darbuotojus. Taigi, tyrimo imtis – 47 respondentai.

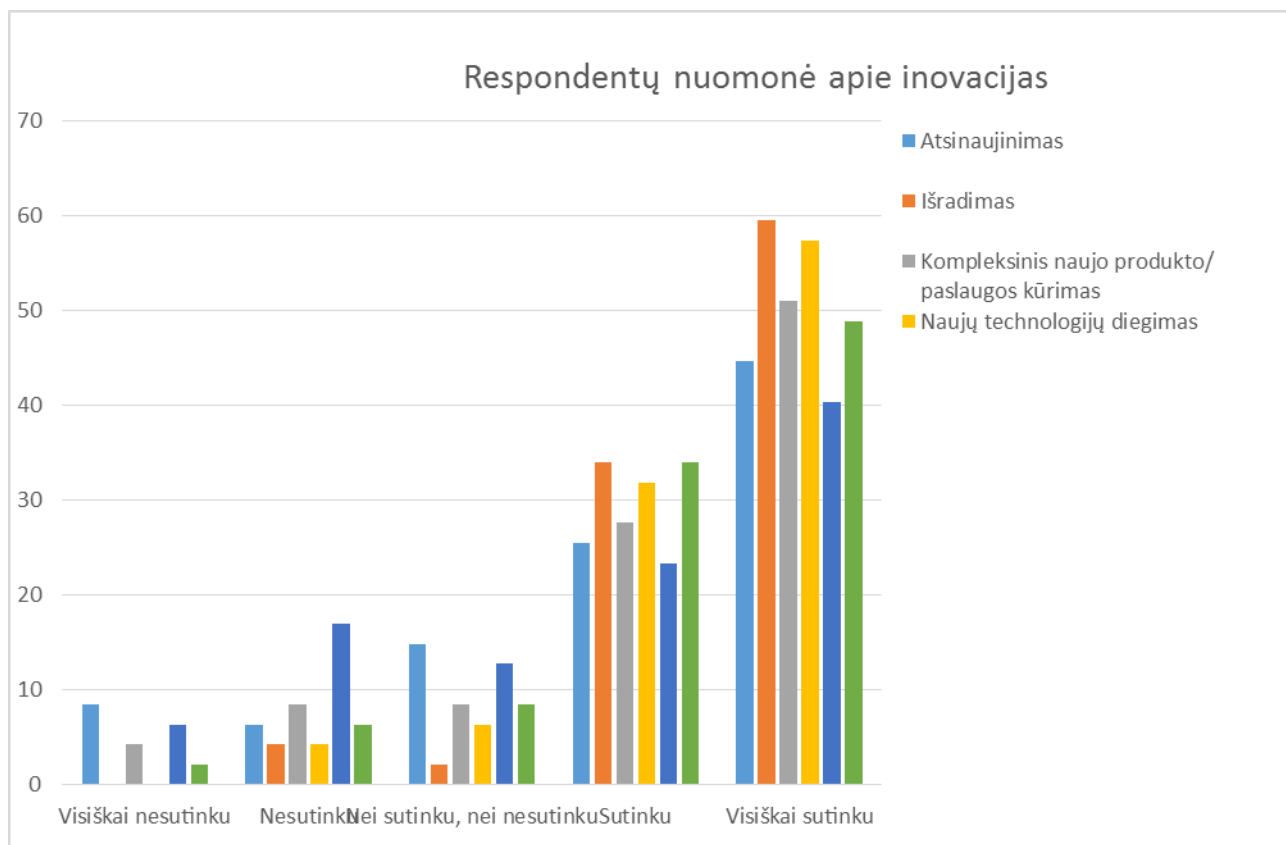
3.3. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretavimas

Respondentų socialinė- demografinė informacija

1 lentelė. Respondentų socialinės demografinės charakteristikos

Jūsų lytis	Vyras	24 (25,1%)
	Moteris	23 (48,9%)
Šeimyninė padėtis	Ištekėjusi (vedęs)	11 (23,4%)
	Išsiskyrusi(ęs)/ našlė(ys)	10 (21,3%)
	Netekėjusi (nevedęs)	21 (44,7%)
	Gyvena su partneriu	5 (10,6%)
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	21 (44,7%)
	Aukštasis neuniversitetinis	12 (25,5%)
	Profesinis	6 (12,8%)
	Vidurinis	8 (17%)
Pareigos	Vadovas	6 (12,8%)
	Specialistas	29 (61,7%)
	Pagalbinis darbuotojas	12 (25,5%)

Apklausoje dalyvavo 24 vyrai ir 23 moterys. Iš kurių 6 vadovai, 29 specialistai ir 12 pagalbinių darbuotojų. Didžioji dauguma X įmonės darbuotojų yra baigę aukštąsias mokyklas, iš kurių 21 respondentas yra įgijęs aukštąjį universitetinį išsilavinimą.



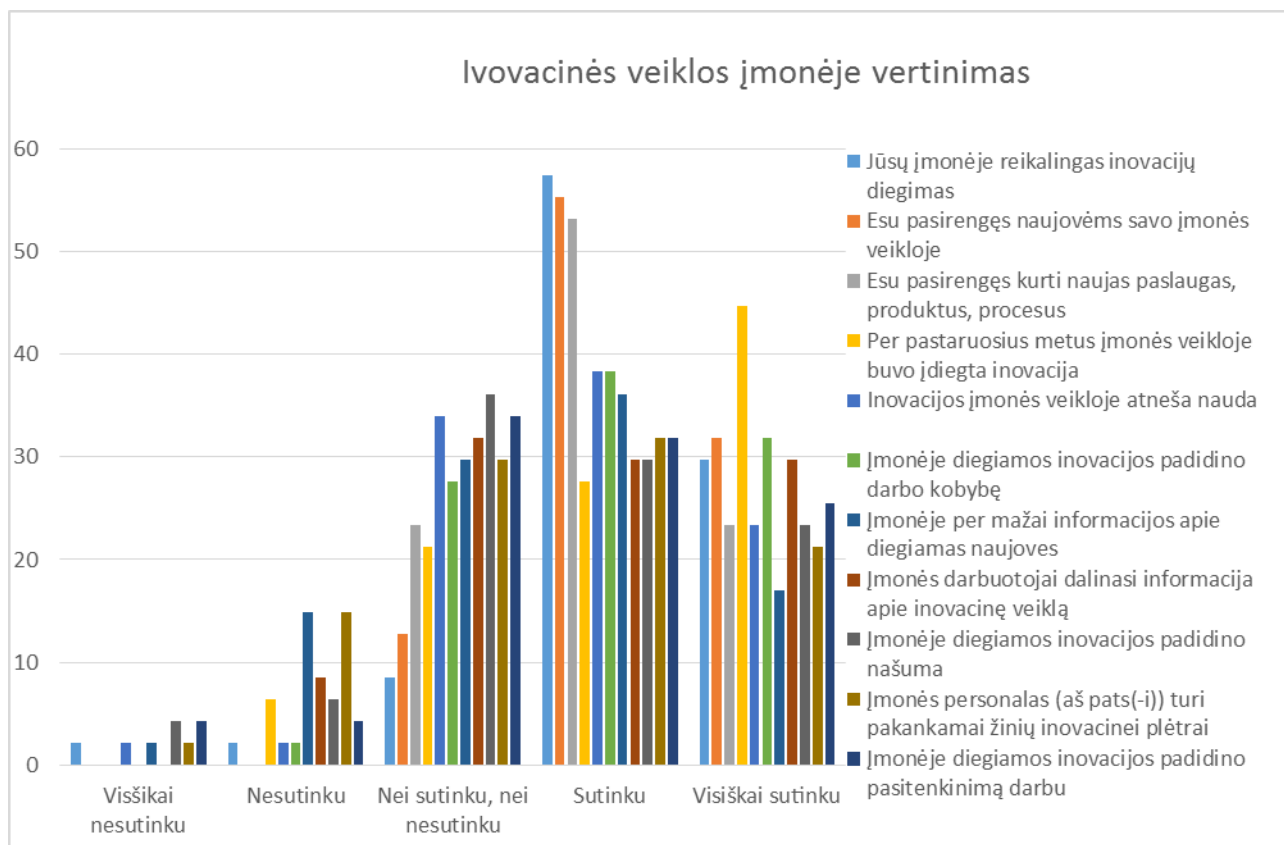
7 pav. Respondentų nuomonė apie inovacijas

(šaltinis: 7 ir kiti (8-10) sudaryti autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis)

7 paveiksle pateikiamoje diagramoje, galima pastebėti, jog įmonės X darbuotojų žinios apie inovacijas yra teigiamos. Tyrimo rezultatai rodo, kad 93,61 procentai respondentų inovacijomis laiko išradimų kūrimą, bei 83,98 procentai respondentų mano kad inovacijos tai moksliniai tyrimai ir eksperimentinė veikla.

Respondentų nuomone (78,72 proc.) inovacijomis galima laikyti ir kompleksinius naujo produkto/ paslaugos kūrimo procesus ir veiklas, kurių kūrimui yra panaudojama visų įmonėje dirbančių darbuotojų patirtis siekiant bendro tikslo.

Taip pat, galima pastebėti, kad prasčiau įvertintas naujų darbo vietų sukūrimas, tai leidžia manyti, kad įmonėje yra maža darbuotojų kaita arba dėl taikomos inovacinės veiklos nėra samdoma tiek daug papildomo personalo. Net 36,17 procentų apklaustųjų manymu dėl papildomos veiklos susijusios su inovacijų diegimu ar kūrimu įmonėje nebuvo sukurtos papildomos darbo vietos.



8 pav. Respondentų nuomonė apie inovacinę veiklą įmonėje

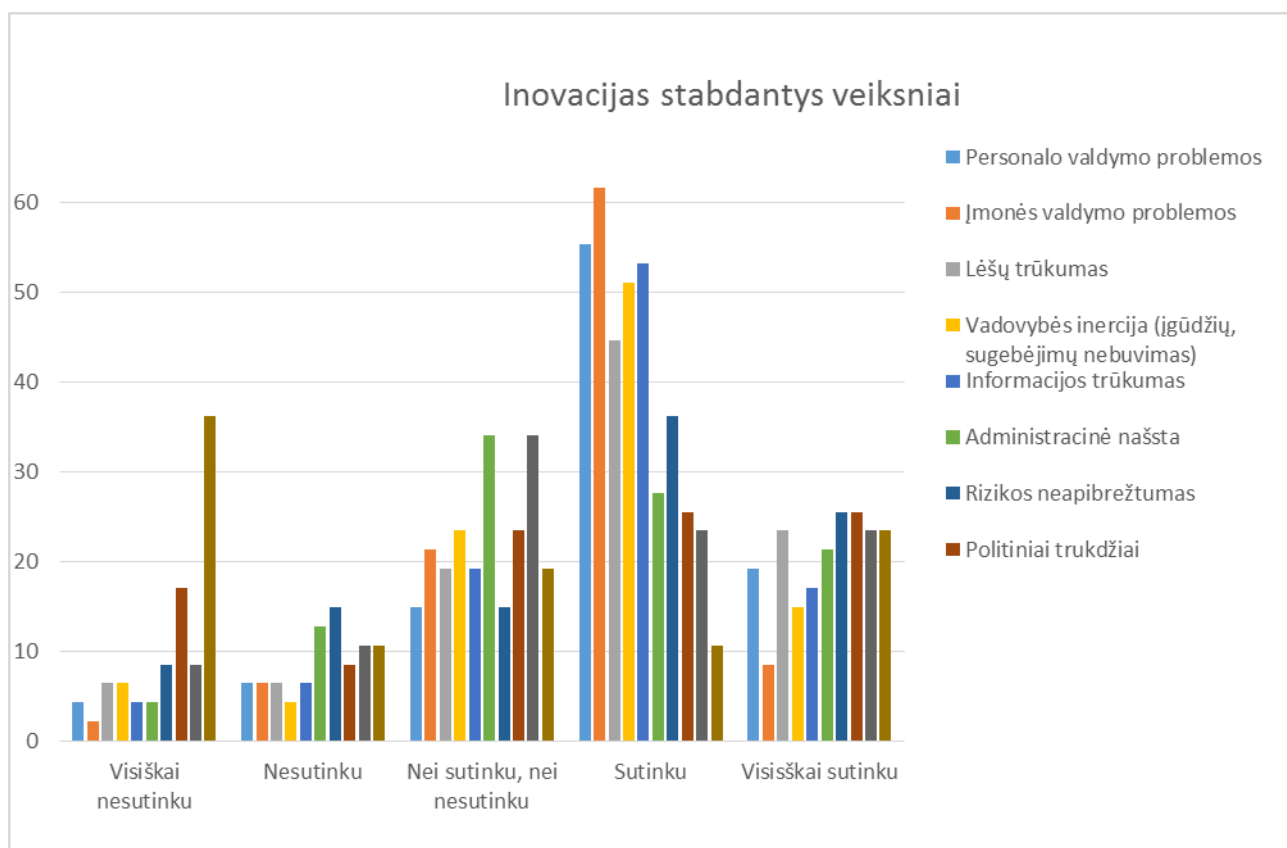
Antrajame klausimų bloke buvo pateikiami klausimai, kuriais buvo siekiama nustatyti, kaip darbuotojai vertina inovacijų diegimą X įmonėje.

Respondentų sutiko arba visiškai sutiko (87,24 proc.) kad įmonei reikalingas inovacijų diegimas, tai leidžia manyti, kad darbuotojų netenkina jų turima įranga arba naudojami darbo veiklos procecai, todėl jie mano kad atėjo metas diegti naujoves. Taip pat tai leidžia manyti, kad įmonėje senai buvo pailiūta kažkas naujo, todėl darbuotojai tikisi sulaukti naujovių.

38,3 procentai apklaustųjų mano, kad diegiamos inovacijos įmonei neatneša naudos, kurios tikisi darbuotojai. Galima manyti kad darbuotojai, kurie nesutinka arba neturi nuomonės apie pateikiamą teiginį, buvo neinformuoti arba informuoti tik dalinai, nes likusieju darbuotojai atnešamą inovacijos naudą vertina teigiamai.

76,59 proc. respondentų yra pasirengę diegti inovacijas ir tikisi būti įtraukti į su jų kūrimu susijusias veiklas, kaip projekto komandos nariai, ekspertai ar kiti specialistai.

8 paveiksle galima pastebėti, jog iš teiginių kurie buvo įvertinti „Nesutinku“ išsiskiria, taikiai darbuotijai, vertina savo žinias apie inovacinę plėtrą bei jų taikymą. Daugiau nei trečdalis respudentų mano jog jų turimos žinios negali būti prietaikytos siekinat sėkmingai įdiegti inovacijas. Taip pat, yra tikimybė, jog šie darbuotojai nedalyvauja kompetencijos kėlimo mokymuose arba apie tokias galimybes nėra informuoti.



9 pav. Inovacijas stabdantys veiksniai

Iš 9 paveiksle matomos informacijos gali daryti išvadas, kad darbuotojų nuomone mažiausiai inovacijų diegimui trukdo politiniai sprendimai (48,93 %) nors inovatyvi veikla yra skatinama įvairiais metodais. Taip respondentų nuomone, X įmonės darbuotojai yra pakankamai motyvuoti (53,19 %) ir nori prisidėti prie inovacijų diegimo ir kūrimo įmonėje. Kitas veiksnys, tai administracinė našta (48,94 %), susijusi su laiko sąnaudomis ir finansinėmis išlaidomis, kurie buvo sunaudoti teisės aktuose nustatytiems įsipareigojimams vykdyti, siekiant gauti valstybės paramą vykdyti veiklas susijusiais su edukacinėmis veiklomis, kurios yra pagrindinė įmonės veikla. Mažiausią įtaką inovacijoms įmonėje gali daryti kiti veiksniai (65,94 %), kurie buvo nepaminti apklausoje.

Respondentų nuomone didžiausią įtaką inovacijų diegimui daro personalo valdymo problemos (74,47 %). Personalo valdymo problemos sietinos su vadovų nesugebėjimu tinkamai padalinti darbų, nesugebėjimu motyvuoti darbuotojų, bei nustatyti darbų atlikimo terminų.

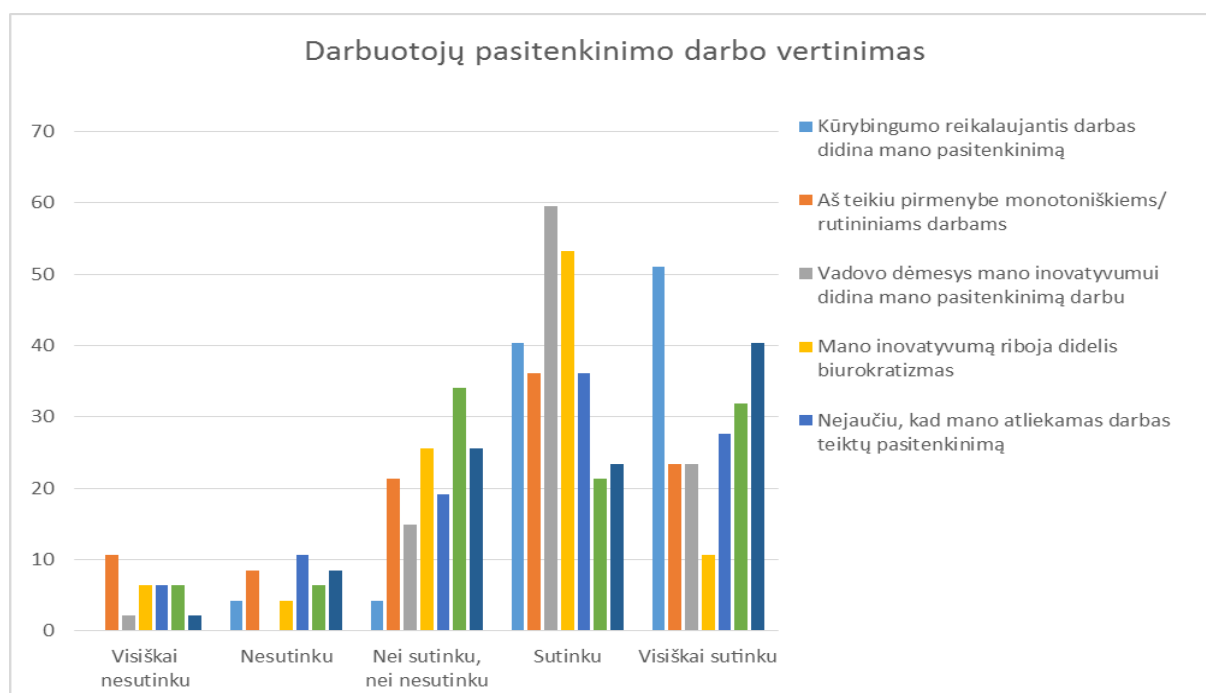
Kita priežastis, kuri trukdo sėkmingam inovacijų diegimui, tai- įmonės valdymo problemos (71,21 %). Pastaraisiais metais keitėsi X įmonės, o kartu sus juo didžioji dalis vadovų. Iki šio pokyčio įmonės veikloje buvo galima pastebėti gana daug nukrypimų nuo nusistovėjusių standartų. Visi vadovų pokyčiai veiklai įneša chaotiškumo ir nežinomybės, kuri stabilizuojasi bėgant laikui,

kai nauji vadovai perima visą veiklos informaciją ir susitvarko ją taip kaip jiems patiems to reikia. Verta pastebėti, kad sėkmingam inovacijų diegimui įtaką gali daryti ir vadovybės įgūdžių nebuvimas (65,95 %). Geras vadovas turi pasižymėti komunikabilumu, nebijoti pats atlikti tam tikrus projekto darbus, bei būti lyderis paskui, kurį norėtų sekti visi įmonėje dirbantys darbuotojai.

Darbuotojai pastebi, kad daliai veiklų, kurios yra siūlomos arba galėtų būti diegiamos X įmonėje nepakanka lėšų arba lėšos negali būti skiriamos (68,08 %), dėl įmonės vadovų požiūrio, nusistovėjusių normų arba nežinojimo, kur jas būtų galima pritaikyti.

Reikšmingą įtaką, taip pat, daro ir nesugebėjimas surinkti reikiamos informacijos (71,21 %), kurios reikia tolesniuose inovacijų diegimo etapuose. Tai susiję su negebėjimu tinkamai pasinaudoti teisės aktuose pateikiama, taip pat, informacijos apie projektų valdymą trūkumas, bei sėkmingą organizacijos ir personalo valdymą, laiko planavimą ir visomis veiklomis, kurios susijusios su sėkmingu projektų valdymu.

Gana didelę įtaką daro rizikos neapibrėžtumas (61,7 %), tiek vadovams, tiek įmonei, tiek darbuotojams. Įmonės, kurios atsiduria situacijoje, kurioje dar nėra buvusi nei viena kita įmonė ima dvejoti ar elgtis tinkamai, tai gali būti lyginama žydrųjų vandenynų žvalgymui, kuomet siekiama išsiskirti iš kitų įmonių jau esančių rinkoje. Vadovų neapibrėžtumas gali būti siejamas su naujomis veiklomis, kurios anksčiau nebuvo naudojamos organizacijos valdymo tikslais. Darbuotojams tai siejasi su baimėmis, kurios pasireiškia kaip, baimė prarasti darbą, nesugebėjimą prisitaikyti prie pokyčio, manymo kad nepatenkins jam keliamų lūkesčių.



10 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas

Darbuotojų teigimu, darbas, kuris reikalauja kūrybingumo (91,49 %) jiems teikia daugiau malonumo, nei rutininis ir monotoniškas (59,57 %). Darbuotojai, kurie gali dirbti ne pagal įmonėje nusistovėjusią tvarką, gali pasireikšti ir pasiūlyti savo naujoves, bei turėti galimybę dalyvauti inovacijų kūrime. Taip pat, darbuotojų pasitenkinimo darbu nemažina tai kad jie turi ne visą informaciją apie diegiamas naujoves. Jų nuomone informacijos apie inovacijų diegimą trūkumas nesumažina jų jaučiamo pasitenkinimo darbu.

Kaip matoma 10 paveiksle darbuotojai jaučia pasitenkinimą darbu, kuomet vadovai atkreipia dėmesį į darbuotojo rodomą iniciatyvumą ir norą prisidėti prie inovacijų įgyvendinimo organizacijoje (82,97 %). Juos galima skatinti ir pagyrimais už gerai atliekamą darbą, taip pat, skiriant premijas ar numatant kažkokias kitas priemones, kuriomis galima paskatinti darbuotoją.

Respondentų nuomone X įmonėje ir verslo aplinkoje yra per daug biurakratizmo (63,83 %), kuri laikoma stabdančiuoju veiksnio, kuris neigiamai veikia pasitenkinimą, darbuotojas norėdamas įgyvendinti savo idėją yra priverstas atlikti įvairias procedūras siekdamas savo idėjos įgyvendinimo ar sėkmingo projekto užbaigimo.

Apklausoje dalyvavę respondentai teigia, kad darbas jiems nesuteikia pasitenkinimo darbu ir mano, kad jų atliekamas darbas yra nereikšmingas. Taip pat, 10 paveiksle matome, kad darbuotojai mano jog didelis darbo krūvis jiems tenkantis darbovietėje juos riboja (63,83 %), dėl darbo krūvių gali būti ribojamos užduotys ir procesai iki būtinų organizacijos X išlikimui, o tie darbai kurie galėtų paskatinti darbuotojus yra nustumiami į antraeiles pozicijas.

Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atlikus tyrimą, gauti rezultatai buvo apibendrinti ir iš gautų, respondentų, atsakymų, kiekvienam teiginiui buvo apskaičiuotas aritmeninis svertinis vidurkis (2 priedas). Pateikti teiginiai buvo įvertinti balais nuo 1 iki 5: Visiškai nesutinku – 1, Nesutinku – 2, Nei sutinku, nei nesutinku – 3, Sutinku – 4, Visiškai sutinku – 5. Pagal gautus aritmetinius vidurkius buvo apskaičiuotas bendras vidurkis visiems pateikiamiems teiginiais. Kuris atitinka 3,8 balo.

2 priede pateikiamoje lentelėje veiksniai, yra grupuojami į dvi grupes, esančius aksčiau už vidurkį, bei esančius žemiau jo. Raudona spalva pažymėti veiksniai žymi vietas, į kurias X įmonei reikia atkreipti dėmesį. Žalia spalva pažymėti veiksniai, kurie nereikalauja tobulinimo.

Įmonės X veikloje tobulintinais veiksniais laikoma informacijos sklaida, apie įmonėje diegiamas inovacijas, kuriam buvoo suteiktas 3,51 balo kas yra trimi dešimtosiomis mažiau nei bendrasis balas. Taip pat, respondantai mano, jog įmonės personalas turi per mažai žinių apie įmonės X inovacinę plėtrą (3,55 balo). Be to, įmonės personalas bijo neapibrėžtumo, kuris

dažniausiai yra susijęs su darbo netekimu, pažeminimu pareigose (3,55 balo). Bei ketvirtasis veiksnys, kuris yra reikšmingas organizacijai, tai dideli biurokratizmas (3,57 balo).

Veiksniai, kurie nereikalauja tobulinimo, tai – kūrybingumo, reikalaujantis darbas didina darbuotojų pasitenkinimą darbu (4,38 balo), bei darbuotojų pasirengimas diegti naujoves įmonės X veikloje (4,19 balo)

Įmonės X darbuotojams pateikus įvertinti 33 klausimus susijusius su inovacijomis ir pasitenkinimu darbu, gautas bendras pasitenkinimo vidurkis yra lygus 3,8 balo, kas paneigia hipotezę, jog inovacijų diegimas nedaro jokios įtakos pasitenkinimui darbu.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išanalizavus teorinius inovacijų ir pasitenkinimo darbo teorinius aspektus ir atlikus tyrimą X įmonėje, galima daryti tokias išvadas:

1. Inovacijos – tai kompleksinis naujų prekių ir paslaugų kūrimas, kuriam reikia pasitelti turimas žinias įvairiose srityse.
2. Rinkoje esančios įmonės susiduria su situacijomis, kuriose reikia apsispręsti ar toliau vystyti jau turimą produktą ar rinkai pasiūlyti naują. Įmonės priėmusios klaidingą sprendimą yra priverstos nutraukti savo veiklą.
3. Palankiausia naujovės diegti nuosekliai planuojant tokiu būdu galima išvengti pasipriešinimo iš įmonės darbuotojų.
4. Pasitenkinimas darbu – tai žmogaus emocinė būseną, kuriai įtaką gali daryti darbo aplinka, kolektyvas, darbuotojo fizinių poreikių tenkinimas (patogi kėdė, reguliuojamas stalo aukštis, geras apšvietimas ir patalpos vėdinimas ir kiti).
5. Psitenkinimas darbu priklauso nuo dviejų pagrindinių veiksnių grupių: piniginių ir nepiginių. Piniginiai susiję su darbo užmokesčiu, paaukūtinimu pareigose, premijomis. Nepiginiiais emocinė būseną, asmeninėmis charakteristikomis, fiziologinių poreikių petenkinimu ir kt.
6. Įvertinus X įmonės darbuotojų pasitenkinimo lygį penkiabalėje skalėje gaunamas bendras visų teiginių 3,8 balo aritmetinis vidurkis, tai leidžia teigti, kad įmonės pasitenkinimo lygis yra aukštesnis nei vidutinis.
7. Hipotezė, jog inovacijų diegimas nedaro jokios įtakos pasitenkinimui darbu. Darbuotojai gali jausti pasitenkinimą gaudami didelius darbo krūvius, bei nevisada jausdami pasitenkinimą darbu, kuomet yra diegiamos naujovės, tačiau jie jaučia pasitenkinimą galėdami dirbti, kuris iš jų reikalauja kūrybiškumo.
8. X įmonės darbuotojų palankiausiai įvertinti klausimai susiję su jų kūrybiškumo pasireiškimu (4,38 balo) ir galimybės prisidėti prie inovacijų diegimo (4,19 balo).
9. Darbuotojų nepalankiausiai įvertinti teiginiai susiję su informacijos sklaida, apie įmonėje diegiamas inovacijas (3,51 balo), personalo ir įmonės darbuotojų žinių trūkumas apie įmonės inovacinę plėtrą (3,55 balo), bei nepibrėžtumas (3,55 balo), kuris įnešamas su lig kiekvienu inovacijos diegimu.

Rengiant X įmonės inovacijų diegimo daromos įtakos pasitenkinimu tyrimą buvo pastebėti trūkimai ir faktoriai, kuriuos reikia tobulinti:

1. Darbuotojams trūksta informacijos apie inovacijų diegimus įmonėje, X įmonėje gali būti įdarbintas žmogus arba paskirtas žmogus ar žmonės iš jau esamo personalo, kurie gali susipažinti įmonėje planuojamomis diegti inovacijomis, atsakyti į visus jiems kylančius klausimus, taip asmenis, kurie nori prisijungti prie inovacijų diegimo nukreipti pas atsakingus žmones. Taip pat, šis žmogus ar žmonės gali padėti sumažinti neapibrėžtumą, kuris kyla dėl naujovės diegimo. Jie gali pristatyti teigiamą pokyčio naudą ir padėti darbuotojams prisitaikyti.
2. Kadangi, X įmonės pareiškė, jog įmonėje nėra aiškūs inovacinės plėtros planai, įmonės vadaovai turėtų rengti susirinkimus, kurių metu būtų pristato inovacinės plėtros planai, jos metu darbuotojai gali užduoti jiems rūpimus klausimus. Taip pat, galima sukurti bendrą įmonės darbuotojų pokalbių svetainę, kurioje jie galėtų dalintis informacija, bei lengvai surastų klausimus į jiems rūpimus klausimus.

SANTRAUKA

Rašto darbo santraukos

THE INTERACTION BETWEEN INNOVATION AND JOB SATISFACTION

Lina GREČNAITĖ

Paper for the Bachelor's degree

Innovation and Project Management study program

Vilnius University, Faculty of Economics

SUMMARY

43 pages, 6 pictures, 4 charts, 2 table, 33 references.

The main purpose of this Bachelor thesis is to identify methods which increase job satisfaction in organization of innovation creation

The work consists of three main parts; the analysis of literature, the research and its results, conclusions and recommendations.

Literature analysis reviews the innovation and job satisfaction theories, innovation opportunities, and how to achieve the intended result. Also, discusses the theoretical model which allow to evaluate how works interaction between innovation and job satisfaction.

After the literature analysis the author has carried out the study about organizational innovations which allow author to do the questionnaire. The main purpose was to find out how workers evaluated organisational innovations, job satisfaction, interaction between them and find the criterion which blocks innovations. The results was calculated to find out the averages of all criterions and calculated the coefficient of the averages which allows to compare question results.

The conclusions and recommendations: the workload can be the main reason why worker are dissatisfied of their job, workers afraid of indeterminacy because of that they do not want to any innovations. For sucessful innovation development worker must know how this changes do influence to their job, they should have the opportunity to become the member of the group which are developing the innovations, and organisations should have their own motivation system which motivated to do job better and achieve higher result to the company.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

Knygos:

1. Christensen, C., M. (1997). *“The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail”*. Boston: Harvard Business School Press
2. Christensen, C., M., Raynor, M., E. (2003). *“The Innovator’s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth”*. Boston: Harvard Business School Press
3. Christensen, C., M., Scoot, A., Roth, E. (2004). *“Seeing What’s Next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change”*. Boston: Harvard Business School Press
4. Yasir, K., Fawad, H. (2009). *Pay and Job Satisfaction: A comparative analysis of different Pakistani commercial banks*. Munich personal RePEc Archive, p. 1-20
5. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba: vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams*. Kaunas: Šviesa.
6. Mauborgne, R., Kim, W., C. (2005). *“Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant”*. Boston: Harvard Business School Press
7. Melnikas B., Jakubavičius A., Strazdas R. (2000). *Inovacijų vadyba*. Vilnius: Technika
8. Moore, G. (1991, 2002). *“Crossing the Chasm”*. New York: HarperBusiness
9. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
10. Rouse, W.B. (2001). *Essential Challenges of Strategic Management*. New York: John & Sons, Inc.
11. Tidd, J., Bessant, J. (2009). *Managing innovation*. Chichester: John Wiley and sons, 4th edition
12. Trott, P. 2005. *Innovation Management and New Product Development*. 3rd ed. Essex: Pearson Education Ltd.
13. Valentinavičius, S. (2011). *„Inovacijų valdymas: Teoriniai principai, tendencijos, politika“*. Vilnius: Vilniaus universitetas, p. 13-32
14. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas (vadovėlis aukštosios mokykloms)*. Vilnius: Enciklopedija.
15. West, M. A., Farr, J. L. (1989). *Innovation at work: Psychological perspectives*. Social Behavior, p. 15-30
16. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Monografija. Kaunas: VDU leidykla.

Straipsniai žurnaluose ar konferencijų pranešimų medžiagoje:

17. Binkauskas, G. (2009). *“Internal and External Factors That Determined the Channels of Innovation Diffusion in Lithuania”*. Vilnius: *Ekonomika*. p. 90-105
18. Carral, R., Kajanto, M., (2008). *“Nokia: a case study in managing industry downturn”*. Espoo, Finland. *Journal of Business Strategy*. p. 25-33
19. Carter, T., Ejara, D. D. (2008). *„Value innovation management and discounted cash flow“*. West Haven, Connecticut, USA. *Management Decision*. p. 69
20. Choi, B., K., Moon, H., K., Ko, W. (2013). *An organization's ethical climate, innovation, and performance: Effects of support for innovation and performance evaluation*. *Management Decision*, p.1250-1275
21. Farrukh, M., Iqbal, S., Khan, T., Khan, I., (2014). *The Impact of Innovation Climate and Job Satisfaction on Corporate Entrepreneurship*. *Journal of Asian Business Strategy*. P. 208-216
22. Harter, J. K., Schmidt, J., Hayes, T. L. (2002). *Business-unit level relationship between employees satisfaction, employees engagement, and business outcomes: A meta- analysis*. *Journal of Applied Psychology*. p. 268-279
23. Jun, S., Park, S., S. (2013). *“Examining technological innovation of Apple using patent analysis”*. Seoul, Korea. *Industrial Management and Data Systems*. p. 890-907

24. Kaliannan, M., Ponnusamy, V., (2014). "Apple was sweeter when Steve Jobs held sway". Semeniyih, Malaysia. *Human Resource Manegement International Digest*. p. 25-28
25. Miller, D., Petter, H. F. (1982). Innovation in conservative and enterpreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*. p. 1-25
26. Nijhof, A., Krabbendam, K., Looise, J. (2002). Innovation through exemption: Building upon the existing creativity of employees. *Technovation*. P. 675-683
27. Park, S., Tseng, Y., Kim, S. (2015). The Impact of Innovation on Job Satisfaction: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Canadian Center of Science and Education*. p. 274-286
28. Pot, F. (2010). „Workplace innovation for better jobs and performance“. Nijmegen, The Netherlands. *International Journal of Productivity and Performance Management*. p. 404-415
29. Sabir, H., M., Kalyar, M., N. (2013). Firm's innovativeness and employee job satisfaction: the role of organizational learning culture. Faisalabad, Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. p. 670- 687
30. Slater, S. F., Mohr, J. J. (2006). "Succesful Development and Commercialization of Technological Innovation: Insights Based on Strategy Type". Colorado State, USA. *Product Innovation Management*. p.26-33

Įstatymai ir kiti teisiniai dokumentai:

31. Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymo pakeitimo įstatymas (aktuali redakcija 2007-12-04). Nr. X-1346. Valstybės žinios, 2007-12-15, Nr. 132-5354
32. Lietuvos Respublikos administracinės naštos mažinimo įstatymas (aktuali redakcija 2012-11-04). Nr. XI-2386. Valstybės žinios, 2012-11-24, Nr. 136-6957

Elektroniniai dokumentai:

33. *20 innovations for 2015*. The Guardian. [žiūrėta 2016 04 25]. Prieiga per internetą:
<https://www.theguardian.com/technology/series/20-innovations-for-2015>

PRIEDAI

1 priedas. Anketa

ANKETA

Esu Vilniaus universiteto bakalauro studijų Vadybos ir verslo administravimo IV kurso studentė. Rengiu baigiamąjį darbą tema "Sąsajos tarp inovacijų ir pasitenkinimo darbu".

Šios paklausos tikslas - indentifikuoti kokie veiksniai lemia pasitenkinimą darbu ir kokią įtaką darbuotojų pasitenkinimui daro inovacijos. Atsakyti į anketoje pateikiamus užtruksite 5-7 minutes.

Iš anksto dėkoju už skirtą laiką ir nuoširdžius Jūsų atsakymus.

Kaip Jūs suprantate inovacijų sąvoką? (Pažymėkite vieną teiginį kiekvienam klausimui, kuris atitinka Jums priimtinausią nuomonę apie tai) *

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Atsinaujinimas					
Išradimas					
Kompleksinis naujo produkto/ paslaugos kūrimas					
Naujų technologijų diegimas					
Naujų darbo vietų sukūrimas					
Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė veikla					

Kaip vertinate įmonės, kurioje dirbate inovatyvumą? (Pažymėkite vieną teiginį kiekvienam klausimui, kuris atitinka Jums priimtinausią nuomonę apie tai)*

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jūsų įmonėje reikalingas inovacijų diegimas					
Esu pasirengęs naujovėms savo įmonės veikloje					
Esu pasirengęs kurti naujas paslaugas, produktus, procesus					
Per pastaruosius metus įmonės veikloje buvo įdiegta inovacija					
Inovacijos įmonės veikloje atneša naudą					
Įmonėje diegiamos inovacijos padidino darbo kokybę					

Įmonėje per mažai informacijos apie diegiamas naujoves					
Įmonės darbuotojai dalinasi informacija apie inovacinę veiklą					
Įmonėje diegiamos inovacijos padidino našumas					
Įmonės personalas (aš pats(-i)) turi pakankamai žinių inovacinei plėtrai					
Įmonėje diegiamos inovacijos padidino pasitenkinimą darbu					

1 priedas. Anketa. (tęsinys)

Kokios priežastys trukdo inovacijų diegimui Jūsų veikloje? (Pažymėkite vieną teiginį kiekvienam klausimui, kuris atitinka Jums priimtinausią nuomonę apie tai) *

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Personalo valdymo problemos					
Įmonės valdymo problemos					
Lėšų trūkumas					
Vadovybės inercija (įgūdžių, sugebėjimų nebuvimas)					
Informacijos trūkumas					
Administracinė našta					
Rizikos neapibrėžtumas					
Politiniai trukdžiai					
Maža motyvacija					
Kitos					

Kaip vertinate savo asmeninį pasitenkinimą darbu? (Pažymėkite vieną teiginį kiekvienam klausimui, kuris atitinka Jums priimtinausią nuomonę apie tai) *

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Kūrybingumo reikalaujantis darbas didina mano pasitenkinimą					
Aš teikiu pirmenybę monotoniškiems/ rutininiams darbams					
Vadovo dėmesys mano inovatyvumui didina mano pasitenkinimą darbu					
Mano inovatyvumą riboja didelis biurokratizmas					

Nejaučiu, kad mano atliekamas darbas teiktų pasitenkinimą					
Informacijos apie naujovių diegimą trūkumas mažina mano pasitenkinimą darbu					
Didelis darbo krūvis riboja mano inovatyvumą ir pasitenkinimą darbu					

1 priedas. Anketa. (tęsinys)

Jūsų lytis *

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

Šeimyninė padėtis *

- ☐ Ištekėjusi (vedęs)
- ☐ Išsiskyrusi(ęs)/našlė(ys)
- ☐ Netekėjusi (nevedęs)
- ☐ Gyvena su partneriu

Jūsų išsilavinimas *

- ☐ Aukštasis universitetinis
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis
- ☐ Profesinis
- ☐ Vidurinis

Pareigos, kurias užimate įmonėje? *

- ☐ Vadovas
- ☐ Specialistas
- ☐ Pagalbinis darbuotojas

2 priedas.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Svertinis vidurkis	Bendras vidurkis
Politiniai trukdžiai	8	4	11	12	12	3,34	3,8
Maža motyvacija	4	5	16	11	11	3,42	
Administracinė našta	2	6	16	13	10	3,48	
Įmonėje per mažai informacijos apie diegiamas naujoves	1	7	14	17	8	3,51	
Aš teikiu pirmenybę monotoniškiems/ rutiniams darbams	5	4	10	17	11	3,53	
Įmonės personalas (aš pats(-i)) turi pakankamai žinių inovacijai plėtrai	1	7	14	15	10	3,55	
Rizikos neapibrežtumai	4	7	7	17	12	3,55	
Mano inovatyvumą riboja didelis biurokratizmas	3	2	12	25	5	3,57	
Įmonėje diegiamos inovacijos padidina našumą	2	3	17	14	11	3,62	
Vadovybės inercija (įgūdžių, sugebėjimų nebuvimas)	3	2	11	24	7	3,64	
Informacijos apie naujovių diegimą trukumas mažina mano pasitenkinimą darbu	3	3	16	10	15	3,66	
Nejaučiu, kad mano atliekamas darbas teiktų pasitenkinimą	3	5	9	17	13	3,68	
Įmonės valdymo problemos	1	3	10	29	4	3,68	
Įmonėje diegiamos inovacijos padidina pasitenkinimą darbu	2	2	16	15	12	3,7	
Lešų trūkumas	3	3	9	21	11	3,72	
Informacijos trūkumas	2	3	9	25	8	3,72	
Naujų darbo vietų sukūrimas	3	8	6	11	19	3,75	
Inovacijos įmonės veikloje atneša nauda	1	1	16	18	11	3,79	
Personalo valdymo problemos	2	3	7	26	9	3,79	
Įmonės darbuotojai dalinasi informacija apie inovacinę veiklą		4	15	14	14	3,81	
Atsinaujinimas	4	3	7	12	21	3,92	
Didelis darbo krūvis riboja mano inovatyvumą ir pasitenkinimą darbu	1	4	12	11	19	3,95	
Esu pasirengęs kurti naujas paslaugas, produktus, procesus			11	25	11	4	
Įmonėje diegiamos inovacijos padidina darbo kokybę		1	13	18	15	4	
Vadovo dėmesys mano inovatyvumui didina mano pasitenkinimą darbu	1		7	28	11	4,02	
Jūsų įmonėje reikalingas inovacijų diegimas	1	1	4	27	14	4,11	
Per pastaruosius metus įmonės veikloje buvo įdiegta inovacija		3	10	13	21	4,11	

Kompleksinis naujo produkto/ paslaugos kūrimas	2	4	4	13	24	4,13
Esu pasirengęs naujovėms savo įmonės veikloje			6	26	15	4,19
Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė veikla	1	3	4	16	23	4,21
Kūrybingumo reikalaujantis darbas didina mano pasitenkinimą		2	2	19	24	4,38
Naujų technologijų diegimas	0	2	3	15	27	4,43
Išradimas	0	2	1	16	28	4,49