

Darbuotojų įsitraukimo į inovacijų valdymą didinimas Lietuvos organizacijose

Įvadas

Inovacijos ir jų plėtra šiomis dienomis yra viena svarbiausių organizacijų sričių, kurios padeda organizacijai tobulėti, kurti naujoves ir išlikti konkurencingai rinkoje. Vienos organizacijos inovacijų valdymui kuria naują padalinį ir samdo šios srities specialistus, kitos – perka paslaugas iš išorės. Tačiau reta organizacija moka tinkamai išnaudoti jau turimus žmogiškuosius išteklius. Organizacijos darbuotojai yra tie, kurie geriausiai žino apie visus joje vykstančius procesus, jų privalumus ir minusus, todėl ypač naudinga yra pasitelkti jų pagalbą ir įtraukti darbuotojus į inovacijų valdymo procesą organizacijoje. Vis dėlto, vienose organizacijose neįtraukiami daugelio sričių darbuotojus į inovacijų valdymą, o kitose – patys darbuotojai nenori įsitraukti arba nori, tačiau jiems yra nesuteikiamos tokios galimybės. Remiantis tuo svarbu išanalizuoti šią sritį ir pateikti siūlymus, kuriais galėtų organizacijos pasinaudoti, kaip galima padidinti darbuotojų įsitraukimą į inovacijų valdymą, tiek siekiant efektyvumo veikloje ir pilnai išnaudojant turimus žmogiškuosius išteklius, tiek įtraukiant darbuotojus į organizacijos veiklą, juos sudominant ir motyvuojant. Remiantis tuo, kyla šio darbo **problema** – kaip paskatinti darbuotojų įsitraukimą į inovacijų valdymą Lietuvos organizacijose?

Darbo tyrimo objektas: Darbuotojų įsitraukimas į inovacijų valdymą organizacijose.

Darbo tikslas: Išanalizavus mokslinę literatūrą ir atlikus tyrimą, nustatyti pagrindinius sprendimo būdus, kaip galima padidinti darbuotojų įsitraukimą į inovacijų valdymą organizacijose.

Darbuotojų įsitraukimo į inovacijų valdymą organizacijose literatūros analizė

Inovacijų valdymo organizacijose samprata

Pastebima, jog literatūroje autoriai pateikia įvairius inovacijų valdymo apibrėžimus. I. Zabelavičienė (2012) teigia, kad inovacijų valdymo apibrėžimas apima tyrimą, pasirošimą, procesų valdymą, siekiant gauti norimą efektą. Tuo metu L. Baronienė (2010) papildo, kad inovacijų valdymo apibrėžimas apima ir metodų taikymą, naujumą bei verslo sėkmę. Svarbu suprasti, kad inovacijų diegimas ir valdymas turi tam tikrą rizikos laipsnį, todėl šioje veikloje svarbus ne tik įvairių metodų taikymas, bet ir pasitelkti ateities prognozavimo modeliavimus (Giedraitytė ir Raipa, 2012). Taip pat kiti autoriai, kaip H. Saray et al. (2017) prie šios sąvokos prideda ir kuriamą socialinę ir žinių visuomenės naudos kūrimą. Lietuvos Respublikos technologijų ir inovacijų įstatyme (2018) pateikiamame inovacijų valdymo apibrėžime, minimi ekonomikos, kultūros aspektai, kurių neapėmė kitų autorių pateikti apibrėžimai. Tačiau taip pat pastebimi besikartojantys tarp autorių konkurencingumo, socialinės gerovės ir visuomenės aspektai. Pastebima, jog yra vyraujančių įvairių ir skirtingų nuomonių bei skirtingus aspektus apimančių inovacijų valdymo autorių apibrėžtų sąvokų. Daugeliu atveju šios sąvokos samprata priklauso nuo konteksto ir aplinkos, kurioje ji yra naudojama. Todėl toliau šiame darbe inovacijų valdymas yra laikomas procesu, kuriuo stengiamasi sukurti naujoves ar naujos krypties produktus / paslaugas, kurios prisidėtų prie organizacijos konkurencingumo ir vertės didinimo bei socialinės ir visuomenės gerovės kūrimo.

Darbuotojų įsitraukimo į inovacijų valdymą veiksniai

Žmogiškieji ištekliai yra vienas svarbiausių įmonės sudedamųjų dalių, kuriančių konkurencinį pranašumą. Tai turi didelę įtaką įmonės veiklai ir sėkmei, nes būtent darbuotojai yra tie, kurie atlieka visus svarbiausius

procesus ir darbus versle. Todėl H. Saray, et. al. (2017) teigia, kad vadovai vis labiau stengiasi įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus, nes organizacijoms reikia kelti savo produktyvumą bei konkurencingumą. Z. Zhong (2018) teigia, kad darbuotojai dažnai ir patys įsitraukia į įvairias veiklas organizacijoje, norėdami save realizuoti ir kitose srityse, o ne tik kasdieninėje savo darbo vietoje. Tuo metu organizacija taip pat gauna papildomą naudą per naujų darbuotojų pasiūlytų idėjų suradimą ir įgyvendinimą be didesnių paieškų. Tai leidžia įmonei greičiau augti ir naudotis galimybėmis, o patys darbuotojai jaučia didesnę atsakomybės jausmą ir pasitenkinimą, kai tam tikros užduotys yra paskirtos tik jiems (Saray, Patache ir Ceran, 2017). H. H. Uzunbacak (2015) papildo, kad darbuotojų įgalinimas veikti laisvai ir reikšti idėjas, taip pat apsaugo ir pačią organizaciją nuo neigiamų nuomonių apie vadovus bei išlaiko patrauklaus darbdavio įvaizdį, kuris taip pat prisideda prie įmonės konkurencingumo.

Kad darbuotojai lengvai įsitrauktų į organizacijos veiklą, svarbu ir jų pritarimas pačiai veiklos esmei, nes nei vienas nenorės prisidėti prie veiklos, kuri jam atrodys netinkama. Pasak A. Bučinsko et al. (2012) vidinė organizacijos darbuotojų motyvacija priklauso nuo veiklos reikšmingumo, turimų kompetencijų reikalingų veiklai, apsisprendimo dėl darbo rezultatų, iniciatyvumo, atlygio ir sąmoningumo. Dar vienas iš – asmeninės naudos, kaip karjeros, siekimas, papildo N. Razvan et al. (2014). N. Šedžiuvienė ir J. Vveinhardt (2011) papildo, jog šiuolaikinėje organizacijoje nepakanka vien suteikti socialines garantijas darbuotojams, kad jie jaustųsi darbo aplinkoje gerai. Daug kas priklauso nuo vyraujančios kultūros organizacijos viduje, nuo bendradarbiavimo ir aplinkos, suteikiančios kūrybinę laisvę.

Nepaisant visko, V. Giedraitytė ir A. Raipa (2012) teigia, kad inovacijų valdymas ir įgyvendinimas yra gana rizikinga veikla versle, todėl tai gali būti viena iš priežasčių, kodėl darbuotojai nenori arba gali būti apriboti įsitraukti į inovacijų valdymo procesą. Darbuotojai, turintys nepakankamai kompetencijų ir patirties gali bijoti pateikti savas idėjas dėl to, jog nėra tikri ir pasitikintys savo jėgomis. Tuo metu organizacija taip pat gali abejoti tokių darbuotojų įsitraukimu į įmonei svarbius procesus ir būti labiau linkę pasitikėti specialistais.

Apibendrinant darbuotojų įsitraukimo į inovacijų valdymą anksčiau atliktus tyrimus, pastebėti pagrindiniai 4 veiksniai: įsitraukimo, įtraukimo, neįsitraukimo ir neįtraukimo. 1 lentelėje išskiriami minėti veiksniai ir to galimos priežastys, remiantis anksčiau nagrinėtais tyrimais.

1 lentelė

Anksčiau atliktų tyrimų darbuotojų įsitraukimo į inovacijų valdymą rezultatai ir priežastys

Rezultatas	Priežastys	Autoriai
Įsitraukimas į inovacijų valdymo procesą	Organizacijos kultūra ir vertybės; noras realizuoti save; darbuotojų bendradarbiavimas; siekis prisidėti prie įmonės tikslų; reikšminga organizacijos veikla, atlygis	Zabieliavičienė (2012); Zhong (2018); Friis ir Koch (2015); Stachova et al. (2018); Bučinskas, et al. (2012)
Įtraukimas į inovacijų valdymo procesą	Atsakomybių paskirstymas; darbuotojai įtraukiami į inovacijos valdymo substrategijas; darbuotojų įgalinimas; įgalinimas sudarant tinkamas sąlygas veiklai	Baronienė (2010); Friis ir Koch (2015); Saray et al. (2017); Uzunbacak (2015); Bučinskas, et al. (2012)
Neįsitraukimas į inovacijų valdymo procesą	Nepasitikėjimas savo jėgomis; pasipriešinimas inovacijoms, nepritarimas joms, nepasiteisinimo rizika, didėjančios atsakomybės	Giedraitytė ir Raipa (2012); Jasiulaitis et al. (2014)
Neįtraukimas į inovacijų valdymo procesą	Nepasitikėjimas darbuotojais, rizikos, inovacijų ribojimas sektoriuje taisyklėmis ir įsakymais; patirties trūkumas.	Giedraitytė ir Raipa (2012); Cetinkaya Bozkurit ir Kalkan (2014)

Darbuotojų įsitraukimo į inovacijų valdymą organizacijose tyrimas

Tyrimo metodika

Duomenų šaltiniai. Visi tyrime naudojami duomenys yra renkami pasitelkiant standartizuotas anketinės apklausos metodą. Sudaryta apklausa pateikiama respondentams internetu, pasitelkiant socialinius tinklus, kaip www.facebook.com, www.instagram.com, www.apklausa.lt tinklapius ir pildoma jų savanoriškai ir savarankiškai.

Apklausa. Siekiant surinkti reikiamus duomenis darbuotojų įsitraukimui į inovacijų valdymą organizacijose tyrimui, sudaroma apklausa, kuri pateikiama respondentams. Šis metodas laikomas tinkamiausiu, siekiant gauti duomenis, atspindinčius realią situaciją darbo rinkoje Lietuvoje ir asmenines darbuotojų nuomones. Pateikiama anketa yra anoniminė. Anketoje pateikiama 18 klausimų su galimais atsakymų variantais. Respondentai atsakinėja į klausimus remiantis savo nuomone, asmenine patirtimi ir situacija organizacijoje, kurioje dirba arba dirbo.

Tyrimo imtis. Reikiamų atsakymų imties dydis šiame tyrime nustatomas pasitelkiant A. Valackienės (2007) Paniotto imties apskaičiavimo formulę, kurioje n – reikiamos imties dydis, Δ – paklaidos dydis (0,07); N – tyrinėjamos visumos dydis. Remiantis Lietuvos oficialiosios statistikos portalo duomenimis, 2019 metais Lietuvoje buvo 1378,4 tūkst. užimtų gyventojų:

$$n = \frac{1}{0,07^2 + \frac{1}{13784000}} = 204$$

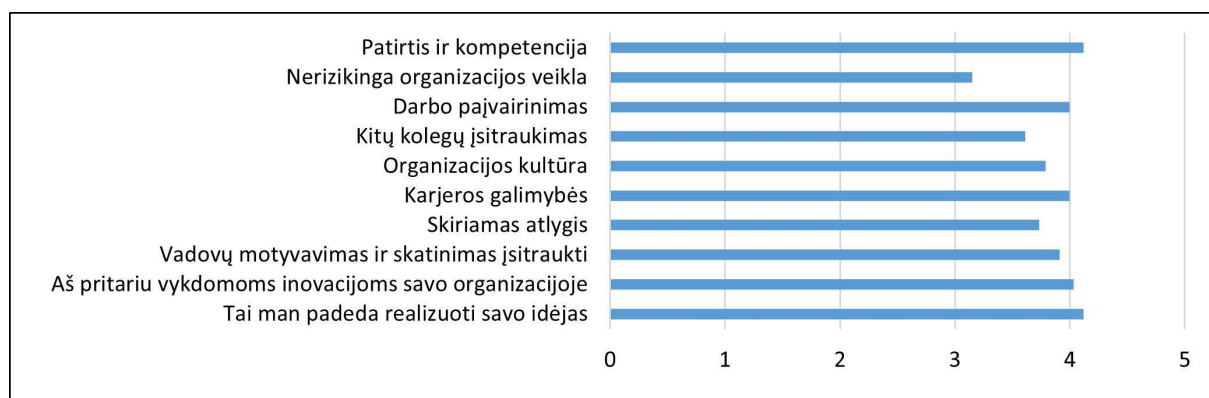
Galima teigti, jog atliekant tyrimą Lietuvos rinkoje, reikalinga surinkti bent 204 respondentų atsakymų, siekiant pateikti reprezentatyvius rezultatus. Atliekant šį tyrimą, į sudarytą apklausą atsakė 211 respondentų, todėl daroma prielaida, jog gauti rezultatai atitinka visos populiacijos rezultatus.

Duomenų apdorojimo metodai. Siekiant apdoroti duomenis ir atlikti situacijos analizę, naudojama aprašomosios statistikos duomenų analizės metodas. Tam pasitelkiama Microsoft Excel programos funkcijų pagalba daromi skaičiavimai. Tuomet atliekamas regresinės analizės tyrimas, kuriam pasitelkiama statistinių skaičiavimų programa IBM SPSS Statistics.

Tyrimo rezultatai

Vertinant darbuotojų dalyvavimą organizacijose, kurios diegia inovacijas, tyrimo rezultatai rodo, kad didžioji dalis darbuotojų, įsitraukia ar bent kartais dalyvauja inovacijų valdyme. Pastebima, jog darbuotojai tiek patys įsitraukia, tiek yra skatinami vadovų daugmaž tokiu pačiu lygiu, todėl galima dar kartą teigti, jog vadovų dalyvavimas šiame procese yra labai svarbus. Dažniausias darbuotojų įsitraukimas pastebimas inovacijų įgyvendinimo procese, o mažiausias – paskutiniame inovacijų valdymo procese – kontrolėje ir priežiūroje po įgyvendinimo.

Remiantis pirmoje šio darbo dalyje nagrinėta literatūra, buvo išskirtos galimos darbuotojų įsitraukimo į inovacijų valdymą priežastys. Pateikus jas darbuotojams, jos buvo įvertinamos nuo 1, kai visiškai jiems neatitinka teiginys, iki 5, kai teiginys jiems visiškai atitinka. 1 paveiksle pateikiami darbuotojų vertinimų vidurkiai, siekiant nustatyti svarbiausias įsitraukimo į inovacijų valdymą priežastis.



1 pav. Darbuotojų įsitraukimą į inovacijų valdymą lemiantys veiksniai

Įvertinus darbuotojų atsakymų vidurkius, galima teigti, jog visos pateiktos priežastys yra gana svarbios darbuotojų įsitraukimui, nes visi veiksnų vidurkiai svyruoja tarp 3,17 ir 4,13 vertinimų, kuriuos galima interpretuoti kaip vidutiniškai svarbiais ir svarbiais veiksniais. Matoma, kad svarbiausios priežastys darbuotojų įsitraukimui yra karjeros galimybės, nerizikinga veikla, pakankamas patirties ir kompetencijų turėjimas atlikti užduotis, siekiant pajvairinti savo darbą ir realizuoti turimas savo idėjas bei svarbu, jog darbuotojas pritartų vykdomoms inovacijoms organizacijose ir tai neprieštarautų jų vertybėms ar įsitikinimams. Taip pat galima teigti, jog vadovų motyvacija, organizacijos kultūra ir kitų kolegų įsitraukimas yra taip pat svarios priežastys

darbuotojų aktyvumui. Mažiausiai iš pateikiamų veiksnių buvo įvertinta nerizikinga įmonės veikla ir skiriamas atlygis. Vadinasi darbuotojai neypatingai jaučia didelę atsakomybę ir baimę būti inovacijų valdymo dalimi organizacijoje, bei atlygis taip pat nėra vienas iš prioritetų skatinančių įsitraukti.

Toliau tyrime atliekama regresinė analizė ir sudaromas priklausomybių modelis. Siekiant nustatyti kintamųjų tinkamumą modelyje, atlikta koreliacinė analizė, iš kurios matyti jog visi kintamieji mažesni nei 0,7, todėl galima teigti, kad kintamieji nekoreliuoja tarpusavyje. Siekiant nustatyti kurie veiksniai yra reikšmingi darbuotojų įsitraukimui į inovacijų valdymą ir gali statistiškai įsitraukimo tikimybę padidinti – atliekama logistinė regresija. Kadangi priklausomas kintamasis – darbuotojų įsitraukimas į inovacijų valdymą – dvireikšmis, o nepriklausomų kintamųjų duomenys yra ranginiai bei dvinariai, atliekama dvinarė logistinė regresija, pasitelkiant SPSS programą. Gauti rezultatai pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė

Veiksnių, lemiančių darbuotojų įsitraukimą į inovacijų valdymą, modelio rezultatai

Kintamieji	Beta	Standartinė paklaida	p-reikšmė	R ²	Chi ²
Vadovų motyvavimas	0,481	0,265	0,045	0,506	0,000
Atlygis	0,581	0,230	0,012		
Nerizikinga organizacijos veikla	0,506	0,224	0,024		
Patirtis ir kompetencija	0,330	0,273	0,027		
Naudojamos darbuotojų idėjos	2,067	0,407	0,000		
Suteikiama sprendimo laisvė	1,332	0,400	0,001		

Regresinė analizė rodo, jog naudojamos darbuotojų idėjos ir suteikiama jiems sprendimo laisvė gali būti vienos iš pagrindinių priežasčių, lemiančių darbuotojų įsitraukimą į inovacijų valdymą. Reikšmingi kintamieji, įgavę p-reikšmes mažesnes nei 0,05, gaunami vadovų motyvavimas, skiriamas atlygis, nerizikinga organizacijos veikla, patirtis ir kompetencija bei veiksniai kuomet yra naudojamos darbuotojų idėjos inovacijoms ir jiems suteikiama sprendimo laisvė. Matoma, jog visi reikšmingi veiksniai teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą. Tai reiškia, jog vykstant šiems veiksniams, statistiškai didėja tikimybė, kad darbuotojai įsitrauks į inovacijų valdymą. Vadovams daugiau motyvuojant darbuotojus, skiriant didesnę atlygį už įsitraukimą, darbuotojai patys labiau įsitrauks į inovacijų valdymą. Taip pat, turint daugiau patirties ir kompetencijų bei esant nerizikingai organizacijos veiklai, didėja tikimybė, jog darbuotojai labiau įsitrauks į inovacijų valdymą. Taip pat iš 3 lentelės matoma, jog organizuojant inovacijų diegimą ir jų valdymo procesus, darbuotojų įsitraukimui labai svarbu jog jų teikiamos idėjos ir pasiūlymai būtų naudojami bei kad jiems būtų suteikiama sprendimo laisvė ir veikti nepriklausomai. Visi kiti veiksniai, kurie buvo įtraukti į modelį – gauti nereikšmingi. Todėl galima interpretuoti, jog remiantis atliktu tyrimu, nereikšmingų veiksnių atsitikimas negali pakeisti tikimybės jog darbuotojai įsitrauks į inovacijų valdymą. Nors beveik visų tyrime naudojamų veiksnių respondentų vertinimo vidurkiai buvo aukšti ir įgijo reikšmes apie 4, tačiau regresinėje analizėje dalis veiksnių laikomi nereikšmingais.

Analizuojant darbuotojų aktyvumo veiksnius inovacijų valdyme organizacijose, svarbu numatyti ne tik kas gali lemti jų norą įsitraukti į tai, bet taip pat dėl ko darbuotojai gali to vengti. Respondentų atsakymų įvertinimų vidurkiai pateikiami 2 paveiksle.

Pastebima, kad visų vertinimų vidurkiai svyruoja nuo 2,53 iki 3,35, todėl šiuos veiksnius galima laikyti vidutiniškai svarbiais. Viena labiausiai poveikį darbuotojų neįsitraukimui darančių priežasčių, galima įvardinti netinkamą vadovų kultūrą, kuri nepaskatina ar nesudaro tinkamų sąlygų įsitraukimui, ar pačios organizacijos kultūra, kurioje visi darbuotojai nėra linkę aktyviai įsitraukti. Be to svarbios priežastys taip pat gali būti nepakankamas darbuotojų įgalinimas ir suteikiama laisvė imtis iniciatyvos, nepakankamos informacijos turėjimas apie diegiamas inovacijas organizacijose. Dažnai tam užkerta kelią ir asmeninės darbuotojų savybės, kaip nenorėjimas priimti daugiau darbų dėl jau turimų bei bene svarbiausiai įvertintas – nepakankamas atlygis. Siekiant nustatyti kokie yra darbuotojų neįsitraukimo į inovacijų valdymą lemiantys reikšmingi veiksniai, sudaromas logistinės regresijos modelis. Gauti modelio rezultatai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė

Veiksnų, lemiančių darbuotojų neįsitraukimą į inovacijų valdymą, modelio rezultatai

Kintamieji	Beta	Standartinė paklaida	p-reikšmė	R ²	Chi ²
Neįgalinami darbuotojai	0,514	0,219	0,019	0,156	0,015

Pastebima, jog iš pateiktų galimų neįsitraukimo veiksnų tik nepakankamas darbuotojų įgalinimas imtis veiklos ir iniciatyvos inovacijų valdyme įgyja mažesnę už 0,05 p-reikšmę ir galima laikyti reikšmingu veiksnium modelyje. Iš to galima teigti, jog vis dažniau ir labiau nesuteikiant darbuotojams laisvės veikti ir neįgalinant jų pakankamai imtis iniciatyvos, tai didina tikimybę, jog darbuotojai neįsitrauks į inovacijų valdymą organizacijose.

Be darbuotojų įsitraukimo ir neįsitraukimo į inovacijų valdymą veiksnų, kurie veikia organizacijos aplinkoje, taip pat svarbu įvertinti ir tai, kaip darbuotojų aktyvumą lemia organizacijos bei pačių darbuotojų charakteristikos bei tam tikros demografinės savybės. Siekiant ištirti veiksnų reikšmingumus darbuotojų įsitraukimui, sudaromas naujas modelis. Reikšmingi modelio kintamieji matomi 4 lentelėje.

4 lentelė

Organizacijos ir darbuotojų savybių, lemiančių jų įsitraukimą į inovacijų valdymą, modelio rezultatai

Kintamieji	Beta	Standartinė paklaida	p-reikšmė	R ²	Chi ²
Privatus sektorius	0,921	0,382	0,016	0,239	0,000
Aukštesnės pareigos	2,628	0,775	0,001		

Matoma, kad iš organizacijos savybių sektorius yra reikšmingas veiksnys. Galima teigti, jog organizacijai veikiant privačiame sektoriuje 0,921 karto didėja tikimybė, jog darbuotojai įsitrauks į inovacijų valdymą, lyginat su viešuoju sektoriumi. Tačiau matoma, jog tokie veiksniai kaip organizacijos dydis, miestas kuriame ji veikia – darbuotojų įsitraukimui reikšmingo poveikio neturi. Analizuojant darbuotojų demografines savybes, pastebima, jog aukštesnės užimamos pareigos organizacijoje gali lemti didesnį darbuotojų įsitraukimą į inovacijų valdymą. Tai gali būti dėl to, jog aukštesnėse, vadovaujančiose pozicijose lengviau priimti sprendimus, kontroliuoti procesus, taip pat dažniau turima daugiau patirties, esama aktyvesni darbuotojai, nes žemesnės pareigas užimantys. Remiantis tyrimu, darbuotojų darbo stažas ir jų amžius įsitraukimui į inovacijų valdymą yra nereikšmingi.

Praktiniai siūlymas darbuotojų įsitraukimo į inovacijų valdymą organizacijose didinimui

Remiantis atliktu tyrimu, galima iškelti darbuotojų įsitraukimo į inovacijų valdymą Lietuvos organizacijose pagrindines pastebėtas problemas. Siekiant išanalizuoti kaip iškeltos problemos gali būti sumažintos, pasinaudojama esamomis galimybėmis ir kaip didinamas darbuotojų įsitraukimas į inovacijų valdymą organizacijose, pateikiami minėtų problemų galimi sprendimo būdai. Iš iškeltų problemų ir galimų siūlomų jų sprendimo būdų sudaromas darbuotojų įsitraukimo didinimo į inovacijų valdymą organizacijose susistemintas modelis, pateikiamas 3 paveiksle.

Iš 3 paveiksle pateikto darbuotojų įsitraukimo didinimo į inovacijų valdymą organizacijose modelio, organizacijos galėtų išsirinkti su kokia iš pateiktų problemų šiuo metu susiduria ir koks sprendimo kelias jai būtų šiuo metu palankiausias įgyvendinti. Pateiktas modelis apima 5 pagrindines darbuotojų neįsitraukimą lemiančias problemas, kaip nepakankamas jų įgalinimas, motyvacijos trūkumas, organizacijos kultūra, patirties ir kompetencijų trūkumas bei sunkumai įsitraukti dėl žemesnių pareigų ar viešojo sektoriaus organizacijų problemų. Taip pat modelyje pateikiami po 2–3 kiekvienos iškeltos problemos siūlomi sprendimo būdai. Organizacija, siekianti darbuotojų įsitraukimo didinimo į inovacijų valdymą, turėtų įvertinti kokia yra pagrindinė problema, su kuria šiuo metu ji susiduria. Radus problemą, kuri būtų įtraukta į 3 paveiksle pateiktą modelį, organizacijai

reiktų išsirinkti, kuris problemos sprendimo būdas labiausiai atitinka organizacijos lūkesčius ir būtų realiausias įgyvendinti. Toliau pateikiami modelyje matomų problemų siūlomų sprendimo būdų aprašymai.



3 pav. Darbuotojų įsitraukimo didinimo į inovacijų valdymą organizacijose modelis

I Problema: darbuotojai neįsitraukia į inovacijų valdymą nes yra **nepakankamai įgalinami** imtis iniciatyvos, jiems nesuteikiama sprendimo laisvė, kuri darbuotojams yra labai svarbi dalyvaujant inovacijų diegimo procese.

Sprendimo būdai:

a) Suteikti galimybę darbuotojams teikti darbo efektyvinimo idėjas ir patiems jas įgyvendinti. Tai galima padaryti įgalinant tuos darbuotojus, kurie patys rodo iniciatyvą, reiškia idėjas, pasitiki savimi ir savo siūlomomis idėjomis.

Galimi rezultatai: didesnis darbuotojų siūlomų idėjų skaičius organizacijoje; organizacijos veiklos efektyvumo didėjimas; darbuotojų pasitenkinimo didėjimas; patrauklaus darbdavio įvaizdžio kūrimas.

b) Didinti darbuotojų įgalinimą per decentralizaciją ir didesnę užduočių delegavimą. Tiesioginiai vadovai gali įvertinti ir priskirti darbuotojams tokias užduotis, su kuriomis šie nesunkiai galėtų susitvarkyti, atiduodant pilną atsakomybę už jos atlikimą.

Galimi rezultatai: didesnis darbuotojų įsitraukimas į inovacijų valdymą ir kitas organizacijos veiklas; padidėjęs darbuotojų atidumas užduotims, kai patys yra už jas atsakingi; didėjanti decentralizacija organizacijoje; darbuotojų galių šaltinių atskleidimas ir vystymas.

II Problema: darbuotojai nenori įsitraukti į inovacijų valdymą organizacijose nes jaučia **motyvacijos trūkumą** dėl vadovų palaikymo trūkumo, neįdomios veiklos ar kt.

Sprendimo būdai:

a) Vadovai turėtų daugiau rodyti iniciatyvos inovacijų valdyme ir motyvuoti darbuotojus įsitraukti. Vadovai motyvuoti darbuotojus gali dažniau į juos kreipiantis, pasiteiraujant kaip jiems sekasi su užduotimis, kuo galėtų padėti ar ką patarti.

Galimi rezultatai: darbuotojų didesnė motyvacija įsitraukti į inovacijų valdymą; darbuotojų didesnis pasitikėjimas vadovais; darbuotojų didesnis pasitikėjimas savimi.

b) Didinti darbuotojų motyvaciją veikti ir įsitraukti į inovacijų valdymą galima siūlant apčiuopiamas naudas – papildomą atlygį ar galimybes karjeros srityje. Todėl svarbu, jog darbuotojai žinotų, kad įsitraukimas gali suteikti papildomų galimybių, o vadovai tinkamai perteiktų šią informaciją. Skiriamas atlygis taip pat yra svarbus veiksnys darbuotojų įsitraukimui bei galintis padidinti tikimybę įsitraukti į inovacijų valdymą. Tačiau

svarbu suprasti, kad papildomas atlygis turėtų būti skiriamas ne už įsitraukimą į inovacijų valdymą, o už pasiektus rezultatus tame.

Galimi rezultatai: motyvuoti ir aktyvūs darbuotojai; gero darbdavio įvaizdis; darbuotojų pasitenkinimas darbu, įvertinimo jausmas.

c) Skatinti darbuotojų susidomėjimą įtraukiant darbuotojus į visus inovacijų valdymo etapus. Darbuotojus galima įtraukti į visus inovacijų valdymo etapus, siekiant tiek jų pasitenkinimo darbu, tiek maksimalios naudos iš inovacijų įgyvendinimo proceso.

Galimi rezultatai: darbuotojai labiau susidomėję savo užduotimis; labiau motyvuoti darbuotojai; efektyvesnis inovacijų proceso įgyvendinimas.

III Problema: darbuotojai nenori įsitraukti į inovacijų valdymą dėl **organizacijos kultūros** – ne efektyviai vykdomų procesų ar kolegų bei vadovų vangumo imtis veiklų.

Sprendimo būdai:

a) Skatinti organizacinės kultūros formavimą per bendro organizacijos mikroklimato gerinimą ir komandos formavimą. Mikroklimatą ir komandinę dviasį galima formuoti per įvairias komandines veiklas ar išvykimus, kurie ypač suartina darbuotojus, leidžia susipažinti ir pažinti vieniems kitus geriau.

Galimi rezultatai: geresnis mikroklimatas komandose ir organizacijoje; aktyvesnis ir iniciatyvesni darbuotojai; naujos problemų sprendimų idėjos.

b) Gerinti organizacinės kultūros formavimą per sisteminio informuotumo kūrimą darbuotojams. Siekiant darbuotojų aktyvumo ir inovatyvumo, reikia kurti tokią organizacinę kultūrą, kurioje kiekvienas darbuotojas puikiai žinotų kokie inovaciniai procesai vyksta, žinotų kada gali padėti iškilus problemoms. Todėl turėtų vyrauti tokia organizacinė kultūra, kurioje darbuotojams informacija būtų atvira pasiekama ir nuolatos atnaujinama.

Galimi rezultatai: geresnis sisteminis informuotumas organizacijoje; didesnis darbuotojų įsitraukimo į inovacijų valdymą skaičius; efektyvesnis problemų sprendimas projektuose ir greitesnis papildomų darbuotojų suradimas.

c) Didinti darbuotojų įsitraukimą į inovacijų valdymą kuriant adaptyvią organizacinę kultūrą. Siekiant didinti darbuotojų įsitraukimą į inovacijų valdymą, reikia neadaptyvias organizacines kultūras keisti į adaptyvias, lanksčias, prie aplinkos prisitaikančias organizacines kultūras. Darbuotojui nuo pirmos darbo dienos organizacijoje turėtų būti diegiamos įmonės vertybės ir joje laikomos nuostatos. Darbuotojai turėtų jausti nuolatinį vadovų skatinimą, jog organizacijoje turi vykti inovacijų valdymas ir kiekvieno darbuotojo pareiga šiame procese dalyvauti.

Galimi rezultatai: įtraukianti į inovacijų valdymą ir adaptyvi organizacinė kultūra; didesnis darbuotojų bendradarbiavimas; kuriamas darbuotojų suvokimas apie dalyvavimą organizacijos veikloje.

IV Problema: darbuotojai neįsitraukia į inovacijų valdymą nes jiems **trūksta patirties ir kompetencijų** apsiimti veiklomis, o tai kelia didesnę nepasitikėjimą savimi, baimes prisiimti atsakomybes ypač rizikingesnėse inovacijose.

Sprendimo būdai:

a) Didinti patirtį ir kelti kompetencijas darbuotojus įtraukiant į grupinius užsiėmimus, komandinį darbą, taip mokantis iš patyrusių darbuotojų. Daugiausiai išmokti ir įgauti patirties galima per praktiką. Geriausia mokytis iš tų – kurie puikiai moka savo darbą, todėl galima mažiau patirties turinčius darbuotojus įtraukti į tas inovacijų valdymo darbo grupes, kuriose dirba patyrę specialistai. Taip mokantis iš patyrusių darbuotojų, matant visą darbo eigą ir kartu priimant svarbius sprendimus, naujiems komandos nariams galima greitai pamatyti visą inovacijų valdymo procesą ir sprendimų priėmimą.

Galimi rezultatai: greitesnis darbuotojų patirties ir kompetencijų kėlimas; naujų darbuotojų integravimas į kolektyvą; produktyvesnis komandinis darbas.

b) Didinti darbuotojų kompetenciją organizuojant įmonėje mokymus ir seminarus. Esant didesnei nepatyrusių darbuotojų grupei, kuriai reikalingos specifinės žinios naudinga rengti atskirus mokymus ir seminarus darbuotojų apmokymui. Visų pirma reiktų išnaudoti pačios įmonės turimus išteklius, paprašyti įgudusių ir puikiai savo darbą išmanančių kolegų parengti seminarą ar kitokio pobūdžio užsiėmimus, pasidalijant savo turimomis žiniomis ir patirtimi.

Galimi rezultatai: darbuotojai pagilinę žinias, labiau pasitikintys savo jėgomis; darbuotojai vedę mokymus jausis įvertinti; didesnis darbuotojų bendradarbiavimas tarpusavyje; didesnis darbuotojų įsitraukimas į darbą.

V Problema: žemesnes pareigas užimančys darbuotojai **viešojo sektoriaus organizacijose sunkiau įsitraukia** į inovacijų valdymą nei privačių organizacijų darbuotojai.

Sprendimo būdai:

a) Siekiant didesnio žemesnes pareigas užimančių darbuotojų įsitraukimo į inovacijų valdymą – mažinti valdymo lygių skaičių bei hierarchijos lygį organizacijoje. Siekiant organizacijoje mažinti hierarchijos lygį ir valdymo lygių skaičių, reikia orientuotis į horizontalų darbo perskirstymą. Taip darbuotojai gali jaustis lygiose pozicijose, būti labiau įtraukiami į inovacines veiklas bei patys norėti labiau įsitraukti.

Galimi rezultatai: didesnis žemesnes pareigas užimančių darbuotojų įsitraukimas į inovacijų valdymą; efektyvesnis bendradarbiavimas tarp kolegų; geresnė komunikacija tarp valdymo lygių.

b) Labiau įtraukti viešojo sektoriaus darbuotojus į inovacijų valdymą mažinant biurokratijos lygį jose. Siekiant sumažinti biurokratijos lygį viešose organizacijose, visų pirma reiktų keisti procesus, imti pavyzdį iš privataus sektoriaus įmonių darbo organizavimo. Svarbiausi aspektai, kuriuos reikėtų efektyvinti, siekiant biurokratijos lygio mažinimo organizacijoje yra: sumažinti valdymo lygių skaičių; sumažinti taisyklių kiekį, atnaujinti procedūras, suteikti darbuotojų idėjoms laisvės; įgalinti darbuotojus veikti, imtis iniciatyvos.

Išvados

Atlikus darbuotojų įsitraukimo į inovacijų valdymą organizacijose mokslinės literatūros analizę, tyrimą ir pateikus praktinius taikymo siūlymus, daromos šios išvados:

1. Išanalizavus inovacijų valdymo sampratą, šiame darbe inovacijų valdymas yra laikomas procesu, kuriuo stengiamasi sukurti naujoves ar naujos krypties produktus / paslaugas, kurie prisidėtų prie organizacijos konkurencingumo ir vertės didinimo bei socialinės ir visuomenės gerovės kūrimo. Įvertinus anksčiau atliktus tyrimus pastebima, kad darbuotojų įsitraukimą gali lemti organizacijos kultūra, vadovų motyvavimas ir asmeninė motyvacija, pritarimas inovacijų idėjoms. Įtraukimo priežastys dažniausiai minimos, kaip atsakomybių priskyrimas, darbuotojų įgalinimas ir suteikiamos tinkamos sąlygos. Darbuotojų neįsitraukimo priežastys gali būti nepasitikėjimas savimi arba pasipriešinimas inovacijų idėjai. O neįtraukimą dažniausiai lema darbuotojų nepasitikėjimas, rizika ir veiklos ribojimai. Be to, darbuotojų įsitraukimą į inovacijų valdymą organizacijoje gali lemti organizacijos charakteristikos. Pastebima, jog viešojo sektoriaus organizacijoms yra sunkiau diegti inovacijas dėl didesnių veiklos apribojimų bei darbuotojų įsitraukimas gali būti ne toks aktyvus, lyginant su verslo įmonėmis.

2. Tyrimo rezultatai rodo, kad didžioji dalis darbuotojų, įsitraukia ar bent kartais dalyvauja inovacijų valdyme. Pastebėta, jog darbuotojai tiek patys įsitraukia, tiek yra skatinami vadovų daugmaž tokiu pačiu lygiu, todėl galima teigti, jog vadovų dalyvavimas šiame procese yra labai svarbus. Dažniausias darbuotojų įsitraukimas pastebimas inovacijų įgyvendinimo procese, o mažiausias – kontrolėje ir priežiūroje po įgyvendinimo. Naudojamos darbuotojų idėjos ir suteikiama jiems sprendimo laisvė gali būti vienos iš pagrindinių priežasčių, lemiančių darbuotojų įsitraukimą į inovacijų valdymą. Vis dėlto tyrimas rodo, jog darbuotojai vis dažniau turi atsakomybę patys priimti sprendimus. Įvertinus darbuotojų įsitraukimo į inovacijų valdymą veiksnius, galima teigti, kad pagrindinės įsitraukimo priežastys gali būti vadovų motyvavimas, atitinkamas atlygis, nerizikinga organizacijos veikla bei turima patirtis ir kompetencija. Darbuotojų neįgalinimas veikti gali būti viena iš svarbiausių priežasčių, dėl ko darbuotojai neįsitraukia į inovacijų valdymą. Taip pat pastebima, jog labiau į inovacijų valdymą įsitraukia aukštesnes pareigas užimančys darbuotojai bei veikiantys privataus sektoriaus organizacijose, nei viešojo. Dauguma respondentų yra jauno amžiaus, su nedidele patirtimi ir tai gali daryti didelį poveikį įsitraukimui ir šių darbuotojų įtraukimui į inovacijų valdymą.

3. Remiantis antroje šio darbo dalyje atliktu tyrimu, sudarytas darbuotojų įsitraukimo didinimo į inovacijų valdymą organizacijose modelis. Jame išskirtos pagrindinės penkios darbuotojų įsitraukimo į inovacijų valdymą organizacijose problemos ir galimi jų sprendimo būdai. Nepakankamą darbuotojų įgalinimą galima išspręsti suteikiant galimybę darbuotojams patiems teikti inovacijų idėjas ir imtis jų įgyvendinimo bei labiau pasitikinti darbuotojais ir labiau deleguojant užduotis, imtis decentralizacijos organizacijoje. Esant darbuotojų motyvacijos trūkumui organizacijoje siūloma daugiau iniciatyvos rodyti iš vadovų pusės, skatinant ir

motyvuojant darbuotojus. Taip pat motyvuoti siūlant papildomas naudas kaip atlygis ar karjeros galimybės darbuotojams bei skatinti darbuotojų susidomėjimą įtraukiant juos į visus inovacijų valdymo etapus. Organizacijose, kuriose darbuotojai nenori įsitraukti į inovacijų valdymą dėl organizacijos kultūros, siūloma gerinti bendrą mikroklimatą ir komandos formavimą, gerinti sisteminį informuotumą bei kurti adaptyvią organizacinę kultūrą. Darbuotojų patirties ir kompetencijų trūkumo problemą siūloma spręsti darbuotojus įtraukiant į grupinius užsiėmimus, taip mokantis iš patyrusių darbuotojų, rengti mokymus ir seminarus. Rečiau įsitraukiančių žemesnes pareigas užimančių darbuotojų problemą siūloma spręsti mažinant hierarchijos ir valdymo lygių skaičių organizacijoje. O viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų mažesnę įsitraukimą stengtis padidinti mažinant biurokratijos lygį jose.

Tolimesnės darbo plėtojimo kryptys:

1. Siekiant pagilinti tyrimo rezultatus, atlikti organizacijų vadovų apklausą ir tyrimą apie jų iniciatyvą valdant inovacijas ir siekiant įtraukti darbuotojus;
2. Pagilinti analizę pateikiant darbuotojų įsitraukimo į inovacijų valdymą problemų sprendimus privataus ir viešojo sektoriaus organizacijoms atskirai;
3. Padidinti tyrimo apimtį ir atlikti tyrimą įvertinant organizacijų skirtumus tarp skirtingų veiklos ekonominių sektorių.

Literatūra

1. Baronienė, L. (2010). Rizikos valdymas įgyvendinant vadybines inovacijas. *Vadyba / Journal of Management*, 1(17), 123-131. Prieiga per internetą: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.3881&rep=rep1&type=pdf>
2. Bučinskas, A., Raipa, A. ir Giedraitė, V. (2012). Inovacijų procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija: metodologinis aspektas. *Tiltai*, 59(2), 1-4. Prieiga per internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/view/401>
3. Cetinkaya Bozkurit, O. ir Kalkan, A. (2014). Business Strategies of SME's, Innovation Types and Factors Influencing Their Innovation: Burder Model. *Ege Academic Review*, 14(2), 189-198. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/4dc9/d8c5f420f4b93d1c51810fc7d7e8c8c9fcc8.pdf>
4. Friis, O. Ir Koch, Ch. (2015). Strategy innovation with employee involvement. *Globalisation and small Business*, 7(2), 125-138. doi: 10.1504/IJGSB.2015.071182
5. Giedraitė, V. ir Raipa A. (2012). Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame viešajame sektoriuje. *Viešojoji politika ir administravimas*, 11(2), 187-197. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/130/002_Raipa.pdf
6. Jasulaitis, A., Plenta, J., Justickis, V. ir Plentienė, J. (2012). Sveikatos apsaugos įstaigos darbuotojų pasipriešinimo inovacijoms motyvai. *Sveikatos politika ir valdymas*, 1(4), 272-295. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/8d5/015_jasulaitis_plenta.pdf
7. Lietuvos oficialiosios statistikos portalas. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=5ab5f098-85a0-41dd-a961-6953f9db9da5#/>
8. Lietuvos Respublikos technologijų ir inovacijų įstatymas (2018). LR technologijų ir inovacijų įstatymo ir LR mokslo ir studijų įstatymo Nr. XI-242 2, 4, 14, 15, 21, 23, 24, 25, 75 ir 84 straipsnių pakeitimo, 18 straipsnio pripažinimo netekusiu galios ir įstatymo papildymo 84(1) straipsniu įstatymo projektų aiškinamasis raštas. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAK/48cd63605cc611e896f6c1bcc8cd3a8>
9. Razvan, N., Roxana, S. ir Anamaria, P. (2014). The role of employees and managers in hotel innovation – evidence from Braslov county. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 23(1), 1205-1211. Prieiga per internetą: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.vdu.lt/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=bth&AN=97635682&site=ehost-live&custid=ns195314>
10. Saray, H., Patache, L. ir Ceran, M. B. (2017). Effects of employee empowerment as a part of innovation management. *Economics, Management, and Financial Markets*, 12(2), 88-96. Prieiga per internetą: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.vdu.lt/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=bth&AN=124031528&site=ehost-live&custid=ns195314>
11. Stachova, K., Stacho, Z., Bištakova, J. Hlatka, M. ir Kapustina, L. M. (2018). Motivation of Employees for Creativity as a Form of Support to Manage Innovation Processes in Transportation-Logistics Companies. *Naše more*, 65(4), 180-186. doi: 10.17818/NM/2018/4SI.3
12. Šedžiuvienė, N. ir Vveinhardt, J. (2011). Knowledge Management in Organisation: Prerequisites for the Development of Personnel Creativity / Žinių valdymas organizacijoje: darbuotojų kūrybingumo vystymo prielaidos. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 8. 276-285. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/318377802>
13. Uzunbacak, H. H. (2015). The impacts of employee empowerment on innovation: a survey on Isparta and Burdur organized industrial zones. *The Journal of International Social Research*, 8(37), 977-989. doi: 10.17719/jisr.20153710663
14. Valackienė, A. (2007). Sociologinis tyrimas: vadovėlis. Kaunas: Technologija

15. Zabieliavičienė, I. (2012). Inovacinio proceso valdymas pramonės įmonėje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(26), 66-76. Prieiga per internetą: <https://vb.vgtu.lt/object/elaba:6113054/>
16. Zhong, Z. (2018). Brain Mechanism of Decision-making Behavior in Enterprise Employee Innovation Management. *NeuroQantology*, 16(5), 226-233. doi:10.14704/nq.2018.16.5.1395

Straipsnį recenzavo: doc. dr. Sonata Staniulienė (VDU)

Gabrielė OLŠAUSKAITĖ

INCREASING EMPLOYEE INVOLVEMENT IN INNOVATION MANAGEMENT WITHIN LITHUANIAN ORGANIZATIONS

Summary

The aim of this paperwork is to find out how to increase employee involvement in innovation management within Lithuanian organizations. The work consists of 3 main parts: literature analysis, research, in which the data collected by the survey and analyzed by statistical and regression analyzes, and practical suggestions for increasing employee involvement in innovation management. In 3rd part a model of the main problems and solutions was created. The main problems are: insufficient employee empowerment, lack motivation, organizational culture, employees have not enough experience and competencies and lower-level employees are less involved in to innovation management. The main practical suggestions for increasing employee involvement in innovation management are: to give more opportunity to implement their ideas, to delegate tasks, managers should support employees more. It's important to let participate in the innovation management stages which employees like most to feel comfortable and motivated about their job and etc.