

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

GINTARĖ BUDRYTĖ

INOVATYVUMO ANALIZĖ ĮMONĖS ŽMOGIŠKŲJŲ  
IŠTEKLIŲ VALDYME

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas:

Prof. dr. A. Baležentis

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

INOVATYVUMO ANALIZĖ ĮMONĖS ŽMOGIŠKŲJŲ  
IŠTEKLIŲ VALDYME

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N71001

Vadovas:  
prof. dr. A. Baležentis  
2013 11

Atliko:  
ŽImns1-01 gr. stud.  
G. Budrytė  
2013 11 21

VILNIUS, 2013

# TURINYS

ĮVADAS .....	7
1. INOVACIJŲ PLĖTOJIMAS – AKTUALI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO MODERNIZAVIMO PROBLEMA .....	10
1.1. Inovacijos samprata .....	10
1.2. Inovacijoms palanki organizacinė kultūra .....	12
1.3. Inovatyvus personalo valdymas. ....	16
1.4. Naujų technologijų taikymas žmogiškųjų išteklių srityje .....	18
1.5. Inovatyvus žmogiškųjų išteklių mokymas.....	20
2. INOVATYVUMO MATAVIMO METODOLOGINIAI ASPEKTAI .....	24
2.1. Inovatyvus žmogiškųjų išteklių valdymas pasaulyje ir Lietuvoje .....	24
2.2. Inovatyvumo vertinimo metodai ir kriterijai .....	27
3. ĮMONĖS X INOVACIJŲ TAIKYMO STRATEGIJA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME. .....	35
3.1. Įmonės charakteristika .....	35
3.2. Įmonės X žmogiškųjų išteklių valdymo inovacinė veikla.....	37
3.2.1. Programa „A“ .....	37
3.2.2. Programa „B“ .....	38
3.2.3. Programa „C“ .....	38
4. ĮMONĖS X PERSONALO SKYRIAUS INOVATYVUMO ANALIZĖ.....	40
4.1. Tyrimo metodika .....	40
4.2. Programos A inovatyvumo tyrimas .....	49
4.2.1. Ekspertinis programos A inovatyvumo tyrimas .....	49
4.2.2. Programos A efektyvumo analizė.....	52
4.3. Personalo skyriaus inovatyvumo kiekybinis tyrimas. ....	53
4.3.1. Personalo skyriaus inovatyvumo analizė – personalo skyriaus darbuotojų anketinės apklauskos vertinimas. ....	53
4.3.2. Personalo skyriaus inovatyvumo analizė - personalo paieškos ir atrankos grupės anketinės apklauskos vertinimas.....	56
IŠVADOS IR SIŪLYMAI .....	61
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	64
ANOTACIJA .....	70
ANNOTATION .....	71
SANTRAUKA .....	71
SUMMARY .....	74

## PAVEIKSLAI

1 paveikslas. Organizacinės kultūros įtaka inovacijoms .....	12
2 paveikslas. Inovatyviųjų mokymo metodų, pagrįstų informacinėmis technologijomis, taikymo schema .....	21
3 paveikslas. 2013 m. inovacinė veikla Europos Sąjungoje .....	25
4 paveikslas. Inovacijų plėtojimo organizacijos pavyzdžiai pagal Deimanto modelį .....	28
5 paveikslas. Darbuotojų (apdraustųjų) skaičius įmonėje X 2013 m. spalio mėn. 10 d. ....	35
6 paveikslas. Tyrimo schema .....	40
7 paveikslas. Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus ..	47
8 paveikslas. Inovatyvios programos A ekspertinis vertinimas .....	49
9 paveikslas. Programos A naujumas – ekspertinis vertinimas .....	50
10 paveikslas. Programos A perspektyvumas bei sukuriama pridėtinė vertė – ekspertinis vertinimas .....	51
11 paveikslas. Gautų arba redaguojamų CV skaičius naudojant programą A .....	52
12 paveikslas. Personalo skyriaus skyriaus strategija – personalo skyriaus respondentų vertinimas .....	54
13 paveikslas. Personalo skyriaus inovatyvumas – personalo skyriaus respondentų vertinimas ..	55
14 paveikslas. Inovatyvi vadyba personalo skyriuje personalo skyriuje – darbuotojų atrankos ir paieškos grupės respondentų nuomonė .....	57
15 paveikslas. Personalo skyriaus inovatyvumas – darbuotojų atrankos ir paieškos grupės respondentų nuomonė .....	58
16 paveikslas. Inovacijų naudos kiekybinis įvertinimas – Personalo skyriaus ir DPAG grupės respondentų nuomonė .....	59

## LENTELĖS

1 lentelė. Inovacijų apibrėžimai mokslinėje literatūroje .....	10
2 lentelė. Veiksniai lemiantys žmogiškųjų išteklių inovacijas .....	14
3 lentelė. Inovacijos vertės grandinė .....	29
4 lentelė. Inovatyvumo kriterijai Lietuvos inovacijų prizui 2013 laimėti (Inovatyvaus produkto vertinimas) .....	30
5 lentelė. Inovatyvumo kriterijai Lietuvos inovacijų prizui 2013 laimėti (Inovatyvios įmonės vertinimas) .....	32
6 lentelė. Programos A inovatyvumo ekspertinio vertinimo klausimynas .....	43
7 lentelė. Informacija apie ekspertus .....	44
8 lentelė. Anketinės apklausos klausimų blokai .....	46
9 lentelė. Programos A inovatyvumas – ekspertinis vertinimas .....	51

## PRIEDAI

1 priedas. Pasaulinis inovacijos indeksas, 2013.....	76
2 priedas. Lietuvos inovacijų infrastruktūros organizacijų teikiamų paslaugų pasiūla .....	79
3 priedas. Pagrindiniai inovatyvumo indeksuose naudojami kriterijai ir rodikliai .....	84
4 priedas. Personalo skyriaus organizacijoje X inovatyvumo vertinimo anketinė apklausa .....	87
5 priedas. Programos A inovatyvumo ekspertinis vertinimas .....	90
6 priedas. Įmonės X personalo skyriaus struktūra .....	92

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Pagrindinis šių dienų organizacijos konkurencinį pranašumą lemiantis faktorius yra organizacijoje dirbantys žmonės, todėl žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje – viena iš pagrindinių veiklos krypčių. Tai ypač aktualu šalims neturinčioms daug gamtinių išteklių, todėl didžiausią pridėtinę vertę pridedantis veiksnys tampa žmogiškasis kapitalas ir jo efektyvus valdymas. Žmonių ištekliai atlieka ne tik gamybinę, bet ir vartojimo funkciją, todėl jie yra pagrindinis pažangos ir inovacijų rodiklis. Dar 1995 metais, McDuffie ir Huselid atliko tyrimą, kurio rezultatai parodė, kad inovatyvių žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių taikymas sąlygojo aukštesnį darbo našumą (McDuffie, Huselid, 1995).

Inovacijos skatina socialinį progresą ir didina ekonominę gerovę, todėl šiuolaikiniame pasaulyje, kuris nuolat keičiasi dėl naujų arba atnaujintų informacijos srautų, inovacijų reikšmė tampa kritine kiekvienos organizacijos sėkmei bei stabilumui. Inovacijos ir žmogiškieji ištekliai vaidina vis didesnę ir svarbesnę vaidmenį organizacijose, ypač pasikeitimų ir didėjančios konkurencinės aplinkos sąlygomis. Netolygūs pokyčiai, reikalauja netolygaus mąstymo. Jeigu keičiasi rinka, organizacijos privalo į pokyčius žiūrėti taip nauju žvilgsniu bei naudoti efektyvias programas kuo efektyvesnei personalo atrankai.

Nuolatinis inovacijos ir kūrybiškumo skatinimas, organizacijoms suteikia konkurencinį pranašumą. Struktūrinis lankstumas bei inovacijos galia žymima kaip vienas iš penkių pagrindinių sėkmės faktorių.

**Darbo išskirtinumas ir naujumas.** Bendra inovatyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo bei plėtojimo tema yra sulaukusi didelio teoretikų ir praktikų dėmesio. Įvairių pasaulio šalių mokslininkai nuolat tiria žmogiškųjų išteklių įtaką organizacijų inovatyvumui. To pasekoje buvo sukurta daugybė inovacijų apibrėžimų, inovacijų tyrimo metodikų bei valdymo teorijų. Inovacijos – tai nuolat kintantis, tobulėjantis ir dinamiškas reiškinys, kuris leidžia organizacijai išgyventi konkurencinės ekonomikos sąlygomis. Siekiant skatinti Lietuvoje veikiančių įmonių bei įvairių mokslo sričių inovatyvumą ir taip didinti šalies konkurencingumą pasaulyje, valstybėje veikia įvairios organizacijos nuolat tiriančios ir plėtojančios inovacijas. Inovacijų tyrimo centras, mokslo inovacijų ir technologijų agentūra, Lietuvos inovacijų centras, Europos inovacijų agentūra tai inovacijas tiriančios ir plėtojančios organizacijos, kurių veiklą papildė teisės aktai, bei šių organizacijų iniciatyva vykdomi tyrimai ir konkursai. Inovatyvus žmogiškųjų išteklių valdymas yra vienas svarbiausių konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių. Tinkamiausių darbuotojų suradimui organizacija privalo naudoti kūrybingas sistemas (Chen, Huang, 2009). Personalo valdymą ir jo procesus nagrinėja Stankevičiūtė (2006), Becker (2009), Roberts (2006), Som

(2006) ir kt. tačiau mokslininkų darbuose dažniausiai nagrinėjamos jau sukurtos programos ar metodai sukurti inovatyviam personalui valdymui. Smart, Wolfe ir Wright (2006) savo darbuose aptarė bendruosius kriterijus diegiant inovatyvias technologijas personalo valdymui. Remiantis teorinėje darbo dalyje aptariamomis inovatyvumo problemomis bei išvalgomis pastebėta, kad autoriai tvirtina naujų technologijų įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui, tačiau nepamini tikslingo inovatyvių programų kūrimo, kurios būtų pritaikytos išskirtinai konkrečiai įmonei ar organizacijai pagal tikslinį poreikį. Taikomuoju aspektu šis mokslinis darbas yra naujas tuo, kad tiriama inovatyvių programų naudojimo, sukurtų konkrečiai įmonei, įtaka personalo skyriaus inovatyvumui. Kita vertus, minėtina, jog įvairūs autoriai daugiausiai dėmesio skiria bendriesiems inovatyvaus personalo organizacijose turinio, valdymo, problemų ir pasekmių nustatymo nagrinėjimams. Nuolatinės besikeičiančio pasaulio permainos reikalauja vis naujai vertinti organizacijų inovatyvumą, kuris yra organizacijos pagrindas. Tokiems tyrimams Lietuvoje vis dar nėra skiriamas pakankamas dėmesys. Šiuolaikinių žmogiškųjų išteklių valdymo tyrinėtojų rezultatai tikina, kad lyderiaujančių organizacijų požiūris į inovacijas yra gyvybiškai svarbus ilgalaikiai sėkmei ir konkurencingumo pranašumui išlaikyti.

**Tyrimo objektas** – įmonės X personalo skyriaus inovatyvumas.

**Temos problema** – inovatyvių programų naudojimas veikia personalo skyriaus inovatyvumą.

**Darbo tikslas** – atlikti inovatyvumo analizę įmonės X žmogiškųjų išteklių valdyme.

**Darbo uždaviniai:**

- atskleisti inovatyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą;
- išanalizuoti inovatyvumo tyrimų metodus;
- aptarti naujų technologijų taikymą žmogiškųjų išteklių srityje;
- išanalizuoti inovatyvių programų taikymo ypatumus žmogiškųjų išteklių valdyme įmonės X personalo skyriuje;
- atlikti įmonės personalo skyriaus inovatyvumo tyrimą įmonėje X;
- apibendrinti tyrimo metu gautus rezultatus ir pateikti siūlymus įmonės X personalo skyriaus inovatyvumui tobulinti.

**Tyrimo metodai.** Užsibrėžtam tikslui ir iškeltiems uždaviniams įgyvendinti darbe buvo naudojami tokie metodai:

1. Teoriniai – mokslinės ir metodologinės literatūros lyginamoji analizė.
2. Empiriniai – anketinė respondentų apklausa ir ekspertinis vertinimas.
3. Statistiniai – empirinių duomenų apdorojimas ir analizė taikant MS Office Excel bei įmonės X personalo skyriaus duomenų apdorojimo programa A.



**Darbo struktūra.** Darbą sudaro įvadas, penkios dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, anotacijos, santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis) bei priedai. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu aptarta žmogiškųjų išteklių inovacinio plėtojimo ir modernizavimo problema. Išsamiau išanalizuota inovacijų samprata, inovacijoms palankios organizacijos kultūriniai aspektai, inovatyvaus personalo samprata, naujų technologijų bei programų įtaka žmogiškųjų išteklių valdymui bei žmogiškųjų išteklių mokymo problema. Antroje darbo dalyje analizuojama inovacijų tyrimo metodai ir inovatyvumo kriterijai taikomi Lietuvoje ir pasaulyje. Trečioje darbo dalyje aptariama įmonės X personalo strategija ir naudojamos inovatyvios programos. Ketvirtojoje dalyje pagrindžiama tyrimo metodologija, instrumentarijus, tyrimo metodų pasirinkimas, tyrimo organizavimas bei imties dydis. Taip pat ketvirtoji dalis skirta įmonės X personalo skyriaus inovatyvumo analizei bei interpretacijai.

**Darbo apimtis** – 75 puslapiai (be priedų), 16 paveikslų, 9 lentelės ir 6 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 61 šaltiniai iš jų 36 anglų kalba.

# 1. INOVACIJŲ PLĖTOJIMAS – AKTUALI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO MODERNIZAVIMO PROBLEMA

## 1.1. Inovacijos samprata

**Inovacijos** – žmonių lydi nuo pat civilizacijos pradžios, tai reiškinys, kuris leido žmonijai atsiskirti nuo kitų gyvūnų ir nuolat tobulėti sparčiais žingsniais. Inovacijų svarba ir reikšmė diskusijų klausimas nuo pat antikos laikų. Pati sąvoka, inovacija, yra kilusi iš lotyniško žodžio „novus“, kuris reiškia naujas arba atnaujintas. Antikos laikų filosofai, tokie kaip Ciceronas, vartojo inovacijų sąvoką, norėdamas išreikšti naujumo naudą. Žinoma, bėgant laikui, inovacijos reikšmė kur kas išplatėjo ir tapo praktiškesnė. Iki 1912 metų, inovacija buvo suvokiama kaip „naujumas“ arba „naujovė“, kalbant tik iš techninės pusės, tai dabar inovacija reiškia „naujų derinių, kombinacijų įgyvendinimas“ (LŽŪU, 2007).

Dauguma žmonių netinkamai suvokia inovacijų sampratą. Kalbant apie tam tikras inovacijas, dažnai manoma, kad tai yra tik nauji produktai arba naujos paslaugos. Ši nuostata yra klaidinga ir neatspindi inovacijos reikšmės. Iš tikrųjų inovacija susideda iš 99 proc. senai žinomų aspektų ir tik 1 proc. iš naujovių. Inovacijos negali atsirasti iš niekur, jos atsiranda iš senų ir patikrintų tiesų (Gečas ir kt., 2003). Siekiant geriau suvokti inovacijos sąvoką, 1 lentelėje pateikti žymių autorių inovacijų apibrėžimai.

**1 lentelė. Inovacijų apibrėžimai mokslinėje literatūroje**

<b>Autorius, metai</b>	<b>Inovacijos apibrėžimas</b>
P.F. Drucker (1985)	Antrepreneriškos vadybos instrumentas, kurios pagalba pokyčiai yra panaudojami kaip galimybė sukurti naujus verslus, produktus ir paslaugas, gauti didesnę pelną.
P. Kulviecas (1991)	Samprata apskritai reiškia kompleksinį kūrimą, vystymą, visuotinį paplitimą ir efektyvų naujovių naudojimą įvairios žmonių veiklos sferose.
B. Melnikas, A. Jakubavičius, R. Strazdas (2000)	Funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju. Inovacija gali būti laikoma idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, kuris yra naujas įmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri jį įgyvendina ar naudoja.
M. Plessis (2007)	Naujos žinių forma, kuri padeda verslui gauti didesnes pajamas. Jos tikslas yra verslo vidinius procesus ir struktūrą patobulinti taip, kad būtų labiau priimtinesnė klientams.

Autorius, metai	Inovacijos apibrėžimas
A. Jakubavičius (2008)	Funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju.
J. Ramanauskienė (2010)	Galutinis naujovės diegimo rezultatas siekiant pakeisti valdymo objektą ir gauti ekonominį, socialinį, ekologinį, mokslinį ir techninį ar kitos rūšies efektą.
K. Akram (2011)	Kūrybiškas procesas ir veikla, kurios metu įdiegiamos naujos žinios tam, kad gaminti priimtinus rinkai produktus ir paslaugas.

**Šaltinis:** sudaryta autorės

1 lentelėje pateikti inovacijų apibrėžimai, kurie įrodo, jog mokslinėje literatūroje vieningo „inovacijos“ apibrėžimo nėra, tačiau pačia bendriausia prasme inovacija tai – sėkmingas naujų technologijų pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus. Kitaip tariant, pateikti inovacijų apibrėžimai, iš esmės apibūdina „verslininkystės“ sampratą. Tiek verslininkystė, tiek inovacijos – tai atradimo procesai, galimybių įvertinimas ir realizavimas (Apaydin, M., Crossan M., 2010). Abu teiginiai yra neapibrėžti, pasižymintys rizika ir kūrybiškumu.

Inovacijos gali būti suklasifikuotos į tam tikras rūšis:

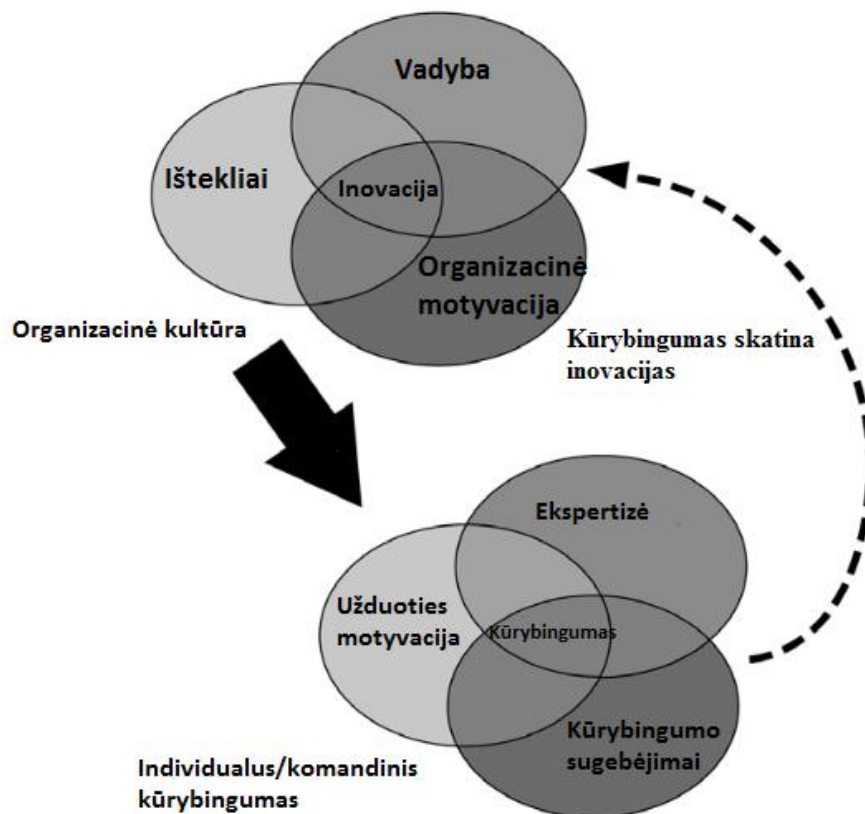
- transformuojančios technologijas ir procesus;
- pertvarkančias sistemas;
- išplečiančias modernizavimo technologines charakteristikas.

Inovacijos – tai procesas, kuris leidžia sukurti naujus produktus, patobulinti pažinimo galimybes. Šis procesas remiasi naujomis metodologinėmis nuostatomis, konceptais, procedūromis, sprendimais ir t.t. (Buškevičiūtė ir kt., 2012). Inovacijų pagrindinis tikslas yra sukurti kuo efektyvesnę organizacijos veiklą, bei įgyti konkurencinį pranašumą. Pagal J.A. Schumpeter joks išradimas nebus laikomas naudingu jeigu jis neskatins ekonomikos augimo. Siekiant gauti pelną, inovacija turi padėti sukurti pridėtinę vertę efektyvumui. Tam tikra prasme, inovacijos yra vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris užtikrina ekonominį konkurencingumą (LŽŽŪ, 2013).

Apibendrinant, galima teigti, kad bendrąja prasme inovacijos – tai žmonijos raktas į ateitį, kuomet senas keičiamas nauju, kur kas patobulintu, naujesniu ir efektyvesniu. Inovacijoms ribų nėra, nes tobulėti galima visur ir visada. Svarbu, kad inovacijas naudotų kuo daugiau įmonių, tokiu būdu galima išgauti ne tik kokybiškesnį produktą, paslaugą bet ir dažniausiai pasiekti masto ekonomiją.

## 1.2. Inovacijoms palanki organizacinė kultūra

Organizacinė kultūra yra sudaryta iš vertybių sistemos, darbuotojų požiūrio normų, lūkesčių, prasmingumo ir t. t. Šią kultūrą formuoja organizacijos personalas. Tikėtina, kad organizacinės kultūros vertybės yra labai galingas stimulus tiek kūrybiškumui, tiek inovacijų plėtrai pačioj įmonėje.



1 paveikslas. Organizacinės kultūros įtaka inovacijoms

Šaltinis: Glasberg R., Ouerghermi K., 2011

Kūrybingumas ir inovacijos kiekvienoje organizacijoje eina vienas šalia kito. 1 paveiksle matyti inovacijų ir kūrybingumo sąryšis. Organizacijos išteklių, vadybos politika ir motyvuojanti sistema, skatina inovacijų kūrimąsi. Šie elementai skatina kūrybiškumą, kuris savo ruožtu, skatina inovacijų procesą organizacijoje. Inovacija savaime neateina į organizaciją, šis procesas priklauso nuo personalo motyvacijos, įsitraukimo ir įgalinimo elementų (Kesting, Ulhoi, 2010).

Žmogiškųjų išteklių motyvaciją galima paaiškinti, visiems gerai žinoma Maslow penkių lygių poreikių hierarchija (Zakarevičius, 2008). Kaip teigia autoriai J. A. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2005) – ši poreikių hierarchijos koncepcija sulaukė daugiau vadovų dėmesio, nei bet kuri kita motyvacijos teorija. Piramidės principas yra toks, kad poreikiai eina eilės tvarka, patenkinus vieną poreikį, darbuotojo elgesį pradeda valdyti aukštesnio lygio poreikis.

Visi Maslow teorijos poreikiai skirstomi į penkias grupes (Stankevičienė, Labanová, 2006):

- fiziologiniai poreikiai (maisto, vandens, poilsio);
- saugumo poreikiai (sveikatos, darbingumo išsaugojimo, ateities užtikrinimo, įvairių socialinių garantijų);
- socialiniai poreikiai (prieraišumo, bendravimo, priklausymo grupei ir meilės);
- pagarbos bei savigarbos poreikiai (poreikis būti įvertintam, pripažintam bei išsiskirti iš kitų, atkreipiant į save kitų dėmesį, poreikis turėti savosios vertės lygį);
- saviraiškos arba savęs realizavimo poreikiai (poreikis realizuoti savo potencines galimybes, asmenybės tobulėjimo poreikis).

Darbuotojai imami motyvuoti saviraiškos, arba savęs realizavimo poreikio tik tuomet, kada patenkina visus kitus poreikius. Tuomet jie pradeda ieškoti savo darbo prasmės ir galimybių tobulėti, siekti naujos atsakomybės, diegti inovacijas ir jas tobulinti (Cadwakkader, Jarvis, 2010).

Kaip teigia autoriai E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000), saviraiškos poreikiai niekada negali būti visiškai patenkinti, kadangi žmogus tobulėja, didėja jo potencialios galimybės, atsiranda kiti siekiai ir kiti tikslai. Taigi galime daryti išvadą, kad pirminiai žmogaus poreikiai patenkinami išorinių veiksnių dėka, o augimo ir tobulėjimo poreikių patenkinimas tarsi priklauso nuo paties asmens ir jo asmeninių savybių.

Minėtų autorių poreikių hierarchija personalo inovacijų valdymo srityje gali būti naudojama pasirenkant tam tikrus valdymo metodus, nustatčius koks poreikis konkrečiam darbuotojui yra svarbiausias. Kada yra nustatomas svarbiausias poreikis, vadovai įgyja galimybę rasti būdų kaip tą poreikį patenkinti. Tuomet darbuotojo motyvacija išauga ir jis tampa suinteresuotas organizacijos sėkme, todėl imasi inovacijų kūrimo.

Dar viena būtina sąlyga inovacijų plėtrai organizacijoje yra žmogiškųjų išteklių įsitraukimas (angl. *involvement*) į įmonės veiklą. Vienu iš naujausių požiūrių, pagal Bullock ir Powell (2012), darbuotojų įsitraukimas apibrėžiamas kaip tiesioginis darbuotojų dalyvavimas padedant organizacijai įvykdyti savo įsipareigojimus klientams, naudojantis darbuotojo idėjomis ir pasiūlymais, įdedant pastangas sprendžiant problemas ir priimant sprendimus. Toks apibūdinimas paaiškina, kodėl motyvacija (pozityvus savanoriškas požiūris į darbą) skiriasi nuo įsitraukimo (savanoriškas, sąmoningas dalyvavimas įmonių problemų sprendime). Jeigu motyvaciją vadinsime siekiniu ir efektyvesnio darbo priežastimi, tai įsitraukimas gali būti vadinamas sėkmingo darbuotojų motyvavimo ir sudominimo rezultatu. Toks reiškinys labai svarbus siekiant inovacijų plėtros, nes darbuotojai įsitraukdami į veiklą siekia inovacijų naudą.

Dar vienas svarbus veiksnys inovacijų plėtrai yra darbuotojų įgalinimas. Nielsen, Nykodym, Simonetti ir Welling (1994) darbuotojų įgalinimą apibūdina kaip mokslą apie darbuotojų dalyvavimo įmonės veikloje įvertinimą, darbo turinį, technologinį pasikeitimą, darbo standartus,

finansinę politiką, kaštų kontrolę, organizacinę struktūrą, atsidavimą darbui, saugumo programas, darbo metodus ir kainas. Tai pakankamai platus paaiškinimas, apimantis darbuotojų įsitraukimą į įmonės veiklą, išreikštas darbuotojų aktyvumu sprendžiant problemas ir priimant sprendimus.

Kuomet įmonės stengiasi įdiegti inovacines sistemas, jos susiduria su neapibrėžtumu ir nepastovumu. Tam, kad inovacijos neštų naudą, būtina sąlyga yra turėti kūrybingus darbuotojus, kurie yra lankstūs, nebijantys rizikuoti, tolerantiški neapibrėžtumui bei dviprasmybėms. Labai svarbu, kad įmonės prieš įdarbinant savo darbuotojus būtinai atsižvelgtų į aukščiau paminėtas charakteristikas, nes tik tada galima įgyti inovacinį konkurencinį pranašumą. Siekiant surasti tinkamiausius darbuotojus (inovatorius), organizacija privalo naudoti kūrybingas sistemas atrenkant personalą (Chen, Huang, 2009).

Dar viena svarbi sąlyga inovacijoms yra darbuotojų apmokymų sistema (Chen, Huang, 2009). Apmokymai neturėtų išmokyti vien tik pagrindinių funkcijų, tačiau turėtų leisti darbuotojams išlaisvinti save, kurti, nebijoti rizikuoti, atverti naujoms inovatyvioms idėjoms. Bendrai tariant, darbdaviai turėtų suteikti galimybę plėtoti naujas kompetencijas ir įgūdžius. Tik nesuvaržytas personalas gali imtis inovatyvių strategijų. Tolimesniam inovacijos augimui darbdaviai privalo investuoti ir pastoviai atnaujinti apmokymų sistemas.

Kitas svarbus veiksnys yra viešas darbuotojų įvertinimas (Chen, Huang, 2009). Kadangi, inovacijos nauda yra neapibrėžta ir niekam tiksliai nežinoma, todėl tai turėtų būti pirmiausiai pristatoma kaip įmonės prioritetas. Būtina, visam personalui suteikti reikiamą informaciją, ko siekiama tokia inovacija ir kaip ketinama tai pasiekti. Vėliau svarbu išmatuoti faktinius inovacijos rezultatus, ir tai viešai pranešti darbovietėje. Nesvarbu ar rezultatai geri ar prasti, tačiau jie motyvuoja personalą ir padeda geriau suvokti esamą situaciją. Idealiausia, jeigu darbdavys skiria premijas už efektyvų inovacijų valdymą ir priėmimą, tuomet tai gali padėti tolimesnėms inovacijoms vystytis.

2 lentelėje vaizduojami veiksniai įtakoiantys žmogiškųjų išteklių inovacijas. Plėtojant inovacijas organizacijoje, personalas privalo būti pasirengęs tai daryti, motyvuotas, įtrauktas arba įgalintas. Kitaip tariant, organizacinė kultūra turi leisti darbuotojams būti inovatyviems ir siekti tobulumo.

**2 lentelė. Veiksniai lemiantys žmogiškųjų išteklių inovacijas**

<b>Veiksniai</b>	<b>Inovacijų plėtojimo veiksmai</b>
Darbo atlikimo vadyba	Nuolatos perteikti teigiamus signalus apie inovacijos lūkesčius, kiekvienam personalo nariui.

Apdovanojimas ir atpažinimas	Sustiprinti inovacijos reikšmingumą ir naudą per darbuotojų pastangų vertinimo sistemas. Šios sistemos turėtų paskatinti ir įkvėpti personalą diegti, dalintis ir diskutuoti apie inovacijas – net jeigu inovacijos atneštų neigiamus rezultatus.
Talentų valdymas (individualiems)	Užtikrinti, jog visi darbuotojai suprastų žinių ir įgūdžių poreikį, siekiant sėkmingoms inovacijoms diegti. Tai turėtų skatinti mokymąsi ir tobulėjimą.
Talentų valdymas (komandinis)	Skatinti idėjos dalijimosi savybes. Diegti karjeros galimybes darbuotojams, kurie dalijasi šaltinių informacija su kitais.
Talentų valdymas (lyderiui)	Lyderių skatinimas.
Kritinių scenarijų identifikavimas	Identifikuoti, kurie scenarijai mažina inovacijos vertę. Darbuotojai turi mokėti atpažinti scenarijus, dėl kurių inovacijos gali tapti žalingomis. Svarbu, kad darbuotojai mokėtų adaptuotis pagal esamą situaciją.
Organizacinė struktūra	Organizacinė struktūra privalo atitikti inovacijos strategiją bei vystyti idėją.
Vidinis bendravimas	Skatinti darbo grupių bendrus projektus, įdiegiant įvairias informacines technologijas, kurios padėtų lengviau ir greičiau bendrauti vienam su kitu.
Vadybos pakeičiai	Įdiegti naujus darbo pakeičius, kurie skatintų inovacijas organizacijoje.

**Šaltinis:** KPMG. HR as a driver for organizational innovation. A unique opportunity. 2013. Prieiga per internetą: (<http://www.kpmg.com/GI/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/hr-driver-organizational-innovation.pdf>)

Siekiant sukurti inovatyvų personalą, kuris yra būtinas organizacijos strategijos įgyvendinimui, kryptingai paversti jį tikru konkurenciniu pranašumu, nepakanka vien tam skirti dideles lėšas – reikia turėti aiškią personalo valdymo strategiją, personalo politiką ir personalo apmokymų metodus. Apibendrinant, galima teigti, kad inovacijoms palankios sąlygos yra žmogiškųjų išteklių įsitraukimas, aukštas atsidavimas, žinios, kūrybingumas, motyvacija, apmokymai, įvertinimas ir įgalinimas. Visa tai priklauso nuo organizacijos kultūros. Jeigu organizacijos aplinka skatina ir leidžia darbuotojams reikštis, tuomet inovacijų plėtrai vietos tikrai atsiras, tačiau esant konservatyviai organizacijos kultūrai – inovacijoms vietos nėra.

### 1.3. Inovatyvus personalo valdymas.

Personalo valdymas, anot Stankevičienės (2006), tai ilgalaikis, nuoseklus, kompleksinis procesas, apimantis darbuotojų atranką, darbo atlikimo vertinimą, motyvacijos sistemą, darbuotojų karjeros planavimą ar darbuotojų ugdymo sistemas. Prieš pradėdant nagrinėti inovatyvaus personalo sampratą, pirmiausia būtina apsibrėžti žmogiškųjų išteklių sąvoką, nes tai glaudžiai susiję su personalo valdymu. Žmogiškieji ištekliai tai visi vadybos elementai, kurie susiję su organizacijos ir darbuotojo tarpusavio ryšiu. Pavyzdžiui, į žmogiškuosius išteklius įeina įdarbinimas, atranka, darbo pobūdis, apmokymai, karjeros perspektyvos, darbų atlikimo vertinimas ir t. t. Taigi, žmogiškieji ištekliai ir inovacijos organizacijoje yra labai glaudžiai susiję tarpusavyje (Becker ir kt., 2009).

Empiriniais tyrimais įrodyta, kad žmogiškieji ištekliai įtakoja tokias sritis kaip: intelektinio kapitalo plėtojimas ir didėjimas (Wright et al., 2001); žinias, kūrybingumą, produkto vystymąsi (Collins, Smith, 2006), bei organizacijos mokymąsi (Snell et. al., 1996). Visi šie veiksniai skatina inovacijų plėtojamąsi organizacijoje.

Anot Som (2006) inovatyvūs žmogiškieji ištekliai yra bet koks pasikeitimas žmogiškųjų išteklių politikoje, programoje, praktikoje ar sistemoje, kuris įtakoja arba adaptuoja darbuotojų sugebėjimus, elgesį ir sąveiką. Teigiamas ryšys tarp inovacijų ir kompanijų veiklos efektyvumo iširtas ir įrodytas Delery, Doty (1996) ir Combs (2006), tačiau inovacijų reikšmė darbuotojo produktyvumui išlieka diskutuotina tema. Pagal šiuos autorius, ryšys tarp inovatyvaus personalo ir organizacijos veiklos rezultatų yra pastebimas ir gana akivaizdus. Tačiau klausimas išlieka, dėl šio ryšio natūros. Egzistuoja dvi teorijos. Viena teorija yra abipusės (darbuotojų ir darbdavių) naudos šalininkė: darbuotojai ir darbdaviai vienodai gauna naudos iš inovacijų. Pagal šią teoriją, darbuotojų pasitenkinimas darbu didėja, kaip ir produktyvumas, taip pat susikuria laimėk – laimėk (angl. *win win relationship*) santykiai su organizacija. Šioje teorijoje visi laimi, nes nauda abipusė. Kita teorija vadinama „konflikto produktas“ (angl. *conflicting-outcomes*). Ši teorija teigia, kad organizacijos efektyvumas padidėja, kai darbuotojai gauna didesnius darbo krūvius ir streso (Canibano, 2013).

Nors neįmanoma identifikuoti visų personalo inovacijos strateginių sričių, tačiau galima suskirstyti į keletą pačių svarbiausių. Sekančios sritys yra vienos svarbiausios įdarbinant inovatyvų personalą (Farazmand, 2004):

- Informacinės technologijos – tai kertinis įrankis, kurio pagalba informacija yra renkama, apdorojama ir vertinama. Diegiant naujausias informacines technologijas (toliau – IT), galima atlikti kur kas efektyvesnius apmokymus, dalintis informacija, mokytis ir t. t.



- E. personalo valdymas – tokia inovacija galima dėl šiuolaikinių išsivysčiusių technologijų, tokių kaip internetas ar telekomunikacijos. Darbuotojai tampa neapriklausomi nuo fizinės vietos, todėl kompanijos gali rinktis savo darbuotojus iš viso pasaulio, tokiu būdu atrenkant pačius perspektyviausius kandidatus.
- Strateginė pozicija ir lyderystė – ši inovacija skatina ieškoti darbuotojų bendradarbiaujant su valstybės švietimo ministerija. Nuo pat pradžių, įmonė privalo skatinti jaunos darbuotojus imtis iniciatyvos, ir mąstyti reikiama linkme. Šio tikslo reikia siekti, kartu bendradarbiaujant su valstybinėmis organizacijomis.
- Strateginė motyvacija – nors senos motyvacijos tiesos vis dar vertingos, tačiau siekiant inovatyvaus personalo būtina motyvacinę sistemą atnaujinti. Pavyzdžiui, naujausias motyvavimo priemonės galima suskaidyti į: organizacijos tikslo įdiegimas; karjeros perspektyvos, priklausymo organizacijai jausmo skatinimas, papildomos atlyginimo schemos, rotacijos sistemos diegimas ir t. t.
- Strateginių žinių kūrimasis ir vadyba – kompetencija ir žinios yra raktas į mokymąsi ir supratimą, be kurių neįmanomas joks progresas. Šiais laikais darbuotojai privalo domėtis ir turėti žinių apie naujausias IT, vadybos sistemas bei duomenų apdorojimo programas.
- Kultūrinė inovacija ir transformacija, kokybės vadyba, atlygis už darbą, globalūs vadovai.

Roberts (2006) teigia, kad kiekvienos organizacijos veiklai didžiausią įtaką daro joje dirbantys žmonės, jų bendradarbiavimas tarpusavyje, iniciatyvumas. Todėl, personalo atranka vaidina didžiulį vaidmenį siekiant inovatyvaus personalo. Personalo atrankos samprata turi nemažai bendra su inovacijos samprata. Atranka, kaip ir inovacija, savyje turi rizikos ir neapibrėžtumo požymių. Greitai besikeičiančiame pasaulyje, darbdaviai gali būti skatinamai eksperimentuoti naudojantis naujomis, inovatyviomis atrankos strategijomis, kurios turėtų suteikti įmonei didesnio efektyvumo bei inovacijų plėtojimosi. Tačiau, dažniausiai darbdaviai naudojami „nukopijuotais“ metodais, kurie yra pakankamai patikrinti ir saugūs (Webster, Wood, 2004).

Norint turėti inovatyvų personalą, personalas privalo turėti inovatyvias žinias. Žmogiškieji išteklių gali būti inovatyvus tik tokiu atveju, jeigu sugeba mokytis, pritaikyti žinias praktikoje bei siekti aukštesnių įmonės tikslų, o ne tik atlikti „darbą“ (Maceika, Jančiauskas, 2012).

Kaip jau buvo minėta, inovatyvus personalas privalo turėti didelį bagažą žinių ir sugebėjimų, kad jas galėtų panaudoti tobulinant procesą arba produktą. Žvelgiant giliau, žinios savaime neateina, todėl darbuotojai yra priversti mokytis, kaupti ir apdoroti informaciją. Anot M. Butler ir P. Reddy (2010), inovatyvus personalas turi būti mokomas inovatyvių dėstytojų ir metodų. Svarbu, kad darbuotojas galėtų kritiškai suvokti savo žinių bagažą per paaiškinimus, analizes bei įvertinimus. Kritiškų protų vystymas yra tam tikras aukštesnės kokybės bei patirties

įgalinimas, nes didesni sugebėjimai tai socialinio mobilumo bei konkurencingumo raktas. Kritiškas mastymas dažnai naudojamas darbdavių.

Inovacinę veiklą įgyvendina įmonės darbuotojai. Siekiant suburti inovacinės veiklos darbo grupę, reikia nepamiršti, jog kiekvienas žmogus yra skirtingas ir pasižymi skirtingu temperamentu, charakteriu, bet ir tai, kad skiriasi jų požiūris į naujoves. Pagal požiūrį į inovacijas darbuotojus galima suskirstyti į šiuos tipus (Inovacijos):

- entuziastai – labai greitai užsidega, bet ir greitai atlyžta;
- novatoriai – nuoseklūs naujovių diegėjai;
- racionalistai – nieko nedaro gerai neapsvarstę;
- skeptikai – į naujas idėjas žiūri nepalankiai;
- konservatoriai – senos tvarkos šalininkai;
- retrogradai – atsilikusių pažiūrų šalininkai;
- idėjų „žudikai“ – atkaklūs naujų idėjų priešininkai.

Apibendrinant, galima teigti, kad inovatyvus personalas – tai išsilavinę, atsakingi, kūrybingi darbuotojai, kurie ne tik, kad nesibaimina naujovių, bet ir inicijuoja jų plėtrą. Inovatyvus personalas naudojami naujausiomis technologijomis ir inovacijomis tam, kad palengvintų darbą, būtų produktyvesni bei efektyvesni. Tokių žmogiškųjų išteklių siekia turėti kiekviena organizacija, nes tai neabejotinai konkurencinis pranašumas. Toks personalas gali būti sudarytas tik tokiu atveju, jeigu organizacinė kultūra suteikia tam sąlygas (aukštas darbuotojų įsitraukimas, įgalinimas, motyvacijos skatinimas). Kitu atveju, darbuotojai nesistengs nuoširdžiai pasiekti užsibrėžtų organizacijos tikslų ir uždavinių.

#### **1.4. Naujų technologijų taikymas žmogiškųjų išteklių srityje**

Per pastaruosius 30 metų įvyko daugybė pasikeitimų žmogiškųjų išteklių vadyboje, kurie lėmė vienų ar kitų inovacijų populiarumą. Šios inovacijos lėmė padidėjusį komandinio darbo produktyvumą, didesnę darbuotojų įsitraukimą priimant sprendimus, informacijos dalinimąsi tarpusavyje, kokybiškesnius apmokymus ir t. t., tačiau negalima teigti, kad visos šios inovacijos susikūrė savaimė, prie to labiausiai prisidėjo technologijų šokas (Global Innovation Index, 2013).

Naujos ir inovatyvios informacinės technologijos leido sumažinti įmonių kaštus bei padidinti produktyvumą. Egzistuoja ryšys tarp informacinių technologijų ir žmogiškųjų išteklių vadybos: IT palengvina personalo darbą ir leidžia būti inovatyviems dirbant komandose ar priiminėjant sprendimus. Pagal Smart, Wolfe ir Wright (2006), egzistuoja bendri pagrindiniai bruožai įdiegiant inovatyvias personalo valdymo technologijas:

- neapibrėžtumas (angl. *uncertainty*) – žinių trūkumas, dėl inovacijos efektyvumo, proceso ir produkto;
- organicazinis dėmesio centras (angl. *organizational focus*) – administraciniai ir techniniai pokyčiai dėl inovacijos pritaikymo.
- radikalumas (angl. *radicalness*) – inovacijos keičia personalo elgesį.
- reikšmė (angl. *magnitude*) – pasikeitimai personalo ir finansų išteklių struktūroje.
- sklaida (angl. *pervasiveness*) – darbuotojų skaičius, kurie tikisi pakeisti savo elgesį dėl inovacijos diegimo.

Neapibrėžtumas yra paveldimas visų inovacijų, nes niekada nėra žinomas tikslus inovacijos poveikis organizacijoje. Radikalumas, reikšmingumas ir sklaida prisideda prie didesnio neapibrėžtumo.

Nors neįmanoma identifikuoti visų personalo inovacijos strateginių sričių, tačiau galima suskirstyti į keletą pačių svarbiausių. Sekančios sritys yra vienos svarbiausios, siekiant efektyvios žmogiškųjų išteklių vadybos (Farazmand, 2004):

- Informacinės technologijos – tai kertinis įrankis, kurio pagalba informacija yra renkama, apdorojama ir vertinama. Diegiant naujausias IT, galima atlikti kur kas efektyvesnius apmokymus, dalintis informacija, mokytis ir t. t.
- E. personalo valdymas – tokia inovacija galima dėl šiuolaikinių išsivysčiusių technologijų, tokių kaip internetas ar telekomunikacijos. Darbuotojai tampa nebeprisirišę nuo fizinės vietos, todėl kompanijos gali rinktis savo darbuotojus iš viso pasaulio, tokiu būdu atrenkant pačius perspektyviausius kandidatus.
- Strateginė pozicija ir lyderystė – ši inovacija skatina ieškoti darbuotojų bendradarbiaujant su valstybės švietimo ministerija. Nuo pat pradžių, įmonė privalo skatinti jaunos darbuotojus imtis iniciatyvos, ir mąstyti reikiama linkme. Šio tikslo reikia siekti, kartu bendradarbiaujant su valstybinėmis organizacijomis.
- Strateginė motyvacija – nors senos motyvacijos tiesos vis dar vertingos, tačiau siekiant inovatyvaus personalo būtina motyvacinę sistemą atnaujinti. Pavyzdžiui, naujausias motyvavimo priemonės galima suskaidyti į: organizacijos tikslo įdiegimas; karjeros perspektyvos, priklausymas organizacijai jausmo skatinimas, papildomos atlyginimo schemas, rotacijos sistemos diegimas ir t. t.
- Strateginių žinių kūrimasis ir vadyba – kompetencija ir žinios yra raktas į mokymasis ir supratimą, be kurių neįmanomas joks progresas. Šiandien, siekiant darbuotojai privalo domėtis ir turėti žinių apie naujausias IT, vadybos sistemas bei duomenų apdorojimo programas.

- Kokybės vadyba – šios vadybos principas „daryk darbus teisingai iš pirmo karto, kad paskui būtų išvengta dvigubo darbo“. Naudojant šią inovaciją, įmonė gali atrinkti pačius tinkamiausius darbuotojus, kurie darbus atlieka kokybiškai.

Naujosios technologijos keičia verslo pasaulį itin sparčiai. Dabartinės kompanijos tiesiog neišsiverstų be technologijų ne tik produkto gamyboje bet ir žmogiškųjų išteklių valdyme. Anot J. Lewis (2013) visos žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos gali būti palengvintos bei supaprastintos naudojant tinkamas informacines technologijas:

- Personalo atranka (angl. *recruiting*) – šioje srityje į pagalbą ateina internetas, spauda. Dabartinius darbo skelbimus gali pamatyti kur kas daugiau kandidatų, o tai personalo atranką padaro žymiai efektyvesnę;
- Apmokymai (angl. *training*) – dabartinės technologijos apmokyti darbuotojus leidžia efektyviau. Kompanijos informacija ir apmokymų programos patalpintos serveriuose leidžia bet kada ir bet kur prisijungti darbuotojams, todėl eliminuojamas tiesioginių apmokymų poreikis;
- Duomenų saugykla ir pasiekiamumas (angl. *data storage and retrieval*) – technologijos sumažina popieriaus naudojimą, visą informaciją galima laikyti serveriuose, kurie prieinami visiems bet kuriuo paros metu. Paieškos sistemos leidžia surasti reikiamus dokumentus per keletą sekundžių;
- Darbo proceso valdymas (angl. *performance management*) – žmogiškųjų išteklių vadovai naudodami kompiuterizuotas programas gali objektyviai vertinti darbuotojų atliekamas funkcijas. Tokios programos leidžia nustatyti darbuotojų atliekamo darbo rezultatus.

Apibendrinant, galima teigti, kad technologinis šokas stipriai pakeitė organizacijas. Įmonės tapo efektyvesnės ir produktyvesnės, kuomet imtasi diegti naujausias technologas įmonių valdyme (Dauda, 2009). Ne išimtis ir žmogiškieji ištekliai, kurie taip pat, technologijų pagalba, gali būti inovatyvūs ir kur kas produktyvesni. Personalas, naudodamasis IT, gali būti apmokomas greičiau, atrenkamas efektyviau, naudodamasis IT, gali būti apmokomas greičiau, darbuotojams fizinė vieta tapo nebesvarbi, darbo laiko ribos nebe tokios griežtos ir t. t. Be technologijų, inovacijos būtų kur kas sudėtingesnis procesas.

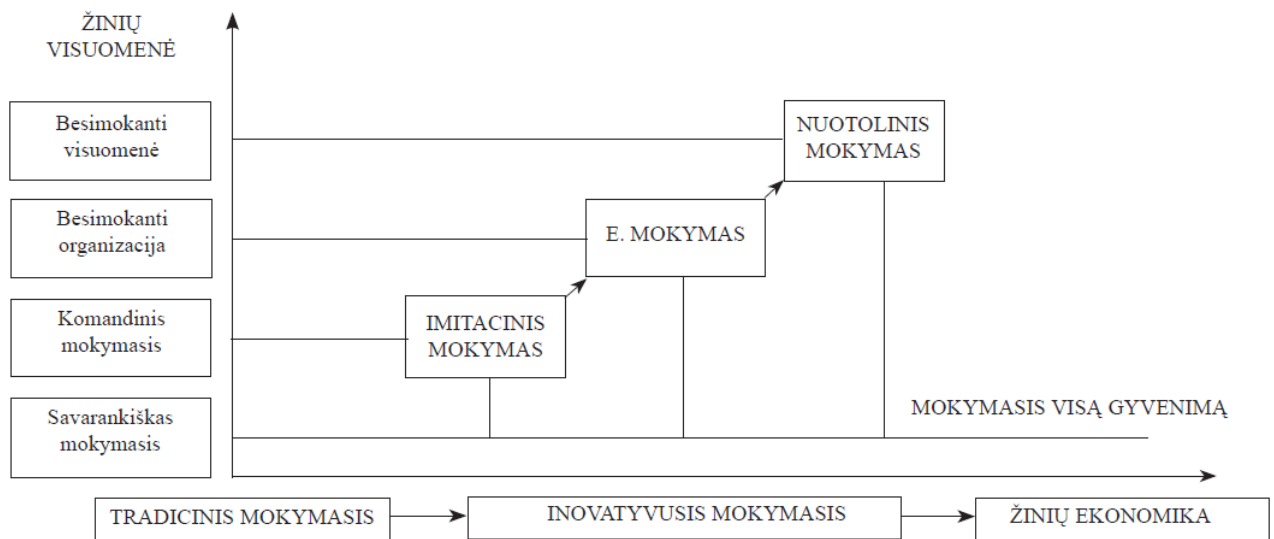
### **1.5. Inovatyvus žmogiškųjų išteklių mokymas.**

Organizacijos ir įmonės privalo būti novatoriškos dėl konkurencingumo didėjimo. Inovacijos reikalauja žinių ir jų tinkamų priemonių toms žinioms valdyti. Tai gali būti metodai skirti valdyti visą organizaciją ar jos kultūrą, arba net darbuotojų elgesį ir t. t. (Alaei et. al.,

2012). Mokymasis yra viena iš kertinių inovacijos sričių. Tai ypač svarbu personalui, kuris prieš atlikdamas savo darbą, privalo suprasti visą darbo specifiką ir aplinkybes. Toks darbuotojas gali darbą atlikti kokybiškai ir be klaidų. Tas pats galioja ir inovacijoms, prieš diegiant inovaciją, darbuotojas privalo išmanyti savo darbą 100 proc., ir pagrįsti inovacijos naudingumą. Kitu atveju, ne tik, kad įmonėje nevyks jokie pasikeitimai, bet ir darbai bus atliekami ne pačiu efektyviausiu būdu. Darbuotojų mokymasis, gali būti traktuojamas kaip žinių atnaujinimas, nes šiuolaikinėje visuomenėje, viskas labai greitai keičiasi – technologijos, metodai, rinkos sąlygos ir t. t. Inovatyvus darbuotojas privalo spėti mokytis ir dirbti tuo pačiu metu. Žinant naujausias tendencijas ir technologinius pritaikymus, galima bandyti juos įdiegti ir savoje įmonėje. Pagal J. Janssens (2002), remiantis informacinėmis technologijomis, skiriami 3 svarbiausi inovatyvaus mokymo metodai žmogiškųjų išteklių srityje:

- imitacinis mokymas;
- e. mokymas;
- nuotolinis mokymas.

Imitacinis mokymas tai procesas kuris vyksta panaudojant imitacines programas, informacines technologijas, imituojant situaciją ir bei procesus (veiksnius), reikalaujančius mokymosi proceso metu priimti sprendimus. E. mokymas – tai mokymo ir informacijos rinkinys, prieinamas bet kurioje vietoje, bet kuriuo laiku ir besimokantiems pateikiamas elektroniniu būdu. Nuotolinis mokymas – tai mokymasis per atstumą, kuriam būtinos specialisto kurso pateikimo ir dėstyto metodikos, informacinės technologijos, specialus bendravimas bei administracinis ir organizacinis pasirengimas.



2 paveikslas. **Inovatyviųjų mokymo metodų, pagrįstų informacinėmis technologijomis, taikymo schema**

Siekiant inovatyvaus personalo, būtina skatinti mokymosi formų plėtrą bei įtraukti kuo daugiau dalyvių, todėl dažniausiai formuojamos svarbiausios inovatyviojo mokymo formos (žr. 2 paveikslas):

- Savarankiškas mokymasis – tai mokymasis, kuris yra kontroliuojamas paties besimokančiojo, sprendžiančio ką ir kaip studijuoti, dažniausiai esant tam tikrai mokymosi organizavimo formai. Šios mokymosi formos privalumai yra: aukšta motyvacija mokytis, galimybė pasirinkti mokymosi vietą, priemones, formą, laiką, galimybė keisti mokymosi kryptį, didelis besimokančiojo mobilumas. Naujas savarankiško mokymosi galimybes sukuria inovatyviųjų metodų taikymas panaudojant informacines technologijas.
- Komandinis mokymasis – ši mokymosi forma dažniausiai prasideda diskusijomis, skatina kurti „bendrąjį mąstymą“ ieškant atsakymo į realias arba imitacines situacijas. Privalumai: vaidmenų ir užduočių pasiskirstymas komandoje; bendrųjų sprendimų priėmimas; geriausias kiekvieno komandos nario gebėjimų panaudojimas; sinergetinis efektas; komandinio darbo gebėjimų lavinimas.
- Besimokanti organizacija – tai inovatyvi ateities organizacija, kuri orientuota į kokybę, pokyčius, naujus darbo metodus ir t. t. Pokyčiai ir inovacijos organizacijoje priklauso nuo besimokančiųjų žmogiškųjų išteklių, kurie nuolat mokosi gerinti visas įmonės veiklas. Besimokančiajai organizacijai sukurti reikalingi 5 technologiniai komponentai ir disciplinos: personalo vadyba, intelektinių gabumų panaudojimo modeliai, dalijimasis įžvalgumu, komandinis mokymas, sisteminis mąstymas. (Easterby-Smith, Lyles, 2003).
- Besimokanti visuomenė – susideda iš visų mokymosi komponentų. Viena iš pagrindinių besimokančios visuomenės sukūrimo prielaidų yra mokymasis visą gyvenimą.

Taigi inovatyvieji mokymo metodai paskatina personalą mokytis, siekiant įgyvendinti įmonės tikslus ir uždavinius. Inovatyvios mokymo formos leidžia mažinti laiko sąnaudas, mokytis nenutrūkstant nuo tiesioginio darbo, padidinant besimokančiųjų skaičių, mažinti mokymo išlaidas, ir lengvinti informacijos paiešką bei dalijimąsi.

Apibendrinant visą skyrių galima būtų teigti, kad inovacijos ir jų valdymas yra aktuali žmonijos tema nuo pat Antikos laikų. Inovacijos tai žmonijos raktas į ateitį, kuomet senas keičiamas nauju, kur kas tobulesniu, naujesniu ir efektyvesniu. Įmonės suvokia, kad inovatyvus žmogiškųjų išteklių valdymas gali suteikti daugybę privalumų: efektyvesni darbo procesai, mažesni finansiniai ir laiko kaštai. Inovacijos savaime neateina į organizaciją, joms kurtis privalo būti tinkama organizacinė kultūra, kurios dėka darbuotojai būtų įsitraukę, įgalinti, motyvuoti, išsilavinę bei kūrybingi. Be sėkmingos organizacinės kultūros sukūrimo, įmonės inovatyvumas

abejotinas. Inovatyvus personalas naudojasi naujausiomis technologijomis ir inovacijomis tam, kad palengvintų darbą, būtų produktyvesni bei efektyvesni. Inovatyvus personalas negali apsieiti be technologijų, todėl inovatyvios įmonės pastoviai privalo sekti technologinius pasikeitimus ir juos diegti įmonėse. Informacinės technologijos gali būti naudojamos visuose žmogiškųjų išteklių valdymo procesuose.

## **2. INOVATYVUMO MATAVIMO METODOLOGINIAI ASPEKTAI**

### **2.1. Inovatyvus žmogiškųjų išteklių valdymas pasaulyje ir Lietuvoje**

Naujausios inovatyvios technologijos žmogiškuosiuose ištekliuose leido padidinti produktyvumą. Nuo 1995 metų, JAV darbuotojų produktyvumas pradėjo kilti dideliais tempais. Prieš tai, (nuo 1973 iki 1994) darbuotojų produktyvumas kilo apie 1,5 proc. per metus, tačiau nuo 1995 šis rodiklis pradėjo augti 2,5 proc. metiniu tempu. Naudojantis surinktais duomenimis, mokslininkai nustatė, jog tokiam produktyvumo augimui didžiausią įtaką padarė IT technologijos (Shaw, 1997).

Šiuolaikinis inovatyvumas matuojamas ir reitinguojamas kiekvienais metais. Globalus inovacijų indeksas – tai tarptautinis įvertinimas, sudarytas iš metinių pasiekimų inovacijos srityje. Šis indeksas susideda iš dvejų sudedamųjų subindeksų: inovacijų indėlio (institucijos, žmogiškieji ištekliai, infrastruktūra, rinkos išprusimas, verslo išprusimas); inovacijų produkto (žinios ir technologijos, kūrybiškumas). 1 priede pateikiamas valstybių inovatyvumo reitingas. Pirmoje vietoje tiek 2012, tiek 2013 metais pagal inovatyvumą išlieka Šveicarija, antroje – Švedija, o trečioje Jungtinė Karalystė, kuri iš 5 pakilo į 3 vietą (Global Innovation Index, 2013). Analizuojant inovacinę veiklą, pagal aktyvumo ir kompleksiskumo lygį, valstybes galima suklasifikuoti į tris pagrindines grupes (Jakubavičius ir kt., 2000):

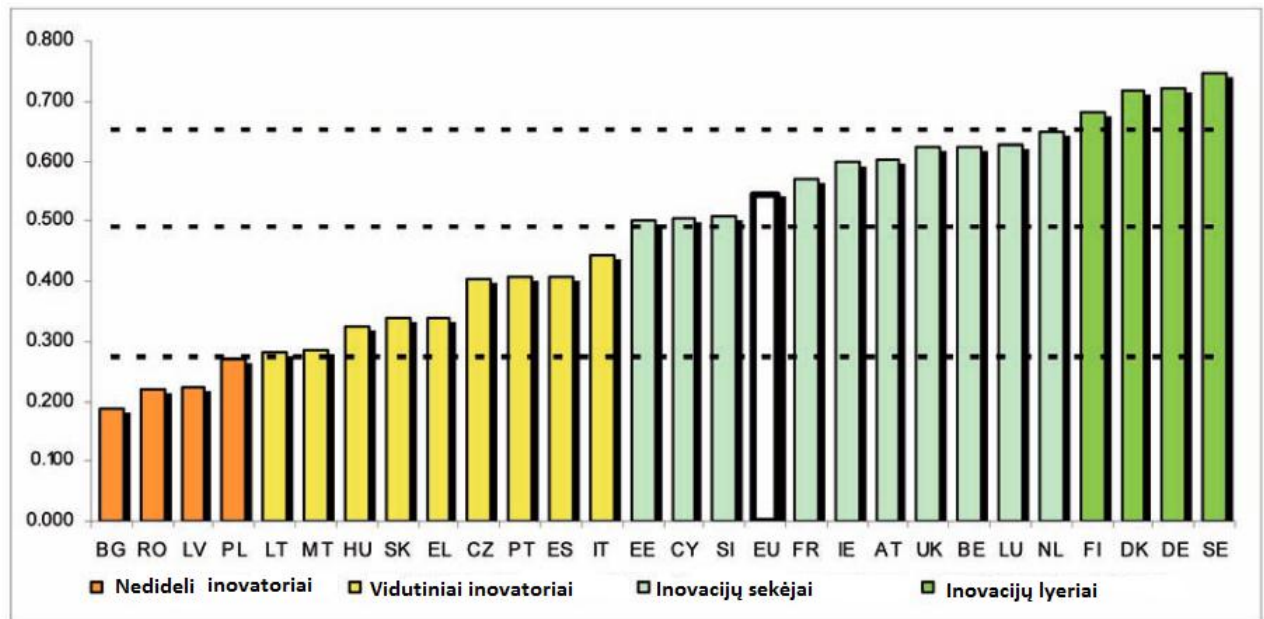
- Labai aktyvios inovacinės veiklos organizavimo politiką vykdančios šalys. Tai būtų JAV, Vokietija, Šveicarija, Olandija ir Japonija – šios valstybės vienos galingiausių pasaulyje. Jos investuoja ir skatina naujoves, diegia vyriausybines priemones valstybinės politikos ribose, o jų technologijų prekybos balansas su kitomis išsivysčiusiomis šalimis yra teigiamas. Išvardintos valstybės vykdo nuolatinę, pagrindinių sektorių naujovių analizę ir esant būtinybei priima vyriausybines priemones, skatinančias atitinkamų sričių naujoves;
- Aktyvią inovacinės veiklos organizavimo politikos vykdančios šalys. Tai būtų Prancūzija, Belgija, Kanada, Danija ir t. t. Minėtoms valstybėms būdinga mažiau intensyvi inovacinė veikla;
- Nepakankamai aktyvią inovacinės veiklos organizavimo politiką vykdančios šalys. Šiai grupei galima priskirti tokias valstybes kaip: Anglija, Italija, Norvegija, ir t. t. Tai valstybės, kurioms būdingas mažesnis aktyvumas ir efektyvumas diegiant naujoves.

Pasaulinė novatoriškumo praktika rodo, kad inovacijos yra atidžiai stebimos ir reitinguojamos. Tokiu būdu, galima stebėti progresą, atlikti didesnius ir reikšmingesnius tyrimus,



susijusius su inovacijų įtaka ekonomikoms. Pastebima, kad pačios novatoriškiausios šalys yra išsivysčiusios ir turtingos, kurių ekonomikos paremtos žiniomis ir technologijomis. Todėl, pasitvirtina teiginys, jog inovacijos skatina socialinę ir ekonominę gerovę.

Europos sąjunga siekia sudaryti kuo geresnes sąlygas inovacijoms, todėl buvo parengta pavyzdinė iniciatyva „Inovacijų sąjunga“. Ši iniciatyva yra viena iš 7 pagrindinių strategijos „Europa 2020“ iniciatyvų. „Inovacijų sąjungos“ pagrindinis tikslas yra pagerinti mokslinių tyrimų ir inovacijų finansavimo sąlygas bei galimybes ir užtikrinti, kad novatoriškos idėjos taptų produktais ir paslaugomis, kuriais skatinamas augimas ir sukuriama darbo vietų.



3 paveikslas. 2013 m. inovacinė veikla Europos Sąjungoje

**Šaltinis:** Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology, 2013.  
([http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf))

3 paveiksle pateikta „Inovacijų sąjungos“ rezultatų suvestinė, kuris sudaromas iš ES valstybių narių rezultatų diegiant inovacijas vertinimo priemonė. „Inovacijų sąjungos“ rezultatų duomenis sudaro 24 rodikliai, kurie sugrupuoti į tris pagrindines kategorijas pagal 8 aspektus (MITA, 2013):

- **Priemonės** – pagrindiniai elementai, kurie padeda sudaryti sąlygas diegti inovacijas (žmogiškieji ištekliai, atviros, kokybiškos ir patrauklios mokslinių tyrimų sistemos, finansavimas ir rėmimas).
- **Verslo subjektų veikla** – veikla, rodanti Europos įmonių novatoriškumą (verslo investicijos, bendradarbiavimas ir verslumas, intelektinė nuosavybė).
- **Rezultatai** – rodikliai, pagal kuriuos galima spręsti, kokią inovacijų veiklos nauda visai ekonomikai (inovacijų kūrėjai ir ekonominis poveikis, įskaitant užimtumą).

Apibendrinant, galima teigti, kad Europoje inovacijos itin skatinamos, kuriamos specialios sąjungos, kurios analizuoja ir vertina valstybių novatoriškumą. Pati vertinimo metodika skiriasi nuo pasaulinės praktikos. Konstatuotina, kad Europoje analizuojama daugiau faktorių, todėl novatoriškumo indeksas yra sudėtingesnis ir labiau atspindintis realią padėtį.

**Inovatyvus personalo išteklių valdymas Lietuvos įmonėse.** Pastaraisiais metais Lietuvos organizacijos skiria vis didesnę dėmesį bei lėšas personalo valdymui ir inovacijoms: pasitelkiami specialūs darbuotojų paieškos ir atrankos metodai, organizuojami įvairių lygių darbuotojų mokymai, diegiamos modernios personalo vertinimo bei darbo apmokėjimo sistemos, rengiami individualūs darbuotojų veiklos, ugdymo ir karjeros planai, kuriamos darbo sąlygų bei darbuotojų buities gerinimo programos.

Tai rodo, kad dauguma vadovų jau suprato aukštos darbuotojų kompetencijos, motyvacijos, įsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu svarbą siekiant organizacijos inovacijų plėtojimo. Prie šio suvokimo, Lietuvos Respublikos Vyriausybė taip pat prisideda vykdydama inovacijų politiką Lietuvoje. Lietuvos inovatyvumo politikos ir skatinimo infrastruktūra pateikiama 2 priede.

Lietuvoje inovacijų politiką vykdo ir už jos įgyvendinimą atsakingi yra Ūkio ministerija ir Švietimo ir mokslo ministerija. Detalizuojant, Ūkio ministerija atsakinga už inovacijų aplinkos gerinimo politiką, o Švietimo ir mokslo ministerija – už mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros politiką. Šiuo metu Lietuva įgyvendina Lietuvos inovacijų 2010 – 2020 metų strategiją, kuri nustato Lietuvos inovacijų srities viziją, tikslus, uždavinius, ir siektinus rezultatus iki pat 2020 metų. Pagrindinis Lietuvos inovacijos politikos tikslas yra kurti kūrybingą visuomenę, sudaryti sąlygas plėtoti verslumą ir inovacijas.

Pagrindiniai inovacijų plėtros tikslai yra (MITA, 2013):

- didinti Lietuvos integraciją į globalias rinkas („Lietuva be sienų“);
- ugdyti kūrybingą ir novatorišką visuomenę;
- plėtoti įvairias inovacijas;
- diegti sisteminių požiūrį į inovacijas.

Kaip matyti 3 paveiksle, 2013 m. Lietuva pirmą kartą pateko tarp nuosaikių novatorių šalių. Tai yra pati didžiausia pažanga Lietuvai lyginant su praėjusiais 2012 metais. Dabartiniai inovacijų plėtros rezultatai Lietuvoje leidžia prognozuoti, jog inovatyvių įmonių skaičius ir toliau augs, nors skiriamos lėšos taikomiesiems moksliniams tyrimams ir technologinei aukštos pridėtinės vertės produktų plėtrai skiriama gana nedaug. Kita vertus, Lietuva pirmauja pagal aukštąjį išsilavinimą turinčių žmonių skaičių. Tačiau, dabartiniu momentu didesnę Lietuvos įmonių darbuotojų dalį sudaro žemos ir vidutinės kvalifikacijos darbuotojai, o nuolatinio

profesinio mokymo sistema nėra pakankamai išplėtotą (Gečas, Jakubavičius ir Keraminas, 2005). Lietuvos įmonėms ir įstaigoms tikslinga kuo greičiau suvokti ir išmokti įvertinti bei naudoti jose dirbančių žmonių intelektines galimybes gamybinės veiklos ir inovacinei plėtrai (Maceika, Jančiauskas, 2012).

Apibendrinant, galima teigti, kad Lietuvos įmonės turi didelį potencialą žmogiškuosiuose ištekliuose, nes darbo jėga pakankamai išsilavinusi ir pasirengusi diegti inovacijas. Tačiau viena iš pagrindinių problemų yra, organizacijų noras diegti inovacijas, dažniausiai Lietuviško kapitalo įmonės į inovacijas daug dėmesio nekreipia, ir stengiasi naudotis visiems patikrintais metodais. Tokią nuostatą, rodo Europos Sąjungos inovacijų veiklos indeksas, kur Lietuva apibūdinama kaip vidutinė novatorė.

## 2.2. Inovatyvumo vertinimo metodai ir kriterijai

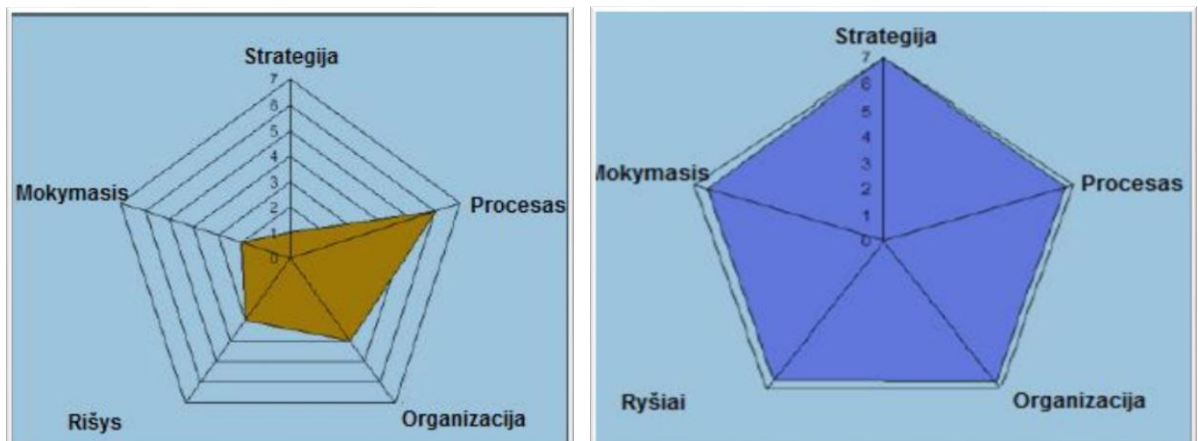
Inovatyvumo vertinimas yra įvairus ir dvilypis, nes egzistuoja daugybė modelių, interpretacijų būdų ir metodikų. Dažnai novatoriškumo analizės skiriasi savo kriterijais bei interpretacijomis, todėl galima teigti, kad inovatyvumas yra gana subjektyvus procesas. Siekiant įvertinti įmonės novatoriškumą, būtina nusistatyti tiriamuosius kriterijus, pagal kuriuos būtų galima vertinti įmonės pažangą bei kryptį inovacijose. Tačiau dar prieš įvertinant įmonės novatoriškumą, reikėtų įvertinti išorinę įmonės aplinką, nuo kurios dažnai priklauso ar inovacijos lengvai plėtojasi. 3 priede vaizduojama įvairios metodikos, kurių dėka galima nustatyti visos šalies inovacijų aplinką. Išanalizavus duomenis, galima sužinoti, ar valstybė pakankamai turi išteklių, kurie skatintų inovacijų plėtrą. Nustačius novatoriškumo aplinką, galima susikoncentruoti į smulkesnį vienetą – organizaciją.

Mokslinėje literatūroje egzistuoja daugybė inovatyvumo vertinimo kriterijų. Kiekviena metodologija daugiau dėmesio skiria vienai ar kitai dimensijai, tačiau kriterijai išlieka gana panašūs. Vienas iš naudojamų inovatyvumo vertinimo būdų yra **deimanto modelis** (angl. *Diamond model*). Šis modelis fokusuojasi ties 5 pagrindiniais kriterijais (Gamal D., 2011):

- **Strategija.** Šis kriterijus analizuojamas per tris ašis. Pirmuoju tiriama, ar įmonėje gerai valdomas strateginio planavimo procesas. Antra, ar inovacijos yra vertinamos teigiamai visos įmonės ir ar siejasi su įmonės strategija. Trečia, ar įmonė turi įdiegusi mechanizmus, kurie efektyviai papildo organizacijos strategiją;
- **Procesas.** Šis kriterijus analizuoja įmonės stiprumą ir lankstumą, plėtojant ar kuriant naują produktą. Taip pat analizuojama įmonės galimybė valdyti vidinius procesus.

- **Organizacija.** Stengiamasi atsakyti į du pagrindinius klausimus. Ar organizacinė struktūra labiau skatina nei gesina inovacijas. Antra, ar įmonės valdyba įdiegė sistemą, kuri skatintų darbuotojus būti inovatyviems.
- **Ryšys.** Analizuojama įmonės galimybė sukurti sveikus santykius su tiekėjais, klientais, kitomis įmonėmis, specialistais, konkurentais.
- **Mokymasis.** Analizuojamas įmonės atsidavimas apmokymams ir darbuotojų tobulinimui. Sugebėjimas rinkti, apdoroti ir naudoti informaciją gautą iš aplinkos. Įmonės savybė mokytis tiek iš sėkmės ir nesėkmės. Analizuojama savybė tokią informaciją dalintis su visa organizacija.

Tiriant inovatyvumo lygį įmonėje pagal 5 minėtus kriterijus apklausiami respondentai pagal kurių atsakymus sudaroma deimanto diagrama. 4 paveiksle pateikiamos diagramos, kuriose matoma efektyviai inovacijas vykdanči organizacija (Organizacija A) ir organizacija, kuriai reikia skatinti inovacijų vystymą (Organizacija B).



Organizacija A

Organizacija B

4 paveikslas. **Inovacijų plėtojimo organizacijos pavyzdžiai pagal Deimanto modelį**

**Šaltinis:** dr. Gamal D., 2011.

Organizacijoje inovacijos turi būti plėtojamos lygiagrečiai ir nuosekliai tam, kad jos būtų efektyvios ir naudingos. Kaip matoma 4 paveiksle inovacijų diegimas turi būti pagal visus Gamal D. nurodytus kriterijus. Taip kuriamas subalansuotas inovacijų taikymas.

Kitas metodas vadinamas inovacijos **piltuvėliu** (angl. *innovation funnel*). Šis metodas susideda iš 9 fazių: -1 – Strateginis mąstymas; 0 – portfelio valdymas ir apskaičiavimas; 1 – rinkos tyrimai; 2 – idėjos sukūrimas; 3 – įžvalgumas; 4 – segmentavimas; 5 – inovacijos plėtojimas; 6 – rinkos plėtojimas; 7 – pardavimas.

Dar vienas gana populiarus metodas – inovacijos vertės grandinė, kurią suformulavo Hansen ir Bikinshaw (2007). Šis požiūris leidžia į inovacijas pažvelgti kaip į vertės grandinę.

3 lentelė. Inovacijos vertės grandinė

Vertės grandinė		Pagrindiniai klausimai	Indikatoriai
Idėjų generavimas	Darbuotojo kūrybingumas	Ar žmonės dalijasi geromis savo idėjomis?	Aukštos kokybės idėjų kiekis vienam asmeniui
	Bendradarbiavimas tarp darbuotojų	Ar idėjos kuriamos bendradarbiaujant?	Aukštos kokybės idėjų kiekis bendradarbiaujant.
	Bendradarbiavimas su išoriniais verslo vienetais	Ar idėjos generuojamos remiantis išorine informacija?	Aukštos kokybės idėjų kiekis remiantis išorine informacija.
Realizavimas	Stebėjimas ir finansavimas	Ar įmonė turi sąlygas stebėti ir finansuoti inovacijas	Procentali idėjų dalis, kuri buvo stebima ir finansuojama
	Judesys tarp idėjos ir rezultato	Ar mes efektyviai naujas idėjas paverčiame produktu, verslu ir t. t.?	Procentali dalis, finansuojamų idėjų, kurios atnešė pajamas; mėnesių skaičius iki pardavimų
Sklaida	Paplitimas	Ar tinkamai pasidalijama informacija su savo įmone?	Procentali dalis, idėjų kurios pasklido kitose rinkose. Mėnesių skaičius iki visiško pakitimo.

Šaltinis: Birkinsaw J., Hansen M.T., 2007.

Inovacijos vertės grandinė susideda iš trijų pagrindinių fazių: idėjos generavimas, realizavimas ir sklaida. Šie etapai gali būti suskaidyti į tam tikrus elementus, kuriuos nagrinėjant, galima įvertinti įmonės inovatyvumą. 3 lentelėje pateikiami pavyzdiniai klausimai ir indikatoriai, kuriais stengiamasi pamatuoti įmonės novatoriškumą. Šio modelio privalumas tas, kad galima nustatyti silpniausias ir stipriausias inovacijos vertės grandinės dalis. Tačiau trūkumas tame, kad nėra apibūdinti konkretūs kriterijai, o pačius indikatorius galima vertinti gana subjektyviai.

Lietuvoje naudojama kitokia inovatyvumo vertinimo metodika. Pagal Lietuvos inovacijų centrą, Lietuvoje naudojama „INNOVCHECK“ vertinimo sistema. Šis įrankis paremtas SSGG

(angl. *SWOT – strenghts, weakness, opportunities, threats*) principu. Pagrindiniai analizuojami kriterijai: organizacija, technologiniai procesai, strategija bei verslo aplinka. Analizės rezultatai padeda nustatyti stipriąsias silpnąsias puses, kurios trukdo arba skatina inovacinius procesus (LIC, 2013).

Kiekvienais metais Lietuvoje yra steigiamas nacionalinis inovacijų prizas, kurio kriterijai apima 2 inovatyvumo matavimo sritis. Įmonių pretenduojančių gauti šiuos prizus darbuotojai (nurodoma imtis 10 ekspertų) yra skatinami užpildyti lentelių klausimus (4 ir 5 lentelės) įvertinant pateiktą balų skaičiumi inovatyvus produkto kriterijų bei inovatyvios įmonės kriterijų atitikimą. Anot Trott P. (2012) inovatyvus produktas tai naujo produkto sukūrimas arba seno tobulinimas, tačiau Lietuvos inovacijų centras inovatyvų produktą apibūdina kur kas plačiau. Anot Lietuvos pramoninkų konfederacijos bei inovacijų centro – inovatyvus produktas tai prekės ir paslaugos, kurios tam tikromis savybėmis ar ketinimu panaudoti gerokai skiriasi nuo anksčiau rinkoje (ar konkrečioje įmonėje) gamintų ir teiktų paslaugų ir yra skirtos parduoti tiekėjams, o inovatyvi organizacija tai daug platesnis visų novatoriškų procesų, tokių kaip strategijos, produktų, valdymo, paslaugų procesų tobulinimas ir jų pavertimas konkurenciniu pranašumu. 4 ir 5 lentelėse nurodyti kriterijai yra parengti Europos inovacijų tinklo ekspertų.

**4 lentelė. Inovatyvumo kriterijai Lietuvos inovacijų prizui 2013 laimėti (Inovatyvaus produkto vertinimas)**

<b>Nr.</b>	<b>Vertinimo kriterijai: Inovatyvus produktas</b>	<b>Balai</b>
<b>1.</b>	<b>Produkto naujumas/inovatyvumas</b>	<b>50</b>
1.1.	Ar naudotos naujos žinios kuriant produktą?	10
1.2.	Ar yra išskirtinės naujojo produkto savybės (techniniai parametrai, funkcionalumas, pritaikomumas ir pan.)?	10
1.3.	Ar produktas yra geresnis (funkcionalesnis ir/ar priimtinesnis klientams) už rinkoje egzistuojančius analogus/substitutus?	10
1.4	Koks produkto naujumo lygis (naujas įmonei, sektoriui, Lietuvoje, Europos regione, Europoje/pasaulyje)?	10
1.5	Kokia yra produkto įgyvendinimo stadija (kūrimas, prototipas, jau pateiktas į rinką (bet ne anksčiau kaip prieš 1 metus!)	10
<b>2.</b>	<b>Intelektinė nuosavybė</b>	<b>10</b>
2.1	Ar inovacija yra apsaugota (intelektinė nuosavybė) ir/ar egzistuoja galimybė įsigyti komercinio patento, prekinio ženklo ar dizaino teises?	5

2.2	Ar įmanomi dabartiniai ir ateities konkurenciniai produktai, sukurti remiantis siūloma inovacija (tęstinumas)?	5
<b>3.</b>	<b>Verslo perspektyvos</b>	<b>30</b>
3.1	Ar akivaizdi nauda klientams/vartotojams? Kas yra pagrindiniai vartotojai ir kodėl vartotojams ši inovacija reikalinga? Kaip siūloma inovacija prisideda (subjektyviai) prie naudos vartotojams? Kiek didelė yra nauda ir sukuriama vertė vartotojams ir klientams?	10
3.2	Ar pakankamas rinkos potencialas? Ar inovacija įtakoja įmonės konkurencingumą? Ar inovacijos pagalba tampa prieinamos naujos veiklos sritys ir/ar rinkos segmentai? Koks laukiamas rinkos dydis, rinkos segmentai ir jų charakteristikos? Kokie produkto pateikimo į rinką veiksmai (inovacijų rinkodara)?	10
3.3	Ar akivaizdi komercinė nauda? Ar inovacinis produktas jau sėkmingai pateiktas į rinką? Ar inovacinis produktas suteikia pakankamą konkurencinį pranašumą ir pagrindžia unikalų pardavimo pasiūlymą (angl. Unique Selling Proposition – USP)? Kokia laukiama apyvarta ir pelnas (santykiniais ar absoliutiniais skaičiais)? Kiek inovacija įtakoja rinką ir prisideda/prisidės prie konkurencinių pranašumų kūrimo?	10
<b>4.</b>	<b>Ar įtikinama/pagrįsta pareiškėjo motyvacija pateikti paraišką Inovacinio produkto nominacijai</b>	<b>10</b>

**Šaltinis:** „Inovacijų prizas 2011“: Lietuvos inovacijų centras ir Lietuvos pramonininkų konfederacija.  
(<http://www.inovacijuprizas.lt/index.php?132205495>)

Inovacijų prizo 2013 inovatyvaus produkto tyrimui naudojamame instrumentarijuje išskirti penki svarbiausi kriterijai: produkto naujumas (inovatyvumas), intelektinės nuosavybės kūrimas, verslo perspektyvos bei respondento nuomonė apie įmonės produkto inovacijos reikšmingumą. Inovatyvus produktas gali būti dviejų tipų: technologiškai naujas produktas ir technologiškai patobulintas produktas (Kirstukas J., Rakštys R., Serva E., Vaznonis B., 2013). Kaip skelbiama inovacijų prizo puslapyje Pvz. 2011 m. ir 2012 m. inovatyvaus produkto prizus laimėjo tokie produktai kaip žemės riešuto formos pelė, elektromobilis ir jo įkrovimo sistema, šokolado muziejus, produktas DICOM Library – gydytojams ir gydymo įstaigoms skirta sistema, kurios pagalba galima tobulėti, keistis informacija ir efektyviau gydyti pacientus, skaitmeninėmis

švietimo ir lavinimo priemonėmis moksleiviams ir pan. atsižvelgiant į tokias produktų inovacijas galima teigti, kad inovatyvūs produktai gali būti labai įvairūs – nuo programų iki muziejaus.

5 lentelėje pateikti vertinimo kriterijai, kuriais Lietuvos inovacijų centras ir Lietuvos pramonininkų konfederacija tiria įmonės inovatyvumą. Vertinimas suskirstytas į 8 pagrindinius kriterijus (verslo strategijos inovatyvumas, inovacinės veiklos vykdytos per 3 pastaruosius metus inovatyvumas, inovacinės veiklos poveikio rezultatus, inovacijų vadybos vystymą, inovacijų potencialą, inovacijų komunikaciją ir partnerystę, inovacinės veiklos perspektyvumą bei respondento nuomonę apie įmonės inovatyvumo pagrįstumą).

**5 lentelė. Inovatyvumo kriterijai Lietuvos inovacijų prizui 2013 laimėti (Inovatyvios įmonės vertinimas)**

<b>Nr.</b>	<b>Vertinimo kriterijai: Inovatyvi įmonė</b>	<b>Balai</b>
<b>1.</b>	<b>Verslo strategija</b>	<b>5</b>
1.1	Ar įmonė veikia pagal parengtą strategiją?	1
1.2	Ar įmonės strategija orientuota į nuolatinius pokyčius rinkoje ir pokyčius pačioje įmonėje – inovacinės veiklos plėtojimą?	2
1.3.	Ar strategija sudaro pakankamas prielaidas/paskatas inovacinės veiklos plėtojimui?	2
<b>2.</b>	<b>Inovacinė veikla (per pastaruosius 3 metus)</b>	<b>25</b>
2.1	Ar buvo sukurti ir pateikti į rinką nauji ir/ar patobulinti produktai (produkto inovacijos)?	10
2.2	Ar buvo vykdomi modernizavimo, naujų gamybos metodų panaudojimo bei inovacijų diegimo projektai (proceso inovacijos)?	5
2.3	Ar buvo įgyvendinti nauji valdymo metodai (organizacinės inovacijos)?	5
2.4	Ar buvo įgyvendinti produkto dizaino ir/ar pardavimo valdymo metodai (rinkodaros inovacija)?	5
<b>3.</b>	<b>Inovacinės veiklos poveikis</b>	<b>10</b>
3.1	Ar dėka vykdytos veiklos padidėjo įmonės konkurencingumas (kokybės pagerėjimas, kaštų mažėjimas, atitikimas standartams, pozicijų rinkoje sustiprėjimas, darbo našumo padidėjimas ir pan.)?	5
3.2	Ar galima kiekybiškai įvertinti įmonės sukurtų inovacijų naudą įmonei (apyvarta, pelnas, naujos rinkos, pridedamoji vertė)? Kokia apimtimi tai buvo/yra naudinga įmonei?	5



<b>4.</b>	<b>Inovacijų vadyba</b>	<b>15</b>
4.1	Ar taikomi specifiniai inovacijų vadybos metodai?	5
4.2	Ar taikomi kūrybiškumo skatinimo metodai?	5
4.3	Ar taikomos projektinės valdymo struktūros?	5
<b>5.</b>	<b>Inovacijų potencialas</b>	<b>20</b>
5.1	Ar suformuotas/plėtojamas techninis/technologinis inovacijų plėtros potencialas?	5
5.2	Ar suformuotas/plėtojamas žmogiškasis inovacijų plėtros potencialas?	5
5.3	Ar disponuojama žiniomis inovacijų plėtrai? Kokie naudojami naujų žinių šaltiniai?	5
5.4	Kokia dalis (proc.) pajamų skiriama inovacinės veiklos plėtojimui? Ar didelė jų dalis tenka įrangai pirkti?	5
<b>6.</b>	<b>Inovacijų komunikacija/partnerystė</b>	<b>10</b>
6.1	Ar funkcionuoja vidiniai komunikaciniai ryšiai inovacinei veiklai?	5
6.2	Ar funkcionuoja išoriniai komunikacijai ryšiai inovacinei veiklai (bendradarbiavimas su mokslo institucijomis, partneriais, vartotojai)?	5
<b>7.</b>	<b>Perspektyva (3 metai į priekį)</b>	<b>5</b>
7.1	Ar numatytos inovacinės veiklos plėtros kryptys?	2
7.2	Ar akivaizdus planuojamos inovacinės veiklos poveikis įmonės konkurencingumui?	3
8.	Ar įtikinama/pagrįsta pareiškėjo motyvacija pateikti paraišką Inovacinės įmonės nominacijai	10

**Šaltinis:** „Inovacijų prizas 2011“ : Lietuvos inovacijų centras ir Lietuvos pramonininkų konfederacija.

(<http://www.inovacijuprizas.lt/index.php?132205495>)

Kaip nurodoma 5 lentelėje, svarbiausias kriterijus pagal balų skaičių yra inovacinės veiklos vykdymas, kuris apima tokias sritis kaip naujo produkto sukūrimas ar tobulinimas, inovacijų diegimo procesų projektų kūrimas, inovatyvių valdymo metodų kūrimas bei rinkodaros inovatyvumo valdymas.

Šis svarbumo pasirinkimas gali būti pagrįstas tuo, kad atspindi mokslinėje literatūroje pateikiamus inovacijų tipus. Pagrindiniai inovacijų tipai yra (Trott, 2012):

- produkto inovacijos;
- proceso inovacijos;
- organizacinės inovacijos;

- valdymo/vadybos inovacijos;
- rinkodaros inovacijos;
- paslaugų inovacijos.

Apibendrinant, galima teigti, kad novatoriškumui matuoti ir įvertinti egzistuoja nemažai metodikų, kurios remiasi nustatytais inovatyvumo kriterijais. Atliekant specifinės srities ar įmonės inovatyvumo tyrimą, pirmiausia reikėtų nustatyti tyrimo objektą ir kriterijus, kurias bus remiamasi bei inovatyvumo tipą, kuris bus tiriamas.

Aptariant 2 skyrių galima teigti, kad visame pasaulyje inovacijos yra matuojamos ir stebimos. Skiriasi tik indekso sudarymo metodologijos, kriterijai ir kiti niuansai, tačiau tikslas išlieka tas pats – įvertinti inovatyvumą. Dažniausiai analizuojami tokie kriterijai kaip strategija, procesas, organizacijos struktūra, ryšys ir mokymasis. Dažnai novatoriškumo kriterijai priklauso nuo siekiamo tikslo, todėl kriterijai parenkami tam, kad atspindėtų siekiamo rezultato. Pasaulyje galima pastebėti, kad išsivysčiusios ir turtingos šalys yra itin inovatyvios ir užima pirmąsias vietas pagal novatoriškumą. Tai tik įrodo, kad inovacijų ekonomikos skatina socialinę ir finansinę gerovę. Europoje inovatyvumas matuojamas per priemonių, verslo subjektų ir rezultatų prizmę. Rezultatai patvirtina pasaulinės inovacijos teoriją, kad inovatyviausios šalys yra labiausiai pažengusios ekonomiškai. Lietuvoje taip pat vertinamas ir skatinamas inovatyvumas. Europos atliktoje analizėje Lietuva iš nedidelių inovatorių tapo vidutine. Tai tik įrodo, jog Lietuvoje inovatyvumas yra skatinamas ir augantis reiškinys.

### 3. ĮMONĖS X INOVACIJŲ TAIKYMO STRATEGIJA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME.

Trečiame šio darbo skyriuje analizuojamos inovacijos įdiegtos organizacijoje per 2010–2013 m. žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Pirmojoje dalyje aptariama pati įmonės charakteristika, bei pristatoma įmonės X personalo skyriaus valdymo strategija, trečiojoje aptariama įmonės X naudojamų inovacinių sistemų sukurtų ar patobulintų per pastaruosius 3 metus – charakteristika.

#### 3.1. Įmonės charakteristika

Įmonė X – Lietuvoje pirmaujanti organizacija, užsiimanti statybinių medžiagų, buities prekių bei statybinių medžiagų didmenine, mažmenine ir internetine prekyba. Analizuojama įmonė per 21 metus išaugo į didelę kompaniją, kuri šiuo metu užima apie 30 proc. visos rinkos ir tapo stipri konkurentė kitoms įmonėms. Šiuo metu visoje Lietuvoje veikia 58 įmonės X prekybos centrai ir 26 specializuotos parduotuvės, sėkmingai plėtojama prekyba internetu. Taip pat 2008 m. įmonė įkūrė logistikos centrą, kuris yra didžiausias (daugiau nei 73 000 m<sup>2</sup>) ir moderniausias Baltijos šalyse. Įmonė įsteigta 1992 m. išaugo į įmonių grupę, vienijančią daugiau nei 3000 darbuotojų.



5 paveikslas. Darbuotojų (apdraustųjų) skaičius įmonėje X 2013 m. spalio mėn. 10 d.

Šaltinis: Verslo Žinių informacinis puslapis.

([http://rekvizitai.vz.lt/imone/\[redacted\]\\_kaunas/darbuotoju-skaicius/](http://rekvizitai.vz.lt/imone/[redacted]_kaunas/darbuotoju-skaicius/))

Kaip matosi 5 paveiksle, 2013 m. spalio 21 d. įmonėje dirbo 3319 apdraustieji. Remiantis Verslo žinių oficialiame puslapyje pateiktais duomenimis, kurie tikslinami kiekvieną dieną pagal Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (SODRA) informaciją, tai didžiausia mažmenine bei didmenine ne maisto produktais prekiaujanti įmonė Lietuvoje. Būdamą įmone, kuri pagal Lietuvos standartus priskiriama didelių įmonių kategorijai, yra priversta tobulėti ir nuolat diegti inovacijas siekiant padidinti konkurencingumą ir išlikti savo srities įmone lydere Lietuvoje. Norint sukurti efektyvų valdymo modelį, įmonė yra suskirstyta į padalinius, kurie kuruoja specifines įmonės sritis. Vienas iš jų – personalo skyrius, kuris susideda iš: Vykdomojo direktoriaus (1etatas); personalo direktoriaus (1etatas); personalo direktoriaus pavaduotojo (1 etatas); archyvo projekto vadovo (1 etatas); personalo apskaitos grupės (4,5 etatai); darbuotojų paieškos ir atrankos grupės toliau DPAG (9 etatai); raštinės (6 etatai); personalo valdymo grupės (17 etatų); socialinių reikalų projektų vadovo + administratoriaus (2 etatai); personalo informacinių sistemų projektų vadovo (1 etatas).

6 priede pavaizduota personalo skyriaus struktūra. Įmonės X personalo padalinį sudaro 6 grupės bei vadovai tarp kurių privalo vykti sklandus bendradarbiavimas ir dalinimasis informacija. Šią problemą išsprendžia nuolat diegiami inovaciniai sprendimai, kurie padeda valdyti įmonės darbuotojus pasitelkiant specialiai įmonei X kuriamas personalo žmogiškųjų išteklių valdymo programas.

**Įmonės X personalo skyriaus valdymo strategija.** Įmonės X personalo skyrius nuolat vysto ir tobulina pasirinktą personalo valdymo strategiją. Kadangi žmogiškieji ištekliai yra įmonės kapitalo dalis – stengiamasi kuo efektyviau jį valdyti ir sukurti pridėtinę vertę. Šiandieninėje personalo paieškos rinkoje vyrauja itin didelė konkurencija. Kadangi įmonė X yra viena didžiausių mažmeninės prekybos atstovių Lietuvoje, nuolat jaučiama konkurencija surandant ir išsaugojant naujus darbuotojus. Anot Lietuvos darbo biržos pateiktų duomenų rinkoje labiausiai ieškoma darbuotojų klientų aptarnavimo – paslaugų sferoje, bei prekyboje – konsultavimo ir administravimo ([www.ldb.lt](http://www.ldb.lt), žiūrėta 2013-11-10). Įmonės X personalo skyriaus strategija aktyviai tobulinama atsižvelgiant į rinkos tendencijas. Siekiant išlikti lyderiaujančia įmone konkurencinės ekonomikos sąlygomis nuolat vystomos ir kuriamos naujos programos, tobulinami valdymo sistemos, veiksmingai atnaujinama mokymo medžiaga ir jos pateikimas. Personalo skyriaus specialistai stengiasi suteikti darbuotojams galimybes kilti karjeros laiptais bei ugdyti įmonėje kvalifikuotus specialistus. Įmonėje nuolat vykdomi darbuotojų motyvacijos bei pasitenkinimo suteikta darbo vieta tyrimai, siekiama sukurti palankų bei inovatyvų organizacinį klimatą.

### 3.2. Įmonės X žmogiškųjų išteklių valdymo inovacinė veikla

Įmonė X siekdama optimizuoti personalo valdymo procesus, nuolat diegia naujas sistemas, kurios padėtų ne tik efektyviai vykdyti personalo atranką, bet ir palengvintų daugiau kaip 3000 darbuotojų mokymo organizavimą bei valdymą.

Laikotarpyje nuo 2010 m. iki 2013 m. buvo įdiegtos arba patobulintos 3 inovacinės personalo valdymo programos.

Inovacinės programos įmonėje X įdiegtos sumažinti įmonės kaštus valdant žmogiškuosius išteklius bei siekiant sukurti daugiau kaip 3000 darbuotojų valdymo skirtinguose Lietuvos miestuose efektyvumą. Informacinių technologijų priežiūros bei kūrimo padalinys 3.2.1; 3.2.2; 3.2.3 skyriuose įvardintas programos sukūrė atsižvelgiant į personalo skyriuje dirbančių darbuotojų rekomendacijas. Pasirenkant e. personalo valdymo strategiją didinamas įmonės konkurencingumas, o kuriant programos atsižvelgiant į šiame skyriuje dirbančių specialistų rekomendacijas taupomas laikas išgryninant tik reikalingiausias būtent įmonės X personalo skyriuje pritaikomas funkcijas.

#### 3.2.1. Programa „A“

**Programa „A“** – darbuotojų atrankos ir paieškos sistema naudojama personalo atrankai ir paieškai. Jos tikslas – susisteminti informacijos srautus gaunamus iš išorės ir padėti atrinkti geriausius darbuotojus, kurie sukurtų organizacijai pridėtinę vertę. Programą naudoja įmonės X darbuotojų paieškos ir atrankos grupė, bei daliniais šios programos duomenimis gali naudotis personalo valdymo ir personalo mokymų grupės.

Programos funkcijos:

- Kaupti kandidatų bei darbuotojų gyvenimo aprašymus, kurie būtų pasiekiami bet kuriuo metu.
- Kaupti informaciją gautą bendraujant su kandidatu telefonu arba interviu metu.
- Teikti informaciją apie jau dirbančius darbuotojus, kurie kandiduoja į kitas įmonės siūlomas pozicijas.
- Kaupti ir teikti informaciją apie jau iš įmonės išėjusius darbuotojus, jų išėjimo priežastis. Tikslus ir greitas rekomendacijų pateikimas iš buvusių darbuotojų vadovų.
- Atrankos proceso rezultatų pateikimas kitų personalo padalinių darbuotojams.

### 3.2.2. Programa „B“

**Programa „B“** – personalo valdymo programa naudojama personalo duomenų valdymui ir sisteminimui apie dirbančius ir dirbusius darbuotojus. Jos tikslas – dokumentų reikalingų personalo valdymui bei migracijai valdymas, bei e. dokumentų kaupimas ir susisteminimas su kitomis personalo valdymo programomis. Programą naudoja personalo valdymo, personalo atrankos ir paieškos, personalo valdymo ir personalo mokymų grupės.

Programos funkcijos:

- personalo sutarčių sudarymas;
- ataskaitų teikimas apie skyriuje dirbančius darbuotojus;
- etatų skaičiaus skaičiavimas skyriuose;
- darbuotojų asmens bylos sudarymas (nuolat papildomas keičiantis vaikų skaičiui, pavardei);
- pažymų, išrašų, prašymų išrašymo funkcija;
- žiniaraščių pildymas ir apdorojimas;
- automatinis suderinamumas su Sodros teikiamais duomenimis (nedarbingumo laikotarpiai);
- duomenys apie išėjusius darbuotojus. (Išėjimo priežastys, sutarčių nutraukimo pagrindai).
- kvalifikacijos kėlimo ir atlyginimo skaičiavimo funkcija

### 3.2.3. Programa „C“

**Programa „C“** – personalo mokymų ir adaptacijos programa. Jos tikslas – informacijos apie mokymus suteikimas darbuotojams bei personalo nariams bei E. personalo mokymų įvertinimu susisteminimas su programomis A ir B. Programa naudojama visuose organizacijos X padaliniuose.

Programos funkcijos:

- centralizuotas mokymų vykdymo datų priskyrimas;
- informacijos apie artėjančius mokymus sisteminių pranešimų siuntimas darbuotojams;
- automatinis naujų darbuotojų mokymų programos sudarymas pagal nustatytus pareigybių aprašus.
- mokymų grafiko sudarymas atsižvelgiant į darbuotojų užimtumą.

Išvardintos programos bendrine prasme buvo sukurtos siekiant užtikrinti sklandesnę komunikaciją tarp padalinių. Diegiant arba tobulinant programas A, B ir C darbuotojai buvo

apmokomi. Minėtina tai, kad programos sukurtos įmonės X IT specialistų specifiskai naudoti įmonės viduje. Diegiant programas visi personalo skyriaus darbuotojai buvo įgalinti, nes pradėdant naudoti programas - iškilę trukdžiai buvo šalinami pagal jų ataskaitas. Toks įgalinimas, anot Nielsen, Nykodym, Simonetti ir Welling (1994) vienas iš inovacinės veiklos vystymo veiksmų inovacijų plėtrai.

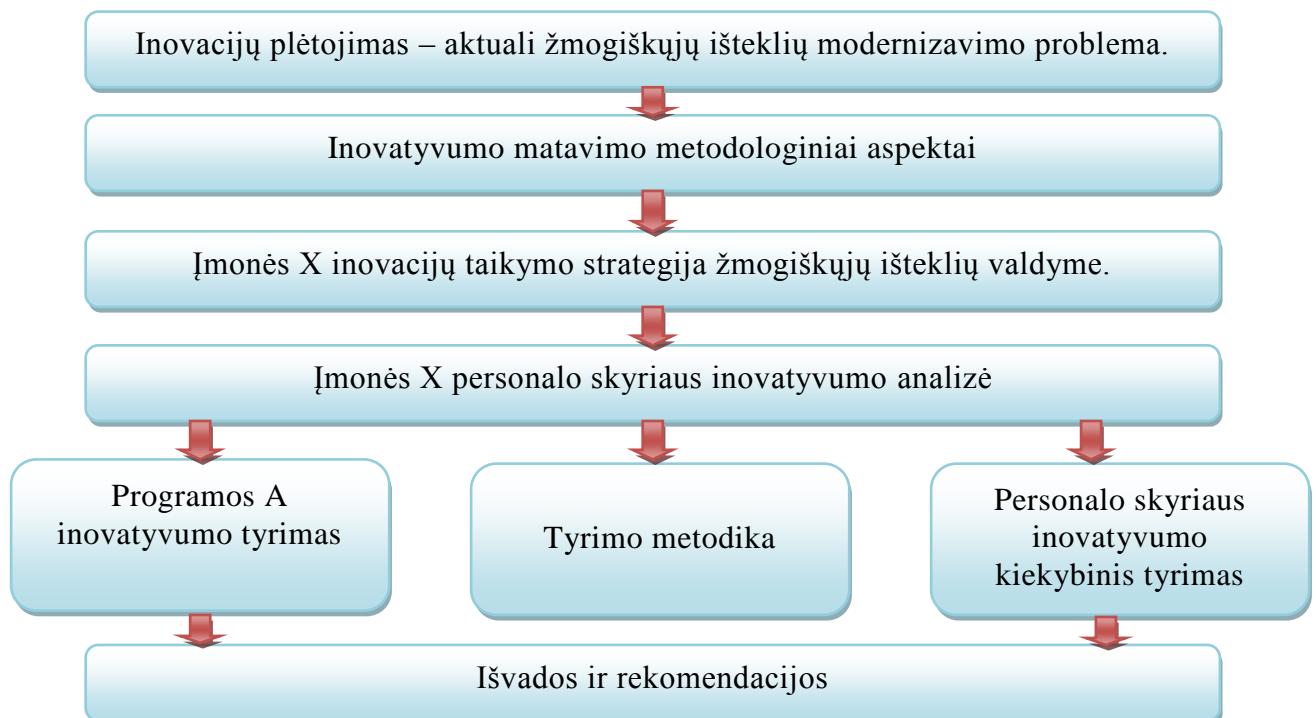
Apibendrinant visą skyrių teigtina, kad įmonės X personalo skyrius ir šio padalinio valdomas žmonių kiekis yra vienas didžiausių Lietuvoje. Naujų inovatyvių programų kūrimas pritaikytas ir sukurtas naudoti tik šiai įmonei kuria konkurencinį pranašumą, o nuolat tobulinama struktūra ir įmonės strategija užtikrina skyriaus inovatyvumui iškelto sąlygas aptartas ankstesniuose šio mokslinio darbo skyriuose. Personalų skyriuje dirba mokymų vykdymo, personalo apskaitos, socialinių projektų bei informacinių vykdymo specialistai užtikrinantys tinkamą žmogiškojo kapitalo valdymą įmonėje X.

## 4. ĮMONĖS X PERSONALO SKYRIAUS INOVATYVUMO ANALIZĖ

Ketvirtame šio darbo skyriuje pateikiama įmonės X personalo skyriaus analizė kuri pirmojoje skyriaus dalyje pagrindžiama autorės pasirinkta tyrimo metodika. Antrojoje skyriaus dalyje analizuojamas programos A inovatyvumas, siekiant nustatyti ar aprašoma programa yra inovatyvi. Trečioje tyrimo dalyje tiriamas įmonės X personalo skyriaus inovatyvumas pagal nustatytus inovatyvumo kriterijus, o tolesnė įmonės X personalo analizė remiasi programos A inovatyvumo įrodymu tiriant personalo skyriaus inovatyvumą įrodant arba paneigiant, kad inovatyvių programų naudojimas daro įtaką skyriaus inovatyvumui.

### 4.1. Tyrimo metodika

Anot K. Kardelio (2007) tyrimo metodologija yra svarbiausias elementas mokslinio darbo validumui bei reikšmingumui. Tinkamų metodų parinkimas ir taikymas konkrečioje mokslo srityje turi turėti teorinį pagrindimą.



6 paveikslas. Tyrimo schema



Kadangi kiekviena mokslo sritis turi savo metodus, siekiant išlaikyti darbo validumą buvo taikomi inovacijoms tirti skirti metodai. Siekiant, kad mokslinio darbo struktūra būtų aiškesnė pateikiama tyrimo schema (Žr. 6 paveikslą).

**Teorinis pagrindimas.** Siekiant konceptualiai pagrįsti tyrimą, teorinėje dalyje buvo nagrinėjama mokslinė literatūra, susijusi su įvairiais žmogiškųjų išteklių inovatyvumo klausimais. Inovacijų specialistų nuomonės leidžia teigti, kad inovacijų diegimas įmonėse – tai stabilumo ir konkurencingumo užtikrinimo garantas. Naujų technologijų naudojimas yra labai reikšmingas valdant žmogiškuosius išteklius. Teisingai pasirinkta įmonės inovacinių sistemų diegimo politika yra svarbus įmonės politikos uždavinys. Norint išlikti lyderiais rinkoje reikia ne tik naudoti naudotis rinkoje jau siūlomomis programomis, bet ir diegti inovatyvią valdymo sistemą taikant pažangiausias technologijas. Sutinkant su B. Melniku, A. Jakubavičiumi, R. Strazdu (2000) – inovacija tai iš esmės pažangi sukurta naujovė, kuri yra nauja įmonei, kuri ją naudoja. Siekiant atrinkti kuo tinkamesnį personalą, organizacija privalo diegti kūrybingas sistemas atrenkant žmogiškuosius išteklius (Chen, Huang, 2009). Kitais žodžiais tariant, pasirenkant inovatyvias programas personalo valdymui ir atrankai sukuriami palanki aplinka inovacijoms vystytis ir plėtotis. Anot Stankevičienės (2006) personalo valdymas tai ilgalaikis procesas apimantis darbuotojų atranką, darbo atlikimo vertinimą, apmokymus, karjeros perspektyvas bei nuolatinį tobulėjimą. Už šias visas sritis yra atsakingas personalo skyrius, todėl personalo skyriaus strategijos pasirinkimas bei inovatyvumas gali būti visos įmonės konkurencingumo garantas. Kaip teigia P. Wright (2001) žmogiškieji išteklių įtakoja intelektinio kapitalo plėtojimą ir didėjimą, naujų produktų vystymą, organizacijos plėtojimą, nes šios sritys yra inovatyvios organizacijos skatinimo veiksniai. Pagal Smart, Wolfe ir Wright (2006) egzistuoja ryšys tarp informacinių sistemų naudojimo ir žmogiškųjų išteklių vadybos, nes IT naudojimas palengvina personalo darbą ir leidžia būti inovatyviems dirbant komandose ir priimant sprendimus. Kaip teigia D. Gamal (2011) – inovacijos organizacijoje turi būti plėtojamos tolygiai. Siekiant iširti personalo skyriaus inovatyvumą turi būti nustatyti kriterijai, kurie šiame darbe buvo pasirinkti pagal Inovacijų prizo 2013 instrumentarijuje specialistų sudarytuosius. Šiais kriterijais buvo vadovaujama darbe tiriant personalo skyriaus inovatyvumą.

Tyrimui buvo pasirinktas įmonė X personalo skyrius, kuris didėjant emigracijai ir darbuotojų trūkimui buvo priverstas keisti savo strategiją bei įgyvendinti pokyčius ir naujoves. Per pastaruosius 3 metus buvo aktyviai investuojama į naujų personalo valdymo, paieškos ir atrankos programų kūrimą bei senųjų nuoseklų atnaujinimą. Kadangi įmonėje dirba virš 3000 darbuotojų, kurių darbo vietos yra įvairiuose Lietuvos miestuose, personalo valdymas buvo sistemizuotas, vyko didelės apimties personalo strategijos pasikeitimai įgalintas E. personalo valdymas, sukurtos efektyvios duomenų bazės. Tikėtina, kad tokius radikalius pokyčius bei

investicijas įgyvendinęs įmonės X personalo skyrius ir jame dirbantis personalas yra puikiai susipažinęs su inovatyvumo kūrimo procesu. Minėtina tai, inovatyvumo analizė personalo skyriuje ligi šiol dar nebuvo atlikta.

**Tyrimo problema.** Personalo skyriaus inovatyvumas ir žmogiškųjų išteklių valdymas – įmonės inovatyvumo garantas. Viena vertus personalo skyriaus inovatyvumas priklauso nuo nuolatinio pokyčių vystymo bei inovatyvių programų diegimo, kita vertus ne visuomet įgyvendinami pokyčiai tarp skyriaus padalinių būna plėtojami tolygiai. Dėl šios priežasties inovatyvių programų naudojimas sukuria vienodą pridėtinę vertę įmonėje.

**Tyrimo tikslas.** Išanalizuoti įmonės X personalo skyriaus inovatyvumą.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išsiaiškinti įmonėje X personalo paieškoms naudojamos programos A inovatyvumą.
2. Nustatyti personalo skyriaus inovatyvumą remiantis personalo skyriaus darbuotojų anketinės apklausos duomenimis.
3. Iširti personalo skyriaus inovatyvumą remiantis darbuotojų paieškos ir atrankos grupės anketinės apklausos duomenimis.
4. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais įvertinti inovatyvios programos naudojimo įtaką įmonės X personalo skyriaus inovatyvumui.
5. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais pateikti siūlymus įmonės X personalo skyriaus inovatyvumui didinti.

**Tyrimo objektas.** Įmonės X personalo skyriaus inovatyvumas.

**Tyrimo hipotezė.** Inovatyvių programų naudojimas įtakoja personalo skyriaus/grupės inovatyvumą.

**Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė
2. Ekspertinis programos A inovatyvumo vertinimas.
3. Nuoseklioji analizė (Programos A pateikti statistiniai duomenys).
4. Anketinė personalo skyriaus ir personalo atrankų skyriaus apklausa.

**Tyrimo instrumentų pagrindimas.** Išsikeltam tikslui buvo taikoma kiekybinio, kokybinio bei nuosekliųjų duomenų analizės trianguliacija, o tyrimui atlikti buvo naudojami atskiri instrumentai: a) Įmonės X darbuotojų paieškos ir atrankos grupės, naudojančios programą A, ekspertinis interviu; b) duomenų analizavimas naudojant programos A statistiniais duomenimis pateiktais skirtingais laiko periodais, c) Įmonės X personalo skyriui bei darbuotojų paieškos ir atrankos grupei (toliau – DPAG) skirta anoniminė anketa.

**Ekspertinio vertinimo instrumentarijus pagrindimas.** Atlikti ekspertinio vertinimo tyrimui buvo adaptuotas ir pritaikytas Inovatyvumo prizo 2013 instrumentarijus (6 lentelė),

sukurtas pagal Lietuvos inovacijų centro bei Lietuvos pramoninkų konfederacijos nustatytus inovatyvumo matavimo kriterijus. Pritaikant instrumentą buvo sudaryta 12 teiginių su ranginėmis penkiabalėmis skalėmis aptartomis kiekybinio tyrimo instrumento aprašyme. Kiekvienam teiginiui atitinkančiam kriterijų bloką buvo priskirti balai, kurie atitinka 6 lentelėje nurodytų balų skaičių. Pritaikant teiginius įmonės X personalo skyriaus darbuotojų paieškos ir atrankos grupės ekspertams buvo sumažintas klausimų skaičius ir adekvačiai sumažintas balų skaičius skalėje nenukrypstant nuo Inovatyvaus produkto 2013 tyrimo instrumentarijaus. Suformuoti 10 būtinų teiginių bei 2 kontroliniai siekiant iširti platesnį ekspertų požiūrį į naudojamos programos A inovatyvumą. Teiginiai buvo pateikiami ekspertams žodžiu dėl tikslesnio klausimų supratimo. Klausimai buvo suskirstyti į tris blokus, kurių bendras įvertis turėtų **įrodyti arba paneigti įmonėje X naudojamos programos A inovatyvumą.**

**6 lentelė. Programos A inovatyvumo ekspertinio vertinimo klausimynas**

<b>Klausimų blokai</b>	<b>Teiginiai</b>	<b>Klausimų Nr.</b>
Produkto naujumas/inovatyvumas	Naujos žinios buvo naudojamos kuriant personalo atrankos ir paieškos programą A; teigiamai vertinu išskirtines programos A savybes (techniniai parametrai, funkcionalumas, pritaikomumas ir pan.); programa A yra geresnė (funkcionalesnė ir/ar priimtinesnė klientams) už rinkoje egzistuojančius analogus; teigiamai vertinu programos A naujumo lygį Lietuvoje; šiuo metu naudoju visas programos A teikiamas funkcijas.	1, 2, 3, 4, 5
Intelektinė nuosavybė	Pagal programą A gali būti sukuriami analogai naudojami kituose skyriuose.	7
Verslo perspektyvos	Naudojant programą A sukuriama akivaizdi nauda naudotojams; programa A sukuria įmonės konkurencingumą; programos A komercinė nauda yra akivaizdi.	8, 9, 11
Papildomi klausimai	Ši programa A turi perspektyvų ateityje; programa A inovatyvi ir konkurencinga.	6, 12

**Šaltinis:** Sudaryta autorės

**Ekspertų atranka:** tyrimui atlikti buvo atrinkti pagal tokius atrankos kriterijus: priklausomybė DPAG; užimamos pareigos bei patirtis dirbant su programa A.

**7 lentelė. Informacija apie ekspertus**

<b>Eksperto kodas</b>	<b>Vardas, pavardė</b>	<b>Priklausomybė DPAG</b>	<b>Užimamos pareigos</b>	<b>Darbo patirtis dirbant su žmogiškaisiais ištekliais, metais.</b>
E1	Irma Sprindžiūnienė	+	Personalo atrankų vadybininkė	2
E2	Edita Kaminskaitė	+	Personalo atrankų vadybininkė	1
E3	Rūta Mozūraitė	+	Personalo atrankų grupės administratorius	2
E4	Laura Budrytė	+	Personalo atrankų grupės administratorius	1
E5	Lina Norkevičienė	+	Personalo atrankų grupės vadovas	7
E6	Kristina Vaičiulienė	+	Personalo atrankų vyr. vadybininkė	5
E7	Irma Aleksaitė	+	Personalo atrankų vadybininkė	3
E8	Ieva Stankovskytė	+	Personalo atrankų vadybininkė	1

**Šaltinis:** Sudaryta autorės

DPAG darbuotojai vertinami kaip ekspertai, kurie gali pateikti atsakymus apie programą A, nes dirba su programa ilgiau nei 3 mėn. Minėtina, kad siekiant tirti personalo žinias, po 3 mėn. įmonėje X rengiamas testavimas susijęs su naudojimų programų, įmonės struktūros, strategijos, procedūrų funkcijų išmanymu. Remiantis įmonės vidiniais dokumentais, visi minėti ekspertai testavimą apie programą A išlaikė vertinimu *gerai* arba *labai gerai*.

**Nuosekliosios analizės instrumentas.** Nuosekliajai analizei atlikti buvo naudojami duomenys gaunami iš įmonėje X naudojamos programos A statistinės duomenų bazės. Šiuo metodu nustatomas programos naudojimo efektyvumas analizuojant gautų kandidatų gyvenimo aprašymų (Toliau – CV) skaičių, vykdytų pokalbių, atrinktų kandidatų skaičių skirtingais jos naudojimo etapais (2011 m. programos A naudojimo pradžia, 2012 m. ir 2013 m.).

**Anketinio tyrimo instrumentas** – anketos klausimynas sudarytas remiantis adaptuojant Lietuvos inovacijų prizo 2013 instrumentarijų siekiant išsiaiškinti personalo skyriaus įmonėje X bei personalo atrankos ir paieškos grupės inovatyvumui. Rengiant instrumentą buvo sudaryti klausimai pagal inovatyvumo vertes pateiktas instrumentarijaus 5 lentelės inovatyvumo kriterijų balų skalėje. Pritaikant šį instrumentarijų personalo skyriaus ir DPAG inovatyvumo tyrime buvo remiamasi 100 balų įverčiu sukurtu Lietuvos inovacijų centro bei Lietuvos pramoninkų konfederacijos vertinti inovatyvią įmonę. Pritaikant instrumentarijų ne visi klausimai buvo panaudoti, tačiau tyrimo metu buvo laikomasi procentinio balų pritaikymo atitikimo. Siekiant atsakymų į klausimus objektyvumo bei vertingumo, buvo pasirinkta uždara anketos forma. Abiems tiriamųjų grupėms pateikta 16 teiginių, kuriems atsakyti sudaryta įvertinimo penkiabalė ranginė Likert'o skalė. Pateiktos skalės reikšmės: 1 – Visiškai neatitinka, nėra daroma, niekada nevyko; 2 – Mažai atitinka, mažai įvykdyta, retai vykdoma; 3 – Iš dalies atitinka, dalinai įvykdyta, kai kada vykdoma; 4 – Atitinka, įvykdyta, vyksta dažnai; 5 – atitinka, pilnai įvykdyta, vyksta nuolat.

Anketą sudaro dvi dalys. Pirmojoje anketos dalyje respondentai supažindinami su tyrimo tikslu, rezultatų panaudojimu bei pabrėžiamas naudojamų duomenų konfidencialumas. Siekiant nepažeisti įmonėje taikomos duomenų konfidencialumo sutarties respondentams buvo paminėta, kad tiriamą įmonę tyrime bus koduojama sinonimu X. Antrąją anketos dalį sudaro septyni teiginių blokai, kurie padeda analizuoti sudėtinis inovatyvumo rodiklius. Pirmasis teiginių blokas apima teiginių aibę apie įmonės verslo strategijos inovatyvumą, antrasis – buvo pateiktas siekiant ištirti darbuotojų nuomonę apie įmonėje vykdomą inovacinę veiklą per pastaruosius trejus metus. Trečiasis teiginių blokas pateiktas inovacinės veiklos nustatymui atkreipiant dėmesį į konkurencingumo bei pridėtinės vertės kūrimą. Ketvirtojo bloko teiginiai sudaryti tirti personalo skyriaus/DPAG inovacijų vadybos inovatyvumo lygiui, o penktuoju teiginių bloku siekiama nustatyti inovacijų potencialo plėtojimą bei žmoniškųjų išteklių nuolatinio tobulėjimo skatinimo skyriuje/grupėje lygį. Šeštasis teiginių blokas naudojamas įvertinti inovatyvumo sklaidos bei komunikacijos procesus, o septintasis – skirtas nustatyti naujosios veiklos konkurencingumui bent 3 ateinančius metus. Visi anksčiau minėti teiginių blokų įverčiai susumuojami ir tokių būdu naudojantis 8 lentelėje pateiktais inovatyvumo kriterijais pagrįstais ne tik teorinėje mokslinio

darbo dalyje, bet ir remiantis Lietuvos inovacijų centro sudarytu instrumentarijumi gaunamas inovatyvumo įvertinimas personalo skyriuje apklausiant DPAG ir personalo skyriaus darbuotojus. Minėtina tai, kad respondentams buvo suteikta informacija atsakant į klausimus remtis pastarųjų 3 metų patirtimi.

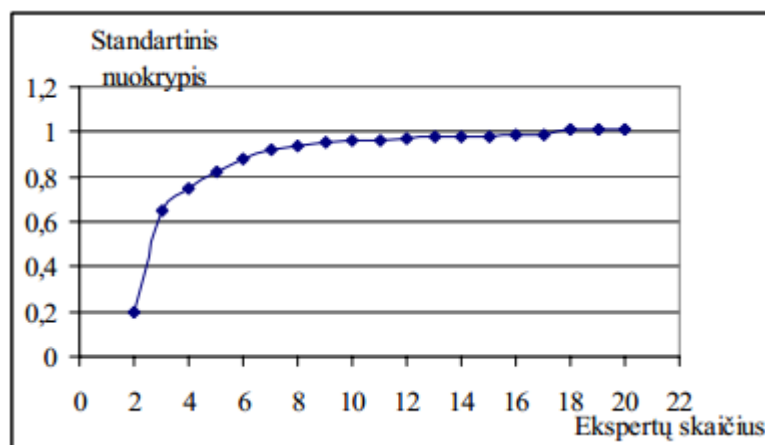
**8 lentelė. Anketinės apklausos klausimų blokai**

<b>Klausimų blokai</b>	<b>Teiginiai</b>	<b>Klausimų Nr.</b>
Verslo strategija	Personalo skyrius veikia pagal parengtą strategiją; personalo skyriaus strategija orientuota į nuolatinis pokyčius rinkoje ir pokyčius pačioje įmonėje, inovacinės veiklos plėtojimą; personalo skyriaus strategija sudaro pakankamas prielaidas/paskatas inovacinės veiklos plėtojimui.	1, 2, 3
Inovacinė veikla (per pastaruosius 3 metus)	Buvo sukurtos ir pateiktos į rinką naujos ir patobulintos programos skirtos pagerinti komunikaciją tarp personalo skyriaus padalinių ir lengviau valdyti žmogiškuosius išteklius; personalo skyriuje vykdomi modernizavimo, naujų programų panaudojimo bei inovacijų diegimo projektai, personalo skyriaus valdyme įgyvendinami nauji valdymo metodai.	4, 5, 6
Inovacinės veiklos poveikis	Dėl personalo skyriuje vykdomos inovacinės veiklos padidėjo įmonės konkurencingumas (atrenkamų darbuotojų kvalifikacija, kaštų mažėjimas valdant žmogiškuosius išteklius, darbuotojų mokymo kokybė, darbo našumo padidėjimas ir pan.); įmonės inovacijų naudą galima kiekybiškai įvertinti. (Mokymų organizavimui, kaštų mažėjimą atrenkant naujus darbuotojus, dokumentacijos mažėjimą).	7,8
Inovacijų vadyba	Personalo skyriuje taikomi kūrybiškumo skatinimo metodai; personalo skyrius turi nuolat tobulinamą skyriaus struktūrą.	9,10
Inovacijų potencialas	Personalo skyriuje numatomas ir tolesnis inovatyvių programų plėtojimas; personalo skyriuje numatomas žmogiškųjų išteklių nuolatinis tobulėjimas; personalo skyriuje yra pakankamai žinių inovacijų plėtrai	11,12,13

Klausimų blokai	Teiginiai	Klausimų Nr.
Inovacijų komunikacija/partnerystė	Personalo skyriaus darbuotojai dalinasi informacija apie inovacinę veiklą; personalo skyrius bendradarbiauja su mokslo institucijomis, partneriais, vartotojais inovacijų tema.	14, 15
Perspektyva (3 metai į priekį)	Inovacinės veiklos įtaka įmonės konkurencingumui bus efektyvi dar bent 3 metus.	16

Šaltinis: Sudaryta autorės

**Tyrimo organizavimas.** *Ekspertinio vertinimo* metu buvo apklausti visi 8 DPAG darbuotojai (grupėje dirba 9 darbuotojai, tačiau mokslinio darbo rengėja yra viena iš šiai grupei priklausančių asmenų, taigi anketiniai duomenys nebūtų validūs). Šios grupės atstovai buvo pasirinkti, kaip ekspertai todėl, kad šie darbuotojai kiekvieną darbo dieną naudojami inovatyvia programa A ir nuosekliai supranta šios programos niuansus. Remiantis įvertinimų standartinio nuokrypio priklausomybe nuo ekspertų skaičiaus (Libby R., Blashfield R., 1978), galima teigti, kad esant tokiam ekspertų skaičiui, gaunamas kiek daugiau nei 80 proc. patikimumas, kuris šiuo tyrimo metu yra pakankamas reikšmingoms išvadoms gauti (Žr. 7 paveikslą).



7 paveikslas. Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus

Šaltinis: Libby R., Blashfield R. Performance of a composite as a function of a number of judges. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 21. ISSUE 2. 1978

([http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ShoppingCartURL&\\_method=add&\\_eid=1-s2.0-0030507378900442&originContentFamily=serial&\\_origin=article&\\_acct=C000228598&\\_version=1&\\_userid=10&\\_ts=1384119736&md5=64a8a3c5f0bf93e2bbe3d1b35e4989c](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ShoppingCartURL&_method=add&_eid=1-s2.0-0030507378900442&originContentFamily=serial&_origin=article&_acct=C000228598&_version=1&_userid=10&_ts=1384119736&md5=64a8a3c5f0bf93e2bbe3d1b35e4989c))

*Kiekybinio tyrimo* atlikimui inovatyvumo lygiui nustatyti darbuotojų paieškos ir atrankos grupėje bei personalo skyriuje buvo naudota atsitiktinė atranka, užtikrinanti galimybę į tiriamųjų aibę patekti įvairias pareigas užimantiems darbuotojams. Visų respondentų dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas. Siekiant gauti statistiškai patikimas ir reikšmingas išvadas kiekybinio tyrimo imties dydžio nustatymui buvo naudojama L. Turausko (2007) siūloma sudaryta pagal Cochran imties tūrio nustatymo formulę, kai žinomas atrankinės visumos dydis:

$$n = \frac{1}{\varepsilon^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

Čia:

$n$  – imties tūris (reikiamas apklausti respondentų skaičius).

$\varepsilon$  – atrankos paklaida. Nusistovėjęs “standartas” tyrimuose yra 0.03 (+/- 3 proc. atrankos paklaidos riba).

$N$  – atrankinės visumos dydis.

Minėtina tai, kad viso personalo skyriuje dirba 45 darbuotojai, tačiau kadangi tyrimas vykdomas personalo skyriuje ir personalo atrankų grupėje atskirai (DPAG priklauso personalo skyriui) darbuotojų skaičius personalo skyriuje  $N$  bus skaičiuojamas minusavus DPAG darbuotojus ( $45 - 9 = 35$ ). Naudojant minėtą formulę norint gauti statistiškai patikimas išvadas, reikėtų apklausti  $34,87 \sim 35$  personalo skyriaus darbuotojus ir  $7,942 \sim 8$  darbuotojų paieškos ir atrankos skyriaus darbuotojus (toliau naudojama DPAG). Kadangi įmonės X personalo skyriuje ir DPAG dirba nedidelis ir ribotas kiekis darbuotojų buvo pasirinkta L. Turausko (2007) rekomenduojama ribotų atrankinių visumų imties tūrio pataisos formulė:

$$n_1 = \frac{n}{\frac{n-1}{N} + 1} \quad (2)$$

Čia:

$n_1$  – koreguoti imties tūriai ribotoms visumoms.

$n$  – pradinis imties tūris, gautas skaičiuojant pagal anksčiau pateiktas formules.

$N$  – atrankinės visumos dydis.

Naudojant minėtą formulę, buvo išsiaiškinta, kad siekiant tyrimo validumo pakanka apklausti  $17,75 \sim 18$  personalo skyriaus darbuotojų ir bent 4 dirbančius personalo atrankos ir paieškos grupėje.

Padedant tarpusavio supratimui ir įmonės tarpusavio bendradarbiavimui įmonės X personalo skyriuje buvo išdalinta 32 anketos iš kurių tinkamos tyrimui buvo 20. 12 anketų buvo grąžintos



pusiau arba nepilnai užpildytos. DPAG buvo išdalintos visiems grupėje dirbantiems darbuotojams, kurių anketų grįžtamumas buvo 100%.

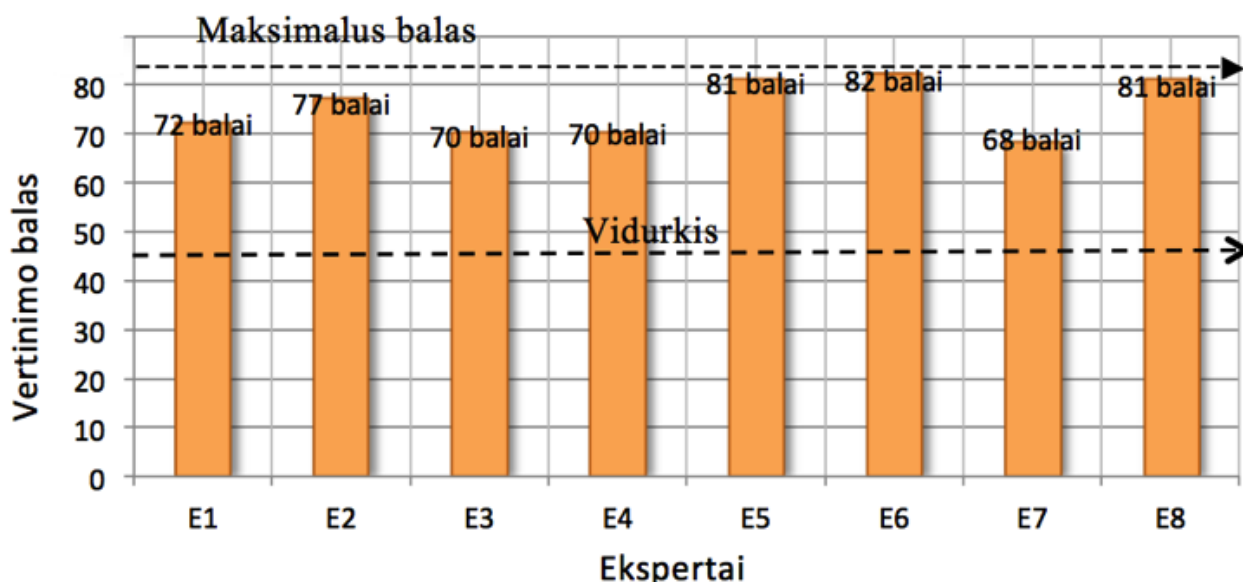
Moksliniame darbe atliekami tyrimai buvo atlikti vadovaujantis etikos principais parengtais pagal Kardelį K. (2002): tiriamųjų sutikimo, leidimo gavimo, anonimiškumo, konfidencialumo, duomenų neiškraipymo bei respondentų supažindinimo su tyrimo tikslu.

## 4.2. Programos A inovatyvumo tyrimas

### 4.2.1. Ekspertinis programos A inovatyvumo tyrimas

Pirmajame tyrimo etape buvo apklausiami ekspertai, kurie kiekvieną dieną savo darbe naudoja programą A. Ekspertiniams vertinimams reikalingos ekspertinės žinios ir ekspertinis patyrimas, o programa A yra pagrindinis apklaustų ekspertų darbo įrankis. Kaip jau minėta programų naudojamų įmonėje X aptarime 3.3.1. skyriuje, programa A naudojama personalo paieškai ir atrankai.

Siekiant išsiaiškinti programos inovatyvumą ekspertų klausimai buvo vertinami taškais. Ekspertų išsamesnis aprašymas pateikiamas 7 lentelėje. Atliekant tyrimą buvo remiasi Inovatyvumo prizo (produkto) 2013 sudarytu instrumentarijumi, kurio didžiausias galimas įvertis = 100 balų. Adaptuojant ir sudarant teiginius ekspertams buvo eliminuoti klausimai, kurie sudarė 15 balų (4 lentelė, klausimai 2.1 ir 4), taigi ekspertų atsakymų inovatyvumo vertinimo maksimumas gali sudaryti 85 balus.

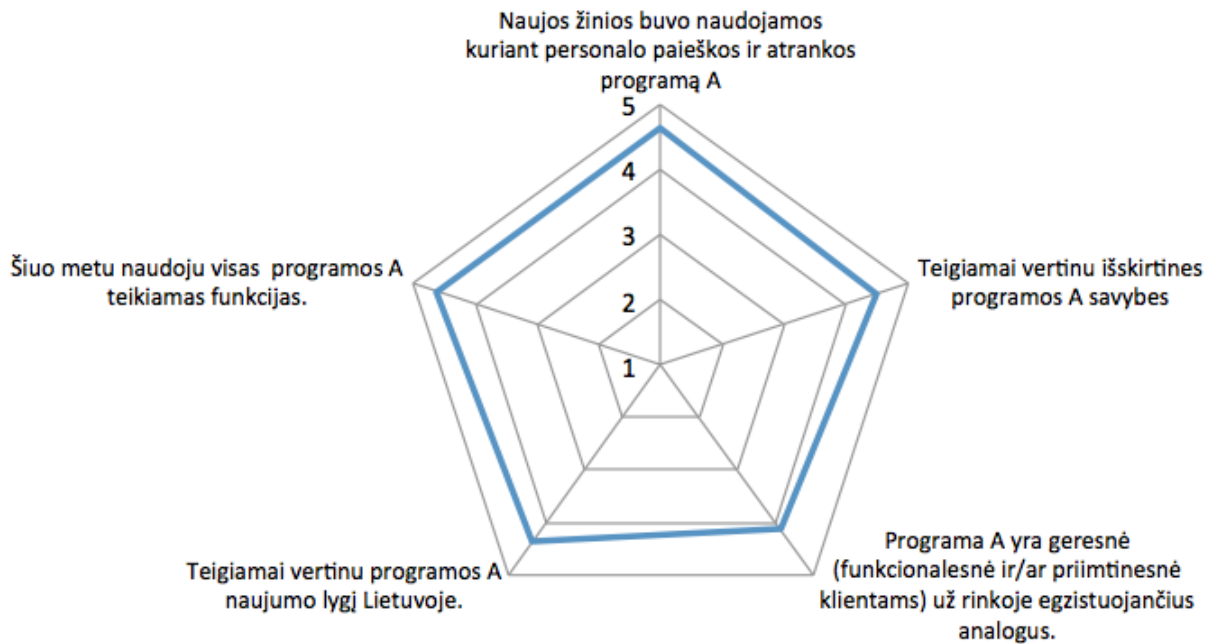


8 paveikslas. Inovatyvios programos A ekspertinis vertinimas

Apibendrinant 8 paveiksle pateiktus duomenis remtasi, kad 85 balai yra programos A inovatyvumo 100 proc., tai ekspertai programos A inovatyvumą vertino nuo 80 iki 96,47 proc.

Susumavus tokius ekspertų rezultatus paaiškėjo, kad personalo atrankos ir paieškos programa vertinama kaip inovatyvi, nes vertinimo vidurkis perkopė 88.38 proc.

Analizuojant programos A kaip produkto naujumą ekspertai silpniausiai įvertino programos pranašumą prieš šiuo metu naudojamus analogus kitose kompanijose, tačiau vertinant tai, kad atsakymo įvertis yra tarp 4 ir 5 balų (atitinka ir pilnai atitinka), galime teigti, jog programa A kaip sukurtas naujas produktas atitinka inovatyviai programai keliamus reikalavimus.

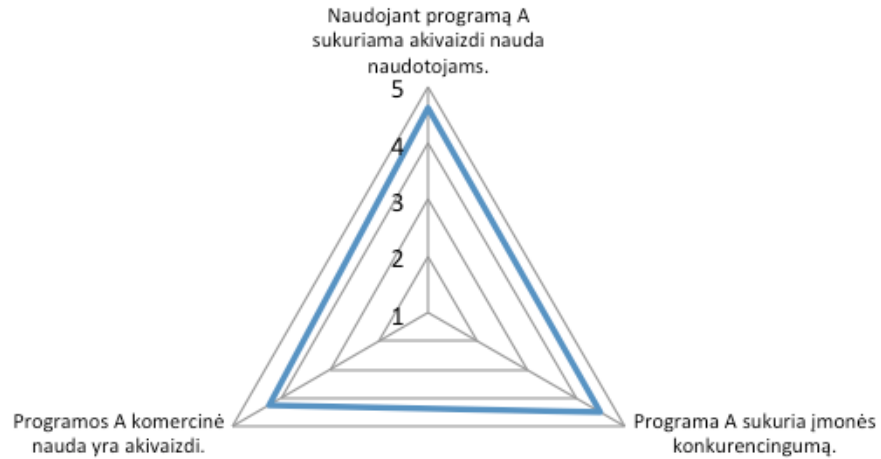


Kur:

- 1 – Visiškai neatitinka, nėra daroma, niekada nevyko. 2 – Mažai atitinka, mažai įvykdyta, retai vykdoma.  
 3 – Iš dalies atitinka, dalinai įvykdyta, vykdoma kaip kada. 4 – Atitinka, įvykdyta, vyksta dažnai.  
 5 – Pilnai atitinka, pilnai įvykdyta, vyksta nuolat.

### 9 paveikslas. Programos A naujumas – ekspertinis vertinimas

Siekiant nustatyti programos perspektyvas ateityje bei sukuriama naudą įmonėje, ekspertai buvo paprašyti įvertinti teiginius apie programinės įrangos sukuriama pridėtinę vertę, komercinę vertę bei įmonės konkurencingumo didinimą.



Kur:

- 1 – Visiškai neatitinka, nėra daroma, niekada nevyko. 2 – Mažai atitinka, mažai įvykdyta, retai vykdoma.  
3 – Iš dalies atitinka, dalinai įvykdyta, vykdoma kaip kada. 4 – Atitinka, įvykdyta, vyksta dažnai.  
5 – Pilnai atitinka, pilnai įvykdyta, vyksta nuolat.

### 10 paveikslas. Programos A perspektyvumas bei sukuriamia pridėtinė vertė – ekspertinis vertinimas

Ekspertai programos sukuriamos akivaizdžios naudos naudotojams, komercinės naudos bei konkurencingumo teiginius įvertino kaip atitinkančius realybę ir vykdomus dažnai. Tokius tyrimo rezultatus galima paaiškinti tuo, kad programa įmonėje X buvo tikslingai kurta komercinės naudos bei konkurencingumo sukūrimui didinti. Įvertinant ekspertų nuomonių pasiskirstymą **10** paveiksle galima daryti prielaidas, kad įmonės investicijos ir lūkesčiai, kuriant inovatyvią programą – pasiteisino.

Vertinant papildomo teiginio nr. 12 apibendrinančio ekspertų nuomones apie programos A inovatyvumą, 9 lentelėje matyti, kad 8 ekspertų nuomonės taip pat pasiskirstė paskiriant aukščiausius balus. Analizuojant gautus rezultatus buvo pastebėta, kad įvertinimo dažnių lentelėje į teiginį, jog programa A visiškai inovatyvi ir konkurencinga atsakė 50 proc. ekspertų.

### 9 lentelė. Programos A inovatyvumas – ekspertinis vertinimas

Teiginių įverčiai	Ekspertų vertinimai							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Atitinka, įvykdyta, vyksta dažnai			+	+			+	
Pilnai atitinka, pilnai įvykdyta, vyksta nuolat		+			+	+		+

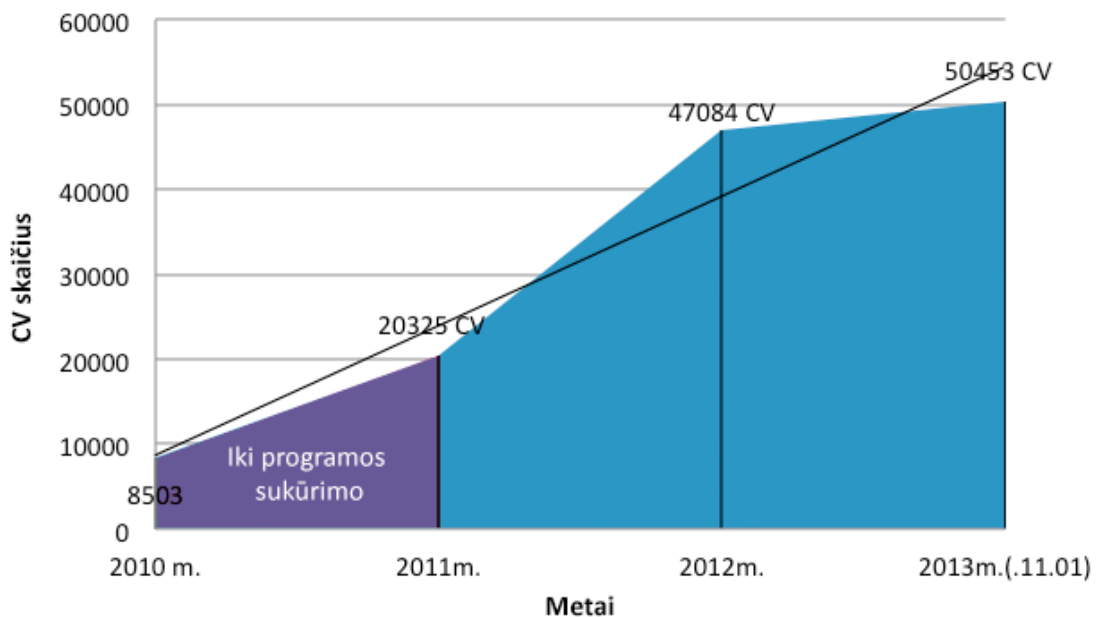
Šaltinis: Sudaryta autorės

Minėtina tai, kad ekspertas E5 yra DPAG vadovas, kuris nuolat stebi programos A konkurencingumą bei sukuriama pridėtinę vertę ir jo įvertinimas galėtų būti vertinamas kaip vienas svarbiausių.

Apibendrinant visus ekspertinio tyrimo rezultatus galima teigti, jog įmonės X DPAG darbuotojai naudojantys darbuotojų atrankos ir paieškos programą A įvertino šį įmonėje sukurtą naują produktą skirtą darbuotojų paieškai ir atrankai kaip inovatyvią programą. Kaip jau buvo minėta teorinėje darbo dalyje, inovacija tai sėkmingas naujų technologijų pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus. Siekiant išsamiau įrodyti programos A inovatyvumą toliau bus remiamasi ne tik ekspertiniais vertinimais, tačiau ir analizuojami programos A pateikti duomenys.

#### 4.2.2. Programos A efektyvumo analizė

Remiantis efektyvumo kriterijumi kaip vienu iš inovatyvumą įrodančių veiksnių, buvo analizuojamas kandidatų, kandidatuojančių dirbti įmonėje X, gautas skaičius nuo programos paleidimo dirbti 2011 m. iki 2011 m. 11 mėn. 1 d.



11 paveikslas. Gautų arba redaguojamų CV skaičius naudojant programą A

Kaip matoma 11 paveiksle nuo programos įdiegimo pradžios 2011, gautų arba redaguotų kandidatų gyvenimo aprašymų pasitelkiant programą A nuo naudojimo pradžios – tendencingai didėja. Programos pradžioje remiantis sisteminiais duomenimis buvo suvesti visi kada nors aplikavusių kandidatų bei buvusių darbuotojų CV, todėl gyvenimo aprašymų skaičius programai startuojant – sąlyginai didelis. Minėtina tai, kad kandidatas, norėdamas užsipildyti gyvenimo aprašymą ir tapti kandidatu į konkurse skelbiamas pozicijas privalo užsipildyti savo anketą

įmonės X sistemoje skelbiamoje skiltyje anketoje. Ši anketa (toliau vadinama CV) tuoj pat patenka į sistemos A duomenų bazę ir yra paskirstoma įvairiais pjūviais (gyvenamoji vieta, pozicija, kurią norima užimti, lytis ir pan.). Kandidatas norėdamas keisti savo anketą ją gali bet kuriuo metu koreguoti ir taip duomenys automatiškai atnaujinami programoje A. Šie atnaujinimai yra sudedamoji dalis pateiktų CV skaičių matomų **11** paveiksle.

Apibendrinant galime teigti, kad kuo daugiau žmonių užpildo bei grįžta atnaujinti informacijos savo anketoje įmonės X internetiniame puslapyje, tuo programa dirba efektyviau ir didina konkurencinį pranašumą t.y. duomenų bazėje CV skaičius didėja, taigi, kuo didesnis kandidatų pasirinkimas sistemoje, tuo didesnė tikimybė personalo atrankų vadybininkams atrinkti pačius tinkamiausius kandidatus. Konkurencinis įmonės X pranašumas didinamas naudojant programą A ne tik greičiau surandant darbuotojus nei konkurentai (kandidatų informacija atnaujinama esamuoju laiku), tačiau ir dėl žmogiškųjų išteklių kokybės, kuri, kaip jau minėta teorinėje darbo dalyje, yra vienas svarbiausių įmonės inovatyvumo garantų.

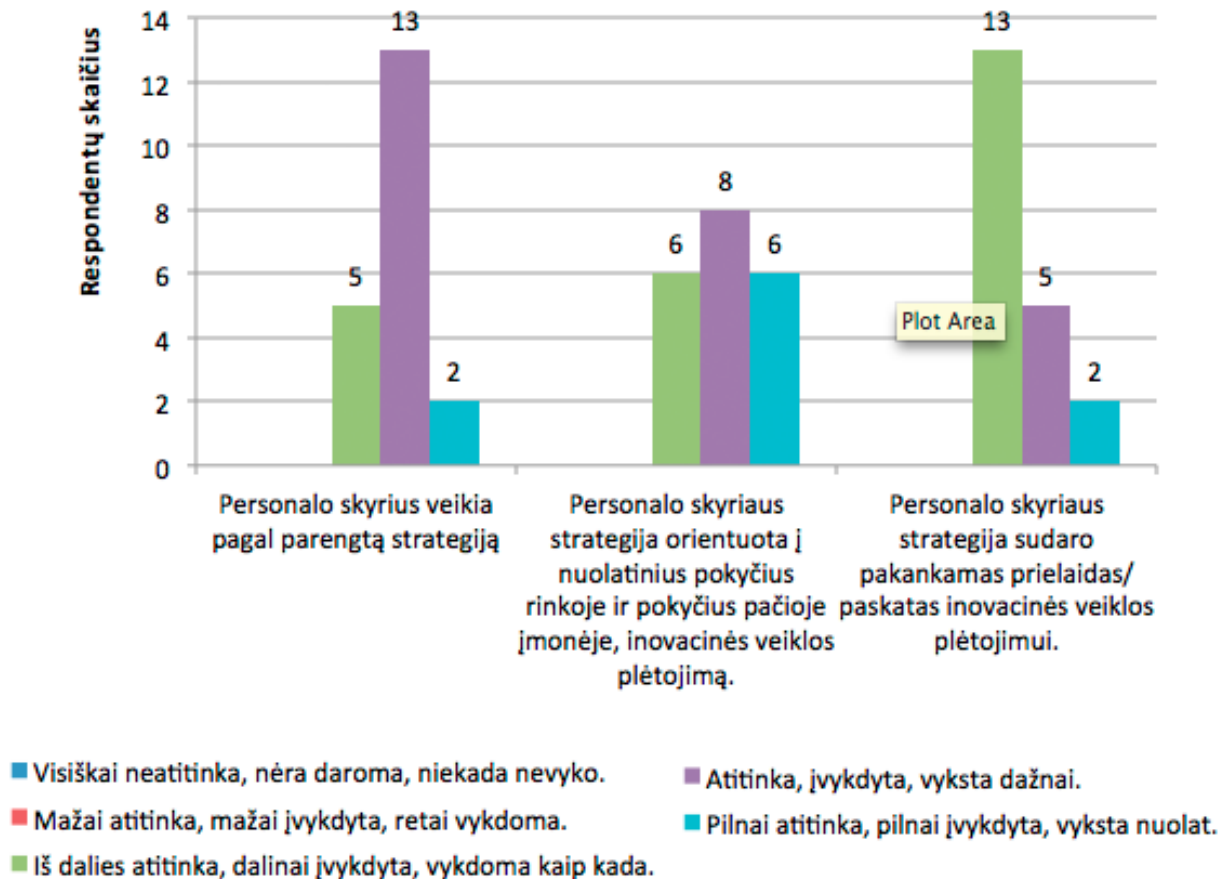
Remiantis gautais ekspertų įvertinimais pagrįstais rezultatais bei duomenimis gautais naudojant programą A konstatuotina, kad programa A, naudojama DPAG yra inovatyvi.

Kadangi programa A – inovatyvi, tolesniame analizės etape bus tiriamos dvi darbuotojų grupės: darbuotojų paieškos ir atrankos grupė (inovatyvią programą naudojanti grupė), bei personalo skyrius (inovatyvios programos nenaudojanti darbuotojų grupė).

### **4.3. Personalo skyriaus inovatyvumo kiekybinis tyrimas.**

#### **4.3.1. Personalo skyriaus inovatyvumo analizė – personalo skyriaus darbuotojų anketinės apklausos vertinimas.**

Tyrimas atliktas įmonės X personalo skyriuje. Kiekybiniam tyrimui taikyta apklausa raštu, naudojantis Inovacijos prizo 2013 pritaikytu instrumentarijumi adaptuotu minėtos įmonės personalo skyriaus inovatyvumui tirti (8 lentelė). Tyrimas išlaiko reprezentatyvumą, nes tyrimo paklaida mažiau kaip 5 proc. Apklausoje dalyvavo 20 respondentų iš jų visi darbuotojai dirbantys personalo skyriuje. Analizuojant duomenis taikyti procentai, vidurkiai išvesti iš atsakymų, kurie buvo sudaryto pagal Likerto skalę. Tyrimo metu siekta išsiaiškinti respondentų nuomonę apie personalo skyriaus inovatyvumą. Kadangi tyrimas buvo vykdytas sudarant klausimų blokus, 12 paveiksle matyti, kaip pasiskirstė respondentų nuomonė apie vieno iš svarbiausių inovatyvumo kriterijų – personalo skyriaus strategiją.



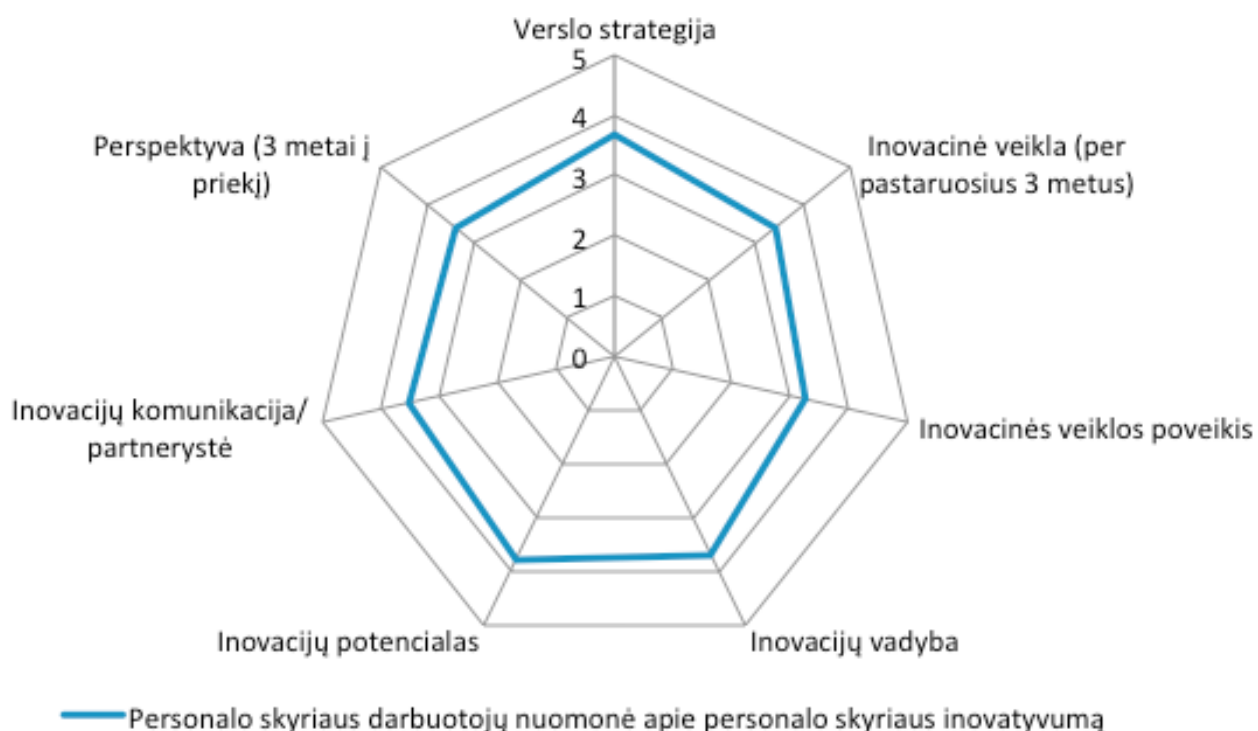
### 12 paveikslas. Personalo skyriaus skyriaus strategija – personalo skyriaus respondentų vertinimas

Iš 12 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad 13 darbuotojų iš 20 skyriaus vykdomą strategiją vertina kaip įvykdytą, tačiau ne vykdomą nuolat. Minėtą nuomonę patvirtina tai, kad atsižvelgiant į teiginio vertinimą apie orientaciją į nuolatinius pokyčius, konstatuotina, jog pokyčiai personalo skyriuje vyksta dažnai. Pagal anketinių duomenų atsakymų pasiskirstymą apie inovacinės veiklos plėtojimą paremtą strategiją 13 respondentų, o tai net 55 proc. respondentų pritaria, kad prielaidos inovacijų plėtojimui vykdomos kaip kada, o tai nusako, kad inovatyvi personalo strategija skyriuje yra, tačiau abejotina, ar ji perspektyvi. Apibendrinant tokius teiginių atsakymus galime daryti išvadą, kad personalo skyriaus strategiją respondentai vertina kaip aktyvią, bet ne pilnai sudarančią prielaidas inovacijų plėtojimui.

Analizuojant respondentų nuomones apie personalo skyriaus inovatyvumą klausimynas buvo suskirstytas į 7 klausimų blokus, kurie atitinka inovatyvumo nustatymo kriterijus.

Vertinant personalo skyriuje vykdomą inovacinę veiklą, personalo darbuotojai buvo prašomi įvertinti teiginius apie personalo skyriuje vykdomą inovacinę veiklą per pastaruosius 3 metus. Sudarant antrąjį teiginių bloką buvo siekta išsiaiškinti ar inovatyvi veikla buvo vykdoma ir ar atitinka 12 paveiksle pateiktus rezultatus apie inovacijų plėtojimo strategijos vykdymą. Kaip

matyti 13 paveiksle inovacinė veikla per pastaruosius 3 metus respondentų vertinama Likerto skalės balų vidurkiu 3,4, o tai mažesnis įvertinimas už respondentų išreikštą nuomonę apie numanomą inovacijų potencialą vertintą 3,78 balais.



Čia ir toliau:

- 1 – Visiškai neatitinka, nėra daroma, niekada nevyko. 2 – Mažai atitinka, mažai įvykdyta, retai vykdoma.
- 3 – Iš dalies atitinka, dalinai įvykdyta, vykdoma kaip kada. 4 – Atitinka, įvykdyta, vyksta dažnai.
- 5 – Pilnai atitinka, pilnai įvykdyta, vyksta nuolat.

### 13 paveikslas. Personalo skyriaus inovatyvumas – personalo skyriaus respondentų vertinimas

13 paveiksle respondentų nuomonės pagal klausimų blokus pasiskirstė netolygiai. Gavus tokius rezultatus, galime daryti prielaidą, kad mažiausiai personalo skyriaus darbuotojai sutinka su inovacinės veiklos poveikiu bei inovacijų tolesniu vystymu 2014 m., 2015 m. bei 2016 m. Analizuojant respondentų nuomonę apie personalo skyriaus inovatyvumą galima daryti išvadas, kad viena vertus respondentai mažiausią įvertinimą skyrė inovacijų perspektyvoms, kurios galėtų vykti per 3 artimiausius metus, tačiau atkreipiant dėmesį į tai, kad inovacinė veikla per pastaruosius 3 metus buvo vertinama labiau kaip įvykdyta daroma prielaida, kad darbuotojai nėra deramai supažindinti su įmonės tęstine inovacijų strategija.

Bendrai vertinant respondentų nuomonę apie personalo skyriaus inovatyvumą pagal inovatyvumo prizo 2013 kriterijus ir balų atitikmenis, kurių įverčio maksimumas pritaikius instrumentarijų = 73 buvo gauti rezultatai atspindintys bendrąjį personalo skyriaus inovatyvumą.

Iš galimų 73 taškų, personalo skyriaus inovatyvumas anot respondentų yra 51,5. Vertinant šį balų skaičių procentaliai pagal inovacijų prizo kriterijus nustatytus pagal inovacijų organizacijos bei pramoninkų konfederacijos vertinimą – personalo skyriaus inovatyvumas vertinamas 70,54 iš 100 proc.

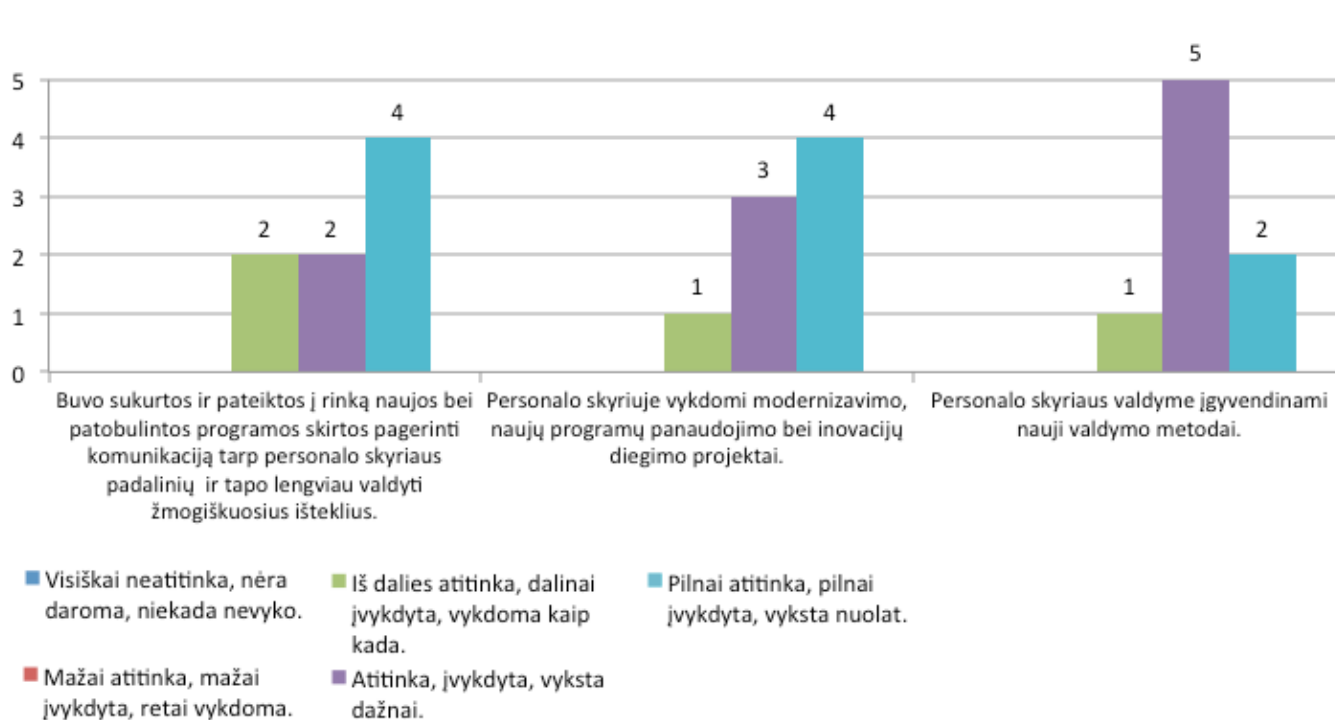
Lyginant bendrąjį personalo skyriaus inovatyvumo vertinimą pagal personalo darbuotojų nuomonę su **13** paveiksle pavaizduotais duomenimis, galima teigti, kad personalo skyriaus darbuotojai nėra vieningi vertinant teiginius apie personalo skyriaus inovatyvumą, tačiau atsižvelgiant į tai, kad respondentų vertinimo bendra skalė nepasiekia neigiamo vertinimo (žemiau 3 balų), daromos išvados, kad personalo skyrius yra labiau inovatyvus nei neinovatyvus. Remiantis iškelta hipoteze, kad inovatyvių programų naudojimas lemia inovatyvumą, toliau aptarsime rezultatus DPAG, kuri naudoja inovatyvią programą A.

#### **4.3.2. Personalo skyriaus inovatyvumo analizė - personalo paieškos ir atrankos grupės anketinės apklausos vertinimas**

Tyrimas atliktas įmonės X personalo paieškos ir atrankos grupėje. Kiekybiniam tyrimui taikyta apklausa raštu naudojant anketas, naudojantis Inovacijos prizo 2013 pavaizduotu 5 lentelėje (inovatyvios organizacijos tyrimas) pritaikytu instrumentarijumi adaptuotu minėtos įmonės personalo skyriaus inovatyvumui tirti. Tyrimas išlaiko reprezentatyvumą, nes tyrime dalyvavo visi 100 proc. galimų respondentų. Apklausoje dalyvavo visi 8 DPAG darbuotojai. Analizuojant duomenis taikyti procentai, vidurkiai išvesti iš atsakymų, kurie buvo sudaryto pagal Likerto skalę. Tyrimo metu siekta išsiaiškinti respondentų nuomonę apie personalo skyriaus inovatyvumą. Kadangi tyrimas buvo vykdytas sudarant klausimų blokus, 14 paveiksle matyti, kaip pasiskirstė respondentų nuomonė personalo skyriaus vykdomą inovatyvią verslo strategiją.

Kaip matyti pateiktame 14 paveiksle, DPAG 50 proc. darbuotojų nuomonė visiškai atitinka gautus rezultatus 4.1.1 poskyryje, kuriame ekspertų vertinimais ir programos efektyvumo tyrimu įrodytas programos A inovatyvumas ir žmogiškųjų išteklių valdymo palengvinimas. Toks nuomonių pasiskirstymas įrodo tyrimo patikimumą. Kita vertus, 2 respondentai mano, kad šis teiginys dalinai atitinka pateiktą vertinti teiginį, todėl konstatuotina, kad programos tobulinimui reikėtų skirti daugiau dėmesio. Žvelgiant teiginių bloko apie antrojo inovatyvios vadybos klausymo rezultatų pasiskirstymą matoma, kad su teiginiu, jog tiriamame skyriuje nuolat vykdomi modernizavimo, programų ir inovacijų diegimo projektai visiškai sutinka 50 proc. respondentų, o 37,5 proc. pritaria, kad šie projektai yra vykdomi arba įvykdyti. Taip pat respondentai palankiai vertina ir personalo valdyme įgyvendinamus naujus valdymo metodus, todėl galima daryti išvadą, kad personalo vadyba įmonės X personalo skyriuje vertinama kaip inovatyvi.





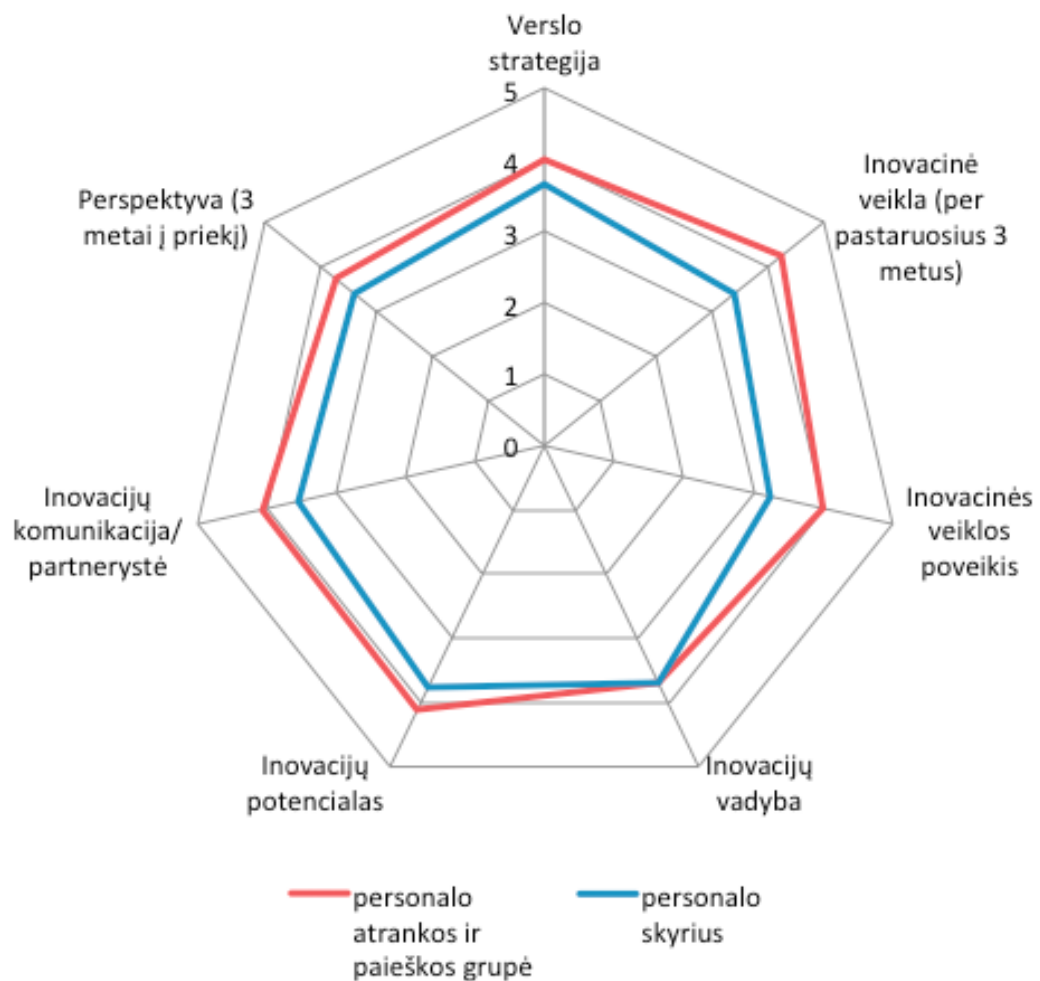
14 paveikslas. **Inovatyvi vadyba personalo skyriuje personalo skyriuje – darbuotojų atrankos ir paieškos grupės respondentų nuomonė**

Siekiant palyginti DPAG respondentų gautus rezultatus su personalo skyriaus darbuotojų nuomone apie inovatyvią vadybą 15 paveiksle sudarytas deimanto modelis pagal anketos teiginių blokus. Anot Gamal D. (2011m). tiriant inovatyvumą respondentų atsakymų pasiskirstymas turi sudaryti kuo taisyklingesnę modelį. Nukrypimo taškai turėtų numatyti nepalankius inovacijų vystymo taškus.

Analizuojant 15 paveiksle pavaizduotus pagal DPAG respondentų atsakymus - personalo inovatyvumo vertinimas pagal klausimų blokus yra aukštesnis nei personalo skyriaus 0,45 balo pagal Likerto skalės teiginių vertinimus. Tik teiginių bloko vertinime apie inovacijų vadybą abiejų respondentų grupių nuomonės pasiskirstė vienodai. Siekiant išsiaiškinti kodėl DPAG respondentai inovacijų vadybą įvertino žemesniais balais nei kitus inovatyvumo kriterijų blokus pastebėta, kad į mažiausiu bala 3,6 (balų vidurkis) šie darbuotojai vertina teiginį apie nuolat tobulinamą personalo skyriaus struktūrą (klausimų blokai pavaizduoti 8 lentelėje). Apibendrinant tokius rezultatus teigtina, kad darbuotojams trūksta aiškumo personalo skyriaus valdymo pokyčiuose.

Analizuojant DPAG respondentų duomenis pastebėta, kad teiginių blokai apie personalo skyriaus verslo strategiją, inovacinės veiklos poveikį bei inovacijų komunikaciją pasiskirstė vienodai. Sutinkant su J. Birkinshaw ir M.T. Hansen (2007) siūlomą vertės grandinės tyrimu ir

lyginant šias tris sritis su idėjų generavimu, realizavimu bei sklaida konstatuotina, personalo skyriaus inovatyvumas yra aukštas.



Čia ir toliau:

- 1 – Visiškai neatitinka, nėra daroma, niekada nevyko. 2 – Mažai atitinka, mažai įvykdyta, retai vykdoma.  
 3 – Iš dalies atitinka, dalinai įvykdyta, vykdoma kaip kada. 4 – Atitinka, įvykdyta, vyksta dažnai.  
 5 – Pilnai atitinka, pilnai įvykdyta, vyksta nuolat.

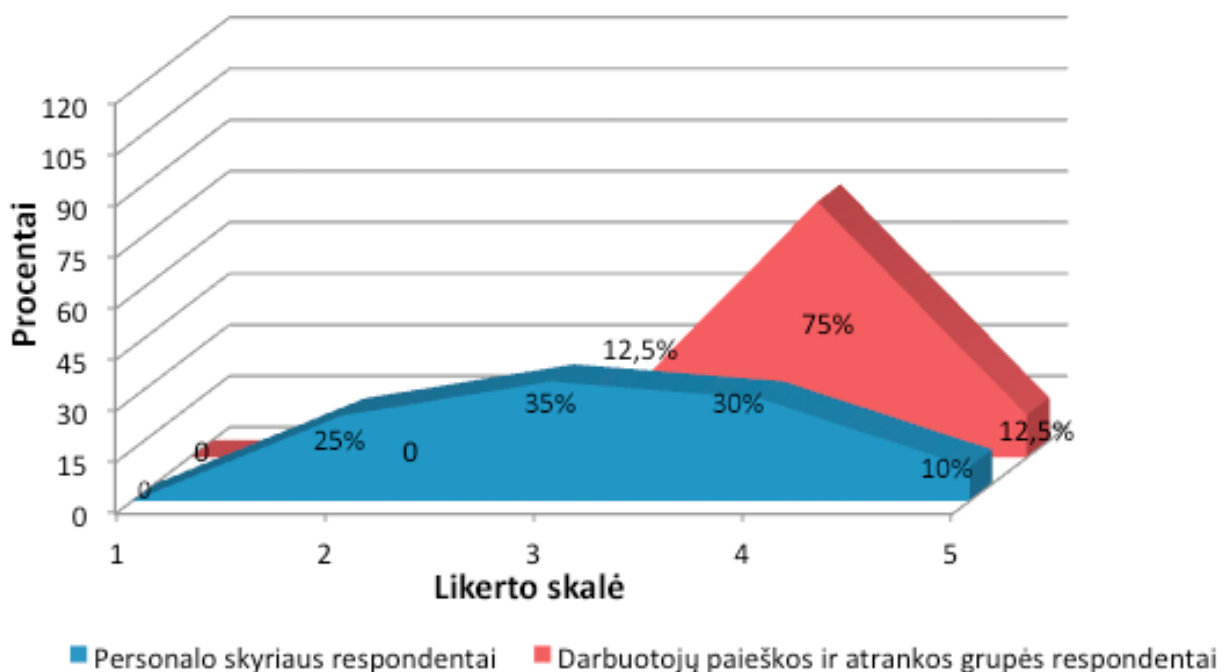
#### 15 paveikslas. **Personalo skyriaus inovatyvumas – darbuotojų atrankos ir paieškos grupės respondentų nuomonė**

Lyginant personalo skyriaus ir DPAG pateiktus rezultatus 16 paveiksle galima teigti, kad tiriamųjų grupė, kuri naudoja inovatyvią programą A personalo skyriaus inovatyvumą vertina šešiose srityse vertina aukščiau nei personalo skyriaus darbuotojai, kurie šios programos *nenaudoja*.

Bendrai vertinant DPAG respondentų nuomonę apie personalo skyriaus inovatyvumą pagal inovatyvumo prizo 2013 kriterijus ir balų atitikmenis, kurių įverčio maksimumas pritaikius

instrumentarijų = 73 buvo gauti rezultatai atspindintys nuomonę apie bendrąjį personalo skyriaus inovatyvumą. Iš galimų 73 taškų, personalo skyriaus inovatyvumas anot respondentų vertinama 59,1 taškais. Vertinant šį balų skaičių procentaliai pagal inovacijų prizo kriterijus nustatytus pagal inovacijų organizacijos bei pramoninkų konfederacijos instrumentarijaus balus – personalo skyriaus inovatyvumas prilyginamas 80,98 iš 100 proc. Tokie rezultatai palyginus su personalo skyriaus nuomone apie tiriamą objektą, kurie yra 70,54 proc., taigi šie duomenys skiriasi 10,35 proc.

Palyginus tiriamųjų rezultatus konstatuotina, kad inovatyvios programos A naudojimas įtakoja ją naudojančios darbuotojų grupės inovatyvumą – pasitvirtino. Siekiant išsamiau įrodyti inovatyvumo priklausomybės vertinimą nuo naudojamos programos 17 paveiksle pateikiami duomenys apie respondentų nuomonę dėl sukurtų įmonės inovacijų naudos įmonei, kurią galima kiekybiškai įvertinti. (Mokymų organizavimui, kaštų mažėjimui atrenkant naujus darbuotojus, dokumentacijos mažėjimui) analizuojama nuomonių pasiskirstymo procentinė išraiška.



Čia ir toliau:

1 – Visiškai neatitinka, nėra daroma, niekada nevyko. 2 – Mažai atitinka, mažai įvykdyta, retai vykdoma.

3 – Iš dalies atitinka, dalinai įvykdyta, vykdoma kaip kada. 4 – Atitinka, įvykdyta, vyksta dažnai.

5 – Pilnai atitinka, pilnai įvykdyta, vyksta nuolat.

#### 16 paveikslas. Inovacijų naudų kiekybinis įvertinimas – Personalo skyriaus ir DPAG grupės respondentų nuomonė

Analizuojant respondentų nuomonės pasiskirstymą 16 paveiksle galima konstatuoti, kad DPAG respondentai naudodami inovatyvią programą A įžvelgia didesnę pridėtinę vertę įmonei

nei respondentai, kurie šios programos nenaudoja. Minėtina tai, kad naudodamiesi programa A darbuotojų paieškos ir atrankos grupės respondentai gali matyti savo darbo rezultatus skaičiuodami atrinktų ir įdarbintų kandidatų skaičių, peržiūrėtų gyvenimo aprašymų kiekį bei vykdytų darbo pokalbių kiekį. Tuo tarpu personalo skyriuje naudojamos programos, tokių akivaizdžių rezultatų pateikti negali.

Taigi, atlikus personalo skyriaus analizę ir įrodžius, kad darbuotojų personalo paieškos ir atrankos grupės naudojama programa yra inovatyvi galima *pritari* tyrimo pradžioje pateiktai hipotezei, kad personalo skyriaus ir jo padalinių inovatyvumas priklauso nuo įmonėje diegiamų inovatyvių produktų naudojimo.

## IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Išanalizavus mokslinę literatūrą, atlikus programos A inovatyvumo tyrimą bei personalo skyriaus inovatyvumo analizę pagal gautų tyrimų rezultatus padarytos tokios *išvados*:

1. Apibendrinant išanalizuotą literatūrą gautos tokios išvados:
  - 1.1. Inovatyvumas žmogiškųjų išteklių valdyme pripažįstamas kaip konkurencinio pranašumo sukūrimas efektyviai valdant organizacijoje dirbančius žmones. Analizės metu pastebėta, kad sukuriant organizacijoje palankias inovatyvumui sąlygas ir investuojant į darbuotojų tobulėjimą sukuriamas konkurencingumas nuolat kintančioje rinkoje.
  - 1.2. Inovatyvus žmogiškųjų išteklių valdymas tai procesas, kuris turi vykti nuolat. Žmogiškųjų išteklių valdymas apima kompleksinius ir nenutrūkstamus procesus, kurie susideda iš tinkamos darbuotojų atrankos ir paieškos, nuolatinio darbo atlikimo vertinimo, motyvacinės sistemos sukūrimo, darbuotojų kaip specialistų ugdymo bei nuolatinio sklandžios informacijos sklaidos apie organizacijose vykdomas naujoves valdymo.
  - 1.3. Inovatyvių technologijų naudojimas leidžia efektyviau vykdyti įmonėje vykstančius procesus. Šiuolaikinė organizacija investuodama į e. personalo valdymą taupo kaštus, efektyviau atrenka personalą, greičiau apmoko darbuotojus bei leidžia valdyti darbuotojus nepriklausomai nuo dislokacijos vietos.
2. Išanalizavus inovatyvumo matavimo metodologinius aspektus Europoje bei Lietuvoje nustatyta:
  - 2.1. Europoje inovacijos ir jų plėtra itin skatinama, kuriami fondai bei organizacijos taip siekiant skatinti ekonominį žemyno išsivystymą bei konkurencinį pranašumą.
  - 2.2. Lietuvos įmonės turi didelį inovacijų potencialą dėl žmogiškųjų išteklių potencialo vystymo dėl piliečių išsilavinimo ir švietimo lygio valstybėje.
  - 2.3. Pasaulyje ir Lietuvoje inovacijos yra nuolat stebimos ir tiriamos naudojant inovatyvumo nustatymo metodikas, kurios leidžia nustatyti inovatyvumo ir konkurencinio pranašumo spragas ir jas tobulinti.
  - 2.4. Apibendrinant sukurtas inovatyvumo tyrimo metodikas įrodyta, kad svarbiausias kriterijus – tolygus inovacijų vystymas. Netolygiai diegiant inovacijas organizacijoje, įmonėje ar skyriuje susiformuoja rizika inovacijoms žlugti.
3. Vykdamas įmonės X personalo skyriaus inovatyvumo analizę nustatyta:
  - 3.1. Darbuotojų paieškos ir atrankos programa A, kuri naudojama specialistų paieškai yra inovatyvi ir remiantis personalo skyriaus analizės duomenimis įrodyta, kad inovatyvių programų naudojimas lemia padalinio inovatyvumą.

3.3. Įmonės investicijos į inovatyvios programų kūrimą pasiteisino, nes darbuotojų atrankos valdymas tapo labiau nepriklausomas nuo kandidato buvimo vietos, duomenų bazė, kurioje kaupiami kandidatų gyvenimo aprašymai įmonėje X padidėjo nuo 8503 iki 50453, bei duomenų apsikaitimo sparta tarp personalo skyriaus padalinių tapo akivaizdžiai sklandesnė. Remiantis įmonės X personalo skyriaus analizės duomenimis konstatuota, kad inovacijų diegimo sprendimai personalo skyriuje lemia pridėtinės vertės kūrimą ir sukuria investicijų atsiperkamumą.

3.4. Remiantis personalo skyriaus inovatyvumo analize įmonėje nustatyta, kad ne vienodas inovacijų vystymas visuose įmonės personalo skyriaus padaliniuose lemia ne vienodą padalinių inovatyvumą. Darbuotojai naudojantys inovatyvią personalo atrankos ir paieškos programą A vertina personalo skyrių inovatyviau nei darbuotojai kurie šios programos nenaudoja.

3.5. Personalo skyriaus inovatyvumą lemia pasirinkta personalo valdymo strategija, su kuria personalo skyriaus darbuotojai yra supažindinti nepakankamai, o tai lemia ribotą darbuotojų požiūrį į inovacijų perspektyvumą ir tolesnį konkurencinio pranašumo kūrimą diegiant naujoves įmonėje.

3.6. Nors personalo skyriuje diegiamos ir kitos inovatyvios programos (dokumentų valdymo, mokymų, apskaitos) tyrimo metu įrodyta, kad inovatyvumui įvertinti, darbuotojams reikalingi matomi ir konkretūs inovatyvių programų suteikiamos naudos ir pridėtinės vertės rezultatai.

Apibendrinus personalo skyriaus inovatyvumo tyrimą įmonėje X parengti tokie **siūlymai**:

1. Personalo skyriaus strategija personalo skyriaus darbuotojų tyrimo metu įvertinta kaip aktyvi, tačiau ne pilnai sudaranti prielaidas inovacijų plėtojimui, todėl personalo skyriaus vadovams siūlytina sustiprinti informacijos sklaidą įmonėje apie inovatyvius valdymo būdus bei numatomus pokyčius.
2. Netolygus investavimas į inovacijų diegimą skyriuje lemia netolygų inovatyvumo lygį tarp skyriaus padalinių. Tokios išvados konstatuotos ištyrus personalo skyriaus inovatyvumo lygį remiantis darbuotojų paieškos ir atrankos bei personalo skyriaus darbuotojų nuomone. Naudojantieji inovatyvias programas organizacijos X personalo skyriaus inovatyvumą vertina 10,35 % daugiau nei tie, kurie jos nenaudoja. Atsižvelgiant į tokius tyrimo rezultatus būtina suvienodinti investavimo į inovacijas paskirstymą įmonėje.
3. Atsižvelgiant į personalo skyriaus analizės rezultatus personalo skyriaus vadovams būtina atkreipti dėmesį į informacijos sklaidą apie naudojamų inovatyvių programų teikiamą naudą ir sukuriama pridėtinę vertę įmonėje. Tyrimo metu įrodyta, kad inovatyvių programų nenaudojantys personalo skyriaus darbuotojai inovacinės veiklos poveikį įmonei vertina

prasčiau nei darbuotojai, kurie inovatyvia programa naudojami. Kuo bus aiškiau darbuotojams matomi inovacijų rezultatai, tuo bus didesnė motyvacija kurti ir siekti naujų produktų sukūrimo bei esamų programų tobulinimo.

4. Apibendrinant personalo skyriaus analizės įmonėje rezultatus konstatuota, kad įmonės X personalo skyrius turi atidžiau žvelgti darbuotojų supažindinimą su inovacijų strategijos vystymu 3 metams į priekį, nes personalo skyriaus darbuotojai šios strategijos tolesnio vykdymo parengimą pripažįsta tik iš dalies. Darbuotojai, kurie būtų išsamiai supažindinti su tolesne inovacijų diegimo strategija įmonėje X būtų įgalinti teikti siūlymus bei rekomendacijas, kurios gali būti naudingos strategijos tobulinimui.
5. Atsižvelgiant į pasaulines inovacijų tendencijas įmonei X rekomenduotina ir toliau vystyti žmogiškųjų išteklių inovatyvų valdymą nuolat kuriant ir atnaujinant jau esamas inovatyvias programas. Toks įmonės X požiūris į inovacijas ir toliau leistų išlikti ne maisto produktais prekiaujančiu lyderiu Lietuvoje.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. **Alaei A., Shafae J., Ariana A., Ariana A., Maghvan T.S.** The Role of Knowledge Management in Created Organizational Innovation. Journal of Basic and Applied Scientific Research, TextRoad Publication, 2012. p. 1136-1141, – 2012ISSN 2090-4304. Prieiga per internetą: [http://www.textroad.com/pdf/JBASR/J.%20Basic.%20Appl.%20Sci.%20Res.,%20\(2\)1136-1141,%202012.pdf](http://www.textroad.com/pdf/JBASR/J.%20Basic.%20Appl.%20Sci.%20Res.,%20(2)1136-1141,%202012.pdf) [žiūrėta 2013-09-20].
2. **Akram K., Atif Nawaz M., Ghauri T.A.** Role of Knowledge Management to Bring Innovation: An integrated Approach. International Bulletin of Business Administration. Issue 11, 2011.p. 121–134 – ISSN: 1451-243X Prieiga per internetą: <http://www.econ-jobs.com/research/9515-Role-of-Knowledge-Management-to-Bring-Innovation-An-Integrated-Approach.pdf> [žiūrėta 2013-09-10].
3. **Apaydin M., Crossan M.M.** A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. Journal of management Studies Vol. 47, Iss. 6, 2010. p. 1154-1191 – ISSN 1467-6486. Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x/pdf> [žiūrėta 2013-09-10].
4. **Bagdonas, E., Bagdonienė, L.** Administravimo principai. Kaunas: Technologija, 2000. – 128 p. - ISBN 9986-13-814-02
5. **Baležentis A.** Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje. Viešoji politika ir administravimas. 2008, Nr. 26. ISSN 1648-2603
6. **Baležentis A., Žalimaitė M.** Lietuvos inovacijų infrastruktūra: struktūrinis funkcinis požiūris. Viešoji politika ir administravimas. 2012 T. 11, N, 2/ 2012 Vol. 11, no 2, p. 198-212. ISSN 2029-2872.
7. **Becker K., Jorgensen F., Matthews J.** Human Resource Management and Innovation: What are Knowledge Intensive Firms Doing? CINet, 2009. p. 451-463 – ISBN 978-90-77360-12-5. Prieiga per internetą: [http://eprints.qut.edu.au/27157/1/CINet\\_09\\_-\\_Jorgensen.pdf](http://eprints.qut.edu.au/27157/1/CINet_09_-_Jorgensen.pdf) [žiūrėta 2013-09-20].
8. **Birkinsaw J., Hansen M.T.** The innovation value chain. Harvard Business Review, 2007.p. 1-35. Prieiga per internetą: <http://www.tiec.gov eg/backend/Reports/MeasuringOrganizationInnovativeness.pdf> [žiūrėta 2013-09-27]



9. **Bullock R., Powell, S.** What is Employee Involvement? University Consulting Alliance. 2012. Prieiga per internetą:  
<<http://www.washington.edu/admin/hr/pod/leaders/orgdev/alliance/articles/EmployeeInvolvement-ScontrinoPowell.pdf>> [Žiūrėta 2013-09-27]
10. **Butler M. J. R., Reddy P.** Developing critical understanding in HRM students. Using innovative teaching methods to encourage deep approaches to study. Journal of European Industrial Training. Vol. 34 No. 8,9, 2010. p. 772-789 – ISSN 0309-0590. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1886618>> [Žiūrėta 2013-10-02]
11. **Buškevičiūtė J., Giedraitytė V., Raipa A.** Inovatyvus socialiai orientuotų sprendimų pobūdis šiuolaikiniame viešajame valdyme. Socialinis darbas 2012, 11(1). p. 47 – 58. ISSN 2029-2775.
12. **Cadwallader S., Jarvis C. B.** Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. Journal of the Acad. Mark. Sci. 2010, 38. p. 219-239 –ISSN 1552-7824. Prieiga per internetą:  
<<http://link.springer.com/article/10.1007/s11747-009-0151-3#page-1>> [žiūrėta 2013-09-02]
13. **Canibano A.** Implementing innovative HRM: trade-off effects on employee well-being. Management Decision Vol. 51 No. 3, 2013. p. 643-660 – ISSN 0025-1747. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17085349>> [žiūrėta 2013-09-06]
14. **Chen C.J., Huang J.W.** Strategic human resource practices and innovation performance mediating role of knowledge management capacity. Journal of Business Research 62. 2009. p. 104 -114. Prieiga per internetą:  
<[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1672243](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1672243)> [žiūrėta 2013-09-28]
15. **Collins C.J., Smith K.G.** Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high technology firms, Academy of Management Journal, 2006 , Vol.49. p. 544-560 Prieiga per internetą:  
<[http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1032&context=christopher\\_collins](http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1032&context=christopher_collins)> [žiūrėta 2013-09-27]
16. **Combs J., Yongmey L., Hall A., Ketchen D.** How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organisational performance, Personnel Psychology, 2006, Vol. 59 No. 3, p. 501-28 – doi: 10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x Prieiga per internetą:

- <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x/references>>  
[žiūrėta 2013-09-27]
17. **Dauda Y.** Managing Technology Innovation – The Human Resource Management Perspective, Peter Lang, 2009. p. 155. ISBN 3631570120
  18. **Delery J.E., Doty D.H.** Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, Academy of Management Journal, 1996, Vol. 39 No. 4, p. 802-35. Prieiga per internetą: <<http://www.jstor.org/stable/256713>> [žiūrėta 2013-09-27]
  19. **Drucker P.F.** Innovation and entrepreneurship: practice and principles. London : Pan Books in association with Heinemann, 1985. p. 306 – ISBN 0-330-29465-2.
  20. **Easterby-Smith, M.; Lyles, A. M.** The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Cornwall: Blackwell Publishing Ltd, 2003. p. 676. Prieiga per internetą: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/3556644?uid=3738480&uid=2129&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102890411053>> [žiūrėta 2013-09-27]
  21. **Farazmand A.** Innovation in Strategic Human Resource Management: Building Capacity in the Age of Globalization. Public Organization Review: A global Journal: 4 3-24, 2004 Prieiga per internetą: <<http://59.67.71.237:8080/gg/wenxian/en/16.pdf>> [žiūrėta 2013-10-27]
  22. **Gamal D.**, How To Measure organization Innovativeness? An Overview of Innovativeness measurement frameworks and Innovation Audit/Management tools. Innovation support department., 2011. Prieiga per internetą: <<http://www.tiec.gov.eg/backend/Reports/MeasuringOrganizationInnovativeness.pdf>>. [Žiūrėta 2013-09-27]
  23. **Gečas K., Jakubavičius A., Gečas K.** Inovacijų plėtra Lietuvoje įgyja pagreitį. Ekonominės reformos ir prioritetai, 2005. Prieiga per internetą: < [http://www.e-library.lt/resursai/DB/StatistikosDep/LEA/2005\\_01/LEA\\_2005\\_01\\_L041-047.pdf](http://www.e-library.lt/resursai/DB/StatistikosDep/LEA/2005_01/LEA_2005_01_L041-047.pdf) > [Žiūrėta 2013-09-27]
  24. **Gečas K., Jakubavičius A., Strazdas R.** Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras, 2003. p. 97. Prieiga per internetą: <<http://www.inovacijos.lt/inopagalba/cms/62lt.pdf>> [žiūrėta 2013-10-27]
  25. **Glasberg R., Ouerghermi K.** Innovation in Human Resources. A theoretical advancement on employee motivation and organizational innovation. IPEDR vol. 22, 2011. p. 7-11. Prieiga per internetą <<http://www.ipedr.com/vol22/2-ICEBM2011-M00004.pdf>> [žiūrėta 2013-10-27]

26. **Global Innovation Index.** The Global Innovation Index 2013. The Local Dynamics of Innovation. Prieiga per internetą:  
<<http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=gii-full-report-2013>> [žiūrėta 2013-09-27]
27. **Jakubavičius A., Melninkas B., Strazdas R.** Inovacijų vadyba. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika 2000. Prieiga per internetą:  
<<http://www.inovacijos.lt/inopagalba/cms/64lt.pdf>> [žiūrėta 2013-10-27].
28. **Janssens, J.** Innovations in Lifelong Learning: Capitalising on ADAPT. Luxembourg. Office for Official Publications of the European Communities, 2002. p. 112 – ISSN 1562-6180
29. **Jokubavičius A., Jucevičius R., Jucevičius G. et. al.** Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika, Lietuvos inovacijų centras – Vilnius 2008. p. 175 – ISBN 978-9955-843-00-9
30. **Inovacijos.** Personalo vadyba inovacinėje veikloje. Prieiga per internetą:  
<[http://www.inovacijos.lt/lt/ismanymo\\_straipsnis/id/personalo\\_vadyba\\_inovacineje\\_veikloje/](http://www.inovacijos.lt/lt/ismanymo_straipsnis/id/personalo_vadyba_inovacineje_veikloje/)> [žiūrėta 2013-09-27]
31. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (edukologija ir kiti socialiniai mokslai). – Šiauliai: leidykla Lucilijus, 2005. p. 371. – ISBN 9955-655-35-6.
32. **Kesting P., Ulhoi J.P.** Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. Management Decision Vol. 48 No. 1, 2010. p.65 - 84 – ISSN 1652-6028  
Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1838984&show=abstract>>  
[žiūrėta 2013-11-14]
33. **Kirstukas J., Rakštys R., Serva E., Vazonis B.** Inovacinių ir techninių pokyčių Ekonomika. Aleksandro Stulginskio universitetas, Ekonomikos ir vadybos fakultetas. ASU Leidybos centras – Akademija 2013 – ISBN 978-609-449-056-9
34. **KPMG.** HR as a driver for organizational innovation. A unique opportunity. 2013. Prieiga per internetą:  
<<http://www.kpmg.com/GI/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/hr-driver-organizational-innovation.pdf>> [žiūrėta 2013-09-27].
35. **Kulviecas P.** Inovacinis procesas: (esmė, struktūra, cikliškumas): mokymo priemonė. Vilnius: Lietuvos vadybos akademijos redakcinė taryba, 1991 – ISBN 9986-13-964
36. **Lewis J.** How does Technology Impact HR Practices? 2013. Prieiga per internetą: <  
<http://smallbusiness.chron.com/technology-impact-hr-practices-37912.html>> [žiūrėta 2013-09-27]

37. **Robert L., Roger K. Blashfield.** Performance of a composite as a function of the number of judges, *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 21, Issue 2, April 1978. p. 121-129 – ISSN 0030-5073. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507378900442> [žiūrėta 2013-11-15]
38. **Lietuvos darbo birža (LDB).** Laisvų darbo vietų analizė 2013. Prieiga per internetą: <http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Documents/2013%20m.%20I%20pusm.%20laiv%20darbo%20viet%20monitoringas.pdf> [žiūrėta 2013-11-10]
39. **LŽŽŪ.** Kaimo plėtra ir inovacijos. Akademija, 2007 – ISBN 9955-448-66-0
40. **Maceika, A.; Jančiauskas B.** Inovatyvios žinios: jų kilmė, išskyrimas ir naudojimas gamybinėje veikloje. Verslas: teorija ir praktika. p. 228 – 233. – ISSN 1648-0627
41. **Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology.** Innovation Union Scoreboard 2013. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf) [žiūrėta 2013-09-27]
42. **McDuffie J.P.** Human resource bundles and manufacturing performance. *Industrial and Labour Relations Review*, 48(2), 1995. p. 197-221 – ISSN 0149-2063
43. **Meldiuk J., Toločka E.** Personalo valdymo problemų tyrimas Lietuvos pramonės įmonėse ir inovatyvius jų sprendimas. *Mokslas Lietuvos ateitis*, 2012 4(6): 533-536 – ISSN 2029-2341
44. **Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra (MITA).** Inovacijų politika Lietuvoje. Prieiga per internetą: <http://www.mita.lt/lt/inovacijos/inovaciju-politika-lietuvoje/> [Žiūrėta 2013-09-27]
45. **Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra (MITA).** Inovacijos Europoje. Prieiga per internetą: <http://www.mita.lt/lt/inovacijos/inovacijos-europoje/> [Žiūrėta 2013-09-27]
46. **Nielsen, R.W., Nykodym, N., Simonetti, J. L., Welling, B.** Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 1994, Vol. 2 Iss: 3 p. 45-55 – ISSN 0167-4544.
47. **Plessis M.D.** The Role of Knowledge Management in Innovation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 4, p, 2007 – ISSN 1367-3270
48. **Ramanauskienė J.** Inovacijų ir projektų vadyba. Mokomoji knyga, 2010 – ISBN 978-9955-896-88-3
49. **Shaw K.** The Value of Innovative Human Resource Management Practises. *Innovative Management Practises*, 1997 – ISSN 0148-2963
50. **Snell S.A., Youndt M.A., Wright P.M.** Establishing a framework for research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource-Based Theory and

- Organizational Learning, In G.R. Ferris and K.M. Rowland (Eds.), Research in Personnel and Human Resource Management 1996, , Vol.14. p. 61-90. Greenwich, CT: JAI Press.
51. **Som A.** Bracing MNC competition through innovative HRM practices: the way forward for Indian firms”, Thunderbird International Business Review, 2006, Vol. 48 No. 2. p. 207-37. Prieiga per internetą: <<http://faculty.ksu.edu.sa/mazen/Pages/12-Innovative-HRM-Performance.pdf>> [Žiūrėta 2013-09-27]
52. **Smart D. Wolfe R. Wright P.** Radical HRM innovation and competitive advantage: the moneyball story. 2006 Prieiga per internetą: <<http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/49274/20100 ftp.pdf?sequence=1>> [Žiūrėta 2013-09-27]
53. **Stankevičienė A.** Personalo ugdymo prioritetų vertinimas. Pranešimas 2006 – ISSN 1648-0627
54. **Stankevičienė A., Labanova L.** Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika 2006. p. 158 –ISSN 1392-3110
55. **Stoner J. A., Freeman R. E. Gilbert, D.R.** Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 2005 p. 439. ISSN 1392-0758
56. **Trott P.**, Innovation Management and New Product Development. 5-th edition. Pearson: 2012. p. 620 – ISBN: 978-0-273-73656-1
57. Turauskas L., Praktiniai imties tūrio apskaičiavimo sprendimai. Metodinė medžiaga. Vilnius: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, Intelektualinio kapitalo ir verslo kompetencijų katedra 2007. p. 28.
58. **Zakarevičius P.** Modernios organizacijų valdymo teorijos. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas 2008. p. 190. ISBN 978-9955-12-318-7
59. **Verslo Žinių informacinis puslapis.** Rekvizitai.lt Prieiga per internetą: <[http://rekvizitai.vz.lt/imone/senuku\\_prekybos\\_centras\\_kaunas/darbuotoju\\_skaicius/](http://rekvizitai.vz.lt/imone/senuku_prekybos_centras_kaunas/darbuotoju_skaicius/)> [žiūrėta 2013-10-27]
60. **Webster E., Wood G.** Human resource management practice and institutional constraints. The case of Mozambique, Vol. 27 No. 4, 2005 p. 369 – 385 – ISSN 0142-5455. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1509897>> [žiūrėta 2013-11-18]
61. **Wright P., Dunford B., Snell S.** Human Resources and the Resource Based View of the Firm, Journal of Management, 2001, Vol.27. p. 701-721. Prieiga per internetą: <<http://www.uk.sagepub.com/wilton/Online%20readings/Chapter%203/Wright,%20Dunford%20and%20Snell%20article.pdf>> [Žiūrėta 2013-10-27]

## ANOTACIJA

**Budrytė G.** (2013) Inovatyvumo analizė įmonės žmogiškųjų išteklių valdyje/Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigimasis darbas. Vadovas Prof. dr. A. Baležentis – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas.

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas įmonės X žmogiškųjų išteklių valdymo inovatyvumas, įvertintinta inovatyvių programų įtaka personalo skyriui, ištirtas darbuotojų požiūris į personalo skyriaus inovatyvumą identifikuojant pagrindines šio skyriaus inovatyvumo vystymo problemas, bei pateikti pasiūlymai, kaip šias problemas spręsti. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu aptartas žmogiškųjų išteklių inovatyvumo plėtojimo aktualumas, išaiškinta inovacijų samprata, išanalizuota inovacijoms palanki organizacinė kultūra, išskirta inovatyvių technologijų svarba valdant žmogiškuosius išteklius bei ištirta inovatyvaus mokymo svarba valdant organizacijose dirbančius darbuotojus. Antroje tyrimo dalyje nustatyti metodologiniai inovatyvumo matavimo aspektai taikomi pasaulyje, bei išryškinti inovatyvumo vertinimo kriterijai naudojami Lietuvoje. Trečioje magistro baigiamojo darbo dalyje aptarta įmonėje X vykdoma inovacijų valdymo strategija žmogiškųjų išteklių srityje bei išryškintos joje sukurtos naujos programos. Ketvirtoji dalis skirta tyrimo rezultatų analizei bei interpretacijai.

**Pagrindiniai žodžiai:** žmogiškųjų išteklių valdymas, inovacijos, inovatyvi programa, inovatyvumas, inovatyvumo kriterijai, inovatyvi veikla, konkurencingumas, konkurencinis pranašumas.

## ANNOTATION

**Budrytė G.** (2013) Innovation Analysis in Companies Human Resources' Management/ Human resource management Master's final thesis. Supervisor: Prof. dr. A. Baležentis, Institute of Management, Faculty of Politics and Management. Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania.

The innovation of human resource department in Company X is analysed in this MA paper. This paper evaluates the influence of innovating programmes to human resource department, investigates the attitude of staff members towards the innovations in the department and the issues made by this innovation, it also provides a proposal how to deal with these problems. In the first part of this work, the innovation of human resources activity of development is discussed in theoretical aspect, the concept of innovation is explained, the analysis about about innovation-friendly organization culture is given as well as the importance of innovation technologies and investigation the importance of education while managing the staff. The second part of the study determines the aspects of methodological innovation aspects which are applied all around the world, also highlights innovation evaluating criteria which is used in Lithuania. Third part talks about the new innovation strategies in the human resource section and highlights new human resource programmes in company X. And finally the fourth part is dedicated to analyse and interpretate the data.

**Main words:** human resource management, innovations, innovation programme, innovative, innovation criteria, innovative activities, competitiveness, competitive advantage.

## SANTRAUKA

**Budrytė G.** (2013) Inovatyvumo analizė įmonės žmogiškųjų išteklių valdyme/Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigimasis darbas. Vadovas Prof. dr. A. Baležentis – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas.

Magistro baigiamojo darbo tema yra **aktuali**, nes pagrindinis šių dienų sėkmingos organizacijos veikimą lemiantis veiksnys yra inovatyvus žmogiškųjų išteklių valdymas, kurį sėkmingai vystant sukuriama konkurencinis pranašumas rinkoje. Tai ypač aktualu organizacijoms veikiančioms šalyse, kuriose nėra daug gamtinių išteklių, nes žmogiškieji ištekliai atlieka ne tik gamybinę, bet ir vartojimo funkciją. Inovatyvus žmogiškųjų išteklių valdymas naudojant inovatyvias technologijas sukuria greitesnę bei sklandesnę jų koordinavimą, kuris užtikrina valdymo efektyvumą įmonėse. Šis darbas yra **naujas**, tuo, kad tiriamas inovatyvių programų poveikis jį naudojančio personalo skyriaus inovatyvumui. Šiuolaikinė rinka veikia dinamiškai, ir nuolatinės besikeičiančio pasaulio permainos reikalauja pasitelkti vis naujas priemones žmogiškųjų išteklių valdymui, nes lyderiaujančių organizacijų požiūris į inovacijas yra gyvybiškai svarbus ilgalaikiai sėkmei ir konkurencingumo pranašumui išlaikyti. Darbe analizuojamas įmonės X inovatyvumas pagal nustatytus kriterijus bei išskirtinai konkrečiai įmonei sukurtos personalo atrankos ir paieškos programos įtaka personalo skyriaus inovatyvumui ir efektyvumui. Tokio pobūdžio tyrimas įmonėje X niekada nebuvo atliktas. **Tyrimo problema.** Personalo skyriaus inovatyvumas ir žmogiškųjų išteklių valdymas – įmonės inovatyvumo garantas. Viena vertus personalo skyriaus inovatyvumas priklauso nuo nuolatinio pokyčių vystymo bei inovatyvių programų diegimo, kita vertus ne visuomet įgyvendinami pokyčiai tarp skyriaus padalinių būna plėtojami tolygiai. Dėl šios priežasties inovatyvių programų naudojimas ne visuomet sukuria vienodą pridėtinę vertę įmonėje. **Tyrimo tikslas.** Išanalizuoti įmonės X personalo skyriaus inovatyvumą. **Tyrimo uždaviniai:** 1. Išsiaiškinti įmonėje X personalo paieškoms naudojamos programos A inovatyvumą. 2. Nustatyti personalo skyriaus inovatyvumą remiantis personalo skyriaus darbuotojų anketinės apklausos duomenimis. 3. Ištirti personalo skyriaus inovatyvumą remiantis darbuotojų paieškos ir atrankos grupės anketinės apklausos duomenimis. 4. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais įvertinti inovatyvios programos naudojimo įtaką įmonės X personalo skyriaus inovatyvumui. 5. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais pateikti siūlymus įmonės X personalo skyriaus inovatyvumui didinti. **Tyrimo objektas.** Įmonės X personalo skyriaus inovatyvumas. **Tyrimo hipotezė:** Inovatyvių programų naudojimas įtakoja personalo skyriaus/grupės inovatyvumą. **Naudoti tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė; kiekybinio ir kokybinio



tyrimo metodų trianguliacija – kiekybiniam tyrimui atlikti buvo naudota anketinė apklausa; kokybiniam tyrimui atlikti buvo naudotas interviu sudarytas pagal Likerto skalę bei programos A duomenų nuoseklioji analizė. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad personalo paieškai ir atrankai naudojama programa A yra inovatyvi ir remiantis personalo skyriaus analizės duomenimis įrodyta, kad inovatyvių programų naudojimas lemia padalinio inovatyvumą.

Darbo apimtis – 75 puslapiai (be priedų), 16 paveikslų, 9 lentelės ir 6 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 61 šaltiniai iš jų 36 anglų kalba.

## SUMMARY

**Budrytė G.** (2013) Innovation Analysis in Companies Human Resources' Management/ Human resource management Master's final thesis. Supervisor: Prof. dr. A. Baležentis, Institute of Management, Faculty of Politics and Management. Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania.

The primary focus of this paper is the innovation analysis of human resource management, as it is the corner stone of any successful operations of a company, while innovating human resources. When successfully achieved it's becomes a competitive advantage within the market place. As human resource is responsible for both the manufacturing and consumption functions of an organisation, it is imperative for organisations which operates within countries that have low economic growth/resources to able to innovate successfully. By utilising innovative technologies, human resources establishes a faster and smoother method of coordinating available resources to both maintain and increase the level of efficiency and effectiveness of the company. The project investigates the impact of programme innovations for the members of staff, which organisations are currently implementing within their businesses and contributes to the originality of this work. In order to achieve and maintain sustainable competitive advantage, it's significant that leading organisations constantly update systems for human resources management and due to the dynamical and ever-changing market environment in order to continue to compete with other organisations. This work analyses the innovation of company X, according to the set criteria and exclusive criteria developed by the company for the recruitment programme it is the primary reason for the innovation of human resource department in the particular company. This type of analysis has never been done in company X before. **The problem of analysis.** The innovation and management of human resources department is the guarantee of the innovation in the company. On one hand, the innovation of the human resource department depends on permanent sequence of changes and on the installation of new innovative programmes. On the other hand, changes which had been made between the subdivisions of the department are not evenly distributed. For this particular reason the usage of innovating programmes do not always create equal added value in the company. **The aim of the analysis.** To analyse the innovation of the human resource department in company X. **The goals of the analysis:** 1. To identify the innovation programme of staff recruitment scheme used by the company X. 2. To determine the innovation of the human resource department on the basis of the data of the survey completed within the company. 3. To investigate the innovation of human resource department referring to the data received from the survey of the staff. 4. Having in mind the results of the survey, to evaluate the use of the

innovative programme utilised by the human resource department in company X. On the basis of the data received from the survey compile a proposal for company X's human resource department as to how to improve it's innovation techniques. **The objective of the analysis.** The innovation of the human resource department in company X. **The hypothesis of the analysis:** the usage of the innovative programmes affects the innovation of the subdivision/group. **Methods used in the analysis:** the analysis of scientific literature; triangulation of quantitative and qualitative survey methods. Questionnaire was used for the quantitative method; an interview made by Likert's scale was used for the qualitative method as well as serial analysis of the A data. This analysis showed that the programme using for staff search and recruitment is innovative and on the basis of the obtained data has proven that the usage of innovative programmes determines the innovation of the subdivision. This analysis proves that the programme used in the recruitment stages are innovative, therefore, on that basis the obtained data proves that the use of innovative programmes determines the level of innovation within the subdivision.

This project consists of 75 pages (without supplements), 16 pictures, 9 tables and 6 appendixes.

References consists of 61 resources, 36 of them are originally written in English.

## PRIEDAI

### 1 priedas. Pasaulinis inovacijos indeksas, 2013

Valstybė	2013	2012	Pasikeitimas	Valstybė	2013	2012	Pasikeitimas
Šveicarija	1	1	0	Mongolija	72	68	-4
Švedija	2	2	0	Gruzija	73	71	-2
Jungtinė Karalystė	3	5	2	Brunėjus	74	53	-21
Olandija	4	6	2	Libanas	75	61	-14
JAV	5	10	5	Vietnamas	76	76	0
Suomija	6	4	-2	Baltarusija	77	78	1
Hong Kongas	7	8	1	Gana	78	77	-1
Singapūras	8	3	-5	Dominykos Respublika	79	86	7
Danija	9	7	-2	Omanas	80	47	-33
Airija	10	9	-1	Trinidadas ir Tobagas	81	81	0
Kanda	11	12	1	Jamaika	82	91	9
Liuksemburgas	12	11	-1	Ekvadoras	83	98	15
Islandija	13	18	5	Kazachstanas	84	83	-1
Izraelis	14	17	3	Indonezija	85	100	15
Vokietija	15	15	0	Panama	86	87	1
Norvegija	16	14	-2	Gvatemalala	87	99	12
Naujoji Zelandija	17	13	-4	Salvadoras	88	93	5
Korėja	18	21	3	Uganda	89	117	28
Australija	19	23	4	Filipinai	90	95	5
Prancūzija	20	24	4	Bostvana	91	85	-6
Belgija	21	20	-1	Marokas	92	88	-4
Japonija	22	25	3	Albanija	93	90	-3
Austrija	23	22	-1	Gana	94	92	-2
Malta	24	16	-8	Bolivija	95	114	19
Estija	25	19	-6	Senegalas	96	97	1
Ispanija	26	29	3	Fidži	97	101	4

Kipras	27	28	1	Šri Lanka	98	94	-4
Čekija	28	27	-1	Kenija	99	96	-3
Italija	29	36	7	Paragvajus	100	84	-16
Slovėnija	30	26	-4	Tadžikistanas	101	108	7
Vengrija	31	31	0	Belizas	102	80	-22
Malaizija	32	32	0	Žaliojo iškišulio salos	103	n/a	n/a
Latvija	33	30	-3	Svazilandas	104	82	-22
Portugalija	34	35	1	Azerbaidžianas	105	89	-16
Kinija	35	34	-1	Malis	106	119	13
Slovakija	36	40	4	Hondūras	107	111	4
Kroatija	37	42	5	Egiptas	108	103	-5
JAE	38	37	-1	Namibija	109	73	-36
Kosta Rika	39	60	21	Kambodža	110	129	19
Lietuva	40	38	-2	Gabonas	111	106	-5
Bulgarija	41	43	2	Ruanda	112	102	-10
Saudo Arabija	42	48	6	Iranas	113	104	-9
Kataras	43	33	-10	Venesuela	114	118	4
Juodkalnija	44	45	1	Nikaragva	115	105	-10
Moldova	45	50	5	Burkina Faso	116	122	6
Čilė	46	39	-7	Kirgizija	117	109	-8
Barbadosas	47	n/a	n/a	Zambija	118	107	-11
Rumunija	48	52	4	Malavis	119	120	1
Lenkija	49	44	-5	Nigerija	120	123	3
Kuveitas	50	55	5	Mozambikas	121	110	-11
Makedonija	51	62	11	Gambija	122	130	8
Urugvajus	52	67	15	Tanzanija	123	128	5
Mauricijus	53	49	-4	Lesoto	124	116	-8
Serbija	54	46	-8	Kamerūnas	125	121	-4
Graikija	55	66	11	Gvinėja	126	n/a	n/a
Argentina	56	70	14	Beninas	127	125	-2
Tailandas	57	57	0	Nepalas	128	113	-15
PAR	58	54	-4	Etiopija	129	131	2
Armėnija	59	69	10	Bangladešas	130	112	-18

Kolumbija	60	65	5	Nigeris	131	140	9
Jordanija	61	56	-5	Zimbabvė	132	115	-17
Rusija	62	51	-11	Uzbekistanas	133	127	-6
Meksika	63	79	16	Sirija	134	n/a	-1
Brazilija	64	58	-6	Angola	135	135	0
Bosnija ir Hercagovina	65	72	7	Dramblio kaulo krantas	136	134	-2
Indija	66	64	-2	Pakistanas	137	133	-4
Bahreinas	67	41	-26	Alžyras	138	124	-14
Turkija	68	74	6	Togas	139	136	-3
Peru	69	75	6	Madagaskaras	140	126	-14
Tunisas	70	59	-11	Sudanas	141	141	0
Ukraina	71	63	-8	Jemenas	142	139	-3

**Šaltinis:** Global Innovation Index. The Global Innovation Index 2013. The Local Dynamics of Innovation. Žiūrėta 2013 09 27. Prieiga per internetą: <http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=gii-full-report-2013>

## 2 priedas. Lietuvos inovacijų infrastruktūros organizacijų teikiamų paslaugų pasiūla

Vaidmenys	Institucija ar jų grupė	Institucijos teikiamos paslaugos (pasiūla), vykdoma veikla	Internetinis šaltinis
1	2	3	4
Inovacijų skatimas valstybės lygmeniu	INVEGA	<p>Garantijų teikimas smulkaus ir SVV subjekto statuso vidutinio verslo (SVV) įmonėms; deklaravimas;</p> <p>Garantijos didelėms įmonėms;</p> <p>Dalinis paskolų palūkanų Atviras kreditų fondas;</p> <p>subsidijavimas;</p> <p>Mikrokreditų administravimas Mažų kreditų administravimas</p>	www.invega.lt
	Verslo Lietuva	<p>Užsienio investicijų į Lietuvą skatinimas, teikiant informaciją, konsultuojant potencialius investuotojus, vykdant investuotojų paiešką</p> <p>Teikia specializuotas konsultacijas pradedantiems Lietuvos eksportuotojams</p> <p>Teikia informaciją ir rekomendacijas apie tarptautines specializuotas parodas ir mugės</p> <p>Teikia nuorodas į verslo informacijos šaltinius</p> <p>Padedą Lietuvos įmonėms susirasti verslo partnerių tiek Lietuvoje, tiek užsienyje</p> <p>Renginių verslo praktikai aktualiais klausimais organizavimas</p>	www.verslo Lietuva.lt
	Mokslo ir studijų stebėsenos	<p>Organizuojama, vykdoma mokslo ir studijų sistemos stebėseną</p> <p>Analizuojama mokslo ir studijų sistemos</p>	www.mosta.lt

	centras (MOSTA)	būklė Lietuvos bei tarptautiniu lygmenimis Dalyvaujama formuojant ir įgyvendinant mokslo, studijų ir inovacijų politiką (pasiūlymų teikimas)	
	Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra (MITA)	Ryšiu su tarptautinėmis mokslinių tyrimų programomis ir nacionalinių kompleksinių programų vykdymo koordinavimas Skatina mokslo ir studijų institucijų, verslo ir kitų organizacijų sėkmingą įsitraukimą į tarptautines mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros programas, aukšto lygio mokslinių tyrimų vykdymą	<a href="http://www.mita.lt">www.mita.lt</a>
Tarpininkavimo vaidmuo	Žinių ekonomikos forumas (ŽEF)	Mokslo, verslo ir valdžios bendradarbiavimo skatinimas Konferencijų, seminarų, diskusijų organizavimas, skatinant visuomenės suvokimą apie žinių visuomenę Bendradarbiavimas su įmonėmis, asociacijomis Bendrujų patarimų bei konsultacijų teikimas Projektų, konkursų vykdymas (vienas konkurso „Inovacijų prizas“ organizatorių)	<a href="http://www.zef.lt">www.zef.lt</a>
	Lietuvos pramonininkų konfederacija (LPK)	Bendradarbiavimo tarp mokslo ir Ūkinės ir komercinės veiklos verslo skatinimas; plėtros skatinimas; Investicijų Lietuvoje skatinimas; Konsultacijų (finansinių, valdymo, teisinių) teikimas Naujų rinkų ieškojimas; organizacinių, verslo Verslumo ugdymas, skatinant visais	<a href="http://www.lpk.lt">www.lpk.lt</a>



		verslo plėtros, palaikymo naujų įmonių kūrimosi mokymo, skatinimo klausimais	
Tiesioginis ryšys su inovacijomis	Lietuvos inovacijų centras (LIC)	<p>Kuruoja Europos verslo ir inovacijų tinklą, kuris konsultuoja ES bei nacionaliniais teisiniais, finansiniais, inovatyvaus verslo plėtros ES rinkose galimybių, verslo paramos inovacijų srityje programų, inovacijų vadybos, intelektinės nuosavybės apsaugos klausimais, skatina įmonių bendradarbiavimą</p> <p>Vienas iš projekto „Klasterių kompetencijos tinklas“ kuratorių. Projektu padedama įmonėms suvokti klasterizacijos naudą, telktis į klasterius bei remti klasterių veiklą inovacijomis</p> <p>Informacinės paslaugos įmonėms, <a href="http://www.inovacijos.lt">www.inovacijos.lt</a> publikuojant naujienas, renginius, susijusius su inovacijomis, mokslinių straipsnių bei knygų leidyba</p> <p>Vienas konkurso „Inovacijų prizas“ organizatorių. Konkursas skirtas skatinti verslų mąstymą, technologinę plėtrą bei suteikti įmonėms galimybę įvertinti savo konkurencingumą ir inovatyvumą</p> <p>Reprezentacinė paslauga – Lietuvos įmonių sąrašo pateikimas Europos verslo bendruomenei bei viešosioms institucijoms (katalogas “Gateway to Innovation in Lithuania”)</p> <p>Vienas konsorciumo narių, vykdant ES mokslinių tyrimų ir plėtros projektus</p> <p>Administruoja Nacionalinių technologijų platformų centrą, kuris teikia informacines bei konsultacines paslaugas</p>	<a href="http://www.lic.lt">www.lic.lt</a>

	Įmonės inovatyvumo nustatymas, naudojant specialų įrankį „INNOVCHECK“, paremtą SWOT metodika	
Mokslo ir technologijų parkai (MTP)	<p>Patalpų bei įrangos nuoma, bendrosios paslaugos (kopijavimas, spausdinimas, kavos pertraukų organizavimas ir t. t.)</p> <p>Technologijų perdavimo paslaugos (mokslinių tyrimų komercializavimas, techninė bei technologinė ekspertizė, tarpininkavimo paslaugos, t. t.)</p> <p>Verslumo skatinimas, organizuojant praktinius seminarus, mokymus</p> <p>Konsultacijos ES struktūrinių fondų paramai gauti</p> <p>Verslo angelų tinklo veikla, skatinant verslininkų ir investuotojų bendradarbiavimą</p> <p>Verslo plano rengimas, finansinės konsultacijos, personalo apmokymo</p> <p>Registracijos adreso bei korespondencijos saugojimo paslauga</p> <p>Naudojimosi verslo tematikos knygų biblioteka paslauga</p> <p>Konsultacijos projektų rengimo, administravimo klausimais, projektų rengimas</p> <p>Viešųjų pirkimų organizavimo konsultacijos</p>	<p>www.sunrisevalley.lt</p> <p>www.stp.lt</p> <p>www.techpark.lt</p> <p>www.smtp.lt</p> <p>www.kmtp.lt</p> <p>www.vitp.lt</p> <p>www.lzuu.lt/parkas</p> <p>www.technopolis.lt</p> <p>www.pmtp.lt</p> <p>www.ktc.lt</p>
Verslo inkubatoriai (VI)	<p>Patalpų, įrangos nuoma</p> <p>Finansinės, bendro pobūdžio konsultacijos verslo klausimais (vadybos, finansų, marketingo, technikos sričių specialistai)</p> <p>Administravimo paslaugos</p> <p>Mokymų, seminarų, kt. renginių organizavimas</p>	<p>www.alytusvi.lt</p> <p>www.krvi.lt</p> <p>www.svi.lt</p> <p>www.tavi.lt</p> <p>www.vvi.lt</p> <p>www.iaeregionas.lt</p>

		<p>Klientų paieškos Lietuvoje bei užsienyje,  perspektyvių rinkos nišų paieška  Informacijos teikimas  Inovacijų sklaida ir diegimas  Techninių paslaugų teikimas  (spausdinimas, faksimilinis servisas,  kopijavimas, kt.)  Verslo planų rengimas  Marketingo tyrimų atlikimas</p>	
	<p>Verslo  informacijos  centrai (VIC)</p>	<p>Informacijos teikimas įmonės steigimo  klausimais (teisiniai,  organizaciniai, ryšių su kt. įmonėmis  užmezgimo)  Konsultacijos verslo valdymo, planavimo,  kontrolės klausimais  Verslo klientų, partnerių paieška  Lietuvoje  bei užsienyje  Techninių paslaugų teikimas  (spausdinimas,  faksimilinis servisas, kopijavimas, kt.)  Verslo planų rengimas  Patalpų, įrangos nuoma;  Konsultacijos ES struktūrinių fondų  finansavimo klausimais;  Verslo renginių organizavimas;  Mokymų, seminarų organizavimas</p>	<p>www.verslilietuva.  lt/lt/verslo-  informacijos-  centrai (nuoroda į  VIC sąrašą)</p>

**Šaltinis:** Baležentis A., Žalimaitė M. Lietuvos inovacijų infrastruktūra: struktūrinis funkcinis požiūris. Viešoji politika ir administravimas. 2012 T. 11, N, 2/ 2012 Vol. 11, no 2, p. 198-212.

### 3 priedas. Pagrindiniai inovatyvumo indeksuose naudojami kriterijai ir rodikliai

Indeksas	Veiksniai arba veiksmų grupės	Rodikliai
Žinių ekonomikos indikatoriai	Ekonominės paskatos ir institucinis režimas	Tarifinės ir netarifinės kliūtys; Reguliacinė kokybė; Teisinis valdymas;
	Švietimas ir žmogiškieji ištekliai	Suaugusiųjų raštingumo lygis (15 proc. ir daugiau); Viduriniojo išsilavinimo siekiančių mokinių skaičius; Tretinio išsilavinimo siekiančių studentų skaičius.
	Inovacijų sistema	Mokslininkų skaičius 1 mln. gyventojų; Patentinių paraiškų, užregistruotų JAV patentų ir prekių ženklų biure skaičius 1 mln. gyventojų. Mokslinių ir techninių žurnalų straipsnių skaičius 1 mln. gyventojų.
	Informacijos infrastruktūra	Telefonų abonementų skaičius 1000 žmonių; Kompiuterių skaičius 1000 žmonių; Interneto vartotojų skaičius 1000 žmonių;
Technologinių pasiekimų indeksas	Technologijų kūrimas	Įregistruotų patentų skaičius 1 gyventojui; Pajamos iš honorarų ir licencijų mokesčių ir užsienio
	Naujų inovacijų sklaida	Interneto saugyklų skaičius 1 gyventojui; Aukštųjų ir vidutinių technologijų eksporto dalis visame eksporte.
	Senų inovacijų sklaida	Telefonų skaičius 1 gyventojui; Elektros suvartojimas 1 gyventojui;
	Žmogiškieji gabumai	Vidutinis išsimokslinimo lygis metais; Gamtos mokslų, matematikos ir inžinerinių mokslų studentų dalis nuo visų studentų skaičiaus.
Konkurencinio ūkio efektyvumo indeksas	Industrializacijos lygis	Gamybos sektoriaus pridėtinė vertė 1 gyventojui; Gamybos sektoriaus eksportas 1 gyventojui.
	Inovacijų lygis	Vidutinių ir aukštųjų technologijų veiklos dalis gamybos sektoriaus pridėtinėje vertėje; Vidutinėmis ir aukštosiomis technologijomis grįstų

		produktų dalis gamybos eksporte.
Nacionalinio inovacinio potencialo indeksas	Mokslininkų ir inžinierių skaičiaus subindeksas	Visą darbo dieną dirbančių tyrėjų ir inžinierių dalis iš visų gyventojų;
	Inovacijų politikos subindeksas	Intelektinės nuosavybės apsauga; Šalies aplinkos patrauklumas siekiant išlaikyti mokslininkus ir inžinierius; Valstybės teikiamos mokesčių lengvatos R&D veiklai;
	Aplinkos klasterių inovacijoms subindeksas	Spaudimas inovuoti iš vidaus rinkos vartotojų; Specializuotų tyrimų ir mokymų tiekėjų buvimas; Klasterių egzistavimas ir egzistuojančių klasterių gylis;
	Inovacinių ryšių subindeksas	Bendra mokslų tyrimų institucijų kokybė; Rizikos kapitalo prieinamumas rizikingiems inovatyviems projektams.
Inovacinių pajėgumų indeksas	Žmogiškojo kapitalo indeksas	Raštingumo rodiklis; Vidurinių mokyklų mokinių skaičius procentais nuo atitinkamos amžiaus grupės; Aukštojo mokslo siekiančių žmonių skaičius.
	Technologinės veiklos indeksas	R&D personalo skaičius milijonui gyventojų; Suteiktų JAV patentų skaičius milijonui gyventojų; Mokslinių publikacijų skaičius milijonui gyventojų;
ES suminis inovacijų indeksas	Įėjimo rodikliai – inovacijų varikliai	Mokslininkų ir inžinierių skaičius 1000 gyventojų (20 – 29 metų); Gyventojų su tretiniu išsilavinimu 1000 gyventojų (25 – 64 metų); Plačiajuosčio ryšio skverbtis; Besimokantys visą gyventojų (100 gyventojų, 25 – 64 metų) Jaunimo išsilavinimo lygis
	Įėjimo rodikliai – žinių kūryba	Viešojo sektoriaus išlaidos Verslo sektoriaus išlaidos Aukštųjų ir vidutiniškai aukštų mokslinių tyrimų dalis

		išlaidų gamyboje Įmonių, gaunančių viešą inovacinės veiklos finansavimą, dalis; Universitetų mokslinių tyrimų išlaidos, gaunamos iš verslo
	Įėjimo rodikliai – inovacijos ir antreprenerystė	SVV įmonės, kuriančios vidines inovacijas; Įmonės, besikooperuojančios kurti inovacijas; Inovacijų kūrimo išlaidos; Ankstyvasis rizikos kapitalas; IRT išlaidos; SVV įmonės, naudojančios ne technologinius pokyčius
	Išėjimo rodikliai – pritaikomumas	Darbo jėga aukštųjų technologijų sektoriuje; Aukštųjų technologijų produktų dalis nuo viso eksporto; Naujų rinkos produktų pardavimo dalis; Naujų įmonių, bet ne naujų rinkoje produktų pardavimo dalis; Darbo jėgos dalis vidutinėje ir aukštųjų technologijų gamyboje.
	Išėjimo rodikliai – intelektualinė nuosavybė	EPO patentų; USPO patentų; Triados patentų; Nauji prekių ženklai; Nauji kūriniai.

**Šaltinis:** Jokubavičius A., Jucevičius R., Jucevičius G. et. al. Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika, Lietuvos inovacijų centras – Vilnius 2008

## 4 priedas. Personalo skyriaus organizacijoje X inovatyvumo vertinimo anketinė apklausa

### Personalo skyriaus organizacijoje X inovatyvumo vertinimas

**Gerb. Respondente,**

*Maloniai kviečiu atsakyti į šios anketos klausimus ir taip dalyvauti Mykolo Romerio universiteto žmogiškųjų išteklių vadybos magistrantės organizuojamame tyrime. Tyrimas atliekamas siekiant iširti Jūsų įmonės personalo skyriaus inovatyvumo lygį remiantis Lietuvoje nustatytais įmonių inovatyvumo kriterijais.*

*Į Jus kreipiuosi kaip į ekspertą žinantį naujausius personalo valdymo sprendimus (programinė įranga, personalo strategija) savo skyriuje. Siekiant užtikrinti įmonės konfidencialumą tyrimo metu (tyrimo metu buvo įrašytas įmonės X pavadinimas) pavadinimas bus koduojamas įmonės X sinonimu.*

*Žemiau pateikti klausimai apie inovacijų plėtojimą Jūsų skyriuje per pastaruosius 3 metus, kuriuos reikia įvertinti skalėje nuo 1 iki 5.*

*Skalės reikšmės:*

- 1 – Visiškai neatitinka, nėra daroma, niekada nevyko.**
- 2 – Mažai atitinka, mažai įvykdyta, retai vykdoma.**
- 3 – Iš dalies atitinka, dalinai įvykdyta, vykdoma kaip kada.**
- 4 – Atitinka, įvykdyta, vyksta dažnai.**
- 5 – Pilnai atitinka, pilnai įvykdyta, vyksta nuolat.**

1. Personalo skyrius veikia pagal parengtą strategiją

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

2. Personalo skyriaus strategija orientuota į nuolatinius pokyčius rinkoje ir pokyčius pačioje įmonėje, inovacinės veiklos plėtojimą.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

3. Personalo skyriaus strategija sudaro pakankamas prielaidas/paskatas inovacinės veiklos plėtojimui.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

4. Buvo sukurtos ir pateiktos į rinką naujos bei patobulintos programos skirtos pagerinti komunikaciją tarp personalo skyriaus padalinių ir lengviau valdyti žmogiškuosius išteklius.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

5. Personalo skyriuje vykdomi modernizavimo, naujų programų panaudojimo bei inovacijų diegimo projektai.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

6. Personalo skyriaus valdyme įgyvendinami nauji valdymo metodai.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

7. Dėl personalo skyriuje vykdomos inovacinės veiklos padidėjo įmonės konkurencingumas (atrenkamų darbuotojų kvalifikacija, kaštų mažėjimas valdant žmogiškuosius išteklius, darbuotojų mokymo kokybė, darbo našumo padidėjimas ir pan.)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

8. Sukurtų įmonės inovacijų naudą galima kiekybiškai įvertinti. (Mokymų organizavimui, kaštų mažėjimą atrenkant naujus darbuotojus, dokumentacijos mažėjimą).

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

9. Personalo skyriuje taikomi kūrybiškumo skatinimo metodai.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

10. Personalo skyrius turi nuolat tobulinamą skyriaus struktūrą.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

11. Personalo skyriuje numatomas ir tolesnis inovatyvių programų plėtojimas.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

12. Personalo skyriuje numatomas žmogiškųjų išteklių nuolatinis tobulėjimas.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

13. Personalo skyriuje yra pakankamai žinių inovacijų plėtrai.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

14. Personalo skyriaus darbuotojai dalinasi informacija apie inovacinę veiklą.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

15. Personalo skyrius bendradarbiauja su mokslo institucijomis, partneriais, vartotojais inovacijų tema.



<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

16. Inovacinės veiklos įtaka įmonės konkurencingumui bus efektyvi dar bent 3 metus.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

## 5 priedas. Programos A inovatyvumo ekspertinis vertinimas

Anketa vertinama žodžiu ir ekspertų atsakymai žymimi Likerto skalės įverčiuose.

*Maloniai kviečiu atsakyti į šios anketos klausimus ir taip dalyvauti Mykolo Romerio universiteto žmogiškųjų išteklių vadybos magistrantės organizuojamame tyrime.*

*Norėčiau atkreipti Jūsų dėmesį į tai, jog į Jus kreipiuosi kaip į ekspertus kiekvieną darbo dieną dirbančius su šia programa ir matančius šios inovatyvios programos plusus bei minusus. Siekiant užtikrinti įmonės konfidencialumą tyrimo metu (interviu metu buvo minimas įmonės X pavadinimas) pavadinimas bus koduojamas įmonės X sinonimu, o programos (minimas programos pavadinimas) pavadinimas bus koduojamas kaip **programa A**.*

*Žemiau pateikti klausimai apie **programos A** inovatyvumą, kuriuos reikia įvertinti balais nuo 1 iki 5.*

**1 – Visiškai neatitinka, nėra daroma, niekada nevyko.**

**2 – Mažai atitinka, mažai įvykdyta, retai vykdoma.**

**3 – Iš dalies atitinka, dalinai įvykdyta, vykdoma kaip kada.**

**4 – Atitinka, įvygdyta, vyksta dažnai.**

**5 – Pilnai atitinka, pilnai įvykdyta, vyksta nuolat.**

1. Naujos žinios buvo naudojamos kuriant personalo atrankos ir paieškos programą A.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Teigiamai vertinu išskirtines programos A savybes (techniniai parametrai, funkcionalumas, pritaikomumas ir pan.).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Programa A yra geresnė (funkcionalesnė ir/ar priimtinesnė klientams) už rinkoje egzistuojančius analogus.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Teigiamai vertinu programos A naujumo lygį Lietuvoje.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Šiuo metu naudoju visas programos A teikiamas funkcijas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Programa A turi perspektyvų ateityje.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

7. Pagal programą A gali būti sukuriami analogai naudojami kituose skyriuose.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

8. Naudojant programą A sukuriama akivaizdi nauda naudotojams.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

9. Programa A sukuria įmonės konkurencingumą.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

10. Inovatyvios programos dėka tampa prieinamos naujos veiklos sritys ir/ar rinkos segmentai.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

11. Programos A komercinė nauda yra akivaizdi.

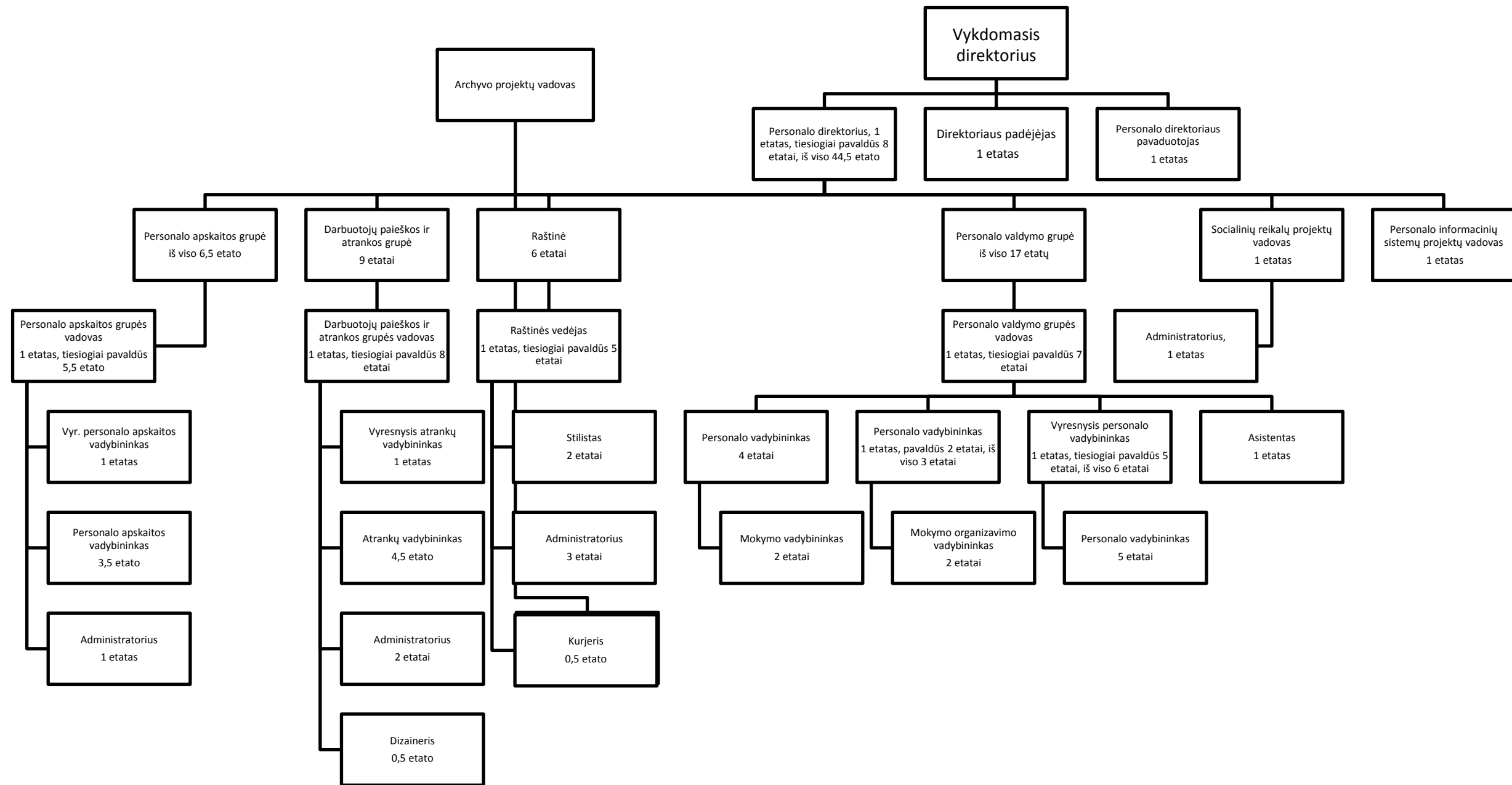
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

12. Programa A inovatyvi ir konkurencinga.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

\* Inovatyvus produktas – prekės ir paslaugos, kurios tam tikromis savybėmis ar ketinimu panaudoti gerokai skiriasi nuo anksčiau rinkoje (ar konkrečioje įmonėje) gamintų ar teiktų paslaugų ir yra skirtos parduoti pirkėjams.

## 6 priedas. Įmonės X personalo skyriaus struktūra



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis vidiniais įmonės dokumentais