

## Inovacinės organizacijos kultūros ir lyderystės sąsajos Lietuvos įmonėse

### Rugilė Sukackaitė

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto  
Informacijos paslaugų magistrė  
Faculty of Communication, Vilnius University  
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius  
El. paštas: r.sukackaite@gmail.com

### Zenona Ona Atkočiūnienė

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto  
Informacijos ir komunikacijos katedros profesorė, daktarė (HP)  
Faculty of Communication, Vilnius University  
Department of Information and Communication,  
Professor, Doctor (HP)  
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius  
El. paštas: zenona.atkociuniene@kf.vu.lt

*Organizacijos, siekdamos prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos ir išlaikyti konkurencinį pranašumą, kuria inovacijas. Inovacijų kūrimo potencialui didelę įtaką daro organizacinė kultūra. Vis daugiau mokslininkų pastebi, kad siekiant kurti ir vystyti inovacijas įmonėse reikia tikslingai formuoti inovacinę kultūrą, kuri ryškina akcentuojant esmines jos dedamąsias: pozityvią emocinę aplinką, žinių vadybą, kūrybiškumą ir pokyčių valdymą. Tačiau vien minėtų praktikų diegimas nėra pakankama sąlyga, užtikrinanti inovacijų generavimą. Inovacinei kultūrai sukurti ir palaikyti labai svarbus lyderio vaidmuo, kuris formuodamas pasitikėjimu ir atvirumu grįstą organizacinę kultūrą skatina inovacijų kūrimo procesus. Straipsnio tikslas – išanalizuoti inovacinės kultūros bei lyderystės konstruktus, nustatyti jų tarpusavio sąsajas ir inovacinės kultūros įtaką inovacinei veiklai Lietuvos įmonėse.*

**Pagrindiniai žodžiai:** inovacijos, inovacinė veikla, organizacinė kultūra, inovacinė kultūra, pozityvi emocinė aplinka, žinių vadyba, kūrybiškumas, pokyčių valdymas, transformacinė lyderystė.

### Įvadas

Mokslinių tyrimų erdvėje inovacijos yra reikšminga ir įvairiais aspektais analizuojama tema pasaulyje. Mokslininkai pažymi, kad inovacijos yra vienas svarbiausių veiksnių, padedančių vystyti ekonomikai: jos sukuria pridėtinę vertę, didina finansus bei konkurencingumą organizaciniu ir valstybiniu lygiais (Janiūnaitė et al., 2011; Steele ir

Murray, 2004). Inovacijų svarba regioniniu lygiu buvo akcentuota dar 1996 m., kai, norėdama paskatinti inovacijų kūrimą Europos Sąjungoje, Europos Komisija priėmė Pirmąjį Europos inovacinių veiksnių planą. Jame ryškina inovacinės kultūros skatinimo, inovacijoms palankios aplinkos vystymo bei tyrimų ir inovacijų ryšių kūrimo stiprinimo aspektai (The First..., 1996).

Nors minėtas planas buvo priimtas prieš beveik dvidešimt metų, inovacijų kūrimas ir įgyvendinimas tebėra itin aktualus ir šiomis dienomis. Siekiant kelti inovatyvumo lygį, šalyse diegiamos įvairios iniciatyvos ir vykdomi projektai, skatinantys inovacijų kūrimą. Lietuvoje, ypač pastaraisiais metais, daug dėmesio skiriama inovacijų kūrimo aktyvinimui valstybiniu lygiu: 2010 m. įkurta Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra (MITA), kuri siekia sutelkti valstybės išteklius inovatyvumui didinti (Dėl Lietuvos inovacijų plėtros..., 2013), VšĮ Lietuvos inovacijų centras teikia nemokamas konsultacijas inovacijų įgyvendinimo naudojant ES struktūrinių fondų lėšas klausimais, didinamas inovacijų finansavimas ir įgyvendinamos kitos iniciatyvos.

Pažymima, kad palankios sąlygos plėtoti verslą didina organizacijų konkurenciją, o technologiniai, demografiniai ir kiti sisteminiai pokyčiai reikalauja iš jų gebėjimo prisitaikyti prie kylančių iššūkių (Raišienė, 2012). Dėl pastarųjų priežasčių organizacijos siekia kurti inovacijas ir išlaikyti konkurencinį pranašumą rinkoje (Girmienė, 2014; Steele ir Murray, 2004; Stripeikis ir Ramanauskas, 2011).

Mokslininkai pripažįsta, kad vienas svarbiausių inovacijų kūrimo ir konkurencingumo palaikymo veiksnių yra inovacijoms palankios kultūros sukūrimas organizacijoje (Bandzevičienė, 2011; Steele ir Murray, 2004; Quin et al., 2015; Zlatanović ir Mulej, 2015). Organizacijos kultūra prasideda nuo aukščiausių vadovų, gebančių daryti stipriausią įtaką visai jos veiklai. Vienareikšmiškai sutinkama, kad lyderio vaidmuo formuojant organizacijos kultūrą yra itin svarbus, ir tam, kad gebėtų sukurti norimą kultūrą organizacijoje, vadovas kartu turėtų būti lyderis ir remtis lyderystės principais (Dombrowski et al., 2007; Nelson

ir Barnes, 2014; Piotrkowski, 2014; Sarros et al., 2011).

Mokslinėje literatūroje yra analizuojami atskiri inovacinės kultūros aspektai bei jų ryšiai su lyderyste (Abrell-Vogel ir Rowold, 2014; Analou et al., 2013; Hoch, 2013; Schwepker ir Good, 2013 ir kt.). Pažymėtina, kad inovacinės kultūros konstruktas kaip visuma bei jo sąsaja su lyderyste, nepaisant jų svarbos inovacijų kūrimui, dar nėra pakankamai iširti reiškiniai (Bandzevičienė, 2011; Quin et al., 2015; Zlatanović ir Mulej, 2015). Straipsnio tikslas – išanalizuoti inovacinės kultūros bei lyderystės konstruktus, nustatyti jų tarpusavio sąsajas ir inovacinės kultūros įtaką inovacinei veiklai Lietuvos įmonėse. Tikslui pasiekti tiriamas inovacinės kultūros konstruktas ir jo dedamosios, lyderystės reiškinys bei nustatomi inovacinės kultūros ryšiai su lyderyste ir inovacine veikla Lietuvoje.

## **Organizacijos inovacinė kultūra**

Inovacinė organizacijos kultūra kaip tyrimų objektas sulaukia vis didesnio tyrėjų dėmesio. Pažymėtina, kad, norint kurti inovacijas ir skatinti verslo proaktyvumą bei sėkmingumą, pirmiausia reikia sukurti ir puoselėti tokią kultūrą, kuri skatintų inovacijų kūrimą (Leavy, 2005; Steele ir Murray, 2014).

Inovacinės kultūros apibrėžtis, veiksnius ir elementus analizavo daugelis mokslininkų, išskirdami esmines inovacinės kultūros charakteristikas (Dobni, 2008; Morris, 2011; Townend, 2008).

Pasak Dobni (2008), inovacinė kultūra yra daugiadimensis kontekstas, kuris apima ketinimą būti inovatyviam, infrastruktūrą, paremiančią inovacijas, operacinį elgesio lygį, reikalingą rinkos ir vertės orientacijai paveikti, ir aplinką, kurioje inovacijos atsiranda.

Morris (2011) teigimu, organizacijos inovacinės kultūros išskirtinumas turėtų

būti ryškinamas per priešpriešą *status quo* organizacijos kultūrai ir pabrėžiamos inovacinei kultūrai būdingos charakteristikos: nenuspėjamumas, netikėtumai, sunkumai, naujovių siekis, pokyčių politika, efektyvumas per inovacijas, stabilumo draudimas, pokyčių išsileidimas, keliamas iššūkis dabartiniams vadybos modeliams, koncentravimasis į išskirtines kompetencijas ir į kūrybinį glaudumą, didelis nesėkmių lygis, organizacinių ryšių skatinimas, vidinių ir išorinių žinių sujungimas, įsitikinimas, kad visi darbuotojai turi kritinių žinių, dvi-prasmybės ieškojimas, klausimų kėlimas, ateities kūrimas ir inovacijų matavimas (Morris, 2011, p. 238). Apibendrinus minėto autoriaus išvalgas būtų galima išskirti esmines jų grupes:

1. Nuolatinių pokyčių siekis.
2. Išskirtinumo vertinimas.
3. Rizika.
4. Horizontali organizacijos struktūra.
5. Diversifikuoti žinių šaltiniai.
6. Aiški ateities vizija.

Pasak Townend (2008), inovacinėje kultūroje siekiama naujovių, vertinamas darbuotojų skirtingumas, suteikiama svarba tvirtiems ryšiams tarp organizacijos darbuotojų, nes dėl jų žmonės gali atskleisti savo geriausias savybes be baimės ir tai skatina inovacijų kūrimą. Kitaip nei Morris (2011), apibrėždamas inovacinės kultūros savybes Townend (2008) akcentavo psichologinius aspektus: nuolatinio tobulėjimo, pozityvaus emocinio klimato ir bendradarbiavimo.

Lietuvoje inovacinės kultūros tyrimai gana fragmentiški, ši tema tyrinėta tik keleto autorių (Bandzevičienė, 2011; Janiūnaitė et al., 2011; Stripeikis ir Ramanauskas, 2011). Bandzevičienės (2011) teigimu, inovacinė kultūra turėtų būti apibrėžta kaip veiksnys, dėl kurio šiuolaikinės verslo organizacijos

yra sėkmingos ir konkurencingos. Dažnai inovacinė kultūra apibrėžiama kaip visuma tam tikrų įsitikinimų, vertybių, požiūrių ir veiklos praktikų, palankių inovacinei veiklai – naujovių kūrimui ir diegimui (Janiūnaitė et al., 2011). Anot Stripeikio ir Ramanausko (2011), pagrindiniai inovacinės organizacijos kultūros elementai yra orientacija į pokyčius, nuolatinis informacijos perdavimas, komandinis darbas, decentralizacija, rizika, biurokratinių struktūrų nebuvimas ir iniciatyvumo skatinimas. Bandzevičienė (2011) išskiria kiek kitokius bruožus, būdingus inovacinei organizacijos kultūrai: darbuotojų atvirumas naujoms idėjoms ir požiūriams; organizacijos vadovų įsitikinimas, kad inovacijos yra įmonės strategija; derinamos disciplinos ir kūrybiškumo vertybės. Janiūnaitė ir kiti bendraautoriai (2011) pažymi, kad inovacinei kultūrai būdinga: nuolatinis idėjų generavimas ir mokymasis bei toleruojama rizika.

Taigi, apibendrintai galima teigti, kad svarbiausi inovacinės kultūros bruožai:

- *pozityvi emocinė aplinka*, kurioje nuolat komunikuojama, nebijoma daryti klaidų, vyrauja atvirumas skirtingiems požiūriams, pasitikėjimas ir siekiama ne konfliktų, o bendradarbiavimo;
- *žinių vadyba*, kuri skatina organizaciją dalytis žiniomis, įgyti naujų žinių ir jas išsaugoti, taip pat taikyti kitus žinių procesus, leidžiančius taikyti žinias kuriant naujoves;
- *kūrybiškumas*, t. y. išskirtinumas ir nebijojimas leisti jam pasireikšti, o tai skatina asmenis atskleisti savo idėjas, kurti ir ieškoti iki šiol nebandytų sprendimo būdų;
- *pokyčių valdymas*, dėl kurio vyksta pokyčiai, keliamas iššūkis dabartinei būklei ir į pokyčius žvelgiama teigiamai.

## Lyderystė

Modernūs lyderystės tyrimai pabrėžia poveikį organizacijos sėkmei per komandines struktūras, dalyvaujantį vadovavimą, didėjančią individų įgalinimą, lyderystės paskirstymą tarp organizacijos narių (McDermott et al., 2011; Edmonstone ir Western, 2002 cit. pagal Sarros et al., 2011). Vis dėlto dažniausiai tiriama vadovų lyderystė (Sarros et al., 2011). Conger (1999) teigimu, išliekantis lyderystės objektų – vadovų – tyrimas yra siejamas su tuo, kad jie turi daugiau galios ir išteklių daryti organizacijai įtaką nei kiti darbuotojai (cit. pagal Sarros et al., 2011). Daugelis autorių pabrėžia būtiną lyderystės ir vadovavimo sąjungą, siekiant didžiausios organizacijos sėkmės (Omran et al., 2009; Piotrkowski, 2014; Sharma, 1997 ir kt.).

Organizacinei lyderystei tirti mokslininkas Burns (1978) išplėtojo dvi pagrindines lyderystės koncepcijas, plačiai naudojamas ir šiandieniuose tyrimuose: transformacinės ir transakcinės (cit. pagal Schepers et al., 2005). Minėti lyderystės tipai nėra supriešinami, nes papildo vienas kitą, tačiau analizuojamos problematikos kontekste remiamasi transformacinės lyderystės principais, kai darbuotojus siekiama įkvėpti charizmatine kalba, juos motyvuoti, stimuliuoti intelektinius gabumus ir išnaudoti visą turimą potencialą, stengiamasi padėti kitiems, sekėjai skatinami tapti lyderiais (Giltinane, 2013; Noruzy et al., 2013; Schepers et al., 2005). Transformaciniai lyderiai turi demokratines pažiūras ir yra įsitikinę, kad kiekvienas darbuotojas yra pakankamai motyvuotas pats atlikti darbą gerai bei siekia autonomijos ir galimybių, kad galėtų tai įrodyti (Bass, 2008 cit. pagal Giltinane, 2013). Pažymima, kad būtina sąlyga plėtotis transformacinei lyderystei ir kartu jos pasekmė – abipusis lyderio ir darbuotojų

pasitikėjimas (Giltinane, 2013; Noruzy et al., 2013). Pateiktos apibrėžtys iliustruoja, kad transformacinė lyderystė daro didelę įtaką formuojant inovacinę kultūrą, taigi ja remiamasi atliekant empirinį tyrimą.

## Inovacinės kultūros ir lyderystės sąsajos

Inovacinės kultūros ir lyderystės sąsajų svarba inovacijų kūrimui pabrėžiama daugelyje šaltinių, tačiau galima pastebėti, kad stokojama tyrimų, patvirtinančių tokią priklausomybę. Inovacinės kultūros ir lyderystės ryšiai dažniausiai analizuojami nustatant lyderių įtaką keturiems inovacinės kultūros dėmenims:

- Pozityvią emocinę aplinką lyderis formuoja vertindamas darbuotojus kaip asmenybes, rodydamas pagarbą, kurdamas pasitikėjimą ir saugumą (Aginė ir Gibson, 2010; De Cremer et al., 2006).
- Žinių vadybą lyderis įgyvendina suvokdamas šios praktikos būtinybę ir pasiryždamas ją palaikyti, užtikrindamas technologinius ir sociokognityvinius procesus organizacijos viduje bei žinių išorės gavimą (Lakshman, 2007; Nguyen ir Mohamed, 2011; Singh, 2008).
- Kūrybiškumą lyderis skatina atrinkdamas į kūrybiškumą linkusius darbuotojus, kurdamas kūrybišką klimatą, paremdamas, įkvėpdamas ir skatindamas darbuotojus generuoti idėjas (Aginė ir Gibson, 2010; Mathisen et al., 2012).
- Pokyčių valdymą lyderis įgyvendina juos inicijuodamas, formuodamas teigiamą darbuotojų atsaką į pokyčius ir motyvuodamas nuo savo interesų tenkinimo pereiti prie organizacijos tikslų siekimo (Shamir, et al., 1993 cit pagal Abrell-Vogel ir Rowold, 2014).

## Tyrimo metodologija ir metodika

*Tyrimo tikslas* – nustatyti inovacinės kultūros ir lyderystės sąsajas bei inovacinės kultūros įtaką inovacinei veiklai Lietuvos įmonėse.

*Tyrimo uždaviniai*: ištirti inovacinės kultūros ir lyderystės apraiškas; nustatyti inovacinės kultūros dedamųjų tarpusavio ryšius; inovacinės kultūros ir lyderystės ryšius; ryšius tarp inovacinės kultūros ir inovacinės veiklos.

*Tyrimo metodas* – anketinė apklausa. Tyrime dalyvavo atsitiktinai pasirinktos įvairių veiklos sričių Lietuvos mikroįmonės ir mažos įmonės, turinčios 5–49 darbuotojus. Iš viso buvo surinktos 144 anketos iš 48 įmonių.

Klausimyną sudarė keturi klausimų blokai:

1. Socialinės demografinės respondentų charakteristikos;
2. Įmonės charakteristikos ir inovacinė veikla (įmonės dydis pagal darbuotojų skaičių, veiklos pobūdis ir inovacinių veiklų vykdymo dažniai);
3. Vadovo transformacinės lyderystės elgsenos vertinimas;
4. Inovacinės kultūros vertinimas (pozityvios emocinės aplinkos, žinių vadybos, kūrybiškumo, pokyčių valdymo vertinimai).

Klausimyno dalyje, kuria siekta nustatyti, ar respondentų vadovai pasitelkia transformacinės lyderystės praktikas, pateikta Bendroji transformacinio vadovavimo skalė (angl. *GTL – Global Transformational Leadership scale*), pritaikyta naudoti Lietuvoje.

Klausimyno dalį, skirtą išsiaiškinti, ar respondentų organizacijose vyrauja inovacinė kultūra, sudarė po 12 teiginių apie kiekvieną inovacinės kultūros dedamąją: pozityvią emocinę aplinką, žinių vadybą, kūrybiškumą ir pokyčių valdymą. Respon-

dentai turėjo įvertinti kiekvieno teiginio teisingumą penkių balų Likerto skale nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“.

Mokslinis tyrimas buvo vykdomas 2015 m. lapkričio 4–14 dienomis. Surinkti duomenys buvo analizuojami SPSS programos 19 versija.

## Tyrimo rezultatų analizė

Aptariant tyrimo rezultatus, svarbu pagrįsti klausimyno skalių vidinį patikimumą. Transformacinės lyderystės ir inovacinės kultūros dedamųjų vidinį skalių patikimumą patvirtina aukštas Kronbacho alfa koeficientas, todėl galima teigti, jog skalės yra sudarytos gerai (1 lentelė).

*1 lentelė. Transformacinės lyderystės ir inovacinės kultūros dedamųjų vidinis skalių patikimumas*

	<i>Kronbacho <math>\alpha</math></i>
Transformacinė lyderystė	0,939
Pozityvi emocinė aplinka	0,893
Žinių vadyba	0,869
Kūrybiškumas	0,915
Pokyčių valdymas	0,892

Pagrindžiant inovacinės kultūros dedamųjų tinkamumą atspindėti inovacinės kultūros konstrukta, naudota tiriančioji faktorių analizė taikant pagrindinių komponentių metodą. Duomenų tinkamumą faktorių analizei patvirtino pakankamas Kaiserio–Majerio–Olkinio mato dydis ( $KMO=0,847$ ) ir Bartleto sferiškumo kriterijus ( $p<0,05$ ) (Čekanavičius ir Murauskas, 2002). Buvo išskirtas vienas faktorius, paaiškinantis 80,5 % duomenų dispersijos. Visų inovacinės kultūros dedamųjų svoriai faktoriuje yra dideli, dėl to galima teigti, kad visos inovacinės kultūros dedamosios yra svarbios siekiant paaiškinti inovacinės kultūros

2 lentelė. *Inovacinės kultūros dedamųjų svoriai faktoriuje*

	<i>Svoriai faktoriuje</i>
Kūrybiškumas	0,925
Pokyčių valdymas	0,925
Pozityvi emocinė aplinka	0,901
Žinių vadyba	0,835

reiškinį (2 lentelė). Didžiausius svorius faktoriuje turi kūrybiškumo ir pokyčių valdymo kintamieji, dėl to jie yra labiausiai susiję su inovacinės kultūros faktoriumi.

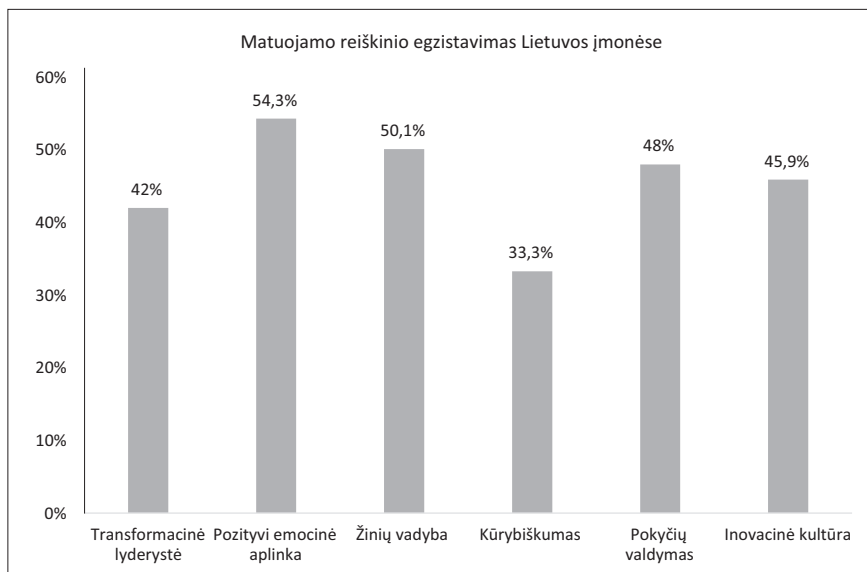
### **Inovacinės kultūros ir lyderystės apraiškos**

Siekiant nustatyti inovacinės kultūros ir lyderystės apraiškas Lietuvos įmonėse, buvo remiamasi Mathisen (2012) metodika: kiekvienam inovacinės kultūros dedamąjį apibūdinančiam teiginiui buvo suskaičiuoti rangų vidurkiai pagal trijų kiekvienos įmo-

nės darbuotojų įvertinimus. Taip pat buvo sudaryti pozityvios emocinės aplinkos, žinių vadybos, kūrybiškumo ir pokyčių valdymo kintamieji pagal vertintus teiginius. Žvelgiant į dedamųjų vertinimus, matyti, kad pozityvi emocinė aplinka vyrauja daugiau nei pusėje įmonių (54,3 %), žinių vadyba ir pokyčių valdymas – maždaug pusėje įmonių (50,1 % ir 48 %), o kūrybiškumas – trečdalyje įmonių (33,3 %) (1 pav.). Inovacinė kultūra egzistuoja 45,9 % Lietuvos įmonių, o transformacinė lyderystė – 42 % įmonių.

### **Inovacinės kultūros dedamųjų tarpusavio ryšiai**

Išmatavus inovacinės kultūros dedamųjų kintamųjų ryšius Pirsono koreliacijos koeficientu, pastebėta, kad pozityvios emocinės aplinkos, žinių vadybos, kūrybiškumo ir pokyčių valdymo kintamieji tarpusavyje koreliuoja vidutiniškai arba stipriai (2 pav.).



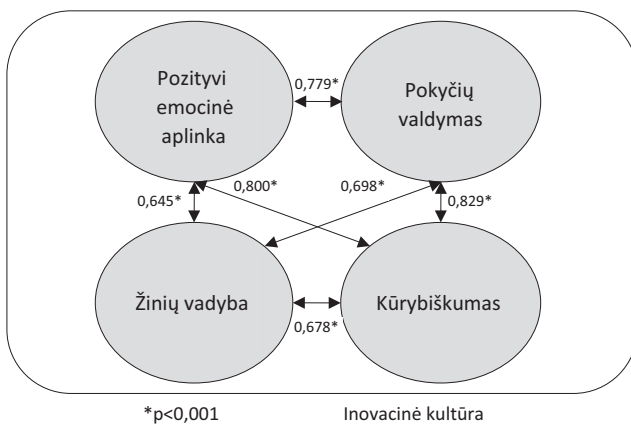
1 pav. *Vadovo lyderystės, inovacinės kultūros dedamųjų ir inovacinės kultūros apraiškos Lietuvos įmonėse*

Tai reiškia, kad vienu inovacinės kultūros dedamųjų įgyvendinimas veiks ir didesnių kitų dedamųjų įgyvendinimą. Stipriausi ryšiai sieja kūrybiškumą ir pokyčių valdymą.

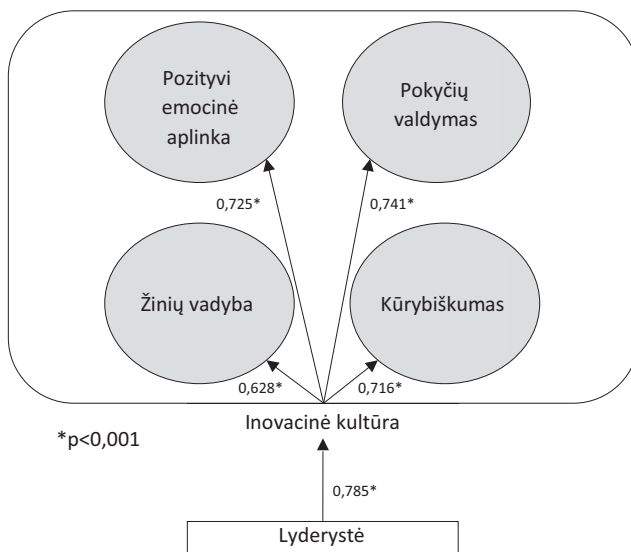
### Inovacinės kultūros ir transformacinės lyderystės ryšiai

Išmatavus inovacinės kultūros dedamųjų ryšius su lyderyste Pirsono koreliacijos ko-

eficientu, pastebėta, kad visos dedamosios teigiamai vidutiniškai arba stipriai koreliuoja su transformacine lyderyste ir ryšiai yra statistiškai reikšmingi (3 pav.). Transformacinė lyderystė stipriausiai susijusi su pokyčių valdymu, kiek mažesnės sąsajos – su pozityvia emocine aplinka ir kūrybiškumu, o mažiausi, bet pakankamai stiprūs ir reikšmingi ryšiai – su žinių vadyba. Rezultatai



2 pav. *Inovacinės kultūros dedamųjų tarpusavio ryšiai*  
(Pirsono koreliacijos koeficientas)



3 pav. *Lyderystės ir inovacinės kultūros dedamųjų bei inovacinės kultūros ryšiai*  
(Pirsono koreliacijos koeficientas)



rodo, kad kuo vadovo elgesys artimesnis transformaciniam, tuo pozityvesnė emoci-  
nė aplinka vyrauja organizacijoje, geriau  
vykdoma žinių vadyba, labiau skatinamas  
kūrybiškumas ir geriau valdomi pokyčiai.  
Matuojant inovacinės kultūros konstrukto ir  
transformacinės lyderystės ryšius pastebėta,  
kad šie konstruktai yra teigiamai stipriai ir  
statistiškai reikšmingai susiję (3 pav.). Tai  
rodo, kad kuo labiau įmonės vadovas pasi-  
telkia transformacinės lyderystės elgseną,  
tuo įmonėje didesnės inovacinės kultūros  
apraiškos.

### **Inovacinės kultūros ir inovacinės veiklos ryšiai**

Inovacinės kultūros ir inovacinės veiklos  
dažnio ryšiai buvo matuoti Pirsono korelia-  
cijos koeficientu. Rezultatai parodė, kad ry-  
šiai tarp inovacinės kultūros ir visų keturių  
anketoje įvardytų inovacijų tipų kūrimo yra  
statistiškai reikšmingi ir vidutinio stiprumo  
(3 lentelė). Labiausiai inovacinė kultūra  
skatina produktų ir paslaugų patobulinimų  
kūrimą įmonėse, kiek mažiau ji susijusi  
su naujų produktų ar paslaugų kūrimu bei  
tobulinamais techniniais ir technologiniais  
procesais, o mažiausią, nors reikšmingą,  
įtaką inovacinė kultūra daro valdymo ir  
vadybos procesų tobulinimui.

### **Išvados**

Inovacijų kūrimo potencialui didelę įtaką  
daro organizacinė kultūra, tačiau siekiant  
kurti ir plėtoti inovacijas įmonėse svarbu  
tikslingai formuoti inovacinę kultūrą: po-  
zityvią emocinę aplinką, žinių vadybą, kū-  
rybiškumą, pokyčių valdymą. Inovacinei  
kultūrai sukurti ir palaikyti labai svarbus  
lyderio vaidmuo. Formuodamas pasitikėji-  
mu ir atvirumu grįstą organizacinę aplinką,  
lyderis skatina inovacijų kūrimo procesus.

Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiau  
nei pusėje tirtų Lietuvos įmonių vyrauja  
pozityvi emocinė aplinka ir įgyvendina-  
mos žinių vadybos veiklos, o pokyčių  
valdymas – kiek mažiau nei pusėje įmonių.  
Mažiausiai iš inovacinės kultūros dedamųjų  
yra įgyvendinamas kūrybiškumas – jis yra  
skatinamas trečdalyje tirtų Lietuvos įmo-  
nių. Visos inovacinės kultūros dedamosios  
turi stiprius teigiamus tarpusavio ryšius.  
Stipriausiais ryšiais yra susiję pokyčių val-  
dymas ir kūrybiškumas, šiek tiek mažesnius  
tarpusavio ryšius turi pozityvi emocinė  
aplinka ir kūrybiškumas. Mažiausi, nors  
reikšmingi ir vidutinio stiprumo ryšiai sieja  
žinių vadybą ir pozityvią emocinę aplinką.  
Inovacinė kultūra vyrauja beveik pusėje  
tirtų Lietuvos įmonių.

Transformacinės lyderystės elgseną pa-  
sitelkia kiek mažiau nei pusės tirtų Lietuvos

3 lentelė. *Inovacinės organizacijos kultūros ir inovacinės veiklos ryšiai (Pirsono koreliacijos koeficientas)*

	<i>Inovacinė kultūra</i>
Mano įmonėje kuriami nauji produktai ir (ar) paslaugos	0,605*
Mano įmonėje kuriami produktų ir (ar) paslaugų patobulinimai	0,646*
Mano įmonėje tobulinami techniniai ir technologiniai procesai	0,625*
Mano įmonėje tobulinami valdymo ir vadybos procesai	0,562*

\*p<0,001



įmonių vadovai. Transformacinė lyderystė Lietuvos įmonėse reikšmingai ir tiesiogiai veikia visas inovacinės kultūros dedamosias, tačiau stipriausi transformacinės lyderystės ryšiai yra su pokyčių valdymu. Kaip ir inovacinės kultūros dedamosios, inovacinė organizacijos kultūra Lietuvos įmonėse taip pat yra reikšmingai susijusi su transformacine lyderyste: kuo įmonės vadovas artimesnis transformaciniam lyderiui, tuo organizacijos kultūra labiau inovacinė.

Inovacinė kultūra yra reikšmingai susijusi ir su inovacinės veiklos dažniu. Stiprūs ryšiai yra tarp inovacinės kultūros ir įmonėje kuriamų produktų bei paslaugų tobulini-

mo veiklos, kiek silpnesni ryšiai inovacinę kultūrą sieja su techninių ir technologinių procesų tobulinimo bei naujų produktų ir paslaugų kūrimo veikla. Vidutinio stiprumo ryšiai nustatyti tarp inovacinės kultūros ir valdymo bei vadybos procesų tobulinimo veiklos.

Taigi lyderystės ir inovacinės kultūros sąveika duoda geriausių rezultatą kuriant inovacijas. Transformacinės lyderystės reikšmė kuriant inovacinę kultūrą itin svarbi, todėl organizacijų vadovams, siekiantiems įgyvendinti inovacinę kultūrą savo įmonėse, būtų pravartu pasitelkti transformacinės lyderystės principus.

## LITERATŪRA

ABRELL-VOGEL, C.; ROWOLD, J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 27, iss. 6, p. 900–921 [žiūrėta 2015 m. lapkričio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JOCM-07-2012-0111>>.

AGINE, E.; GIBSON, T. (2010). Developing an innovative culture. Developing an Innovative culture. vol. 64, iss. 7, p. 52–55 [žiūrėta 2015 m. lapkričio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=42b68959-2bba-4422-b85f-d989131ceedb%40sessionmgr115&vid=0&hid=118&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=52106237>>.

ANALOU, B. D.; DOLORIERT, C. H.; SAMBROOK, S. (2013). Leadership and knowledge management in UK ICT organisations. *Journal of Management Development*, vol. 32, iss. 1, p. 4–17 [žiūrėta 2015 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02621711311286892>>.

BANDZEVIČIENĖ, R. (2011). Inovacijų vadybos psichologija: metodinė priemonė. Mykolo Romerio universitetas, p 8–47 [žiūrėta 2015 m. lapkričio 23 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2011\\_Metodine\\_priemone\\_Inovaciju\\_vadybos\\_psichologija.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Metodine_priemone_Inovaciju_vadybos_psichologija.pdf)>.

ČEKANAVIČIUS, V.; MURASKAS, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai II*. Vilnius: Leidykla TEV, p. 243.

De CREMER, D.; Van DIJKE, M.; BOS, A. E. R. (2006). Leaders procedural justice affecting identification and trust. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 27, iss. 7, p. 554–565 [žiūrėta 2015 m. gruodžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437730610692416>>.

Dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programos patvirtinimo: Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. gruodžio 18 d. nutarimas Nr. 1281 [interaktyvus] [žiūrėta 2015 m. lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=463361%20](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=463361%20)>.

DOBNI, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, vol. 11, iss. 4, p. 539–559 [žiūrėta 2015 m. lapkričio 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14601060810911156>.

DOMBROWSKI, C.; KIM, J. Y.; DESOUZA, K. C.; BRAGANZA, A.; PAPAGARI, S.; BALOH, P.; JHA, S. (2007). Elements of Innovative Cultures. *Knowledge and Process Management*, vol. 14, no. 3, p. 190–202. Prieiga per internetą: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.279/epdf>>.

GILTINANE, CI. (2013). Leadership styles and theories. *Nursing Standard*, vol. 27, iss. 41, p. 35–39 [žiūrėta 2015 m. gruodžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://rcnpublishing.com/doi/abs/10.7748/ns2013.06.27.41.35.e7565>>.

GIRNIENĖ, I. (2014). Žinių valdymo įtaka nuolatiniams inovacijų kūrimui: atvejo analizė. *Informacijos mokslai*, nr. 68, p. 44–62 [žiūrėta 2015 m. gruodžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vu.lt/leidyba/dokumentai/zurnalai/INFORMACIJOS%20MOKSLAI/Informacijos%20mokslai%202014%2068/44-62.pdf>>.

HOCH, J. (2013). Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity. *Journal of Business & Psychology*, vol. 28, no. 2, p. 159–174 [žiūrėta 2015 m. gruodžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c207246e-bbc7-44c4-8dcb-d409ce8b592d%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4112>>.

JANIŪNAITĖ, B.; PETRAITĖ, M.; JUCEVIČIUS, G. (2011). *Organizacijų inovacinė kultūra*. Kaunas: Technologija, p. 5–19.

LAKSHMAN C. (2007). Organizational knowledge leadership: a grounded theory approach *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 28, iss. 1, p. 51–75 [žiūrėta 2015 m. spalio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/01437730710718245>>.

LEAVY, B. (2005). A Leader's guide to creating an innovation culture. Brian Leavy. *Strategy & Leadership*, vol. 33, iss. 4, p. 38–45 [žiūrėta 2015 m. spalio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10878570510608031>>.

MATHISEN, G. E.; EINARSEN, S.; MYKLE-TUN R. (2012). Creative leaders promote creative organizations. *International Journal of Manpower*, vol. 33, iss. 4, p. 367–382 [žiūrėta 2015 m. gruodžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/01437721211243741>>.

McDERMOTT, A.; KIDNEY, R.; FLOOD, P. (2011). Understanding leader development: learning from leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 32, iss. 4, p. 358–378 [žiūrėta 2015 m. gruodžio 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplu/10.1108/01437731111134643>>.

MORRIS, L. (2011). The innovation master plan. *Companion volume to Permanent Innovation*, p. 211–238 [žiūrėta 2015 m. gruodžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.innovationlabs.com/Innovation\\_Master\\_Plan.pdf](http://www.innovationlabs.com/Innovation_Master_Plan.pdf)>.

NELSON, H. S.; BARNES, K. B. (2014). What kills innovation? Your role as a leader in supporting an innovative culture. *Industrial and Commercial Training*, vol. 46, iss. 1, p. 7–15 [žiūrėta 2015 m. gruodžio

1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/ICT-09-2013-0057>>.

NGUYEN, H. N.; MOHAMED, Sh. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, vol. 30, iss. 2, p. 206–221 [žiūrėta 2015 m. spalio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02621711111105786>>.

NORUZY, A.; DALFARD, V.; AZHDARI, B.; NAZARI-SHIRKOUHI, S.; REZAZADEH, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5-8), p. 1073–1085 [žiūrėta 2015 m. gruodžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ddd3f4be-ea1c-4dd9-89f6-8804b9798606%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4112>>.

OMRAN, A.; MAHMOOD, A.; HUSSIN, A. A. (2009). Leadership: how to be an effective manager. *Journal of Academic Research in Economics*, vol. 1, iss. 3, p. 335–347. Prieiga per internetą: <[http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?\\_sid=ac92e5cd-9058-4923-97e3-54be5a014f46%40sessionmgr4002&vid=1&hid=4201](http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?_sid=ac92e5cd-9058-4923-97e3-54be5a014f46%40sessionmgr4002&vid=1&hid=4201)>.

PIOTRKOWSKI, K. (2014). Leader – manager of a modern self-governing organization. *Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy*, vol. 7, iss. 1, p. 157–167 [žiūrėta 2015 m. gruodžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=42b05e04-4c70-4670-90fe-29c81049c2fe%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4201>>.

QUIN, Y.; LI, B.; YU, L. (2015). Management innovations in a Chinese hotel company: the case of 7 Days Inn. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 27, iss. 8, p. 1856–1880 [žiūrėta 2016 m. sausio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IJCHM-02-2014-0080>>.

RAIŠIENĖ, A. G. (2012). Organizacijos lyderio vaidmuo, kuriant ir plėtojant socialines partnerystės ryšius. *Societal innovations for global growth*, no. 1 (1), Mykolo Romerio universitetas, p. 647–661 [žiūrėta 2015 m. gruodžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367188631740/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.

SARROS, J. C.; COOPER, B. K.; SANTO-RA, J. C. (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 32, iss. 3, p. 291–309 [žiūrėta 2015 m. gruodžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/01437731111123933>>.

SCHEPERS, J.; WETZELS, M.; DE RUYTER, K. (2005). Leadership styles in technology acceptance: do followers practice what leaders preach? *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 15, iss. 6, p. 496–508 [žiūrėta 2015 m. lapkričio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09604520510633998>>.

SCHWEPKER, CH. H.; GOOD, D. J. (2013). Improving salespeople's trust in the organization, moral judgment and performance through transformational leadership. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 28, iss. 7, p. 535–546 [žiūrėta 2015 m. spalio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JBIM-06-2011-0077>>.

SHARMA, A. (1997). Leadership: The manager v. the leader. *IIE Solutions*, vol. 29, iss. 9, [žiūrėta 2015 m. gruodžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=78274944-8bb6-4142-81c1-ecd028d832ce%40sessionmgr4001&vid=4&hid=4207&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG1ZlZQ%3d%3d#db=a9h&AN=9710093106>>.

SINGH, S. K. (2008). Role of leadership in knowledge management: a study. *Journal of Knowledge*

*Management*, vol. 12, iss. 4, p. 3–15 [žiūrėta 2015 m. gruodžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/13673270810884219>>.

STEELE, J.; MURRAY, M. (2004). Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 11, iss. 5, p. 316–322 [žiūrėta 2015 m. spalio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09699980410558502>>.

STRIPEIKIS, O.; RAMANAUSKAS, J. (2011). Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, no. 1 (25), p. 224–230 [žiūrėta 2015 m. spalio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367176884544/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>>.

The First Action Plan for Innovation in Europe. Innovation for growth and employment (1996). Prieiga per internetą: <<http://cordis.europa.eu/documents/documentlibrary/21926641EN6.pdf>>.

TOWNEND, A. (2008). How can HR encourage a culture of innovation? *Strategic HR Review*, vol. 7, iss. 6 [žiūrėta 2015 m. gruodžio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://dx.doi.org/10.1108/shr.2008.37207fab.004>>.

ZLATANOVIĆ, D.; MULEJ, M. (2015). Soft-systems approaches to knowledge-cum-values management as innovation drivers. *Baltic Journal of Management*, vol. 10, iss. 4, p. 497–518 [žiūrėta 2016 m. sausio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/BJM-01-2015-0015>>.

## THE LINK BETWEEN INNOVATION ORGANIZATION CULTURE AND LEADERSHIP IN LITHUANIAN COMPANIES

Rugilė Sukackaitė, Zenona Ona Atkočiūnienė

S u m m a r y

Constant competition in nowadays hyperdynamic environment is one of the key conditions that encourage the organizations to look for the best ways to increase their performance. New, creative and productive ideas, permanent development of the employees' competences provide the basis for the successful development and competitive advantage of the organization. Innovation potential is highly influenced by the organizational

culture. Scientists agree that in order to create and develop innovations, it is important to form innovation culture with its elements: positive emotional environment, knowledge management, creativity and change management. For the continuous development of innovation culture it is important to have a leader who could promote innovation processes by forming the environment based on trust and openness.

The aim of the article is to define the innovation culture construct and analyze its relationship with the leadership. To achieve this goal, empirical study was carried out by using survey method and the following things were measured: the level of innovation culture and leadership existence; the links among innovation culture elements; the link between innovation culture and leadership; the link between

innovation culture and innovation performance in Lithuanian companies. The research revealed that innovation culture elements are connected to each other. Additionally, the research confirmed the relationship between innovation culture and transformational leadership and revealed that innovation culture has a positive and strong influence on innovation performance.

*Įteikta 2016 m. vasario 26 d.*