



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Darius Motiekaitis
(vardas, pavardė)

**Inovacinės kultūros vystymas karinėje organizacijoje:
Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos karinių
kursų atvejis**
(DARBO PAVADINIMAS)

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Prof. dr. Monika Petraitė
(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

KAUNAS 2016
(metai)

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**Inovacinės kultūros vystymas karinėje organizacijoje:
Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos karinių
kursų atvejis**

Strateginė lyderystė (621N20034)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMSL -4, Darius Motiekaitis

(grupė, vardas, pavardė, parašas)

(data)

Vadovas

Prof. dr. Monika Petraitė

(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas)

(data)

Recenzentas

Prof. dr. Rimgailė Vaitkienė

(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

(data)

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Darius Motiekaitis

(Studento vardas, pavardė)

Strateginė lyderystė 621N20034

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Inovacinės kultūros vystymas karinėje organizacijoje: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos karinių kursų atvejis“

AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

20 _____ m. _____ d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Dariaus Motiekaičio** baigiamasis magistro darbas tema „Inovacinės kultūros vystymas karinėje organizacijoje: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos karinių kursų atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Motiekaitis, Darius. Development of Innovation Culture in a Military Organization: a Case Study of Military Courses at General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania. Master's Final Thesis in Strategic Leadership / supervisor prof. dr. Monika Petraité. Department of Strategic Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social sciences : Management and administration.

Key words: Organizational innovational culture, leadership, development, communication.

Kaunas 2016. 75 p.

SUMMARY

Master paper analyzes the problem related to innovation culture establishment in organizations restricted by discipline and strict compliance with the rules and procedures. The aim of research was to diagnose organization innovation culture characteristics and propose development areas in organizational culture. The objective of research is organizational innovation culture in military courses at General Jonas Žemaitis military academy of Lithuania. The main tasks of the research were:

1. To describe problematic issues related to innovation culture establishment in military educational organization;
2. To clarify elements of organization innovation culture by adopting them to military organization;
3. To validate methodology for research in organization innovational culture in military organization. ;
4. To diagnose the profile of military organization innovation culture: case study of military courses;
5. To submit recommendation for innovation culture development within leadership dimension.

Military organization has the same organizational attributes as business and public organizations therefore, the same research methodology can be applied. Research instrument was adopted from “Inokultūra” project during which data were collected from 290 Lithuanian business and public organizations. Military courses at Lithuanian Military Academy were chosen as the main unit for research. Innovation culture of military courses was researched in 11 characteristics, such as strategy, organizational structure, infrastructure, organization activity and monitoring, organizational culture, communication, self-training, support to innovative activity, management potential, co-operation and

leadership. The manifestation of all those characteristics was compared to average performance of Lithuanian organizations, retrieved from the previous research.

The Survey showed similar results to Lithuanian organizations in five areas: organizational structure, self-training, support to innovative activity, management potential and co-operation. Survey demonstrated deviations from the general sample in five organization innovation culture affecting components, i.e. - organizations strategy, infrastructure, organization activity and monitoring, organizational culture and communication. The research on leadership characteristic showed that situational leadership style is predominantly used in military courses of Military Academy. Transformational leadership style is considered to be the most favorable to innovation stimulation. Therefore leaders should apply transformational leadership style more frequently.

TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. INOVACINĖS KULTŪROS FORMAVIMOSI PROBLEMATIKA KARINĖJE ORGANIZACIJOJE: EDUKACIJOS ELEMENTAS.....	13
1.1. Karinės organizacijos valdymo kultūros santykis su inovacinės kultūros vystymo poreikiu.....	13
1.2. Edukacinės organizacijos veiklos ir inovacijų pobūdis.....	15
1.3. Organizacijos inovacinės kultūros sampratos adaptavimas karinei organizacijai.....	18
2. ORGANIZACIJOS INOVACINĖS KULTŪROS ELEMENTŲ VYSTYMO INSTRUMENTAI.....	20
2.1. Inovacinė kultūra edukacinėje organizacijoje.....	20
2.2. Inovacinė kultūra viešojo sektoriaus organizacijoje.....	22
2.3. Organizacijos inovacinės kultūros charakteristikos.....	23
2.4. Inovacijų barjerai ir paskatos organizacijoje.....	25
2.5. Lyderystės charakteristikos įtaka organizacijos inovacinėje kultūroje.....	28
3. ORGANIZACIJOS INOVACINĖS KULTŪROS TYRIMO METODOLOGIJA.....	32
3.1. Organizacijos inovacinės kultūros tyrimo dizainas ir organizavimas LKA karinių kursų atveju.....	32
3.2. Organizacijos inovacinės kultūros charakteristikų raiškos kiekybinio tyrimo metodika.....	33
3.3. Organizacijos inovacinės kultūros charakteristikų raiškos kokybinio tyrimo metodika.....	36
4. ORGANIZACIJOS INOVACINĖS KULTŪROS PROFILIO NUSTATYMAS KARINĖJE ORGANIZACIJOJE: KARINIŲ KURSŲ ATVEJIS	38
4.1. Karinės organizacijos apibūdinimas.....	38
4.2. Karinės edukacinės organizacijos inovacinės kultūros charakteristikų raiškos analizė karinių kursų atveju.....	41
4.2.1. Karinės edukacinės organizacijos inovacinės kultūros charakteristikų lyginamoji kiekybinė analizė.....	41
4.2.2. Karinės edukacinės organizacijos inovacinės kultūros charakteristikų problematikos kokybinė analizė.....	63
4.3. Karinės edukacinės organizacijos inovacinės kultūros charakteristikų vystymo rekomendacijos.....	70

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	72
LITERATŪRA.....	74
PRIEDAI.....	76

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Teorijos analizės planas.....	11
2 pav. Empirinio tyrimo strategija ir metodai.....	12
3 pav. Edukacija karinio rengimo sistemoje.....	20
4 pav. Organizacijos kultūros įtaka kūrybiškumui ir inovacijoms (Martins, Terblanche, 2003).....	24
5 pav. Organizacijos inovacinės kultūros raiškos charakteristikos ir joms įtaką darantys veiksniai (Janiūnaitė, Petraitė, Jucevičius 2011).....	25
6 pav. Tyrimo organizavimo dizainas.....	32
7 pav. LKA organizacinė struktūra.....	39
8 pav. LKA karinių kursų organizacinė struktūra.....	41
9 pav. Lyderystės bruožai LKA KK.....	61
10 pav. LKA KK inovacinės kultūros charakteristikų įvertinimas Lietuvos nacionaliniame kontekste.....	62
11 pav. LKA inovacinės kultūros charakteristikų įvertinimas organizacijos kontekste.....	63
12 pav. LKA karinių kursų fizinių erdvių pritaikymas inovacinei veiklai.....	66
13 pav. Karinės edukacinės organizacijos inovacinės kultūros charakteristikų vystymo modelis.....	71

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Edukacinių inovacijų apibrėžimai (Janiūnaitė, 2004).....	17
2 lentelė. Dokumentų analizė.....	33
3 lentelė. Charakteristikos ir kriterijai (sudaryta pagal Janiūnaitė, Petraitė, Juscevičius, 2011).....	33
4 lentelė. Pakeitimai instrumento teiginiuose.....	35
5 lentelė. Lyderystės stiliuose vyraujantys lyderio bruožai (sudaryta pagal Janiūnaitė, Petraitė, Juscevičius, 2011).....	35
6 lentelė. Kokybinio tyrimo pagrindimas.....	36
7 lentelė. Organizacijos strategija.....	42
8 lentelė. Organizacijos struktūra.....	43
9 lentelė. Organizacijos infrastruktūra.....	46
10 lentelė. Organizavimas ir stebėseną.....	48
11 lentelė. Organizacijos kultūra.....	50
12 lentelė. Organizacijos komunikacija.....	52
13 lentelė. Mokymas ir mokymasis	54
14 lentelė. Inovacinės veiklos palaikymas.....	57
15 lentelė. Vadybinis potencialas.....	58
16 lentelė. Bendradarbiavimas.....	60
17 lentelė. Vyraujantys lyderystės stiliai.....	69

IVADAS

Šiuolaikiniame, pastoviai besikeičiančiame pasaulyje, lyderystė turbūt yra pagrindinis dalykas, kuris leidžia organizacijoms sėkmingai vykdyti savo veiklą ir užtikrinti klestėjimą. Karinėms institucijoms reikia tokių lyderių, kurie sugebėtų strateginio ir kūrybiško mąstymo pagalba spręsti problemas, pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis bei ugdyti ir skatinti kūrybiškumą, taip įgalinant organizacijas siekti užsibrėžtų tikslų. Lietuvos kariuomenės pagrindiniai karybos dokumentai tai labai stipriai išryškina. Vienas iš Lietuvos karo principų (principles of war) – **Iniciatyva**, Lietuvos karinėje doktrinoje (2010) apibūdintas taip: „**Iniciatyvos** negalima išmokti, bet ją galima išugdyti ir skatinti. **Iniciatyva** - tai gebėjimas atpažinti ir suvokti pasitaikančias galimybes (geras progas) ir gebėjimas jas tinkamai išnaudoti įgyvendinant aukštesniojo vado sumanymą. Siekiant užtikrinti karių **iniciatyvą**, būtina sukurti tokią atmosferą, kad vadas, turėdamas **iniciatyvos** laisvę veikti, pats skatintų jam pavaldžius vadus veikti **iniciatyviai**. Vada turi naudotis **iniciatyvos** teise nebijodami dėl galimų pasekmių nesėkmės atveju. Tai užtikrina nuolatinis personalo ugdymas, karybos kultūra ir tradicijos. Vadas turi plačiai mąstyti, prisiimti atsakomybę ir siekti laimėti, o ne tik bandyti išvengti pralaimėjimo. Siekimas laimėti ir **iniciatyvos** demonstravimas yra neatskiriami dalykai.“ Šioje doktrinoje taip pat pabrėžiama, kad vienas iš vadovavimo principų yra „Aukštas valdymo grupių (štabų) personalo parengtumo (organizuotumo) ir **kūrybingumo** lygis. Valdymo grupės (štabai) veikia kaip vieninga komanda. Personalas gerai žino savo pareigas ir tiksliai jas vykdo. Užduočių ir funkcijų pasiskirstymas, bendradarbiavimas, **kūrybingumas**, drausmė, planavimo ir valdymo procedūrų išmanymas ir griežtas jų laikymasis užtikrina, kad vado sumanymas, įsakymai (nurodymai) bus tiksliai ir laiku perduoti pavaldiems kariniams vienetams. Valdymo grupės (štabai) turi veikti **kūrybiškai**, siekdami, kur įmanoma, pateikti vadui **nešabloninius** situacijų sprendimo variantus.“ (Lietuvos karinė doktrina, 2010) Iš pateiktų citatų matyti, kad kariuomenei reikia iniciatyvių ir kūrybiškų lyderių, kurie galėtų rasti nešabloninius situacijų sprendimo variantus arba, kitaip sakant, kurtų naujoves ir užsiimtų **inovacine veikla**.

Lietuvos kariuomenėje pagrindiniai lyderiai yra karininkai, kuriuos ruošia ir ugdo Lietuvos Generolo Jono Žemaičio karo akademija (toliau LKA). Pasirengimas ir ugdymas vyksta įvairaus lygio karjeros kariniuose kursuose. LKA kariniai kursai užsiima labai įvairia veikla, pradedant nuo bazinio karininko rengimo ir baigiant aukštesniais karjeros ir specializuotais kursais. Vienareikšmiškai bandoma kursus visai tobulinti, gerinti, o prireikus ir organizuoti naujus. Tai darant neišvengiamai įsitraukiami į naujų produktų ar procesų paiešką, kitaip tariant, imamasi inovacinės veiklos.

Inovacinė veikla - tai kelias į kažką naują, bet tuo pačiu nežinomą ir neišbandytą. Rizika ir klaidos - tai pastovūs palydovai einantiems šiuo keliu. Siekiant skatinti inovacinę veiklą ir kūrybiškumą reikia sukurti tokią organizacinę kultūrą, kuri pasižymėtų kūrybine laisve, atvirumu, pasitikėjimu, rizikos ir klaidų tolerancija, susitaikymu su neapibrėžtais rezultatais, baimės nebuvimu ir dar daugybe kitokių faktorių ir charakteristikų, skatinančių darbuotojus imtis inovatyvios veiklos. Vienas iš socialinių mokslo tyrimo objektų ir yra organizacijų inovacinė kultūra ir jos kūrimas. Verslas taikosi prie rinkos ir klientų, taigi inovacinė organizacinė kultūra bus orientuota į naujų produktų ar paslaugų pateikimą. Viešojo sektoriaus įstaigos teikia daug ir įvairių paslaugų visuomenei, šiose organizacijose inovacinė kultūra orientuota į visuomenės poreikių tenkinimo tobulinimą arba naujų paslaugų inovacijas.

Pagrindinis LKA karinio rengimo inovacinės veiklos iššūkis yra tas, kad organizacija priklauso viešajam sektoriui ir yra statutinė organizacija, suvaržyta įvairių reglamentų. Viešojo sektoriaus ir inovacijų valdymo paradoksas yra tai, kad visi paniškai bijo suklysti. Viešasis sektorius yra išlaikomas iš mokesčių mokėtojų pinigų ir mokesčių mokėtojai nori žinoti, kam leidžiami šie pinigai. Kiekvienas atvejis dėl netinkamo išteklių panaudojimo sukelia didelį rezonansą visuomenėje, o to pasekmė - vadovai yra atleidžiami iš pareigų. Taigi reikia labai daug pastangų siekiant įtikinti vadovus skirti resursus inovatyviam projektui, jeigu yra rizikos, kad galutinis rezultatas nebus produktyvus. LKA kariniams kursams reikia specifinės organizacijos inovacinės kultūros, kadangi inovacinės kultūros elementai, kurie veikia verslo, viešojo sektoriaus ar švietimo įstaigose, nebūtinai įgalins inovacijas ir kūrybiškumą LKA kariniuose kursuose.

Problema – kaip sukurti inovacijas kuriančią ir skatinančią organizacinę kultūrą karinėje edukacinėje įstaigoje.

Tikslas – nustatyti organizacijos inovacinės kultūros raiškos charakteristikas ir pateikti tobulinimo rekomendacijas.

Tyrimo objektas – organizacijos inovacinė kultūra LKA kariniuose kursuose.

Uždaviniai

1. Apibrėžti inovacinės kultūros formavimo problematiką karinėje edukacinėje organizacijoje.
2. Patikslinti organizacijos inovacinės kultūros elementus, adaptuojant juos karinei organizacijai.
3. Pagrįsti organizacijos inovacinės kultūros karinėje organizacijoje tyrimo metodologiją.
4. Nustatyti karinės organizacijos inovacinės kultūros profilį: karinių kursų atveju.

5. Pateikti rekomendacijas dėl inovacinės kultūros vystymo lyderystės aspektu.

Teorijos analizės planas

Teorijos analizės tikslas yra išskirti specifinius veiksnius ir charakteristikas, sąlygojančias organizacijos inovacinę kultūrą viešojo sektoriaus karinėje edukacinėje organizacijoje (žr. 1 pav.)



1 pav. Teorijos analizės planas

Empirinio tyrimo strategija ir metodai

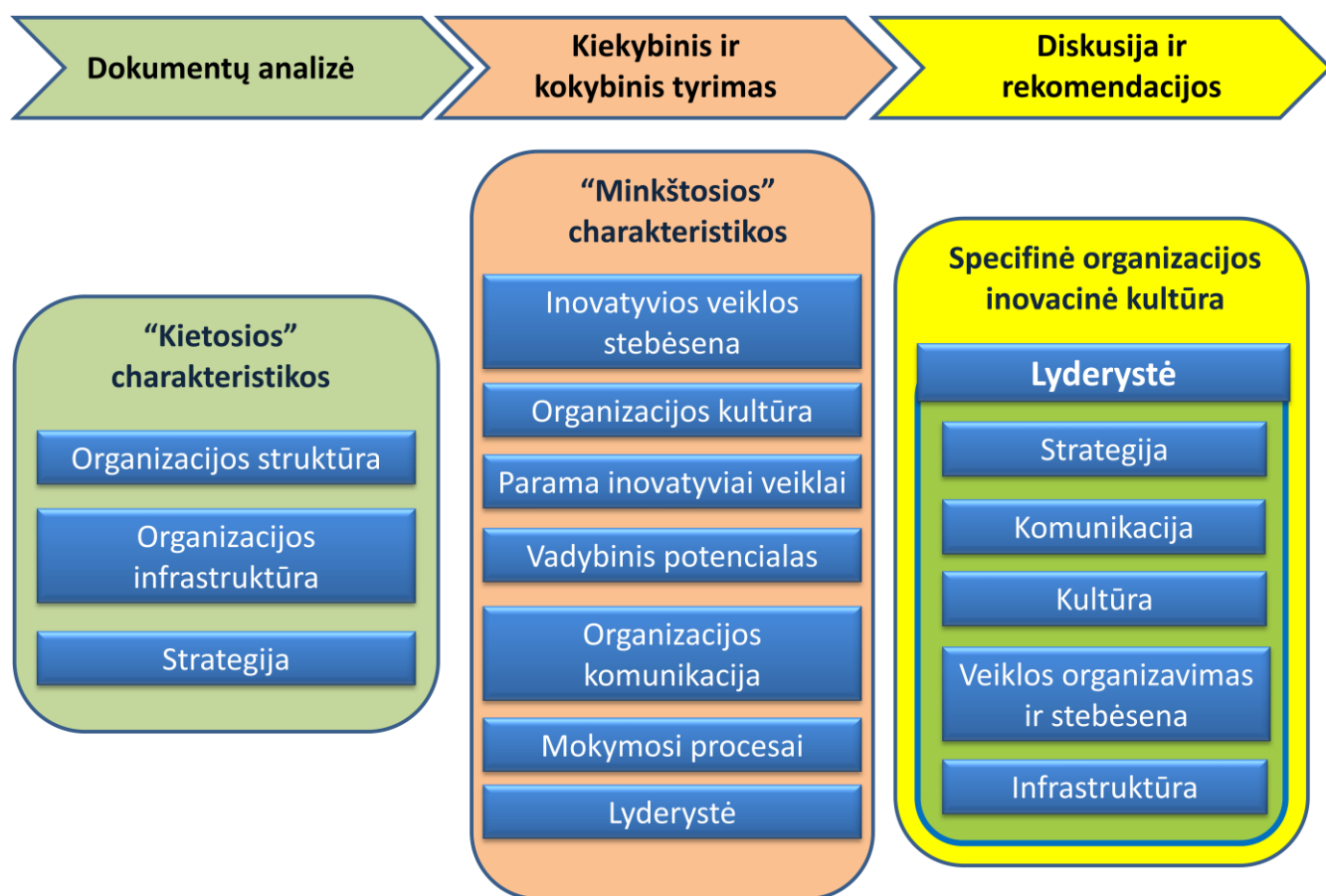
Empirinio tyrimo metu buvo išnagrinėti organizacijos dokumentai siekiant apibrėžti tokias charakteristikas kaip jos struktūra, infrastruktūra ir strategija. Kiekybiniam tyrimui naudota Janiūnaitės ir Petraitės adaptuotas instrumentas, naudotas projekto „Inokultūra“ metu 2011 metais, kuriuo buvo nustatyti verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų inovacinės kultūros profiliai Lietuvos mastu. Šiuo instrumentu buvo siekiama išryškinti tokias charakteristikas, kaip inovatyvios veiklos stebėseną, organizacijos kultūrą, paramą inovacijoms, vadybinis potencialas, komunikacija, mokymosi procesai ir lyderystė. Atlikus kiekybinį tyrimą buvo atlikta ekspertinė apklausa siekiant patikslinti kiekybinio tyrimo duomenis (žr. 2 pav.).

Pagrindiniai rezultatai

Atlikus kiekybinį ir kokybinį tyrimą bei lyginamąją analizę išryškėjo, kad LKA karinių kursų struktūra, vadybinis potencialas, mokymas ir mokymasis, bendradarbiavimas ir inovacinis veiklos palaikymas yra tokio pat lygio kaip ir nustatytas Lietuvos verslo ir viešojo sektoriaus vidurkis. Šiose charakteristikose rekomenduojama išlaikyti esamą lygį.

Penkios charakteristikos parodė skirtumą nuo esamo Lietuvos vidurkio. Skirtumai buvo stebimi šiose charakteristikose: organizacijos strategija, infrastruktūra, veiklos organizavimas ir stebėseną, organizacijos kultūra bei komunikacija. Lyderystės charakteristika pasižymėjo situacinei lyderystei būdingais lyderiavimo bruožais.

Remiantis atlikta analize buvo parengtos LKA karinių kursų vystymo rekomendacijos. Vystymo rekomendacijomis siekiama patobulinti esamą organizacijos inovacinę kultūrą LKA kariniuose kursuose inicijuojant pokyčius organizacijos strategijoje, infrastruktūroje, veiklos organizavime ir stebėsenoje, organizacijos kultūroje, komunikacijoje per lyderystės charakteristiką.



2 pav. Empirinio tyrimo strategija ir metodai

1. INOVACINĖS KULTŪROS FORMAVIMOSI PROBLEMATIKA KARINĖJE ORGANIZACIJOJE: EDUKACIJOS ELEMENTAS

1.1. Karinės organizacijos valdymo kultūros santykis su inovacinės kultūros vystymo poreikiu

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija yra labai kompleksinė organizacija ir funkcionuoja dar labiau kompleksinėje aplinkoje, tai yra krašto apsaugos sistemoje. Krašto apsaugos sistemos pagrindą sudaro Lietuvos kariuomenė, kurios misija yra saugoti ir ginti Lietuvos valstybę, jos teritorinį vientisumą ir šalies interesus, prisidėti prie regioninio ir tarptautinio saugumo bei stabilumo užtikrinimo. Šiam tikslui pasiekti organizacijai reikalinga aiški hierarchija, struktūrizuoti padaliniai, jų valdymas, kontrolė ir griežta visų karių atsakomybė. Siekiant užtikrinti šios veiklos sklandumą ir efektyvumą yra išleista ir patvirtinta aibė įstatymų, doktrinų ir tvarkų, kurie reglamentuoja procesus ir procedūras krašto apsaugos sistemoje.

Pagrindinis dokumentas, reglamentuojantis krašto apsaugos sistemos organizavimo pagrindus, yra Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas (toliau KASOKTĮ). Įstatymo paskirtis nustatyti krašto apsaugos sistemos organizavimo, valdymo ir kontrolės pagrindus, karo tarnybos atlikimą, karių aprūpinimo tvarką bei civilių tarnybos krašto apsaugos sistemoje ypatumus. Šio įstatymo 20 straipsnis yra skirtas LKA statusui ir joje tarnaujančių karių pavaldumo sąlygoms aprašyti. LKA yra valstybinė aukštoji universitetinė mokykla, kurioje pagal universitetines studijų programas rengiami karininkai ir karybos bei nacionalinio saugumo specialistai, taip pat vykdomas neformalusis švietimas ir karinis rengimas, atliekami taikomieji moksliniai tyrimai. LKA yra biudžetinė įstaiga, atskaitinga krašto apsaugos ministrui. LKA viršininkas pavaldus krašto apsaugos ministrui, tačiau tarnaujantys ir studijuojantys LKA kariai karo tarnybos klausimais yra pavaldūs kariuomenės vadui. Kariuomenės vadas nustato LKA karininkų parengimo užduotis ir reikalavimus. KASOKTĮ nurodo, kad LKA netaikoma Lietuvos Respublikos įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta aukštųjų mokyklų steigimo, reorganizavimo ir likvidavimo, valdymo ir finansavimo tvarka. LKA statutą krašto apsaugos ministro teikimu tvirtina Vyriausybė. Krašto apsaugos ministras nustato karininkų rengimo sistemą, Akademijos struktūrą bei pareigybių sąrašą ir biudžeto lėšų paskirstymą. Pagal LKA statutą akademijoje tarnaujantiems kariams taikomi krašto apsaugos organizavimą ir karo tarnybą reglamentuojantys teisės aktai.

Vienas iš KASOKTĮ straipsnių yra skirtas karių tarnybai taikomiems apribojimams aprašyti. Tai daugiausiai susiję su draudimu dalyvauti politinių partijų veikloje bei apribojimais užsiimti verslu ar kita individualia veikla. Priimdamas sprendimus, karys privalo teikti pirmenybę tarnybos interesams ir užtikrinti sprendimų nešališkumą. Kariui leidžiama užsiimti kūrybine ir pedagogine veikla, jeigu tai nesukelia viešųjų ir privačių interesų konflikto tarnyboje.

Taip pat KASOKTĮ nurodo, kad karo tarnybos atlikimo tvarką ir sąlygas, karių drausminę atsakomybę, ginklo panaudojimą, civilinės krašto apsaugos tarnybos tvarką ir sąlygas nustato statutai. Detalias kariuomenės statutų vykdymo ir tarnybos atlikimo procedūras nustato kariuomenės vadas. Kariuomenės vienetų, karinių mokymo ir kitokių įstaigų vidaus tvarką nustato vadų ir karinių viršininkų patvirtintos vidaus tvarkos taisyklės. Karių drausminei atsakomybei užtikrinti yra patvirtintas kariuomenės drausmės statusas – tai **savita nuobaudų sistema**, kurios pagrindinė paskirtis gali būti nusakoma taip:

1) stiprinti teisėtumą, auklėti karius, kad jie sąžiningai vykdytų savo pareigas, ginti jų teises ir laisves, sudaryti sąlygas karių drausmės pažeidimų prevencijai ir karių drausmei stiprinti;

2) tiksliai apibrėžti, kokia veika yra drausmės pažeidimai;

3) nustatyti karių, padariusių drausmės pažeidimų, atsakomybės sąlygas;

4) nustatyti vadų (viršininkų) teises ir pareigas karių drausmei užtikrinti;

5) nustatyti drausmės pažeidimų tyrimo tvarką;

6) nustatyti drausmines nuobaudas už drausmės pažeidimus ir šių nuobaudų skyrimo tvarką;

7) nustatyti skundų padavimo ir nagrinėjimo tvarką.

Šiame statute numatytos nuobaudos už tokius pažeidimus kaip tarnybos pareigų neatlikimas, tarnybos įgaliojimų viršijimas, krašto apsaugos turto sugadinimas ar sunaikinimas ir pan.

Iš paminėtų įstatymų matyti, kad karių tarnyba reikalauja specialių ištikimybės valstybei santykių, kuriuos reglamentuoja įstatymai ir kiti teisės aktai. Kario statusą nustato KASOKTĮ ir kiti kariuomenės veiklą bei karo tarnybą reglamentuojantys įstatymai, statutai ir kiti teisės aktai.

Peržvelgus kitus kariuomenės dokumentus, kurie daugiausiai reglamentuoja kariuomenės panaudojimo mūšio lauke principus, matyti skirtingi reikalavimai kariams ir karininkams. Buvęs Lietuvos kariuomenės vadas gen. mjr. A. Pocius Lietuvos karinės doktrinos (2010) pratarinėje teigia: „Žmogaus parengimas, jo pragmatinis, tačiau **nestandartinis mąstymas, iniciatyva** ir karybos dalykų išmanymas yra vertybės, leidžiančios kariuomenei sėkmingai veikti“. Kariuomenės vadas nestandartinį mąstymą vertina per vertybių prizmę. Nestandartinis mąstymas savo apibūdinime pasako, kad mąstyti reikėtų ne taip, kaip numato standartai, o būtent įstatymai, įsakymai, statutai ir kiti teisės aktai, kurie tuos standartus ir apibrėžia.

Kitas labai svarbus aspektas yra tikslinio vadovavimo principų diegimas Lietuvos kariuomenėje. Tikslinis vadovavimas – tai lankstus, pragmatiškas ir decentralizuotas užduoties vykdymas, vadovaujantis aiškiai suformuluotu ir suprastu aukštesniojo vado sumanymu. Tikslinis vadovavimas grindžiamas tikslų nustatymu, bet ne tikslų pasiekimo būdų (kaip tai atlikti) įvardijimu. Pavaldiniai, esant tarpusavio pasitikėjimo atmosferai, žinodami vado sumanymą, išmanydami doktrininius principus, taip pat rodydami iniciatyvą gali geriausiai įvykdyti nurodytą užduotį. Centralizuotas planavimas ir decentralizuotas uždavinių (užduočių) vykdymas dar gerai žinomas *Auftragstaktik* pavadinimu. (Gunther, M. J. 2012). Vieni pirmųjų jį pradėjo naudoti vokiečiai jau 1870-71 metų prancūzų - vokiečių karo metu. Tikslinio vadovavimo privalumai atsiskleidė Antrojo pasaulinio karo metu, kai vokiečių kariuomenė iškovojo vieną pergalę po kitos. Pasibaigus Antrajam pasauliniam karui amerikiečiai perėmė šią vadovavimo filosofiją ir pradėjo ją diegti doktrininio lygiu savo ginkluotosiose pajėgose. Tiesa atskiri JAV kariuomenės vadai vadovavosi šia filosofija ir anksčiau. Generolas G. S. Patonas dažnai sakydavo: „Jeigu sakysi žmonėms kur nueiti, bet ne kaip ten patekti – rezultatai tave nustebins“. Šio principo taikymą sąlygoja tai, kad kariniai veiksmai organizuojami pagal aukštesniojo vado ketinimą ir operacijos vykdymo sumanymą derinant operacinių pajėgų (ir jų vienetų) ir kitų dalyvaujančiųjų operacijoje pastangas. Gavus vado įsakymą analizuojamas jo sumanymas ir skirtos užduotys. Pavaldiniai turi stengtis pademonstruoti sumanumą ir gebėjimą savarankiškai veikti sudėtingoje taktinėje aplinkoje, ieškodami būdų, kaip geriau įvykdyti užduotis. Iniciatyva pasirinkti geriausius įgyvendinimo būdus ir priemones turi būti suteikiama visų lygmenų pavaldiniams. Šis principas dar gali būti apibūdinamas kaip *mission command* arba *mission-oriented command*. (Widder, W. 2002).

Dauguma visų naujovių kariuomenėje yra įdiegiamos edukacinio proceso metu. Nepriklausomai nuo to, ar tai būtų naujų technologijų, ar procesų įsisavinimas, tai paprastai yra diegiama per įvairias mokymo įstaigas ir jų pateikiamas mokymo programas. Siekiant tai suprasti labai svarbu aptarti edukacinės organizacijos veiklos ir inovacijų pobūdį.

1.2. Edukacinės organizacijos veiklos ir inovacijų pobūdis

Lietuvos kariuomenės pagrindinis uždavinys yra grėsmės, kylančios Lietuvai ir NATO narėms, atgrasymas ir atrėmimas (Lietuvos karinė doktrina). Siekiant tai įvykdyti ginkluotosios pajėgos privalo būti pasirengusios atlikti paskirtas jiems strategines, operacines ir taktines užduotis. Sėkmė mūšyje nėra atsitiktinė, tai tiesioginis sunkaus ir realistiško treniravimosi rezultatas. Siekiant sėkmingų atgrasymo veiksnių svarbu, kad potencialus priešininkas tiksliai žinotų, kad kariuomenė turi galimybę mobilizuotis, išsidėstyti, kovoti, išsilaikyti ir nugalėti priešininką bet kokio tipo konflikte. Treniravimasis - tai procesas,

kuriame žmogiškieji ir materialiniai resursai suliejami į reikalaujamas galimybes (Training the force. 2002).

Kariuomenės personalo profesinis ugdymas yra būtina sąlyga jos uždaviniams taikos ir ginkluotos gynybos nuo agresijos (karo) metu tinkamai vykdyti ir nustatytiems uždaviniams pasiekti, nes mokydamasis personalas įgyja žinių ir gebėjimų (mokėjimų ir įgūdžių) šiems uždaviniams įgyvendinti. Profesinis ugdymas suprantamas kaip nuolatinis visos kariuomenės mokymas, lavinimas ir auklėjimas bei patirties įgijimas, pasirenkant tinkamiausias priemones ir būdus, užtikrinančius nuolatinį kompetencijos kėlimą ir tobulėjimą. Ugdymą galima apibūdinti kaip reiškinių, procesą, sistemą ir veiklą. Ugdymas, kaip socialinis reiškiny, formuoja žmogų kaip asmenybę tuo metu, kai jis bendraudamas sąveikauja su aplinka ir jos vertybėmis. Žmogaus ugdymas gali būti vykdomas formaliai (šeima, ikimokyklinės įstaigos, mokyklos, universitetai, koledžai, kolegijos ir t. t.) ir neformaliai (žiniasklaida, diskusijos darbo vietoje, patirties perdavimas ir t. t.). Profesinio karinio švietimo ir rengimo unikalumas yra tas, kad karių parengimas ir drausmė yra tiesiogiai susiję su jų gyvybe. Taktikos analitikai ir istorikai pastebi, kad vykdydami kovines operacijas didžiausių sužalojimų patiria tie kariai, kurie nerūpestingai vykdo jiems pavestas užduotis (Lietuvos karinių pajėgų rengimo doktrina).

Profesinis ugdymas vyksta daliniuose ir specialiose mokymo institucijose, tokiose kaip Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Pagrindinis akademijos tikslas yra vykdyti studijas, ugdančias karininkus, karybos ir nacionalinio saugumo specialistus, teikti moksliniais tyrimais grindžiamą šiuolaikinį pažinimo ir technologijų lygį, atitinkantį aukštąjį universitetinį išsilavinimą, aukštojo mokslo kvalifikaciją, ugdyti visapusiškai išsilavinusią, etiškai atsakingą ir kūrybingą asmenybę. Siekdama veiklos tikslų, LKA įgyvendina šiuos uždavinius: vykdo universitetines studijas, karinį rengimą, neformalųjį švietimą, atlieka nacionaliniam saugumui reikšmingus taikomuosius mokslinius tyrimus.

LKA yra karinė mokymo organizacija, kuriai, kaip ir kiekvienai edukacinei organizacijai, labai svarbu užtikrinti tinkamą žinių perteikimo kokybę ir reikiamos informacijos skvarbą. Tam tikslui pasiekti yra naudojamos įvairios mokymo ir edukacinės aplinkos. Mokymosi aplinka suprantama kaip vieta arba erdvė, kurioje vyksta mokymasis. Čia besimokantysis veikia naudodamas įvairias priemones, atsižvelgdamas į patarimus, renka ir interpretuoja informaciją, sąveikauja su kitais ir t.t. Mokymosi aplinka – besimokančiojo individo lygmens dimensija. Ja laikoma tą žmogų supanti informacinė erdvė dalis, kurią žmogus atpažįsta kaip savąją mokymosi aplinką ir ją panaudoja. Reikia pabrėžti, kad mokymosi aplinkoje akcentuojamas veiklos, leidžiančios konstruoti supratimą ir plėtoti gebėjimus, reikalingus problemoms spręsti, reikšmingumas ir autentiškumas (Jucevičienė, 2010).

Mokslinėje literatūroje vienos edukacinės inovacijos sąvokos sampratos nėra, kiekvienas autorius pateikia savo išsamesnius ir apibendrinančius arba labai trumpus apibrėžimus. Janiūnaitė atliko šių apibrėžimų analizę (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Edukacinių inovacijų apibrėžimai (Janiūnaitė, 2004)

Autorius ir paskelbimo metai	Apibrėžimas
Hopkins, Ainscow West (1998)	Viskas, kas nauja švietimo sistemos, mokyklos kaip organizacijos, pedagoginės sistemos lygmeniu.
Oldroyd, Usner, Postner (1996)	Planuotas pokytis, kurio tikslas – patobulinti ugdymo turinį, individų elgseną ir nuostatus.
Marsh, Willis (1995)	Nauja edukacinė idėja, praktika ir procesas, kurio metu ši idėja, objektas, praktika diegiama individo, grupės, organizacijos, švietimo sistemos lygmeniu.
Moiseev ir kt. (1991)	Naujų elementų įvedimo į edukacinę terpę procesas.
Hopkins (1990)	Konkrečių edukacinių idėjų bei veiklos būdų perėjimas ir naudojimas.
Hord ir kt. (1989)	Bet kokia programa, procesas, praktika, nauja ją diegiančiam individui.
Simmons (1974), Paulston (1978)	Tai pokyčiai, inicijuojami makrolygyje, jų tikslas – patobulinti tam tikrus švietimo aspektus.
Delin (1973)	Planuotos pastangos patobulinti praktiką, siekiant tam tikrų tikslų.
Barnett (1973)	Mintis, elgsena ar dalykas, kuris yra naujas, kadangi jis kokybiškai skiriasi nuo egzistuojančių formų.
Miles (1968)	Ypatingas pokytis, iš kurio laukiama efektyvumo, realizuojant sisteminius tikslus.
Beal, Bohlen (1968)	Ugdymo turinio ir požiūrio į jo taikymą kompleksinis pokytis.
Niehoff (1966)	Procesas, prasidedantis tam tikra idėja, kuri yra įsisavinama arba atmetama potencialių naudotojų.

Janiūnaitė (2004) savo darbe edukacines inovacijas skirsto taip:

- Pagal naujumo požymį į absoliutaus, santykinio, vietinio, dalinio naujumo inovacijas.
- Pagal įgyvendinimo mechanizmą į vietines/difuzines, užbaigtas /neužbaigtas, sėkmingas/nesėkmingas inovacijas.

- Pagal diegimo lygmenis į esmines/dalines, pirmines/antrines, individo, grupės, organizacijos, regiono, sistemos inovacijas.
- Pagal sukūrimo vietą ir pobūdį į vidines/išorines, mokslines/praktines, integruotas inovacijas.

LKA yra karinė edukacinė organizacija, tai yra ten galioja kariuomenės kultūra ir, be to, organizacija užsiima karininkų mokymu ir ugdymu, kas natūraliai pritraukia kultūros elementus, būdingus edukacinei organizacijai. LKA kariniuose kursuose buvo suformuota organizacinė kultūra, paremta karyba ir edukacija.

1.3. Organizacijos inovacinės kultūros sampratos adaptavimas karinei organizacijai

KASOKTĮ, LKA statusas, kariuomenės drausmės statusas ir kiti karių elgesį reglamentuojantys teisės aktai labai stipriai akcentuoja drausmės ir disciplinos svarbą krašto apsaugos sistemoje. Drausmės ir disciplinos akcentavimas sukuria organizacinę kultūrą, kurioje vyrauja aiški ir griežta tvarka bei procedūros. Visi procesai ir veikos yra aprašytos ir sudėliotos į įvairius leidinius ir teisės aktus. Tačiau visi supranta, kad pokyčių ir naujovių nebuvimas virsta stagnacija, o to pasekmė - mes turime nekonkurencingą organizaciją. Ginkluotųjų pajėgų atveju turėtume kariuomenę, kuri nepajėgi veikti šiuolaikiniame mūšio lauke. Labai ryškus tokios kariuomenės pavyzdys - Sovietinė raudonoji armija, kurioje disciplina buvo vyraujanti dogma ir u bet kokią iniciatyvą dažniausiai buvo baudžiama. Iniciatyvos stoka ir sprendimų priėmimo baimė lėmė skaudžius sovietų pralaimėjimus 1939-1940 metų Žiemos kare su Suomijos respublika. Sovietų karininkai, stokodami iniciatyvos ir laisvės priimti sprendimus, pasirinkdavo geriau sušalti Suomijos miškuose, nei nukrypti nuo gauto įsakymo vykdymo, nors situacija ir aplinkybės buvo ženkliai pasikeitusios nuo įsakymo gavimo. Drausmė ir disciplina ginkluotosiose pajėgose, kaip vyraujanti vertybė, įsigalėjo XVIII amžiaus pradžioje Prūsijoje valdant karaliui Frydrichui Vilhelmui I. Šis karalius vadovavosi nuostata, kad visuomenei pakanka Biblijos ir karinio statuto. Tuo metu toks ginkluotų pajėgų modelis kuo puikiau tiko. Mūšis kaip įprasta vyksta slėnyje, kurio priešingose kalvų pusėse įsikūręs vadovaujantis personalas, galintis vadovauti mūšio eigai ne ką prasčiau negu tai daro šachmatininkas stumdydamas figūras žaidimų lentoje.

Dabar vykstantys karai ir ginkluoti konfliktai yra labai įvairūs dėl kovojančių šalių vykdomų veiksmų, moralinių nuostatų, technologinių ar techninių priemonių naudojimo ir psichologinių faktorių (nežinia, baimė). Kadangi situacija keičiasi labai greitai, vien drausmės ir disciplinos neužtenka siekiant laimėti mūšį. Iniciatyva kaip vertybė įgauna dominuojančią svarbą, pasikeitusi situacija verčia iš naujo vertinti situaciją, priimti sprendimus ir veikti reaguojant į naujas aplinkybes.

Nagrinėjant karų istoriją, labai aiškiai matyti, kad sėkmingos tos kariuomenės, kurios ruošėsi ne buvusiam karui, o rengėsi ateities kariniams konfliktams. Vienas geriausių tokio atvejų pavyzdžių - tai Prancūzijos ir Vokietijos požiūrių į kariavimą skirtumai rengiantis Antrajam pasauliniam karui. Prancūzijos kariavimo filosofijos formuotojai pakliuvo į savo pergalės Pirmajame pasauliniame kare spąstus. Sekinimo ir apkasų karas padėjo Prancūzijai pasiekti pergalę, todėl dauguma generolų toliau diegė idėjas, kurios leido sukurti tokius gynybinius įtvirtinimus kaip Mažino linija. Prancūzijos generolai ruošėsi buvusiam karui, tai yra jie nebandė kažko naujo, o tik tobulino jau žinomą kariavimo būdą. Nors Prancūzijos pusėje ir buvo kitaip manančių, tokių kaip pulkininkas Č. de Golis. Savo ruožtu Vokietinos generalitetas nuėjo kitu keliu. Jie suprato, kad apkasų karui Vokietija neturi pakankamai resursų ir pajėgumų. Vokietijos karo filosofijos formuotojai pasiūlė tokį sprendimą, kaip „žaibo karas“, kuris dar geriau žinomas „blietzkrieg“ pavadinimu. Žaibo karas kardinaliai pakeitė karo vedimo būdus ir yra naudojamas ligi šios dienos.

Kariuomenės, kurios kuria naujoves, ieško naujų būdų ir inovatyvių sprendimų, dažniausiai yra sėkmingos mūšio lauke. Tačiau čia formuojasi pagrindinis kariuomenės paradoksas, kaip įgalinti inovacijas ir naujovių diegimą tokioje organizacijoje, kuri negali veikti be drausmės ir disciplinos. Kaip pasiekti, kad inovacijų ir iniciatyvos perteklius nevirstų chaosu ir resursų švaistymu ir tuo pačiu disciplinos ir drausmės viršenybė neužkirstų noro kurti ir inovuoti. Viena iš pagrindinių sąlygų inovuoti - tai pakankamai laisva aplinka ir nesuvaržyta organizacinė kultūra. Pagrindinė problema yra ta, kad vadai bijo pavaldinių galimų klaidų dėl taip vadinamos „atleistų vadelių“ politikos. Pavaldinių klaidos stato į pavojų vadų sėkmę ir karjeros galimybę.

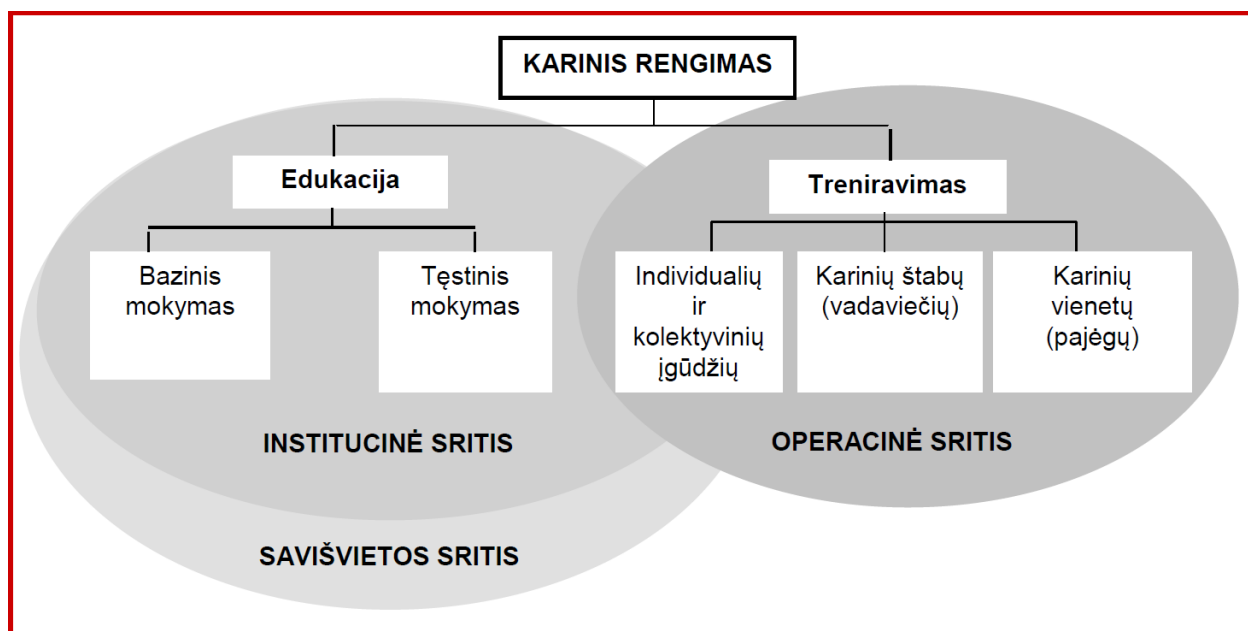
Pagrindiniai kariavimo filosofijų ir doktrinų formuotojai yra karininkai. LKA, kaip pagrindinė karininkų rengimo organizacija, turėtų puoselėti tokią kultūrą, kuri skatintų karininkus būti kūrybingais, domėtis naujovėmis, diegti jas ir ugdyti inovatyvumą savo pavaldinių mintyse. Savo ruožtu visa tai neturėtų peržengti nustatytų drausmės ir disciplinos normų. Visą tai galima pasiekti įdiegiant kultūrą, kuri pasižymėtų svyruojančių balansu tarp inovatyvumo ir disciplinos.

Siekiant apčiuopti organizacijos inovacinę kultūrą svarbu suprasti, kokios charakteristikos ir elementai jai yra būdingi. Kokie veiksniai ar normos įtakoja inovacijas ir kūrybiškumą organizacijoje, tiek teigiamu, tiek neigiamu aspektu. Kadangi LKA yra viešojo sektoriaus, statutinė, edukacinė organizacija, labai svarbu išnagrinėti organizacijų inovacijų kultūros aspektus, susijusius su viešuoju sektoriumi ir organizacijomis, užsiimančiomis edukacinio produkto pateikimu.

2. ORGANIZACIJOS INOVACINĖS KULTŪROS ELEMENTŲ VYSTYMO INSTRUMENTAI

2.1. Inovacinė kultūra edukacinėje organizacijoje

Siekiant suprasti karinės edukacinės organizacijos inovacinę kultūrą, svarbu susipažinti, kaip edukacija yra reglamentuota Lietuvos kariuomenėje. Lietuvos karinių pajėgų operacinėje doktrinoje edukacija minima karinio rengimo sistemos kontekste. Kariuomenės karinio rengimo sistema susideda iš karių edukacijos (karinio mokymo) ir karių bei karinių vienetų treniravimo (kovinio ir nekovinio rengimo) (žr. 3pav).



3 pav. Edukacija karinio rengimo sistemoje. (Lietuvos karinių pajėgų operacinė doktrina. 2011).

Kas yra edukacija? Edukacija (*lot. Educatio*) yra laipsniškas informacijos ir žinių įgijimo procesas, kuris apima auklėjimą, lavinimą ir švietimą. Edukaciją galima suskirstyti į dvi rūšis:

1. Formalus mokymasis mokymo institucijose siekiant įgyti bazinius ir sudėtingus įgūdžius (*angl. Basic and advanced skills*).
2. Savišvieta, kuri dažniausiai vadinama gyvenimiška patirtimi (*angl. Life experience*).

Karinės edukacijos (*angl. Military education*) metu formuojamas intelektualus mąstymas. Tai leidžia kariams ir vadams panaudoti įgytus įgūdžius įvairiose situacijose siekiant nustatyto tikslo. Taip parengiami kariai ir vadai, kurie gali galvoti, pritaikyti žinias ir išspręsti problemas įvairiose situacijose.

Karinės edukacijos metu mokoma, „kaip ir ką galvoti“, kariams suteikiamos žinios, įgūdžiai ir elgesio normos, kurių reikia pareigoms vykdyti.

Karinio treniravimo (angl. *Military training*) metu parengiami kariai ir vienetai nustatytų plataus spektro užduočių praktiniam vykdymui. Karinio treniravimo metu mokoma „ką daryti“. Karinio treniravimo metu vadai ir vienetai parengiami greitai adaptuotis prie besikeičiančios situacijos.

Kovinio treniravimo (angl. *Combat training*) metu parengiami kariai ir vienetai nustatytoms kovinėms užduotims vykdyti tobulinant karių įgūdžius, vienetų funkcijas ir komandinį darbą. (Lietuvos karinių pajėgų operacinė doktrina. 2011).

Vykdamas karinę edukaciją siekiama plėsti karių teorines žinias ir ugdyti jų profesines savybes. Tam tikslui yra naudojami karinės edukacijos principai. Karinės edukacijos principai nustato pagrindus, kaip institucijos, kurios atsako už kariuomenės personalo edukacijos organizavimą, turi planuoti, rengti programas, jas vykdyti ir vertinti. Karinės edukacijos principai:

1. **Nuoseklumas.** Karinė edukacija turi būti vykdoma nuosekliai ir laipsniškai – nuo bazinio mokymo iki specialaus rengimo.
2. **Sistemiškumas.** Kursai ir programos organizuojamos naudojant NATO SAT modelį, kuris užtikrina jų vykdymo nuoseklumą.
3. **Efektyvumas.** Mokymui rengiamasi ir jis vykdomas siekiant išvengti nereikalingos veiklos ir užtikrinti efektyvų lėšų panaudojimą.
4. **Pritaikyta auditorijai.** Programos turi būti pritaikytos konkrečios klausytojų kategorijos poreikiams ir mokymosi charakteristikoms. Karininkų ir ne karininkų rengimas yra aiškiai atskirtas.
5. **Pritaikyta poreikiams.** Karinė edukacija pagrįsta glaudžiu abipusiu ryšiu tarp karinių vienetų ir KAS mokymo institucijų, taip pat bendradarbiavimu tarp pačių KAS mokymo įstaigų. Šioje veikloje dalyvauja ne tik KAS mokymo įstaigos, bet, esant poreikiui, ir kitos civilinės bei užsienio mokymo institucijos. (Lietuvos karinių pajėgų operacinė doktrina. 2011).

Janiūnaitė (2004) tirdama edukacines novacijas ir jų diegimą pažymi, kad edukacinės inovacijos sėkmingas diegimas priklauso nuo vadovavimo kultūros, veiklos perspektyvos, bendradarbiavimo galimybių, nesėkmių ir rizikos tolerancijos bei besimokančios organizacijos kultūros tipo bruožų.

Pečiuliauskienė (2010) pažymi, kad labiausiai edukacines inovacijas skatina veikla, kuri yra įdomi pačiam pedagogui, teikia pasitenkinimą darbu, kuri padeda gilinti profesines žinias ir įgūdžius. Pedagogo neformali saviugda bei informacinių ir komunikacinių technologijų taikymas edukacinėje praktikoje yra svarbus edukacines inovacijas skatinantys veiksniai.

Zhu ir Engels (2013) nagrinėdami aukštojo mokslo organizacijų kultūrą bei dėstytojų ir studentų požiūrį į mokymosi inovacijas nustatė, kad organizacinės kultūros elementai turi įtakos dėstytojų ir

studentų reakcijai į taikomas inovacijas. Organizacinė kultūra su aiškiais tikslais, bendradarbiavimo dvasia ir bendra vizija yra labai svarbi mokymosi inovacijų įdiegimui. Orientavimasis į tikslą ir kolegialūs santykiai yra vieni esminių faktorių diegiant inovacijas. Tai indikuoja, kad palaikančioje ir bendradarbiaujančioje aplinkoje besimokantieji ir pedagogai yra labiau linkę eksperimentuoti ir bandyti įvairias naujoves.

2.2. Inovacinė kultūra viešojo sektoriaus organizacijoje

Atliekant organizacijų inovacinės kultūros tyrimus yra pastebima, kad viešojo sektoriaus organizacijos demonstruoja lėtesnį lankstumą inovacijų atžvilgiu palyginus su verslo sektoriumi. (Petraitė, 2015).

Viešojo sektoriaus inovacijos skiriasi nuo verslo sektoriaus, pagrindiniai viešojo sektoriaus inovacijų bruožai yra šie:

- Viešojo sektoriaus inovacijos yra reliatyvios – kas vienai institucijai gali atrodyti įprasta praktika, kitai gali reikšti inovaciją;
- Inovatyvumas viešajame sektoriuje nebūtinai siejamas su didžiuliais moksliniais proveržiais ar laimėjimais.
- Viešojo sektoriaus inovacijos taip pat pasižymi tuo, kad visiškai įprastas metodas vienoje srityje gali atnešti stulbinančius pokyčius kitoje srityje, kurioje jis dar nėra taikomas. (teminio tyrimo ataskaita).

Viešojo sektoriaus trūkumai ir paskatos juos spręsti priklauso tiek nuo pačių valstybės tarnautojų požiūrio į juos, tiek nuo politinio ir pilietinio spaudimo. Dažnai kyla klausimas, ar valstybės tarnautojai, politikai ir plačioji visuomenė viešojo sektoriaus problemas suvokia kaip taisytinus trūkumus ir ar manoma, kad jas reikia spręsti taikant būtent inovatyvius metodus. Viena vertus, viešojo sektoriaus paskatų logika, kuria remiantis viešajame administravime siekiama didžiausio įmanomo efektyvumo, nepalieka galimybės eksperimentiniam resursų eikvojimui. Tokiu būdu viešasis sektorius tampa nepalankia terpe novatoriškai veiklai bei inovacijų kūrimui ir taip viešajame sektoriuje sukuriama sisteminis nusistatymas prieš novatoriškumą (Borins, 2000).

Thom, N. Ritz, A. (2004). savo darbe „Viešoji vadyba“ išskiria šešis kliuvinius, kurie dėl viešojo sektoriaus specifiškumo stabdo inovacijas organizacijoje.

1. **Skirtingos interesų grupės ir tikslų sistemos.** Kadangi viešojo sektoriaus organizacijos turi patenkinti įvairių interesų grupių poreikius, tai natūraliai iššaukia pasipriešinimą inovacijoms, jei inovacijos nenukreiptos konkrečios grupės tikslams pasiekti.

2. **Maksimizavimas vietoj optimizavimo.** Viešojo sektoriaus organizacijų pagrindinis tikslas teikti gėrį aptarnaujamoms grupėms. Nepasiekus rezultato, paprasčiausiai padidinamos pastangos, vietoj to, kad peržiūrėtų užsibrėžtus tikslus. Inovacijos tampa kliuviniu įprastam darbo būdui ir užsibrėžtam tikslui pasiekti.
3. **Administracinės veiklos priklausomumas.** Politiniai sprendimai turi labai didelę įtaką viešojo sektoriaus administracinei veiklai. Tai trukdo pasireikšti iniciatyvai ir naujų idėjų generavimui.
4. **Menkas klaidų toleravimas.** Klaidos ir rizika pritraukia neigiamą žiniasklaidos ir visuomenės dėmesį ar net teismines sankcijas. Todėl viešojo sektoriaus organizacijų vadovai labai stengiasi išvengti rizikingų veiklų ir nepatikrintų naujovių.
5. **Vertybių konfliktas.** Viešojo sektoriaus veikla yra labai stipriai susaistyta taisyklėmis ir instrukcijomis. Tai skatina darbuotojus dirbti sąžiningai, tvarkingai bei įgyvendinti politinius sprendimus. Naujoji karta atsineša tokias vertybes kaip lankstumą, orientavimąsi į vartotoją, kūrybiškumą ir rizikos toleranciją. Šis konfliktas užprogramuoja kliuvinius inovacijoms atsirasti.
6. **Planavimas ir analizė.** Bet kokiems projektams įgyvendinti būtinas išsamus planavimas, analizė bei galimų sąnaudų ir pasekmių įvertinimas. Tai padidina laiko sąnaudas ir gali prisidėti prie inovacinio potencialo išvaistymo.

Remiantis inovacijų ir inovatyvumo ES vertinimo metodologijų rekomendacijomis, Lietuvos inovacijų 2010–2020 m. strategijoje esminėmis problemomis vietos inovacijų valdymo praktikoje įvardinta:

- žmogiškųjų išteklių nepakankamumas ir kompetencijų stoka;
- materialių išteklių stoka;
- kūrybingumo ir verslumo stoka visuose sektoriuose;
- neišvystytas valdymo ir verslo organizacijų, kuriant ir diegiant inovacijas, lygmuo. (Raipa, Jurkšienė, 2013)

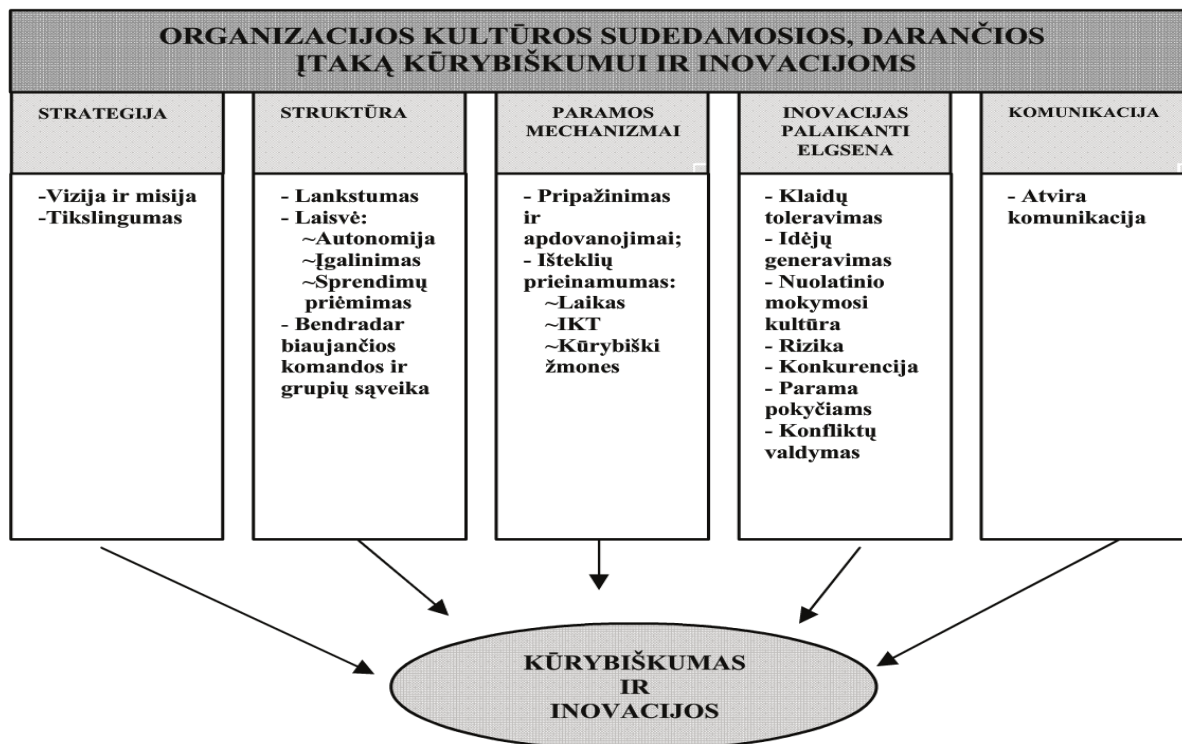
2.3. Organizacijos inovacinės kultūros charakteristikos

Janiūnaitė, Petraitė, Jucevičius, (2011) vykdydami „Inokultūros“ projektą išnagrinėjo ir pateikė moksliniame diskurse vyraujančias normas, kurios skatina kūrybiškumą ir inovacijas:

1. **Idėjų generavimas.** Daugelyje organizacijų yra sukurtos tokios taisyklės, skatinančios pateikinti naujas idėjas. Google kompanija nori, kad jos darbuotojai skirtų tam apie 20 procentų savo darbo laiko. Gmail kaip tik ir yra tokio skatinimo rezultatas.

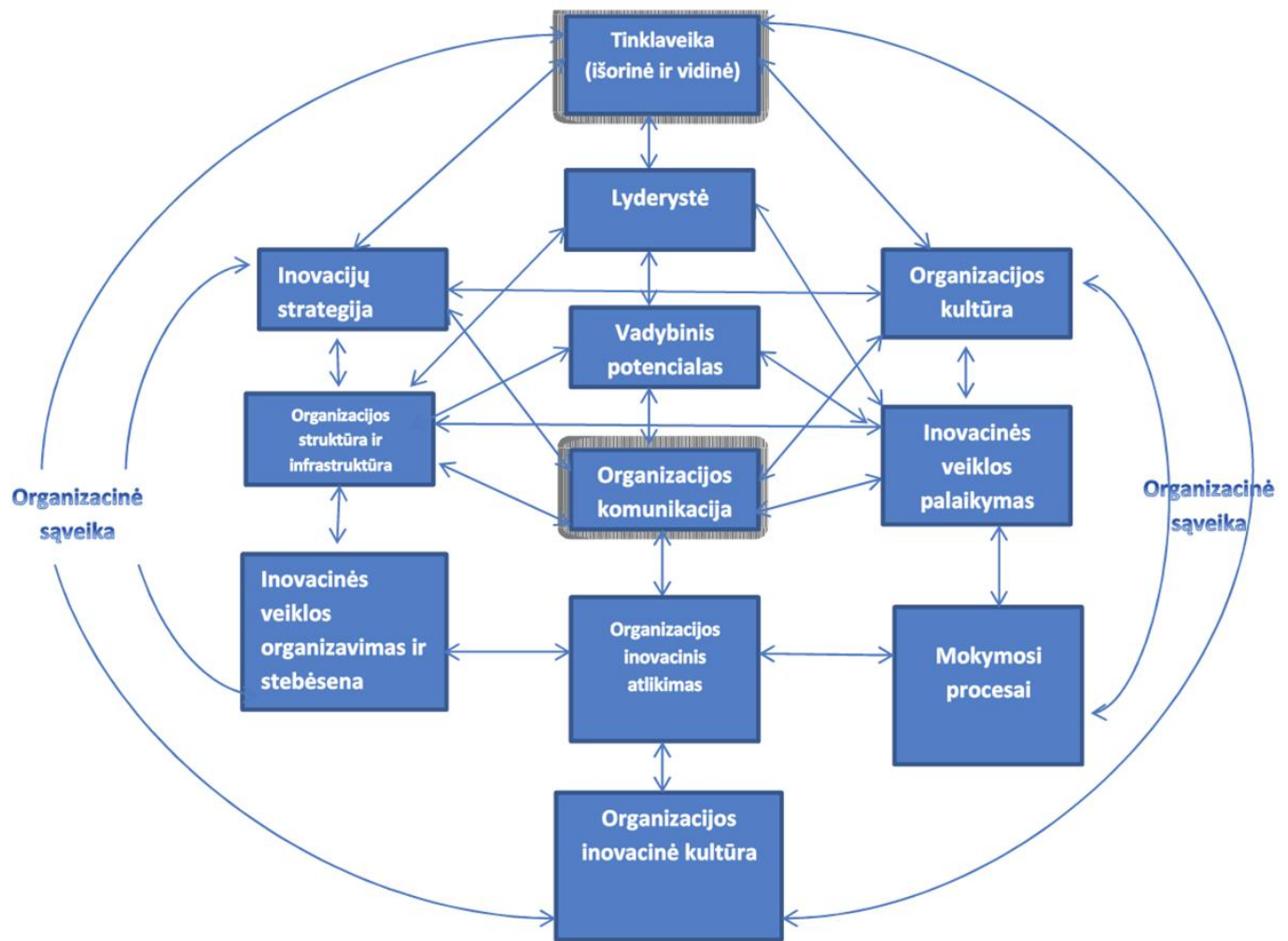
2. **Nuolatinės mokymosi kultūros palaikymas.** Organizacijos, skatinančios tokias normas kaip „nuolatinis domėjimasis“, leidžia savo darbuotojams vystyti naujas idėjas ar novatoriškus produktus ir procesus.
3. **Rizikos tolerancija.** Naujos idėjos paprastai susijusios su jų išbandymu, tai yra eksperimentavimu, kas natūraliai veda prie rizikos. Rizikavimas turi tapti organizacijos kultūros dalimi.
4. **Klaidų tolerancija.** Bandymai visada susieti su klaidų rizika. Tačiau organizacijos turi suprasti, kad klaidos - tai ne išvaistyti resursai, bet galimybė pasimokyti.
5. **Pokyčių palaikymas.** Mokslininkai pastebėjo, kad elgsena, kuri daro įtaką tam, kad darbo aplinkoje vyktų pokyčiai, pozityviai įtakoja organizacijos kūrybiškumą ir inovacijas.
6. **Konfliktų sprendimas.** Vykiant inovatyvią veiklą neišvengiamai susiduriama su konfliktais tarp darbuotojų ar padalinių. Svarbu juos spręsti ir valdyti tam, kad diskusijos skatintų kūrybiškumą.

Martins, Terblanch (2003) išskyrė pagrindines dimensijas, kurios parodo kultūros įtaką inovacijoms ir kūrybiškumui. (žr. 4 pav.).



4 pav. Organizacijos kultūros įtaka kūrybiškumui ir inovacijoms (Martins, Terblanche, 2003)

Janiūnaitė, Petraitė ir Jucevičius savo darbe „Organizacijų inovacinė kultūra“ išskiria šias charakteristikas ir joms įtaką darančius veiksnius. (žr. 5 pav.).



5 pav. Organizacijos inovacinės kultūros raiškos charakteristikos ir joms įtaką darantys veiksniai
(Janiūnaitė, Petraitė, Jucevičius, 2011)

2.4. Inovacijų barjerai ir paskatos organizacijoje

Nagrinėjant organizacijų inovacijų kultūrą svarbu žinoti kokius, kliuvinius ir barjerus atsiranda bandant vykdyti inovatyvią veiklą. Wycoff J. (2004) išskiria dešimt priežasčių, kurios stabdo ar kitaip trukdo inovacijoms organizacijoje.

- Organizacijos **kultūra** yra inovacijų „žaidimų aikštelė“. Jeigu organizacijos kultūra nepalaiko naujų idėjų ir bijo rizikos, tai inovacijos bus pasmaugtos prieš joms prasidedant. Kultūrą galima pakeisti, bet tai labai lėtas procesas.
- Inovacijų **nuosavybė** – jei vadybininkai neskiria reikiamų resursų naujai idėjai, nedalyvauja inovacijos diegime nuo pradžių arba, kitaip sakant, „nenuperka“ idėjos, tai dažniausiai veda į inovacijos užgniaužimą.

- Netinkami **procesais**. Šiais laikais neužtenka vesti keletą smegenų šturmo sesijų, kad inovacijos kristalizuotųsi. Inovacijos reikalauja procesų, kurie koncentruotų darbuotojus teisingiems iššūkiams, žadintų kūrybiškumą, turėtų galimybę įvertinti pasiektus rezultatus tam, kad geriausios idėjos būtų atrinktos įdiegimo fazei.
- Nepakankami **resursai** inovacinei veiklai. Labai dažnai vadovai teigia, kad „Mums reikia būti labiau inovatyviems“, ir tuo viskas baigiasi. Inovacijai reikia laiko, energingumo ir finansinių išteklių. Inovacijos svarbios ateičiai, tačiau joms reikia šiandienos resursų.
- Organizacijos **strategija** nesusieta su inovatyvia veikla. Strategija tuo pačiu metu turi nubrėžti kryptį, siekdama išnaudoti organizacijos kertines kompetencijas, bet taip pat turi būti pakankamai plati, kad įgalintų tyrinėjimus susijusiose srityse.
- Nepakankamas laiko ir energijos skyrimas **idėjų paieškai ir generavimui** (Fuzzy front-end). Idėjų paieška neturi apsiriboti organizacijos vidumi, reikia žiūrėti į klientus, tiekėjus, konkurentus, atkreipti dėmesį į pasikeitimus ir tendencijas politikoje, demografijoje, ekonomikoje.
- **Įvairovės** trūkumas. Tarpfunkcinės komandos jau tapo standartu sprendžiant įvairias problemas, tačiau inovatyvi veikla turi pritraukti ne tik skirtingas funkcijas, bet ir skirtingas lytis, amžių, rases, mąstymo stilių ir netgi klientus, akcininkus, tiekėjus ir konkurentus.
- Inovatyvios veiklos **kriterijų ir metrikos** trūkumas gali įtakoti tai, kad organizacijos darbuotojai yra perkrauti naujais pasiūlymais, o tai veda į frustracijas ir nepasitenkinimą. Tinkamai parinkti matavimo įrankiai padėtų atsijoti perteklines idėjas ir apsaugotų organizaciją nuo „perkaitimo“.
- Dažnai organizacijos pamiršta **mokymo ir ugdymo** svarbą inovacijoms. Darbuotojai, dirbantys su inovacijomis, taip turi būti ugdomi ir mokomi siekti įgyti naujų kompetencijų.
- **Idėjų valdymo sistema**. Dauguma inovacijų baigiasi ties balta lenta, apklijuota geltonais lapeliais, kadangi dalyviai prarado reikiamą energiją stengdamiesi suprasti, ką gi su šita visa informacija daryti. Informacijos valdymo sistema padėtų išryškinti esmines idėjas, įdarbinti darbuotojus jų tobulėjimui, modifikavimui ir vertinimui.

Pervaiz K. Ahmed (1998) pažymi, kad netgi esant tinkamam įgalinimui, inovacijos gali susidurti su organizaciniais barjerai. Tipiniai organizaciniai inovacijų barjerai yra šie:

- Baimė atrodyti kvailai;
- Nepateisinamos prielaidos;
- Vieno teisingo atsakymo mastymas;
- Trūkstama akivaizdžių iššūkių;
- Spaudimas prisitaikyti.

Pervaiz K. Ahmed (1998) taip pat išskiria dažniausiai inovacijas žudančias frazes, tokias kaip: „tai kainuos perdaug“, „mes niekada taip nesame čia dirbę“, „jeigu tai taip gerai, kodėl anksčiau niekas apie tai nepagalvojo“, „ar kas nors yra tai išbandęs kažkur kitur“, „tai neįmanoma“, „taip, bet...“.

Janiūnaitė (2004) tirdama edukacines novacijas ir jų diegimą nustatė, kad pedagogai inovacijoms priešinasi dėl šių priežasčių: ateities baimė, informacijos apie pokytį stoka, pedagogų konservatyvumas, žinių ir kompetencijos stoka, neaiškus reformų tikslas, papildomo darbo ir rūpesčių baimė, pokyčio svarbos nesupratimas. Pasak Janiūnaitės (2004) pedagogai dažniausiai priešinasi išoriniams pokyčiams t. y. inicijuotiems aukštesnių vadovavimo institucijų.

Pečiuliauskienė (2010) nustatė, kad sėkmingą inovacijų taikymą riboja daugelis veiksnių, tai yra: nepakankami laiko planavimo (laiko stoka) gebėjimai, pedagoginė inercija (konservatyvumas), greitai besikeičiantys ugdymo tikslai, metodinės pagalbos trūkumas.

Inovacijų barjerus įveikiančios praktikos

Wycoff J. (2004) pabrėžia **organizacijos kultūros** reikšmę inovacijoms. Organizacijos kultūra yra atspindys lyderystės, žmonių ir vertybių, bei tai, kaip jie dirba ir funkcionuoja kartu. Organizacijos inovacinę kultūrą įtakoja keturi elementai:

- **Lyderystė.** Inovacija - tai kelionė į nežinią, todėl organizacijai labai svarbu pasitikėti savo lyderiais, jų vizija ir jos įgyvendinimo strategija.
- **Žmonės** – tai pats brangiausias resursas, be kurio nebus organizacijos identiteto ir kompetencijų.
- **Pagrindinės vertybės** - tai lyg organizacijos konstitucija, kuri suteikia pagrindą tinkamiems sprendimams priimti.
- **Inovaciją skatinančios vertybės.** Kai kurios vertybės įgalina kasdienišką veiklą paversti į kažką nauja. Laisvė, intuicija, sinergija - tai tik keletas idealų, kurie formuoja mąstyseną, kuriančią stebuklus inovatyviose organizacijose.

Leavy B. (2005) pabrėžia, kad dauguma organizacijų daro klaidą susikoncentruodami į inovacines praktikas ir kryptis vietoj to, kad kreiptų didesnę dėmesį į filosofiją ir vertybes, kurios yra inovacijų pagrindas. Tokios savo inovatyvumu pasižyminčios kompanijos kaip 3M, IDEO ir Nokia išskiria keturis inovatyvaus klimato faktorius, kurie yra esminiai:

- Žmonės ir idėjos yra vadybinės filosofijos širdyje.

- Žmonėms sudarytos sąlygos augti ir tobulėti, yra galimybė išbandyti naujus dalykus ir mokytis iš padarytų klaidų.
- Organizacijoje palaikomas stiprus bendruomeninis jausmas, pasitikėjimas ir atvirumas.
- Įgalintas vidinis talentų migravimas.

Visi keturi faktoriai yra esminiai siekiant, kad kūrybiškumas ir inovatyvumas vyrautų organizacijoje, talentai ir idėjos judėtų laisvai ir intelektualinis kapitalas kiltų į aukščiausią lygį.

2.5. Lyderystės charakteristikos įtaka organizacijos inovacinėje kultūroje

Aštuntajame dešimtmetyje P. Herši ir K. Blančardas pasiūlė taip vadinamą **situacinės lyderystės** teoriją. Situacinės lyderystės teorija sako, kad lyderis gali keisti savo stilių priklausomai nuo to, kiek nurodymų ir gairių iš vienos pusės ir kiek emocinio palaikymo iš kitos pusės komandos nariai reikalauja. Jei darbuotojo kompetencija, susijusi su atliekama užduotimi, yra žema, tikslų nurodymų ir gairių jam reikės gerokai daugiau nei darbuotojui, kurio kompetencija šioje situacijoje yra aukšta. Lygiai taip pat, jei darbuotojo įsitraukimas ir motyvacija tam tikroje situacijoje yra žema, jam reikės gerokai daugiau emocinio palaikymo ir paskatinimo, nei tam, kurio įsitraukimas, pasitikėjimas ir motyvacija yra aukšti. Kiekvienu atskiru atveju, keisdamas tai, kiek nurodymų ir gairių suteikia užduoties atlikimui (direktyvūs elgesys) ir kiek skiria emocinio palaikymo (palaikantysis elgesys), lyderis gali prisitaikyti prie bet kurio darbuotojo ir jo situacijos, tokiu būdu padėdamas jam atlikti užduotį ir išlikti įsitraukusiu bei motyvuotu. (McLaurin J. R. 2006).

Situacinės lyderystės teorija siūlo keturis lyderiavimo stilius. **Direktyvinis** lyderiavimo stilius labiausiai tinkamas, kai sekėjai turi mažai motyvacijos ir pasižymi netinkamais įgūdžius užduoties atlikimui. Direktyvinis lyderiavimo stilius savo pavadinimu nusako, kad lyderis turi tiksliai nurodyti kiekvieno darbuotojo užduotis ir vaidmenis siekiant tikslo. Lyderis labai griežtai kontroliuoja ir prižiūri sekėjus, komunikacija paprastai pasireiškia nurodymų davimu „iš viršaus į apačią“. (Bahaudin G. M. Sungkhawan. J. 2009).

Ugdomasis lyderiavimo stilius tinka, kai sekėjai turi pakankamą motyvaciją ir norą atlikti užduotį, tačiau neturi reikiamų įgūdžių ir kompetencijos darbui atlikti. Kaip ir direktyviniame stiliuje lyderis nurodo tikslas kiekvieno darbuotojo užduotis, tačiau lyderis skatina teikti idėjas ir mintis, kaip geriau pasiekti užsibrėžtus tikslus. Sprendimo priėmimas vis dar lieka lyderio prerogatyva, tačiau pasireiškia abipusė komunikacija. Taikydami ugdomąjį lyderiavimo stilių lyderiai paprastai didžiąją laiko dalį praleidžia klausydami, patardami ir padėdami sekėjams įgyti reikiamų kompetencijų ir įgūdžių, reikalingų darbui atlikti. (Bahaudin G. M. Sungkhawan. J. 2009).

Paramos lyderiavimo stilius naudojamas, kai sekėjai yra įgudę ir turi reikiamas kompetencijas darbui atlikti, tačiau neturi noro ir tinkamos motyvacijos. Lyderiams nereikia rūpintis ir paaiškinti, kaip atliekamas darbas. Darbuotojai tai puikiai žino ir sugeba. Pagrindinis lyderių dėmesys turi būti sutelktas į motyvavimo ir darbuotojų bendradarbiavimo priemones. Šis lyderiavimo stilius pasireiškia klausimu, gyrimu ir darbuotojų pasitenkinimo skatinimu, kai jie tinkamai įsitraukia į užduoties atlikimą. (Bahaudin G. M. Sungkhawan. J. 2009).

Deleguojamasis lyderiavimo stilius taikomas, kai darbuotojai turi aukštą motyvaciją ir tinkamus gebėjimus bei yra kompetentingi užduočiai atlikti. Šis lyderiavimo stilius paremtas abipusiu pasitikėjimu ir nereikalauja griežtos priežiūros ir kontrolės. Lyderiai dalyvauja priimant sprendimus ir sprendžiant problemas, tačiau visas užduoties vykdymas sutelktas sekėjų rankose. Sekėjams valdant visą vykdymo procesą, jie tampa atsakingi už visos reikiamos informacijos pateikimą lyderiams. (Bahaudin G. M. Sungkhawan. J. 2009).

Transakcinis (arba mainų) lyderiavimas. Transakcinis (arba vykdant mainus) lyderiavimas dėmesį sutelkia į mainus tarp lyderio ir jo sekėjų, o mainai paprastai vyksta laisva valia ir yra naudingi abiem pusėms. Dažniausiai toks lyderiavimas grindžiamas apdovanojimų ir bausmių sistema. Kai darbuotojai dirba sėkmingai, jie yra apdovanojami; kai jiems sekasi ne taip gerai, jie yra papeikiami ar baudžiami. Transakcinės įtakos darymo esmė – sandoris tarp lyderio ir pasekėjų. Vadovas visų pirma duoda užduotį pavaldiniams ir pasako, koks atlygis bus įvykdžius užduotį pagal reikalavimus. Vėliau, vykdant užduotį, imasi administruoti užduoties atlikimą, kad tikslai būtų pasiekti tinkamai ir laiku. Galiausiai vadovas vertina rezultatą ir skiria pavaldiniams žadėtą atlygį: pinigus, karjeros galimybes, pripažinimą arba rezultatų nepasiekus, – atitinkamą bausmę. (McCleskey J. A. 2014). Bendrąja prasme transakcinė lyderystė – tai metodas, įgalinantis atlikti tai, ką reikia, tokiu būdu, koku reikia, tokiais terminais ir biudžetu, kokiais reikia.

Transformacinis lyderiavimas yra orientuotas į teigiamus pokyčius (keičiant organizaciją, žmones). Čia svarbiausi tarp lyderių ir jų sekėjų susiformavę ryšiai. Tokie lyderiai motyvuoja ir įkvėpia žmones padėdami grupės nariams įžvelgti užduoties svarbumą ir naudą. Transformaciniams lyderiams svarbus grupės narių veikimas, tačiau kartu kiekvienas asmuo turi išnaudoti savo potencialą. Šie lyderiai dažnai pasižymi aukštais moralės ir etikos standartais.. (Karinė lyderystė, 2015). Vienas daugiausiai cituojamų transformacinės lyderystės tyrėjų Bernardas Bassas įvardijo 4 transformacinės lyderystės elementus. Visų pirma, tai charizma. Charizmatiški lyderiai, mokslininko nuomone, suteikia viziją ir tikslo pajautimą, suteikia pasididžiavimo, pagarbos ir pasitikėjimo jausmą. Įkvėpimas – tai antrasis elementas, susijęs su lyderio gebėjimu būti sektinu pavyzdžiu, gebėjimu perteikti ateities viziją ir simbolius, bendras vertybes ir

moralines normas. Apjungiant pastaruosius elementus galima suvokti, kodėl vis labiau ir labiau populiarėja istorijos lyderystėje. Juk charizmatiškų žmonių papasakotos istorijos tikrai įkvepia keisti, permąstyti savo gyvenimą, tai ką ir kaip darai, daryti daugiau/mažiau ar kitaip, ar ne? Trečiasis elementas – yra individualus priėjimas. Nors charizmatiškas ir įkvepiantis lyderis gali paveikti visus komandos narius, individualus priėjimas prie kiekvieno jų skatina dar didesnę potencialo išnaudojimą ir unikalių sprendimų radimą. Galiausiai, transformacinis lyderis intelektualiai stimuliuoja savo komandos narius, suteikdamas vis naujas perspektyvas ir idėjas, kurios verčia permąstyti ir ieškoti naujų požiūrių į tai, ką ir kaip komanda daro. (Baltrušaitis, D. 2014).

Organizacijos lyderiai yra tas Lietuvos kariuomenės personalas, kurių pavyzdys ir vidinė jėga traukia kitus. Jiems, nepriklausomai nuo aplinkos sąlygų, yra būdinga motyvuoti, sudominti, įtraukti, įtikinti, įkvėpti ir padrašinti kitus, inicijuoti pokyčius, greitai ir efektyviai atlikti paskirtas užduotis, nuolat tobulėti bei būti novatoriais, priimti tinkamus sprendimus. Būtent tokių lyderių ir reikia karinei institucijai. Lyderiavimas gali būti tik maža dalis įgimtų savybių, didesniąją jų dalį sudaro profesinis mokymasis, charakterio ugdymas ir – tam tikrų aplinkybių atsiradimas. (Karinė lyderystė, 2015)

Lyderis turi būti novatorius – gebėti kurti ir pateikti naujas idėjas (naujus problemų sprendimus), kai atsiranda galimybė ar susidaro palankios sąlygos (aplinkybės). Inovacija nėra tai, ką sukuria novatorius, inovacija – tai, ką priima (pripažįsta) kariuomenė. Kariuomenėje inovacija siejama su uždavinių ir užduočių vykdymu nuolat besikeičiančios aplinkos sąlygomis. Tam, kad būtų novatoriais, vadovaujantis personalas pasikliauja savo intuicija, patirtimi, žiniomis ir pavaldinių indėliu. Pavaldinių indėlių galima sužadinti kuriant reikiamą atmosferą ir darbo aplinką organizacijoje. Lyderis kurdamas palankią darbo aplinką turėtų:

- **Puoselėti komandinį darbą, glaudumą, kooperavimąsi ir lojalumą.** Visa tai užtikrinama per darbuotojų raginimą ir skatinimu (efektyviai) dirbti kartu. Komandinio darbo ir bendrų pasiekimų rėmimu. Dėmesio atkreipimu į prastas veiklos koordinavimo pasekmes. Naujų komandos narių greitu integravimu.
- **Skatinti nešališkumą personalo atžvilgiu.** Lyderis turėtų tiksliai vertinti darbuotojų veiklą ir pasiektus rezultatus. Remti lygias galimybes, nedarydamas jokių išlygų. Užkirsti kelią bet kokių formų įžeidinėjimams ir vykdyti patyčių prevenciją. Gerbti įvairias nuomones.
- **Skatinti atvirumą.** Rodyti pavyzdį, kaip atlikti paskirtas užduotis. Pozityvaus elgesio ir požiūrio demonstravimas siekiant įkvėpti kitus. Šabloniško mąstymo vengimas, įvairių nuomonių reiškimas ir tinkamos reakcijos į naują ar prieštaringą informaciją rodymas ženkliai prisideda prie atvirumo atmosferos organizacijoje.

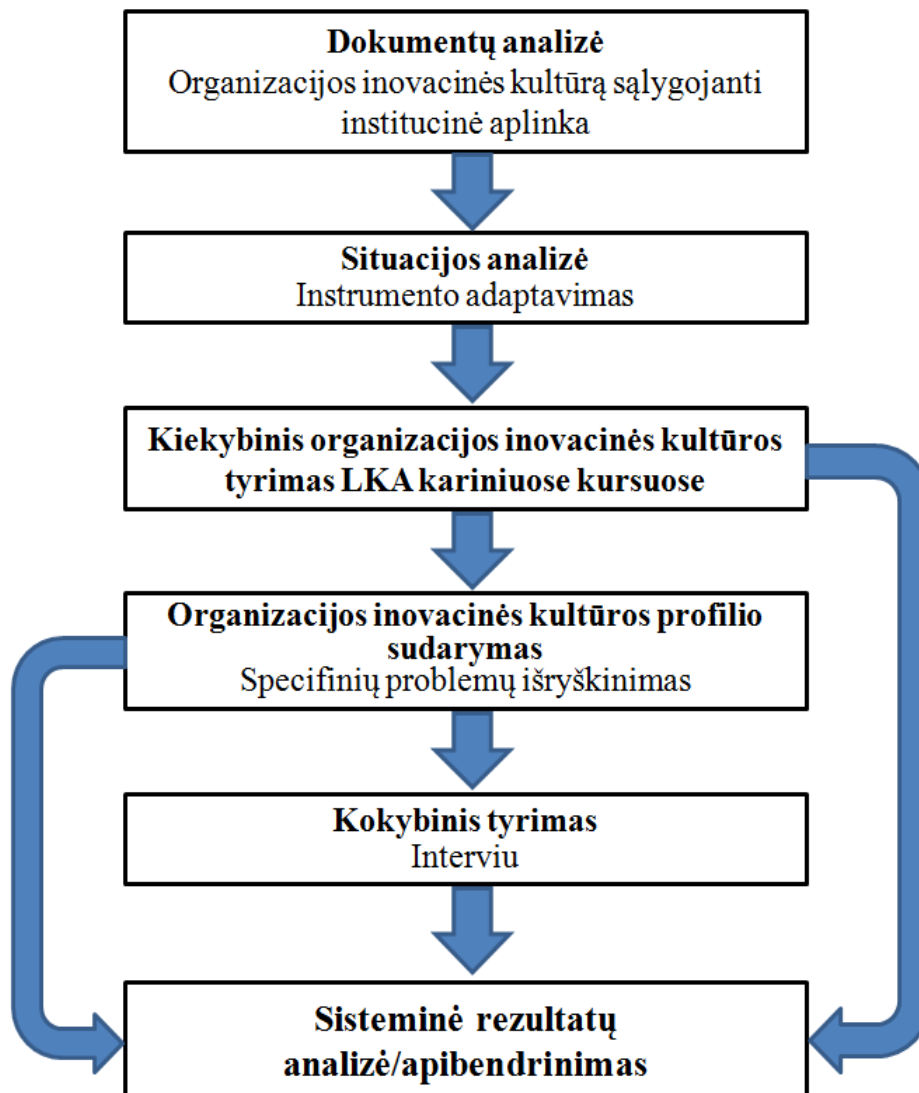
- **Kurti mokymosi aplinką.** Tai pasiekama per efektyvų mokymui reikalingų sąlygų, vietų, priemonių, būdų, formų ir technikos pasirinkimą. Darbuotojų motyvavimas ir skatinimas tobulėti, naujo požiūrio į problemų sprendimą ieškojimas, inovatyvaus ir kritinio mąstymo skatinimas, mokymosi iš kitų klaidų akcentavimas - tai tik kelios priemonės, įgalinančios organizaciją mokytis ir tobulėti.
- **Skatinti kitus rodyti iniciatyvą ir priimti atsakomybę.** Tai užtikrinama per darbuotojų įtraukimą į sprendimo priėmimo procesą ir supažindinimą su rezultatais. Atsakingų už tam tikrą veiklą (uždavinį, užduotį), funkciją ir (ar) produktą paskyrimas, gairių nurodymas, sprendimų priėmimas žemiausiame lygmenyje, kitų ir savo kompetencijos išnaudojimas bei, žinoma, iniciatyvą rodančių darbuotojų apdovanojimas skatina atsakomybės augimą organizacijoje.
- **Rūpintis kitų gerove ir poreikiais.** Lyderiai turėtų atkreipti dėmesį į darbuotojų ir jų šeimų poreikius (tokius kaip sveikata, gerovė ir norą tobulėti). Stebėti jų dvasinę būklę ir užstoti pavaldinius. Raginti kitus atvirai kalbėtis apie iškilusias problemas.
- **Nustatant ir palaikant kitų (pavaldinių) aukštus lūkesčius.** Lyderiai turėtų aiškiai pasakyti, ko tikimasi iš darbuotojų, sukurti tokį darbo klimatą, kuris duotų gerus rezultatus. (Karinė lyderystė, 2015).

3. ORGANIZACIJOS INOVACINĖS KULTŪROS TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Organizacijos inovacinės kultūros tyrimo dizainas ir organizavimas LKA karinių kursų atveju

Tyrimo tikslas atskleisti LKA karinių kursų inovacinės kultūros charakteristikas ir jas sąlygojančius veiksnius.

Tyrimo metodas atsižvelgiant į tyrimo tikslą pasirinktas kiekybinis ir kokybinis tyrimai (trianguliacija), (žr. 6pav.).



6 pav. Tyrimo organizavimo dizainas.

Siekiant apibūdinti tokias charakteristikas kaip organizacijos struktūra, infrastruktūra ir strategija buvo atlikta dokumentų analizė (žr. 2 lent.). Dokumentai, pasirinkti analizei, nusako LKA veiklos kontekstą. Tai Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas, kuris yra kertinis dokumentas, nurodantis, kaip organizacijos turi funkcionuoti krašto apsaugos sistemoje, Generolo Jono

Žemaičio Lietuvos karo akademijos statusas yra pagrindinis dokumentas, apibrėžiantis LKA tikslus, uždavinius ir pagrindinius valdymo principus. LKA vidaus tvarkos taisyklės, kurios reglamentuoja Akademijos studijų organizavimo ir administravimo, studijuojančiųjų atrankos, priėmimo, atleidimo ir studijų tvarką, karo tarnybą, darbo, veiklos organizavimo ir administravimo tvarką bei procedūras ir kitus Akademijos veiklos aspektus, nenumatytus Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatyme, Akademijos statute, kituose Lietuvos Respublikos įstatymuose ir teisės aktuose. Taip pat buvo nagrinėjama LKA strategija 2013-2018.

2 lentelė. Dokumentų analizė

Charakteristika	Šaltinis
Organizacijos struktūra	KASOKTĮ, LKA statusas
Organizacijos infrastruktūra	LKA statusas, LKA vidaus tvarkos taisyklės
Strategija	LKA strategija 2013-2018

3.2. Organizacijos inovacinės kultūros charakteristikų raiškos kiekybinio tyrimo metodika

Atliekant mokslinės literatūros analizę, buvo pasirinktas tyrimo instrumentas, naudotas „Inokultūros“ projekto metu. Tyrimo instrumento kūrėjai yra KTU Socialinių mokslų fakulteto Edukologijos instituto prof.dr.Brigita Janiūnaitė ir Strateginio valdymo katedros prof.dr.Monika Petraitė. Tyrimo instrumentas buvo naudojamas vykdant Lietuvos mokslo tarybos remiamą projektą „Inokultūra“, kuriuo buvo siekiama nustatyti verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų inovacinės kultūros profilius. Šiame projekte dalyvavo 290 organizacijų (180 viešojo sektoriaus ir 110 verslo sektoriaus). Pagrindinė pasirinkimą lėmusi priežastis yra ta, kad „Inokultūros“ projekto metu buvo nustatytas Lietuvoje vyraujantis inovacinės kultūros profilio vidurkis. Panaudojus instrumentą ir atlikus apklausą buvo atlikta aprašomoji statistinė analizė ir lyginamoji duomenų analizė Lietuvos kontekste. Gauti duomenys buvo palyginti su Lietuvos viešojo ir verslo sektorių vidurkais. Taip pat aprašomoji statistinė analizė ir lyginamoji analizė buvo atlikta organizacijos kontekste lyginant atskirų kursų rodiklius tarpusavyje. Instrumentą sudaro 160 klausimų, suskirstytų į 11 blokų. (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Charakteristikos ir kriterijai (sudaryta pagal Janiūnaitę, Petraitę, Juscevičių, 2011)

Charakteristika	Kriterijus
Organizacijos strategija	Inovacijų raiška organizacijos strategijoje
	Inovacijų, kaip strateginės svarbos veiksnio, įsisąmoninimas organizacijoje
	Strateginio inovacijų prioriteto realizavimas generuojant reikiamus inovacinius išteklius
	Organizacijos inovacinės veiklos orientacija
Organizacijos	Organizacinės struktūros lankstumas

struktūra	Organizacijos koordinavimo mechanizmų palankumas inovacinei veiklai
	Sprendimų priėmimo teisės paskirstymas
	Organizacijos ribos
	Darbo organizavimas ir funkcijų paskirstymas
Organizacijos infrastruktūra	Informacinės komunikacinės technologijos, įgalinančios inovacijas
	Organizacijos informacinės sistemos palankumas inovacijoms
	Organizacijos fizinių erdvių pritaikymas inovacinei veiklai
Komunikacija	Informacija apie inovacinę veiklą ir procesus aiškumas ir tikslumas
	Komunikaciniai kanalai organizacijoje
	Darbuotojų dalyvavimas komunikaciniuose procesuose, susijusiuose su inovacijomis
	Komunikacijos efektyvumas ir pastovumas organizacijoje
	Organizacijoje vadovų veikla komunikaciniuose procesuose
Inovacinės veiklos palaikymas organizacijoje	Inovatyvių iniciatyvų apdovanojimas organizacijoje
	Organizacijos valdymo struktūrų inovacinės veiklos palaikymas
	Inovacinės veiklos palaikymo ištekliai (fizinė erdvė, laikas ir pan.)
	Galimybės darbuotojams plėtoti kompetenciją organizacijoje ir už jos ribų
	Inovacinės veiklos percepcija tarp darbuotojų
Vadybinis inovacinės veiklos potencialas	Vadovų ir darbuotojų santykiai organizacijoje
	Vadovų parama inovacinei veiklai
	Vadovų įgalinimas inovacinei veiklai
	Vadovų veikla vykdant inovacinės veiklos stebėseną
	Požiūris į lyderystę organizacijoje
Inovacinės veiklos organizavimas ir stebėseną organizacijoje	Inovacinės veiklos efektyvumas
	Darbuotojų dalyvavimas inovacinėje veikloje
	Inovacinės veiklos stebėseną: rezultatyvumas, trumpalaikių tikslų pasiekimas
Organizacijos kultūra	Neapibrėžtumų ir požiūrių įvairovės toleravimas bei skatinimas
	Pasitikėjimu ir bendradarbiavimu grįsti santykiai organizacijoje
	Požiūris į hierarchiją vadovų ir pavaldinių santykiuose
	Požiūris į inovacijas kaip strateginės svarbos vertybę
Mokymas ir mokymasis	Mokymuisi palanki organizacijos kultūra
	Mokymosi kryptingumas
	Mokymasis organizacijos sistemoje
	Organizacinis mokymasis
	Mokymosi būdai
	Mokymosi procesai ir mokslinė tiriamoji veikla
Tinklaveika	Išorinė tinklaveika
	Vidinė tinklaveika
Lyderystė	Vadovo orientacija į darbuotojus
	Vadovo orientacija į užduotį
	Vadovo orientacija į vystymąsi ir inovacijas

Instrumentas buvo nežymiai adaptuotas siekiant jį panaudoti karinėje edukacinėje organizacijoje. (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Pakeitimai instrumento teiginiuose.

Teiginys originaliame instrumente	Teiginys adaptuotame instrumente
Organizacijoje vyrauja nuostatos, kad inovacijos padeda inovuoti.	Organizacijoje vyrauja nuostatos, kad inovacijos padeda parengti karininkus, gebančius veikti šiuolaikiniame mūšio lauke.
Mokymasis organizacijoje susijęs su klientų poreikių tenkinimu.	Mokymasis organizacijoje susijęs su klausytojų poreikių tenkinimu.
Kuriant inovacijas, mūsų organizacija glaudžiai bendradarbiauja su aktyviais klientais.	Kuriant inovacijas, mūsų organizacija glaudžiai bendradarbiauja su aktyviais klausytojais.

Matavimui naudota Likerto penkių lygių skalė. Atsakymo variantai skalėje buvo išskirti nuo „visiškai nesutinku“ iki visiškai sutinku“. Neutralus vertinimas buvo pateiktas skalės viduryje. Kodavimas buvo pasirinktas lygiai toks pats kaip ir „Inokultūros“ projekto metu nuo 1 iki 5, kuriame 1 reiškė „visiškai nesutinku“, penketas – „visiškai sutinku“. Trejetas reiškė neutralų vertinimą.

Vertinant lyderystės charakteristiką buvo išskirti 34 lyderio bruožai būdingi tam tikram lyderiavimo stiliui. Pagal tai, kokie bruožai surinko daugiausiai atsakymų buvo sprendžiama apie vyraujančią lyderystės stilių. (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Lyderystės stiliuose vyraujantys lyderio bruožai (sudaryta pagal Janiūnaitę, Petraitę, Juscevičių, 2011)

Lyderystės stilius	Vyraujantys lyderio bruožai
Situacinė lyderystė	Draugiškas
	Atviras ir sąžiningas
	Nuoseklus
	Darbuotojai vadovu pasitiki
	Pasitiki savo organizacijos nariais
	Išklauso idėjas ir pasiūlymus
	Randa laiko individualiai aptarti darbuotojų asmenines problemas ir rūpimus klausimus
	Kritikuoja dalykiškai
	Dalijasi informacija apie pasiektus rezultatus
	Pastebi ir gerbia gerai atliktą darbą
	Dėmesingas
	Kuria teigiamą psichologinę atmosferą
	Malonus pavaldiniams
	Sudaro sąlygas darbuotojams priimti sprendimus
Transakcinė lyderystė	Laikosi subordinacijos
	Kontroliuoja įvairių užduočių atlikimą
	Kai būtina, priima skubius sprendimus
	Atidžiai ir kruopščiai planuoja
	Nuosekliai paaiškina, kaip atlikti užduotį
	Prieš priimdamas sprendimą, jį gerai išanalizuoja ir apgalvoja
	Reiklus įgyvendinant numatytus planus

	Iškelia aiškius uždavinius
	Prisiima atsakomybę už sprendimus
	Siekia tvarkos
	Laiko būtinomis tam tikras veiklos taisykles ir principus
Transformacinė lyderystė	Atviras naujovėms, eksperimentams
	Veikloje greičiau pastebi galimybes nei problemas
	Siūlo daug naujų idėjų
	Inicijuoja naujus projektus
	Siekia tobulėti
	Dalijasi mintimis apie ateities planus
	Skatina mąstymą, orientuotą į perspektyvą
	Mėgsta aptarinėti naujas idėjas
	Lankstus ir pasirengęs dar kartą išklausti kitų nuomonę

Tyrimo imties charakteristika. LKA kariniuose kursuose dirba 38 karininkai. 20 karininkų – BKK, 10 – VJŠKK, 5 – VDKK, 3 – OPŠKK. Anketos buvo dalinamos asmeniškai kiekvienam karininkui į rankas. Tyrimas vyko nuo 2016-02-10 iki 2016-02-18. Buvo išdalinta 38 anketos, tinkamai užpildytos ir grąžintos visos 38 anketos.

3.3. Organizacijos inovacinės kultūros charakteristikų raiškos kokybinio tyrimo metodika

Atlikus anketinę apklausą buvo atlikta duomenų analizė ir palygintas LKA karinių kursų OIK profilis su Lietuvos verslo ir viešojo sektoriaus OIK profilių vidurkiu. Palyginimo metu išaiškėjo, kad LKA karinių kursų OIK profilis skiriasi nuo Lietuvos vidurkio penkiuose blokuose - blokuose organizacijos strategija, organizacijos infrastruktūra, veiklos organizavimas ir stebėseną, organizacijos kultūra ir organizacijos komunikacija. Išanalizavus šiuos blokus buvo išskirti indikatoriai, kurie labiausiai skyrėsi nuo Lietuvos vidurkio. Remiantis atlikta analize ir siekiant patikslinti esamą situaciją kariniuose kursuose buvo parengtas interviu klausimynas iš aukščiau paminėtų blokų ir didžiausią skirtumą turėjusių indikatorių (žr. 6 lent.). Taip pat į interviu buvo įtrauktas klausimas apie lyderio vaidmenį skatinant inovacijas organizacijoje.

6 lentelė. Kokybinio tyrimo pagrindimas

Kriterijus	Specifinis klausimas	Rezultatas
Inovacijų raiška organizacijos strategijoje.	Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA strategijoje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotojų?	Nustatyti tobulintinas sritis organizacijos strategijoje.
Inovacijų realizavimas generuojant reikiamus inovacinius išteklius.	Kaip jūs manote, ar inovacijoms skiriami ištekliai ir resursai (materialiniai ir nematerialiniai) yra pakankami?	Nustatyti, ar organizacija gauna pakankamus išteklius inovacijoms.
Organizacijos infrastruktūros	Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA infrastruktūroje siekiant skatinti	Nustatyti tobulintinas sritis organizacijos

pritaikymas inovacinei veiklai.	inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotojų?	infrastruktūroje.
Organizacijos fizinių erdvių pritaikymas inovacinei veiklai.	Kaip jums atrodo, kaip reikėtų fiziškai pakeisti ar pagerinti darbo vietas, kurios padėtų naujų idėjų atsiradimui?	Nustatyti ,kaip galima pritaikyti esamas fizines erdves inovacijoms ir kūrybiškumui.
Organizacijos veiklos organizavimas ir rezultatų stebėsenos palankumas inovacijoms.	Jūsų nuomone, ką reikėtų keisti LKA veiklos organizavime ir rezultatų stebėsenoje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotojų?	Nustatyti tobulintinas sritis veiklos organizavime ir rezultatų stebėsenoje.
Inovacinės veiklos efektyvumas.	Kaip jums atrodo, kokia turėtų būti inovacijų vystymo sistema LKA ?	Nustatyti, kokios inovacijų vystymo sistemos reikėtų LKA kariniams kursams.
Organizacijos kultūros palankumas inovacijoms.	Jūsų nuomone, ką reikėtų keisti LKA organizacinėje kultūroje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotojų?	Nustatyti organizacijos kultūros tobulintinas sritis.
Požiūris į inovacijas kaip strateginės svarbos vertybę.	Kaip jus manote, kokios kultūros skatinimas leistu organizacijai „užsiauginti“ inovatyvios organizacijos reputaciją?	Nustatyti, kokių priemonių reikia imtis siekiant pakeisti požiūrį į inovacijas
Organizacijos komunikacijos palankumas inovacijoms.	Jūsų nuomone, ką reikėtų keisti LKA organizacijos komunikacijoje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotojų?	Nustatyti tobulintinas sritis organizacijos komunikacijoje.
Komunikacijos efektyvumas ir pastovumas organizacijoje.	Kaip manote, kokių priemonių reikėtų imtis, kad žinios apie pradedamas ir jau vykdomas inovacijas turėtų didesnę skvarbą?	Nustatyti, kokios priemonės pagerintų žinių apie inovacijas skvarbą organizacijoje.
Vadovo orientacija į vystymą ir inovacijas.	Kaip manote, kuo lyderis ar vadovas galėtų prisidėti prie inovatyvumo skatinimo organizacijoje ar jo vadovaujame padalinyje?	Nustatyti , kokių lyderių reikia siekiant skatinti inovacijas.

Ekspertinė apklausa buvo atlikta laikotarpyje nuo 2016-03-02 ik 2016-03-09. Apklausoje dalyvavo visi kursų viršininkai – iš viso keturi žmonės.

4. ORGANIZACIJOS INOVACINĖS KULTŪROS PROFILIO NUSTATYMAS

KARINĖJE ORGANIZACIJOJE: KARINIŲ KURSŲ ATVEJIS

4.1. Karinės organizacijos apibūdinimas

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija yra valstybinė aukštoji universitetinė mokykla, kurioje pagal universitetines studijų programas rengiami karininkai ir karybos bei nacionalinio saugumo specialistai, taip pat vykdomas neformalusis švietimas ir karinis rengimas, atliekami taikomieji moksliniai tyrimai. Karo akademijos steigėjas – Lietuvos Respublikos Seimas. Steigėjo funkcijas vykdo Krašto apsaugos ministerija. Akademijos tikslas – rengti ginkluotosioms pajėgoms vadus – lyderius, puoselėjant Lietuvos kariuomenės tradicijas, teikiant kokybišką universitetinį ir karinį išsilavinimą, vykdamas mokslinius tyrimus.

Kadangi LKA rengia personalą daugiausia Lietuvos kariuomenės reikmėms, kariuomenės vadas, nors ir nėra tiesioginis LKA viršininkas, nustato bendruosius karo tarnybos reikalavimus Akademijos personalui priklausantiems profesinės karo tarnybos kariams bei nustato kvalifikacinius reikalavimus kandidatams eiti Akademijos instruktorių pareigas. Pagal LKA statuto 3 dalį Akademijoje yra sudaromas Akademijos senatas ir Akademijos taryba. Senato paskirtis yra patarti pagal savo kompetenciją Akademijos viršininkui studijų organizavimo klausimais. Akademijos taryba yra Akademijos viršininko patariamoji institucija, skirta operatyviai nagrinėti Akademijos veiklos klausimus. 1992–2014 m. – dienes (nuolatinės) studijas baigė 1584 kariūnai, o kartu su neakivaizdininkais (ištęstinių studijų klausytojais) ir dieninių studijų magistras – 2291 absolventas. 2003–2014 m. karinius, anglų kalbos ir kitus kursus baigė 7311 klausytojų. 1992–2014 m. LKA išleido daugiau kaip 400 įvairių sričių monografijų, mokslo studijų, žodynų, žinynų, vadovėlių, mokomųjų ir metodinių priemonių, mokslinių konferencijų pranešimų rinkinių bei kitų leidinių.

Kaip jau minėta, LKA yra dvi pagrindinės mokymosi kryptys. Tai yra universitetinės studijos ir karinis rengimas (žr. 7pav.) Universitetinės studijas organizuoja prorektorius mokslui ir studijoms padedamas universitetinių studijų instituto. Universitetinės studijos apima tris pakopas, pirmoji (bakaluro), antroji (magistro) ir trečioji (daktaro). Bakaluro studijos yra rengiamos pagal tris mokymo programas:

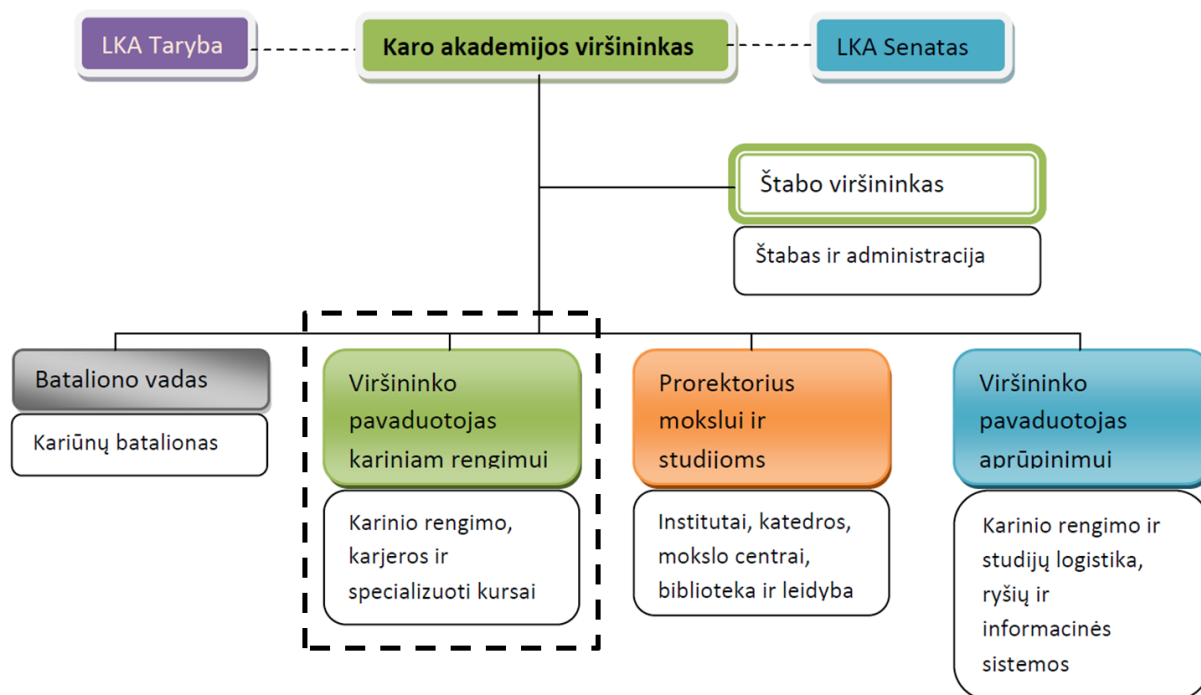
- Tarptautiniai santykiai
- Gynybos ir saugumo institucijų valdymas
- Modernių gynybos technologijų vadyba

Magistro studijos rengiamos taip pat pagal tris mokymo programas:

- Žmonių išteklių vadyba
- Karinė diplomatija
- Visuomenės saugumas ir gynyba

Trečioji mokymosi pakopa organizuojama pagal politikos mokslų doktorantūros studijų programas.

Prorektorius mokslui ir studijoms taip pat atsakingas už kalbų kursų, nacionalinio saugumo ir gynybos kursų, tarptautinės politikos ir diplomatijos kursų bei valstybės tarnautojų karybos pagrindų kursų organizavimą.



7 pav. LKA organizacinė struktūra

Už karinio rengimo organizavimą atsakingas viršininko pavaduotojas kariniam rengimui. Viršininko pavaduotojui kariniam rengimui pavaldume yra keturi padaliniai, kurie atsakingi už įvairių kursų organizavimą, pravedimą ir koordinaciją (žr. 8pav.). Tai Baziniai karininkų kursai (BKK), Vadų ir jaunesniųjų štabo karininkų kursai (VJŠKK), Vytauto Didžiojo karininkų kursai (VDKK) ir Oro pajėgų štabo karininkų kursai (OPŠKK). Šie padaliniai organizuoja ir veda žemiau išvardintą rengimą ir kursus:

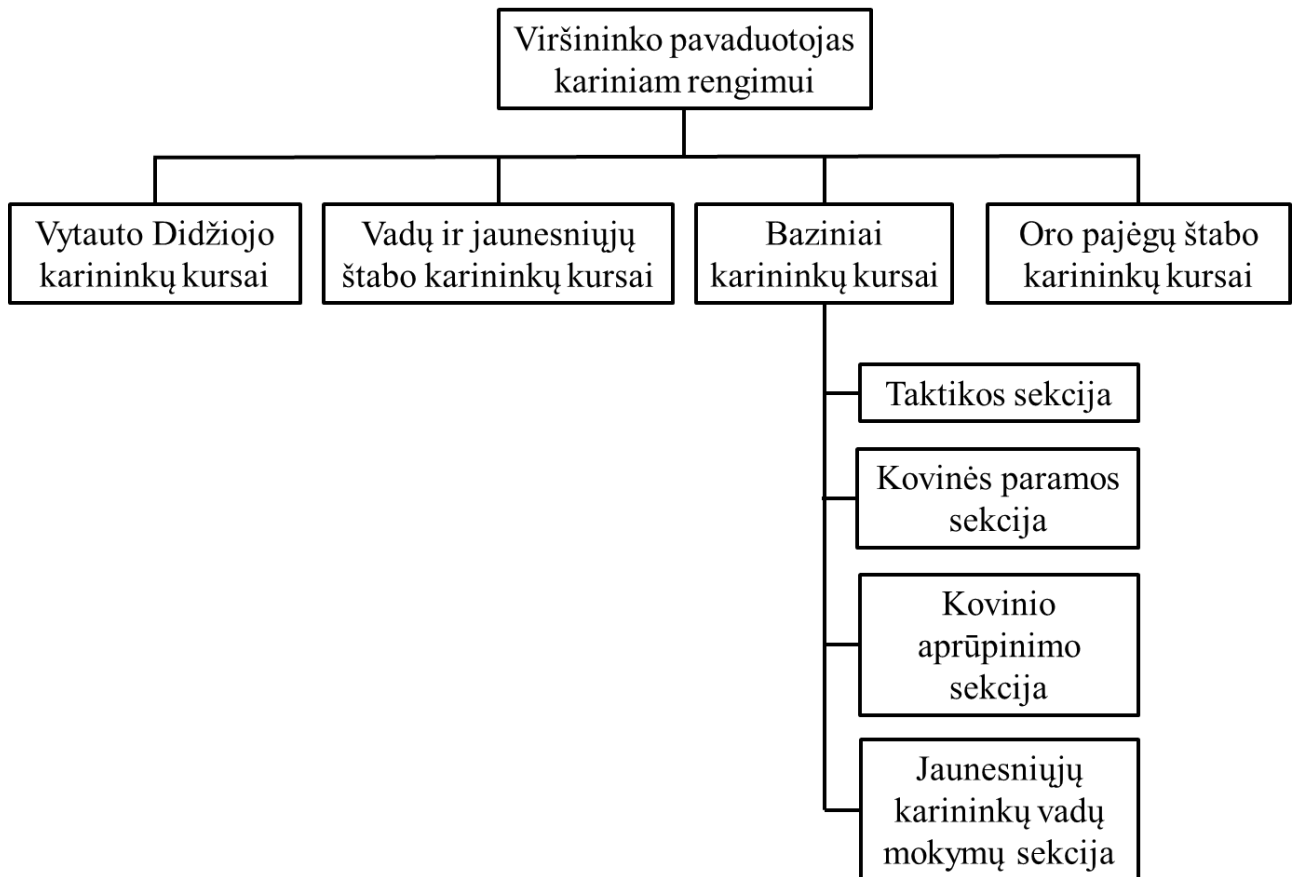
- **Bazinis karinis rengimas.** Šis rengimas skirtas į LKA įstojusiems kariūnams. Pagrindinis mokymo tikslas – parengti Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgoms karininką, įgijusį

teorinių karybos žinių ir praktinių įgūdžių, būtinų vadovauti būriui taikos ir kovinių veiksmų metu. Už kursus atsakingi BKK.

- **Rezervo būrio vadų kursai.** Į šiuos kursus priimami Krašto apsaugos savanorių pajėgų (KASP) kariai, turintys skyriaus vado kvalifikaciją, ir kituose daliniuose tarnaujantys kariai, ne mažiau 2 metus einantys skyriaus vado pareigas ir numatyti paukštinimui į pareigas, kurias einant reikia turėti pėstininkų būrio vado kvalifikaciją, arba jau einantiems būrio vado (ar joms tolygias) pareigas. Už kursus atsakingi BKK.
- **Karininkų specialistų pagrindinio karinio parengimo kursai.** Kursai rengiami į profesinę karo tarnybą priimtiems, aukštąjį išsilavinimą turintiems, bet neįgijusiems reikiamo karinio parengimo specialistams, kuriems tarnybos vietoje yra numatytas karininko etatas. Už kursus atsakingi BKK.
- **Jaunesniųjų karininkų vadų mokymai.** Šie mokymai - tai privalomoji pradinė karo tarnyba, kurią atlikdamas karo prievolinkas įgyja pagrindinį karinį parengtumą, pasirengia veikti kariniame vienetė ir jam vadovauti. Paprastai juos renkasi kitų aukštųjų mokyklų studentai. Už mokymus atsakingi BKK.
- **Jaunesniųjų štabo karininkų kursai.** Kursų metu Lietuvos ir užsienio šalių karininkai studijuoja karybos mokslus, karo meno istoriją, tarptautinę teisę ir politologiją. Pagrindinis dėmesys skiriamas taktinių operacijų planavimui bataliono lygmenyje. Kursai vyksta anglų kalba. Už kursus atsakingi VJŠKK.
- **Kuopų vadų lyderių kursai.** Šie kursai skirti parengti Lietuvos kariuomenei kompetentingus karininkus, gebančius atlikti kasdienes kuopos vado pareigas. Kursų metu siekiama toliau ugdyti vado lyderio savybes, suteikti karininkams tokį išmokimo lygį, kad jie gebėtų įgytas žinias pritaikyti vadovaudami kuopai. Už kursus atsakingi VJŠKK.
- **Vytauto Didžiojo karininkų kursai (Sausumos pajėgų štabo karininkų kursai).** Kursai skirti kelti profesinę Lietuvos ir užsienio šalių vyresniųjų sausumos pajėgų štabo karininkų kvalifikaciją, ugdyti lyderio savybes, nuosekliai supažindinti su šiuolaikiniais karybos, vadovavimo ir valdymo metodais ir išmokyti taikyti juos praktikoje. Kursai vyksta anglų kalba. Už kursus atsakingi VDKK.
- **Oro pajėgų štabo karininkų kursai.** Kursų tikslas rengti trijų Baltijos šalių (Lietuvos, Latvijos ir Estijos) karinių oro pajėgų štabo karininkus, gebančius planuoti ir analizuoti oro operacijas komponento lygmeniu, mokančius vartoti NATO apibrėžimus ir terminus, išmanančius kariuomenės struktūrą ir operacijas taikos, krizės ir karo metu, galinčius

analizuoti ir vertinti situaciją ir priimti tinkamus sprendimus. Kursai vyksta anglų kalba. Už kursus atsakingi OPŠKK.

- **Karinių oro pajėgų jaunesniųjų karininkų kursai.** Kursų tikslas – parengti Lietuvos kariuomenės Karinėms oro pajėgoms (toliau – KOP) kvalifikuotus jaunesnius karininkus, gebančius kompetentingai vykdyti karininkų (padalinių vadų ar viršininkų) pareigas KOP struktūriniuose vienetuose. Už kursus atsakingi OPŠKK.



8 pav. LKA karinių kursų organizacinė struktūra

4.2. Karinės edukacinės organizacijos inovacinės kultūros charakteristikų raiškos analizė karinių kursų atveju

4.2.1. Karinės edukacinės organizacijos inovacinės kultūros charakteristikų lyginamoji kiekybinė analizė

Tyrimo instrumentas susideda iš 10 bloků, kurie apibūdina charakteristikas, kurios turi įtakos organizacijos inovacinei kultūrai. Pirmame bloke **organizacijos strategija** yra 11 kintamųjų, kuriais buvo siekiama pamatuoti, kiek, respondentų nuomone, inovacinės veiklos elementų yra integruota į LKA strategiją. LKA rodikliai labiausiai išsiskyrė septyniuose kintamuosiuose (žr. 7 lent.). Organizacijos

inovacinė veikla vyksta remiantis naujomis idėjomis, sugeneruotomis organizacijos viduje (viešojo – 4,03, verslo – 3,94, LKA – 3,13). Inovacijoms organizacijoje skiriami reikiami vidiniai ištekliai (viešojo - 3,66, verslo - 3,87, LKA - 2,92). Inovacijoms organizacijoje „pritraukiami“ išoriniai ištekliai (viešojo - 3,68, verslo - 3,62, LKA - 2,82). Kiekvienas darbuotojas žino organizacijos veiklos tobulinimo tikslus (viešojo - 3,66, verslo - 3,62 LKA -2,87). Inovacijos yra akcentuojamos organizacijos vizijoje ir misijoje (viešojo - 4,11, verslo – 4,10, LKA – 3,61). Organizacija turi strateginį planą, kuriame akcentuojami inovacinės veiklos tikslai (viešojo - 4,21, verslo – 3,96, LKA – 3,37). Tarp organizacijoje įgyvendinamos inovacinės veiklos ir bendros strategijos yra sąsajos (viešojo - 4,07, verslo – 4,06, LKA – 3,37).

7 lentelė. Organizacijos strategija

	Teiginys	BKK	VJŠKK	VDKK	OPŠKK	LKA KK vidurkis	Lietuvos verslo s. vidurkis	Lietuvos viešojo s. vidurkis
1	Inovacijos yra akcentuojamos organizacijos vizijoje ir misijoje	3,50	3,40	4,00	4,33	3,61	4,10	4,11
2	Tarp organizacijoje įgyvendinamos inovacinės veiklos ir bendros strategijos yra sąsajos	3,30	3,30	3,20	4,33	3,37	4,06	4,07
3	Organizacija turi strateginį planą, kuriame akcentuojami inovacinės veiklos tikslai	3,40	3,20	3,00	4,33	3,37	3,96	4,21
4	Vadovai ir darbuotojai žino, kuo jų organizacija yra išskirtinė	3,95	3,80	4,20	4,33	3,97	4,42	4,26
5	Organizacijoje vyrauja nuostatos, kad inovacijos padeda parengti karininkus gebančius veikti šiuolaikiniame mūšio lauke.	3,50	3,80	4,20	3,67	3,68	4,13	3,87
6	Kiekvienas darbuotojas žino organizacijos veiklos tobulinimo tikslus	2,65	3,10	3,40	2,67	2,87	3,62	3,71
7	Inovacijoms organizacijoje skiriami reikiami vidiniai ištekliai (materialieji ir nematerialieji)	2,75	3,20	3,20	2,67	2,92	3,87	3,66
8	Inovacijoms organizacijoje "pritraukiami" išoriniai ištekliai (materialieji ir nematerialieji)	2,65	3,30	2,80	2,33	2,82	3,62	3,68
9	Siekiant inovacinės veiklos tikslų ištekliai gali būti perskirstomi	3,65	3,60	3,60	4,00	3,66	3,87	3,93
10	Organizacijos inovacinė veikla vyksta remiantis naujomis idėjomis, sugeneruotomis organizacijos viduje	2,90	3,00	3,80	4,00	3,13	3,94	4,03

11	Organizacijos inovacinė veikla vyksta pritaikant jau kitur egzistuojančias idėjas	3,50	3,50	3,80	4,00	3,58	3,85	4,03
	Bendras bloko vidurkis	3,25	3,38	3,56	4,00	3,36	3,95	3,96

Analizuojant organizacijos strategijos bloką organizacijos kontekste didžiausi skirtumai buvo keturiuose kintamuosiuose. Organizacijos inovacinė veikla vyksta remiantis naujomis idėjomis, sugeneruotomis organizacijos viduje (LKA vidurkis – 3,13, OPŠKK – 4, VDKK – 3,80, VJŠKK – 3, BKK – 2,9). Organizacijoje vyrauja nuostatos, kad inovacijos padeda parengti karininkus, gebančius veikti šiuolaikiniame mūšio lauke (LKA vidurkis – 3,68, OPŠKK – 3,67, VDKK – 4,20, VJŠKK – 3,80, BKK – 3,50). Organizacija turi strateginį planą, kuriame akcentuojami inovacinės veiklos tikslai (LKA vidurkis – 3,37, OPŠKK – 4,33, VDKK – 3, VJŠKK – 3,20, BKK – 3,40). Tarp organizacijoje įgyvendinamos inovacinės veiklos ir bendros strategijos yra sąsajos (LKA vidurkis – 3,37, OPŠKK – 4,33, VDKK – 3,20, VJŠKK – 3,30, BKK – 3,30). Bendras bloko vidurkis - viešojo - 3,96, verslo – 3,95, LKA vidurkis – 3,36, OPŠKK – 4, VDKK – 3,56, VJŠKK – 3,38, BKK – 3,25.

Remiantis aukščiau paminėtais indikatoriais galime teigti, kad inovacijos yra silpnai išreikštos LKA strategijoje. Organizacija neturi plano, kuriame būtų aiškiai nurodyti inovaciniai tikslai. Sąsajos tarp organizacijoje įgyvendinamos inovacinės veiklos ir bendros strategijos yra ženkliai mažesnės negu vyraujantis Lietuvos vidurkis. Inovacijoms reikalingi resursai nėra pakankami. Pažymėtina, kad pagal tyrimo duomenis resursai nėra skiriami bei nepritraukiami iš išorės. Darbuotojams nėra tinkamai iškomunikuota organizacijos veiklos tobulinimo tikslai.

Antrame bloke **organizacijos struktūra** yra 18 kintamųjų, kuriais siekta įvertinti LKA struktūros sąsajas su inovacine veikla. LKA rodikliai labiausiai išsiskyrė trijuose kintamuosiuose (žr. 8 lent.). Organizacijos struktūra leidžia vyksti inovacinėms veikloms (viešojo - 4,03, verslo – 4,20, LKA – 3,58), organizacija veikia projektinių komandų principu (viešojo – 3,56, verslo – 3,46, LKA – 2,97), organizacijoje veikia aiški hierarchinė struktūra, sudaromi darbo planai ir nustatoma, kas, ką ir kada darys vykdant inovacinę veiklą (viešojo – 3,90, verslo – 3,98, LKA – 3,39).

8 lentelė. Organizacijos struktūra

Teiginys		BKK	VJŠKK	VDKK	OPŠKK	LKA KK vidurkis	Lietuvos verslo s. vidurkis	Lietuvos viešojo s. vidurkis
1	Organizacijos struktūra leidžia vyksti inovacinėms veikloms	3,85	3,20	3,20	3,67	3,58	4,20	4,03
2	Darbuotojai turi galimybę įtakoti inovacinius procesus organizacijoje	3,20	4,00	3,40	4,33	3,53	3,57	3,94

3	Vadovai darbuotojams suteikia veiksmų laisvę, atliekant užduotis, susijusias su inovacine veikla	3,60	4,00	4,40	4,33	3,87	3,33	3,80
4	Darbuotojai gali savarankiškai išsikelti inovacinės veiklos tikslus ir prisiskirti atitinkamus vaidmenis	3,85	3,40	4,20	3,33	3,74	2,98	3,52
5	Darbuotojai bendradarbiauja inovacinėje veikloje	3,65	4,10	4,00	3,67	3,82	3,88	3,84
6	Organizacijoje aiškiai paskirstomi vaidmenys ir funkcijos vykdant inovacinę veiklą	3,00	3,30	3,80	4,67	3,32	3,78	3,78
7	Organizacijoje galiojančios procedūros, taisyklės gali būti nesunkiai koreguojamos, jei trukdo operatyviai išspęsti inovacinėje veikloje kylančias problemas	3,10	3,60	3,40	3,67	3,32	3,67	3,62
8	Organizacijoje veikia aiški hierarchinė struktūra, sudaromi darbo planai ir nustatoma, kas, ką ir kada darys vykdant inovacinę veiklą	3,00	4,10	3,20	4,00	3,39	3,98	3,90
9	Organizacijos struktūra pasižymi „silpna“ hierarchija	2,50	2,00	2,80	3,00	2,45	2,28	2,81
10	Organizacija veikia projektinių komandų principu	2,90	3,20	2,60	3,33	2,97	3,46	3,56
11	Organizacijai vadovaujama centralizuotai, tačiau padaliniai (arba darbuotojai ir jų susivienijimai) veikia pakankamai savarankiškai	4,00	3,90	3,80	4,33	3,97	3,86	3,79
12	Sprendimo priėmimo teisė organizacijoje yra griežtai centralizuota	4,00	3,70	2,40	4,67	3,76	3,68	3,21
13	Strategija yra kuriama aukščiausios vadovybės, tačiau jos įgyvendinimo sprendimai priimami padaliniuose (arba darbuotojų, jų susivienijimuose)	4,20	3,30	3,60	3,33	3,82	3,43	3,42
14	Organizacijoje sprendimo priėmimo teisė ir atsakomybė yra greičiau „pasidalinta“, negu priskirta konkrečiam žmogui	3,10	2,90	2,80	3,67	3,05	2,96	3,45
15	Organizacijoje sprendimo priėmimo teisė yra decentralizuota, priklauso kiekvienam dirbančiajam, kaip ir atsakomybė už priimtus sprendimus	2,45	2,20	4,00	1,33	2,50	2,86	3,13
16	Organizacija yra uždara, labai tiksliai suprantamos jos ribos, santykiai su kitomis organizacijomis aiškiai reglamentuoti	3,60	3,70	3,40	4,67	3,68	3,42	3,17

17	Organizacija veikia formalaus darbo organizavimo principu, visi aiškiai žino savo darbo funkcijų ribas	3,70	3,80	3,00	4,67	3,71	3,75	3,63
18	Organizacijoje darbas pasidalinamas turimų išteklių ir kompetencijų pagrindu, todėl darbo funkcijos gali nuolat kisti	3,35	3,30	4,20	3,33	3,45	3,41	3,49
	Bendras bloko vidurkis	3,39	3,43	3,46	3,78	3,44	3,47	3,56

Analizuojant organizacijos struktūros bloką organizacijos kontekste didžiausi skirtumai buvo penkiuose kintamuosiuose. Organizacijoje aiškiai paskirstomi vaidmenys ir funkcijos vykdant inovacinę veiklą (LKA vidurkis – 3,32, OPŠKK – 4,67, VDKK – 3,80, VJŠKK – 3,30, BKK – 3). Organizacijoje sprendimo priėmimo teisė yra decentralizuota, priklauso kiekvienam darbuotojui, kaip ir atsakomybė už priimtus sprendimus (LKA vidurkis – 2,50, OPŠKK – 1,33, VDKK – 4,00, VJŠKK – 2,20, BKK – 2,45). Organizacija yra uždara, labai tiksliai suprantamos jos ribos, santykiai su kitomis organizacijomis aiškiai reglamentuoti (LKA vidurkis – 3,68, OPŠKK – 4,67, VDKK – 3,40, VJŠKK – 3,70, BKK – 3,60). Organizacija veikia formalaus darbo organizavimo principu, visi aiškiai žino savo darbo funkcijų ribas (LKA vidurkis – 3,32, OPŠKK – 4,67, VDKK – 3,80, VJŠKK – 3,30, BKK – 3). Organizacijoje darbas pasidalinamas turimų išteklių ir kompetencijų pagrindu, todėl darbo funkcijos gali nuolat kisti (LKA vidurkis – 3,45, OPŠKK – 3,33, VDKK – 4,20, VJŠKK – 3,30, BKK – 3,35).

Bendras bloko vidurkis - viešojo - 3,56, verslo – 3,47, LKA – 3,44, OPŠKK – 3,78, VDKK – 3,46, VJŠKK – 3,43, BKK – 3,39.

Stebėdami bendrą bloko vidurkį galime teigti, kad LKA organizacijos struktūros sąsaja su inovacine veikla yra panaši į tą, kuri vyrauja Lietuvos viešajame ir verslo sektoriuje. Labiausiai išsiskyrę indikatoriai yra susiję su organizacijos koordinavimo mechanizmų palankumu inovacinei veiklai. Tai rodo, kad organizacijoje nėra sudaromos projektinės grupės vykdant inovacijas. Organizacijos kontekste stipriai išsiskyrė duomenys apie sprendimo priėmimo teisę. Visuose kursuose, išskyrus VDKK, respondentai labiau pasisakė, kad sprendimo teisė yra decentralizuota. Respondentai iš VDKK pasisakė, kad iš dalies sutinka, kad sprendimo teisė yra decentralizuota. Tai susiję su tuo, kad VDKK yra aukščiausio lygio kariniai kursai Lietuvoje (aukštesni tik užsienyje), todėl ten yra labai skatinama iniciatyva ir pasitikėjimas.

Trečiame bloke **organizacijos infrastruktūra** yra 15 kintamųjų, kuriais siekta įvertinti LKA turimos infrastruktūros palankumą inovacinei veiklai. LKA rodikliai labiausiai išsiskyrė trijuose kintamuosiuose (žr. 9 lent.). Organizacijoje darbuotojams suteikiama reikiama informacija, susijusi su inovacinės veiklos vykdymu (viešojo - 3,73, verslo – 3,98, LKA – 3,03), ankstesnių inovacinių projektų informacija yra lengvai prieinama ir patogi pakartotiniam naudojimui (viešojo – 3,66, verslo – 3,72, LKA – 3,18),

organizacijos informacinė sistema (per internetą ar kitas informacines technologijas) leidžia bendradarbiauti su partneriais (viešojo - 4,13, verslo – 4,14, LKA – 3,66).

9 lentelė. Organizacijos infrastruktūra

Teiginys		BKK	VJŠKK	VDKK	OPŠKK	LKA KK vidurkis	Lietuvos verslo s. vidurkis	Lietuvos viešojo s. vidurkis
1	Organizacijoje veikia patogi ir lanksti informacijos pateikimo sistema	3,20	3,80	3,40	3,67	3,42	3,99	3,66
2	Ankstesnių inovacinių projektų informacija yra lengvai prieinama ir patogi pakartotiniam naudojimui	2,85	3,50	3,60	3,67	3,18	3,72	3,66
3	Turime patogią informacinę grupinio darbo platformą (pokalbių svetainės, keitimosi dokumentais sistemos ir kt.)	3,60	3,80	3,60	3,67	3,66	3,88	3,34
4	Turime specifinius informacinius naujų idėjų generavimo ir sisteminimo įrankius, pvz., įvairios kompiuterinės programos	2,75	3,00	2,80	3,33	2,87	3,52	3,29
5	Organizacijos informacinė sistema vartotojams/ klientams leidžia aktyviai dalyvauti, teikti pasiūlymus dėl naujovių ir patobulinimų	2,95	3,50	3,00	2,67	3,08	3,31	3,33
6	Organizacijoje egzistuoja priemonės darbuotojams pareikšti savo nuomonę dėl to, ką galima būtų patobulinti inovacinėje veikloje	3,60	3,50	4,00	2,67	3,55	3,87	3,55
7	Organizacijos informacinė sistema (per internetą ar kitas informacines technologijas) leidžia bendradarbiauti su partneriais	3,75	3,30	4,20	3,33	3,66	4,14	4,13
8	Organizacijos informacinė sistema leidžia kaupti ir keistis abipusiai naudinga informacija su partneriais	4,05	3,10	4,00	3,33	3,74	3,81	3,96
9	Organizacijoje darbuotojams suteikiama reikiama informacija, susijusi su inovacinės veiklos vykdymu	3,00	3,20	2,60	3,33	3,03	3,98	3,73
10	Organizacijoje (savo darbo erdvėje) fiziškai galima greitai ir patogiai pasiekti reikiamus kolegas	4,25	3,80	4,40	4,67	4,18	4,39	4,23

11	Organizacijoje turime atskirą erdvę kurti naujas idėjas	2,30	2,80	3,20	2,67	2,58	2,76	3,16
12	Organizacijoje turime vietą, kur nuolat galime sutikti žmonių iš skirtingų padalinių, metodinių grupių ir/ar projektų	2,65	3,20	3,60	3,67	3,00	3,22	3,55
13	Organizacijoje fizinės erdvės pritaikytos kūrybiniam darbui	2,60	3,40	2,60	3,00	2,84	2,99	3,57
14	Organizacijoje nuolat tobulinama darbinė aplinka, suteikiant daugiau galimybių darbuotojų bendradarbiavimui	2,70	3,70	2,60	2,67	2,95	3,25	3,51
15	Organizacijoje skatinamas naujų idėjų generavimas ne darbinėse erdvėse (spec. išvykose, renginiuose ir pan.)	2,75	2,80	2,60	3,33	2,79	3,21	3,70
	Bendras bloko vidurkis	3,13	3,36	3,35	3,31	3,24	3,60	3,62

Analizuojant organizacijos **infrastruktūra** bloką organizacijos kontekste didžiausi skirtumai buvo dviejuose kintamuosiuose . Organizacijoje nuolat tobulinama darbinė aplinka, suteikiant daugiau galimybių darbuotojų bendradarbiavimui (LKA vidurkis – 2,95, OPŠKK – 2,67, VDKK – 2,60, VJŠKK – 3,70, BKK – 2,70). Organizacijoje egzistuoja priemonės darbuotojams pareikšti savo nuomonę dėl to, ką galima būtų patobulinti inovacinėje veikloje (LKA vidurkis – 3,55, OPŠKK – 2,67, VDKK – 4,00, VJŠKK – 3,50, BKK – 3,60).

Bendras bloko vidurkis - viešojo - 3,62, verslo – 3,60, LKA vidurkis – 3,24, OPŠKK – 3,31, VDKK – 3,35, VJŠKK – 3,36, BKK – 3,13.

Labiausiai išsiskyrę indikatoriai susiję su organizacijos informacinės sistemos palankumo inovacinei veiklai kriterijumi. Tai rodo nepakankamą informacinių technologijų išnaudojimą organizacijoje. Organizacijos kontekste stebima, kad darbinė aplinka nėra tobulinama siekiant suteikti daugiau galimybių darbuotojų bendradarbiavimui. Tai rodo, kad nėra kuriamos reikiamos erdvės idėjų generavimui ir bendradarbiavimui.

Ketvirtame bloke **veiklos organizavimas ir rezultatų stebėseną** yra 17 kintamųjų, kuriais siekta įvertinti LKA esamos veiklos organizavimo ir rezultatų stebėsenos įtaką inovacinei veiklai. LKA rodikliai labiausiai išsiskyrė aštuoniuose kintamuosiuose (žr. 10 lent.). Organizacijoje sukurti procesai, kurie padeda efektyviai valdyti inovacijų procesą nuo idėjos generavimo iki inovacijos sukūrimo (viešojo - 3,40, verslo – 3,45, LKA – 2,95). Organizacijoje aiškiai parodomas inovacinės veiklos rezultatyvumas (viešojo - 3,40, verslo – 3,45, LKA – 2,95). Organizacijoje yra aiški inovacinių projektų pasirinkimo sistema, leidžianti nuspręsti, kokius projektus įgyvendinsime, o kokių – ne (viešojo - 3,40,

verslo – 3,45, LKA – 2,95). Inovacijų vystymo sistema organizacijoje yra pakankamai lanksti ir leidžia įgyvendinti skubius naujus projektus(viešojo - 3,44, verslo – 3,42, LKA – 2,53). Organizacijoje veikia inovacinės veiklos (projektų) eigos stebėsenos sistema(viešojo - 3,17, verslo – 3,45, LKA – 2,66). Organizacijos darbuotojai siekia tolesnių inovacinės veiklos rezultatų, nesustoja įgyvendinę konkrečių etapų (viešojo - 3,79, verslo – 3,84, LKA – 3,05). Organizacijoje suprantama, kad be trumpalaikių inovacinės veiklos rezultatų komunikavimo neįmanoma pasiekti ilgalaikių tikslų(viešojo - 3,66, verslo – 4,00, LKA – 2,84). Organizacija atrenka darbuotojus pagal jų kompetencijos atitikimą inovacinės veiklos tikslams(viešojo - 3,50, verslo – 3,62, LKA – 2,97).

10 lentelė. Organizavimas ir stebėseną

Teiginys		BKK	VJŠKK	VDKK	OPŠKK	LKA KK vidurkis	Lietuvos verslo s. vidurkis	Lietuvos viešojo s. vidurkis
1	Organizacijoje nuolat ieškome ir generuojame idėjas, iš kurių vėliau „gimsta“ nauji produktai, procesai, technologijos	3,25	3,30	3,60	3,33	3,32	3,77	3,70
2	Organizacijoje sukurti procesai, kurie padeda efektyviai valdyti inovacijų procesą nuo idėjos generavimo iki inovacijos sukūrimo	2,90	3,10	2,80	3,00	2,95	3,45	3,40
3	Organizacijoje aiškiai parodomas inovacinės veiklos rezultatyvumas	2,65	2,70	2,60	3,33	2,71	3,57	3,54
4	Organizacijoje inovaciniai projektai paprastai įgyvendinami laiku	2,80	3,30	3,00	3,67	3,03	3,42	3,79
5	Organizacijoje inovaciniai projektai paprastai įgyvendinami nustatyto biudžeto rėmuose	3,35	3,80	4,00	4,33	3,63	3,84	4,16
6	Organizacijoje egzistuoja procedūros, leidžiančios visus darbuotojus anksti įtraukti į naujo produkto/ proceso kūrimą	2,95	3,80	2,80	3,67	3,21	3,51	3,48
7	Organizacijoje yra aiški inovacinių projektų pasirinkimo sistema, leidžianti nuspręsti, kokius projektus įgyvendinsime, o kokių - ne	2,70	3,10	2,40	3,33	2,82	3,45	3,45
8	Inovacijų vystymo sistema organizacijoje yra pakankamai lanksti ir leidžia įgyvendinti skubius naujus projektus	2,35	2,90	2,40	2,67	2,53	3,42	3,44
9	Organizacijoje naudojame matavimo rodiklius ir vertinimo sistemas, siekdami suprasti, kaip ir kur galėtume patobulinti	2,60	3,40	2,60	2,67	2,82	3,34	3,09

	inovacinę veiklą							
10	Organizacijos darbuotojai dalyvauja tobulinant inovacinę veiklą	3,30	3,70	2,80	3,33	3,34	3,80	3,65
11	Organizacija atrenka darbuotojus pagal jų kompetencijos atitikimą inovacinės veiklos tikslams	2,80	3,70	2,80	2,00	2,97	3,62	3,50
12	Atsižvelgdama į inovacinės veiklos pobūdį, organizacija samdo naujus kompetentingus darbuotojus	2,65	3,30	3,00	2,33	2,84	3,38	2,66
13	Organizacijoje suprantama, kad be trumpalaikių inovacinės veiklos rezultatų komunikavimo, neįmanoma pasiekti ilgalaikių tikslų	2,60	3,40	2,80	2,67	2,84	4,00	3,66
14	Organizacijos darbuotojai siekia tolesnių inovacinės veiklos rezultatų, nesustoja įgyvendinus konkretų etapą	2,75	3,80	3,00	2,67	3,05	3,84	3,79
15	Organizacijoje pradėjus inovacinę veiklą jau po kelių mėnesių būna aišku, kas sekasi ir ką reikia keisti	3,05	3,30	3,40	3,33	3,18	3,72	3,63
16	Organizacijoje veikia inovacinės veiklos (projektų) eigos stebėsenos sistema	2,60	3,30	1,80	2,33	2,66	3,45	3,17
17	Organizacijoje yra pažymimi tarpiniai inovacinės veiklos pasiekimai	2,75	3,40	2,20	3,00	2,87	3,44	3,27
	Bendras bloko vidurkis	2,83	3,37	2,82	3,04	2,99	3,59	3,49

Analizuojant organizacijos **veiklos organizavimo ir rezultatų stebėsenos** bloką organizacijos kontekste didžiausi skirtumai buvo penkiuose kintamuosiuose. Organizacijoje veikia inovacinės veiklos (projektų) eigos stebėsenos sistema (LKA vidurkis – 2,66, OPŠKK – 2,33, VDKK – 1,80, VJŠKK – 3,30, BKK – 2,60). Organizacijos darbuotojai siekia tolesnių inovacinės veiklos rezultatų, nesustoja įgyvendinus konkretų etapą (LKA vidurkis – 3,05, OPŠKK – 2,67, VDKK – 3,00, VJŠKK – 3,80, BKK – 2,75). Organizacijoje suprantama, kad be trumpalaikių inovacinės veiklos rezultatų komunikavimo, neįmanoma pasiekti ilgalaikių tikslų (LKA vidurkis – 3,05, OPŠKK – 2,67, VDKK – 3,00, VJŠKK – 3,80, BKK – 2,75). Organizacija atrenka darbuotojus pagal jų kompetencijos atitikimą inovacinės veiklos tikslams (LKA vidurkis – 2,97, OPŠKK – 2,00, VDKK – 2,80, VJŠKK – 3,70, BKK – 2,80). Organizacijoje naudojame matavimo rodiklius ir vertinimo sistemas, siekdami suprasti, kaip ir kur galėtume patobulinti inovacinę veiklą (LKA vidurkis – 2,82, OPŠKK – 2,67, VDKK – 2,60, VJŠKK – 3,40, BKK – 2,60).

Bendras bloko vidurkis - viešojo - 3,49, verslo – 3,59, LKA – 2,99, OPŠKK – 3,04, VDKK – 2,82, VJŠKK – 3,37, BKK – 2,83.

Remiantis aukščiau paminėtais indikatoriais galime teigti, kad LKA karinių kursų inovacinės veiklos efektyvumas atsilieka nuo Lietuvos vidurkio. Tai įtakota tuo, kad organizacijoje nėra proceso, kuris padėtų efektyviai valdyti inovacijų procesą nuo idėjos generavimo iki inovacijos sukūrimo. Diegiant naujoves yra naudojami jau esami procesai nepaisant fakto, kad jie tam nėra pritaikyti. Taip pat nėra įdiegta inovacinės veiklos eigos stebėsenos sistema, nėra tinkamai iškomunikuojami inovacinės veiklos rezultatai, nėra atrenkami kompetentingi darbuotojai inovacinei veiklai atlikti. Organizacijos kontekste labiausiai išsiskyrė VJŠKK. Tai susiję su tuo, kad šiuose kursuose veiklai stebėti ir reguliuoti yra naudojama daugiau ir įvairių procedūrų bei tvarkų.

Penktame bloke **organizacijos kultūra** yra 18 kintamųjų, kuriais siekta įvertinti LKA esamos organizacinės kultūros palankumą arba ne inovacine veikla. LKA rodikliai labiausiai išsiskyrė keturiuose kintamuosiuose (žr. 11 lent.). Organizacija turi inovatyvios organizacijos reputaciją(viešojo - 3,43, verslo – 3,57, LKA – 2,34). Organizacijoje inovacijos traktuojamos kaip vertybė(viešojo - 3,72, verslo – 3,98, LKA – 2,84). Organizacijoje skatinama naujų idėjų paieška (viešojo - 3,99, verslo – 4,25, LKA – 3,39). Organizacijoje inovacijų svarba aiškinama pasitelkiant konkrečius pavyzdžius ir juos siejant su norimu rezultatu (viešojo - 3,70, verslo – 3,92, LKA – 3,26).

11 lentelė. Organizacijos kultūra

	Teiginys	BKK	VJŠKK	VDKK	OPŠKK	LKA KK vidurkis	Lietuvos verslo s. vidurkis	Lietuvos viešojo s. vidurkis
1	Organizacija turi inovatyvios organizacijos reputaciją	2,25	2,80	1,80	2,33	2,34	3,57	3,43
2	Organizacijoje inovacijos traktuojamos kaip vertybė	2,60	3,10	3,00	3,33	2,84	3,98	3,72
3	Inovacijų svarba yra aiškiai suprantama organizacijoje	3,10	3,50	3,60	3,00	3,26	3,98	3,87
4	Tarp organizacijos darbuotojų vyrauja komandinės veiklos dvasia	3,75	3,90	3,80	3,33	3,76	3,97	3,59
5	Organizacijoje vertinama tai, ką žmogus žino, o ne tai, kokias pareigas jis užima	2,70	4,20	3,60	2,33	3,18	4,03	3,74
6	Organizacijoje atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, gerbiama individualybė	3,40	4,10	3,20	3,00	3,53	3,83	3,59
7	Organizacijoje lengvai toleruojamos neaiškios, neapibrėžtos situacijos	2,85	2,50	4,00	2,33	2,87	2,64	2,97

8	Organizacijoje toleruojama tik nedidelė, gerai pamatuota rizika	3,45	3,50	3,40	3,33	3,45	3,44	3,45
9	Organizacijoje toleruojamos rizikingos iniciatyvos naujose srityse	2,90	2,70	3,20	2,33	2,84	2,94	2,86
10	Organizacijoje skatinama naujų idėjų paieška	3,25	4,10	3,00	2,67	3,39	4,25	3,99
11	Organizacijoje skatinamas individualus kūrybiškumas	3,25	3,70	3,40	3,00	3,37	3,79	3,96
12	Organizacinis klimatas palankus naujoms idėjoms – žmonėms nereikia palikti organizacijos tam, kad jas įgyvendintų kitur	3,10	3,60	3,40	2,33	3,21	3,65	3,68
13	Organizacijoje toleruojama ir skatinama požiūrių įvairovė	3,30	3,70	3,40	2,67	3,37	3,79	3,58
14	Organizacijoje atsižvelgiama į skirtingo lygmens darbuotojo nuomonę, net jei ji ženkliai skiriasi nuo daugumos nuomonės	3,00	3,60	2,40	2,33	3,03	3,24	3,20
15	Organizacijoje vyrauja pasiryžimas paaukoti trumpalaikius interesus vardan ilgalaikių tikslų	2,95	3,50	2,40	3,00	3,03	3,59	3,34
16	Organizacijoje darbuotojų priimamais sprendimais yra pasitikima	3,65	4,10	3,80	3,00	3,74	3,73	3,46
17	Organizacijoje vyrauja teigiamos nuostatos į partnerystę ir bendradarbiavimą	3,95	4,30	4,00	3,67	4,03	4,27	3,90
18	Organizacijoje inovacijų svarba aiškinama pasitelkiant konkrečius pavyzdžius ir juos siejant su norimu rezultatu	3,30	3,60	3,00	2,33	3,26	3,92	3,70
	Bendras bloko vidurkis	3,15	3,58	3,24	2,80	3,25	3,70	3,56

Analizuojant organizacijos kultūros bloką organizacijos kontekste didžiausi skirtumai buvo penkiuose kintamuosiuose . Organizacijoje vertinama tai, ką žmogus žino, o ne tai, kokias pareigas jis užima (LKA vidurkis – 3,18, OPŠKK – 2,33, VDKK – 3,60, VJŠKK – 4,20, BKK – 2,70). Organizacijoje atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, gerbiama individualybė (LKA vidurkis – 3,53, OPŠKK – 3,00, VDKK – 3,20, VJŠKK – 4,10, BKK – 3,40). Organizacijoje lengvai toleruojamos neaiškios, neapibrėžtos situacijos (LKA vidurkis – 2,87, OPŠKK – 2,33, VDKK – 4,00, VJŠKK – 2,50, BKK – 2,85). Organizacijoje atsižvelgiama į skirtingo lygmens darbuotojo nuomonę, net jei ji ženkliai skiriasi nuo daugumos nuomonės (LKA vidurkis – 3,03, OPŠKK – 2,33, VDKK – 2,40, VJŠKK – 3,60, BKK – 3,00). Organizacijoje skatinama naujų idėjų paieška (LKA vidurkis – 2,84, OPŠKK – 2,33, VDKK – 3,20, VJŠKK – 2,70, BKK – 2,90).

Bendras bloko vidurkis - viešojo - 3,56, verslo – 3,70, LKA – 3,25, OPŠKK – 2,80, VDKK – 3,24, VJŠKK – 3,58, BKK – 3,15.

Trys iš keturių indikatorių nusako kriterijų apie organizacijos požiūrį į inovaciją kaip į strateginę vertybę, todėl galime teigti, kad LKA karinių kursų organizacinėje kultūroje inovacija nėra traktuojama kaip vertybė. Organizacijos kontekste stipriai išsiskyrė respondentai iš VDKK, kurie labiau toleruoja neaiškias, neapibrėžtas situacijas bei skatina naujų idėjų paiešką. Tai įtakota tuo, kad visi VDKK respondentai yra daugiausiai patirties ir žinių turintys karininkai.

Šeštame bloke **organizacijos komunikacija** yra 16 kintamųjų, kuriais siekta įvertinti LKA esamus komunikacijos procesus organizacijoje. Net 11 kintamųjų LKA karinių kursų rodikliai išsiskyrė nuo Lietuvos vidurkio (žr. 12 lent.). Organizacijoje informacija apie inovacinės veiklos tikslus pateikiama aiškiai (viešojo - 3,64, verslo – 3,83, LKA – 2,74). Organizacijoje nuolat gaunama informacija apie inovacinių procesų eigą (viešojo - 3,40, verslo – 3,31, LKA – 2,61). Organizacijos darbuotojai supranta ir žino, kaip jie gali dalyvauti inovacinėse veiklose (viešojo - 3,60, verslo – 3,40, LKA – 2,76). Komunikacija apie inovacinę veiklą yra efektyvi ir veikia ne tik iš viršaus į apačią, bet ir iš apačios į viršų bei horizontaliai organizacijoje (įvairiapusis grįžtamasis ryšys) (viešojo - 3,27, verslo – 3,37, LKA – 2,71). Organizacijoje inovacinės iniciatyvos komunikuojamos efektyviai, kiekvienam suteikiant aiškų supratimą apie organizacijos ateitį (viešojo - 3,32, verslo – 3,41, LKA – 2,58). Organizacijoje nuolat pateikiama informacija apie inovacinės veiklos progresą (viešojo - 3,22, verslo – 3,24, LKA – 2,68). Komunikacijai apie inovacinę veiklą naudojamos įvairios formos (pvz., per susirinkimus, skelbimų lentoje, intranete ir pan.) (viešojo - 4,02, verslo – 4,00, LKA – 3,26). Vadovybė nuolat komunikuoja apie inovacijų būtinybę organizacijai (viešojo - 3,56, verslo – 3,58, LKA – 2,84). Vadovybė ne tik kalba apie inovacijų vizijas, bet ir savo veiklos pavyzdžiais demonstruoja jų kūrimo būtinumą (viešojo - 3,32, verslo – 3,59, LKA – 2,66). Organizacijoje visos veiklos, susijusios su inovacijomis, aiškiai pagrindžiamos (viešojo - 3,33, verslo – 3,62, LKA – 2,71).

12 lentelė. Organizacijos komunikacija

Teiginys		BKK	VJŠKK	VDKK	OPŠKK	LKA KK vidurkis	Lietuvos verslo s. vidurkis	Lietuvos viešojo s. vidurkis
1	Organizacijoje informacija apie inovacinės veiklos tikslus pateikiama aiškiai	2,60	3,10	2,60	2,67	2,74	3,83	3,64
2	Organizacijoje nuolat gaunama informacija apie inovacinių procesų eigą	2,45	3,00	2,40	2,67	2,61	3,31	3,40
3	Organizacijos darbuotojai supranta ir žino, kaip jie gali dalyvauti inovacinėse veiklose	2,60	3,30	2,80	2,00	2,76	3,40	3,60

4	Komunikacija apie inovacinę veiklą yra efektyvi ir veikia ne tik iš viršaus į apačią, bet ir iš apačios į viršų bei horizontaliai organizacijoje (įvairiapusis grįžtamasis ryšys)	2,65	3,20	2,20	2,33	2,71	3,37	3,27
5	Organizacijoje inovacinės iniciatyvos komunikuojamos efektyviai, kiekvienam suteikiant aiškų supratimą apie organizacijos ateitį	2,40	2,80	2,80	2,67	2,58	3,41	3,32
6	Informacija apie inovacinę veiklą komunikuojama aiškiais terminais	2,80	3,20	2,80	2,67	2,89	3,56	3,51
7	Informacija apie inovacinę veiklą pateikiama nuolat	2,50	3,00	3,20	2,67	2,74	3,19	3,32
8	Organizacijoje nuolat pateikiama informacija apie inovacinės veiklos progresą	2,55	3,10	2,60	2,33	2,68	3,24	3,22
9	Organizacijoje darbuotojai nesijaučia „perpildyti“ informacija, kadangi komunikacija – aiški ir savalaikė	2,80	3,50	3,20	2,67	3,03	3,24	3,44
10	Komunikacijai apie inovacinę veiklą naudojamos įvairios formos (pvz., per susirinkimus, skelbimų lentoje, intranete ir pan.)	3,40	3,20	3,20	2,67	3,26	4,00	4,02
11	Vadovybė nuolat komunikuoja apie inovacijų būtinybę organizacijai	2,85	2,80	3,00	2,67	2,84	3,58	3,56
12	Vadovybė ne tik kalba apie inovacijų vizijas, bet ir savo veiklos pavyzdžiais demonstruoja jų kūrimo būtinumą	2,50	3,00	2,80	2,33	2,66	3,59	3,32
13	Organizacijoje visos veiklos, susijusios su inovacijomis, aiškiai pagrindžiamos	2,35	3,30	2,80	3,00	2,71	3,62	3,33
14	Kartais su inovacine veikla susijusių problemų sprendimas užsitęsia, nes inovacijų iniciatoriai kalba „nesuprantama / dviprasmiška“ kalba	2,95	2,80	3,80	3,67	3,08	2,93	3,17
15	Organizacijoje pirmenybė teikiama grupiniam sprendimų priėmimui ir konsensuso paieškai	2,95	3,30	3,80	2,67	3,13	3,40	3,56
16	Vadovybė suteikia objektyvų grįžtamąjį ryšį apie inovacinės veiklos progresą	2,85	3,10	2,80	2,67	2,89	3,45	3,36
	Bendras bloko vidurkis	2,70	3,11	2,93	2,65	2,83	3,45	3,44

Analizuojant komunikacijos bloką organizacijos kontekste didžiausi skirtumai buvo dviejuose kintamuosiuose. Kartais su inovacine veikla susijusių problemų sprendimas užsitęsia, nes inovacijų iniciatoriai kalba „nesuprantama / dviprasmiška“ kalba (LKA vidurkis – 3,08, OPŠKK – 3,67, VDKK – 3,80, VJŠKK – 2,80, BKK – 2,95). Organizacijoje nuolat pateikiama informacija apie inovacinės veiklos progresą (LKA vidurkis – 2,68, OPŠKK – 2,33, VDKK – 2,60, VJŠKK – 3,10, BKK – 2,55).

Bendras bloko vidurkis - viešojo - 3,44, verslo – 3,45, LKA – 2,83, OPŠKK – 2,65, VDKK – 2,93, VJŠKK – 3,11, BKK – 2,70.

Iš visų blokų šis blokas labiausiai skyrėsi nuo Lietuvos vidurkio. Galima teigti, kad LKA kariniuose kursuose informacija apie inovacinę veiklą ir procesus nėra aiški ir tiksli. Darbuotojai nepakankamai dalyvauja komunikaciniuose procesuose, susijusiuose su inovacijomis. Komunikacija nėra pastovi ir efektyvi. Vadovų veikla komunikaciniuose procesuose nėra pakankama.

Septintame bloke **mokymas ir mokymasis** yra 35 kintamieji, kuriais siekta įvertinti LKA karinių kursų mokymo ir mokymosi situaciją. Tik vienas rodiklis šiame bloke ženkliai skyrėsi nuo Lietuvoje vyraujančio vidurkio (žr. 13 lent.). Organizacijoje užfiksuojama tai, kas išmokta, tam, kad kiti organizacijos padaliniai, darbuotojai galėtų tuo pasinaudoti ir pasimokyti (viešojo - 3,63, verslo – 3,62, LKA – 3,05). Trys rodikliai ženkliai viršijo vyraujančią Lietuvos vidurkį. Tai, kai kurie organizacijos darbuotojai atlieka mokslinius tyrimus (viešojo – 2,89, verslo – 2,78, LKA – 3,68), kai kurie organizacijos darbuotojai atlieka mokslinius tyrimus su universitetų, mokslo institutų mokslininkais (viešojo - 2,83, verslo – 2,66, LKA – 3,53), kai kurie organizacijos darbuotojai publikuoja straipsnius mokslinėje spaudoje (viešojo - 3,06, verslo – 2,64, LKA – 3,74).

13 lentelė. Mokymas ir mokymasis

	Teiginys	BKK	VJŠKK	VDKK	OPŠKK	LKA KK vidurkis	Lietuvos verslo s. vidurkis	Lietuvos viešojo s. vidurkis
1	Organizacijoje skatinamas mokymasis ir tobulėjimas	4,10	4,00	4,00	4,67	4,11	4,33	4,41
2	Darbuotojai skatinami analizuoti sėkmių ir nesėkmių (klaidų) atvejus	3,55	4,00	4,00	4,67	3,82	4,15	3,85
3	Organizacijoje skatinamas kūrybiškas problemų sprendimas	3,75	3,80	4,00	3,67	3,79	3,95	3,93
4	Organizacijoje nuolat vyksta naujų idėjų kūrimas	3,25	3,80	4,00	4,33	3,58	3,75	3,76
5	Mokymasis organizacijoje dažniausiai susijęs su strateginių inovacijų įgyvendinimu	3,00	3,10	2,80	3,33	3,03	3,38	3,57
6	Mokymasis organizacijoje dažniausiai susijęs su kasdiene veikla	3,90	3,90	4,00	3,33	3,87	4,04	4,05
7	Mokymasis organizacijoje susijęs su klausytojų poreikių tenkinimu	3,75	4,00	4,40	3,33	3,87	4,28	4,07
8	Organizacijoje ugdomos darbuotojų kompetencijos, tiesiogiai susijusios su inovacinės veiklos palaikymu organizacijoje	3,30	3,30	3,00	3,00	3,24	3,55	3,69

9	Organizacijoje parenkamos įvairios mokymosi formos, būdai ir pan., įgalinančios darbuotojus inovacijoms	3,55	2,70	2,80	3,33	3,21	3,62	3,62
10	Organizacijoje skiriamas atitinkamas laikas mokymuisi	3,70	3,90	4,20	4,00	3,84	3,29	3,93
11	Organizacijoje yra nuolatiniai mokymosi pagalbininkai (mentoriai, ugdantieji lyderiai ir pan.)	3,15	3,20	3,20	4,33	3,26	2,84	2,87
12	Organizacijos vadovybė veikia kaip mokymosi skatintojai	3,25	3,50	3,40	4,00	3,39	3,55	3,60
13	Darbuotojai yra įgalinami pritaikyti naujai išmokus dalykus savo veikloje	3,90	4,00	3,80	4,33	3,95	4,08	3,93
14	Mūsų organizacija sugeba daug pasimokyti iš kitų organizacijų	2,85	3,90	3,20	4,00	3,26	3,60	3,77
15	Organizacijoje užfiksuojama tai, kas išmokta, tam, kad kiti organizacijos padaliniai, darbuotojai galėtų tuo pasinaudoti ir pasimokyti	2,75	3,50	3,00	3,67	3,05	3,62	3,63
16	Mes domimės kitų organizacijų patirtimi tam, kad mokytumėmės	3,50	4,00	3,80	4,00	3,71	3,82	4,11
17	Mes dalijamės savo patirtimi su kitomis organizacijomis tam, kad mokytumėmės	3,35	3,20	3,60	4,00	3,39	2,96	4,05
18	Organizacijoje sukurta efektyvi mokymosi sistema, leidžianti siekti inovacinės veiklos tikslų	2,95	3,70	2,80	3,33	3,16	3,01	3,47
19	Mūsų įstaigoje yra geros mokymosi, tobulinimosi sąlygos darbuotojams (yra pakankamai įvairios literatūros, kompiuterių, kitų priemonių, galima naudotis internetu)	4,15	3,60	3,80	4,00	3,95	3,76	3,65
20	Darbuotojai mūsų organizacijoje skatinami kelti kvalifikaciją bei vystyti kompetenciją (įvairiuose kursuose, seminaruose, konferencijose, studijose ir pan.)	3,45	3,80	3,60	3,67	3,58	3,71	4,12
21	Organizacijoje vykdamas inovacines veiklas mokomasi iš savos veiklos ir turimos patirties	3,85	3,80	3,40	3,67	3,76	4,03	4,10
22	Organizacijoje vykdamas inovacines veiklas mokomasi iš kitų darbuotojų geriausios patirties	3,65	3,60	3,20	3,67	3,58	3,92	4,11
23	Organizacijoje, inicijuojant inovacijas, idėjų ieškoma internete	3,50	3,50	3,60	3,67	3,53	3,42	3,98
24	Organizacijoje, inicijuojant inovacijas, idėjų ieškoma kitose organizacijose	3,55	3,40	4,00	3,67	3,58	3,45	3,94

25	Organizacijoje, inicijuojant inovacijas, idėjų ieškoma įvairaus pobūdžio literatūroje	3,70	3,50	4,00	4,00	3,71	3,28	3,83
26	Organizacijoje, inicijuojant inovacijas, idėjų ieškoma bendradarbiaujant su universitetais	2,95	3,10	3,60	3,67	3,13	2,83	3,41
27	Organizacijoje vyrauja požiūris “jei dirbti – tai dirbti, jei mokytis – tai mokytis“, nereikia painioti darbo su mokymusi	2,65	3,00	2,80	3,00	2,79	2,20	2,51
28	Naujų idėjų kūrimas gali būti ne tik planuojamas, bet ir spontaniškas	3,80	3,30	4,00	3,67	3,68	3,84	3,73
29	Darbuotojai mokosi ne tik profesinėje veikloje, bet ir atlikdamas įvairiausių savo gyvenimo vaidmenis (mamos, tėčio, draugo ir pan.)	3,60	3,90	3,80	3,67	3,71	3,52	3,89
30	Organizacijos darbuotojai rengia ir skaito pranešimus įvairiose konferencijose	3,65	3,60	3,80	4,00	3,68	2,82	3,86
31	Kai kurie organizacijos darbuotojai dalyvauja daktaro disertacijų gynimo tarybose	3,05	3,30	3,00	4,00	3,18	2,49	2,50
32	Kai kurie organizacijos darbuotojai atlieka mokslinius tyrimus	4,05	3,10	3,00	4,33	3,68	2,78	2,89
33	Kai kurie organizacijos darbuotojai atlieka mokslinius tyrimus su universitetų, mokslo institutų mokslininkais	3,80	3,10	2,80	4,33	3,53	2,66	2,83
34	Kai kurie organizacijos darbuotojai publikuoja straipsnius mokslinėje spaudoje	4,10	3,20	3,00	4,33	3,74	2,64	3,06
35	Kai kurie organizacijos darbuotojai publikuoja straipsnius popularioje veiklos sferos spaudoje	3,75	3,20	3,00	4,33	3,55	2,94	3,61
	Bendras bloko vidurkis	3,51	3,53	3,50	3,86	3,54	3,43	3,67

Analizuojant mokymo ir mokymosi bloką organizacijos kontekste didžiausi skirtumai buvo dviejuose kintamuosiuose. Organizacijos vadovybė veikia kaip mokymosi skatintojai (LKA vidurkis – 3,39, OPŠKK – 4,00, VDKK – 3,40, VJŠKK – 3,50, BKK – 3,25). Organizacijoje yra nuolatiniai mokymosi pagalbininkai (mentoriai, ugduontieji lyderiai ir pan.) (LKA vidurkis – 3,26, OPŠKK – 4,33, VDKK – 3,20, VJŠKK – 3,20, BKK – 3,15).

Bendras bloko vidurkis - viešojo - 3,67, verslo – 3,43, LKA – 3,54. OPŠKK – 3,86, VDKK – 3,50, VJŠKK – 3,53, BKK – 3,51.

Stebėdami bendrą bloko vidurkį galime teigti, kad LKA karinių kursų mokymo ir mokymosi situacija yra tokia pati kaip kitose Lietuvos viešojo ir verslo sektoriaus organizacijose. Labiausiai išsiskyrę

indikatoriai yra susiję su tuo, kad LKA kariniai kursai teikia edukacinio pobūdžio paslaugas. Organizacijos kontekste labiausiai išsiskyrė OPŠKK, kurie labiau pritarė teiginiui, kad organizacijoje yra nuolatiniai mokymosi pagalbininkai (mentoriai). Tai sietina su šiuose kursuose įvesta mentoriaus skyrimo klausytojams procedūra.

Aštuntame bloke **inovacinės veiklos palaikymas** yra 14 kintamųjų, kuriais siekta ivertinti inovacinės veiklos palaikymo lygį. Tik vienas teiginys ženkliai skyrėsi nuo Lietuvoje vyraujančio vidurkio (žr. 14 lent.). Organizacijos vadovai remia inovacinės veiklos iniciatyvas (viešojo - 3,79, verslo – 3,84, LKA-3,26).

14 lentelė. Inovacinės veiklos palaikymas

Teiginys		BKK	VJŠKK	VDKK	OPŠKK	LKA KK vidurkis	Lietuvos verslo s. vidurkis	Lietuvos viešojo s. vidurkis
1	Organizacijos vadovai griauna barjerus siekiant inovacinės veiklos tikslų	2,65	3,20	3,00	2,33	2,82	3,30	3,04
2	Darbuotojai yra apdovanojami už inovatyvias iniciatyvas	2,85	3,50	4,20	3,00	3,21	3,21	3,10
3	Apdovanojimų sistema organizacijoje skatina efektyvią inovacinę veiklą	2,40	3,50	3,20	2,33	2,79	3,17	3,01
4	Organizacijos darbuotojai padeda vieni kitiems siekiant inovacinės veiklos tikslų	3,25	3,60	4,20	2,67	3,42	3,69	3,70
5	Organizacijos vadovai remia inovacinės veiklos iniciatyvas	2,90	3,60	4,20	3,00	3,26	3,84	3,79
6	Organizacijos vadovai, besipriešinantis inovacinei veiklai, greitai koreguoja savo elgseną	3,00	3,60	3,00	2,67	3,13	3,15	3,12
7	Organizacijos vadovai, nors ir inicijavę veiklas, susijusius su inovacijų kūrimu, greitai jas keičia įprastomis, rutininėmis veiklomis	3,45	3,60	3,00	3,33	3,42	2,70	2,94
8	Vadovai prioretizuoja darbus, tam, kad būtų skirtas pakankamas dėmesys inovacinei veiklai	3,05	3,30	3,00	3,00	3,11	3,32	3,52
9	Darbuotojai suvokia inovacinės veiklos pasekmes ne tik organizacijoje, bet ir sau asmeniškai	3,50	3,60	3,80	3,00	3,53	3,55	3,65
10	Organizacijoje nuolat peržiūrimi darbo krūviai, kad liktų laiko inovacinei veiklai	2,20	3,80	3,00	2,67	2,76	2,45	2,90
11	Darbuotojai turi plačias karjeros ir augimo galimybes organizacijoje	2,15	3,70	2,60	3,33	2,71	3,44	3,00
12	Darbuotojai dažnai vyksta į komandiruotes, stažuotes, kursus, seminarus	2,80	3,30	3,60	3,67	3,11	3,17	3,53

13	Darbuotojai yra apdovanojami už tarpinius inovacinės veiklos pasiekimus	2,20	3,30	3,00	2,33	2,61	2,68	2,60
14	Darbuotojai mano, jog pradėjus inovacinius projektus, gali padidėti jų darbo krūvis, o atlygis liks toks pats	4,05	3,60	3,80	3,67	3,87	3,38	3,90
	Bendras bloko vidurkis	2,89	3,51	3,40	2,93	3,12	3,22	3,27

Analizuojant inovacinės veiklos palaikymo bloką organizacijos kontekste didžiausi skirtumai buvo penkiuose kintamuosiuose. Darbuotojai yra apdovanojami už inovatyvias iniciatyvas. Organizacijos darbuotojai padeda vieni kitiems siekiant inovacinės veiklos tikslų (LKA vidurkis – 3,42, OPŠKK – 2,67, VDKK – 4,20, VJŠKK – 3,60, BKK – 3,25). Organizacijos vadovai remia inovacinės veiklos iniciatyvas (LKA vidurkis – 3,26, OPŠKK – 3,00, VDKK – 4,20, VJŠKK – 3,60, BKK – 2,90). Organizacijos vadovai, besipriešinantys inovacinei veiklai, greitai koreguoja savo elgseną. (LKA vidurkis – 3,13, OPŠKK – 2,67, VDKK – 3,00, VJŠKK – 3,60, BKK – 3,00). Organizacijoje nuolat peržiūrimi darbo krūviai, kad liktų laiko inovacinei veiklai. (LKA vidurkis – 2,76, OPŠKK – 2,67, VDKK – 3,00, VJŠKK – 3,80, BKK – 2,20).

Bendras bloko vidurkis - viešojo - 3,27, verslo – 3,22, LKA – 3,12, OPŠKK – 2,93, VDKK – 3,40, VJŠKK – 3,51, BKK – 2,89.

Stebėdami bendrą bloko vidurkį galime teigti, kad LKA karinių kursų inovacinės veiklos palaikymas nesiskiria nuo Lietuvoje vyraujančio vidurkio. Lietuvos kontekste vienintelis teiginys apie vadovų paramą inovacinės veiklos iniciatyvoms sulaukė mažesnio vertinimo. Tai rodo, kad organizacijos vadovai nepakankamai palaiko iniciatyvas, susijusias su inovacijų diegimu.

Devintame bloke **vadybinis potencialas** yra 12 kintamųjų, kuriais siekta įvertinti LKA vadybinio potencialo palaikymą inovacijoms. Ne vienas teiginys ryškiai nesiskyrė iš Lietuvoje vyraujančio konteksto (žr. 15 lent.).

15 lentelė. Vadybinis potencialas

	Teiginys	BKK	VJŠKK	VDKK	OPŠKK	LKA KK vidurkis	Lietuvos verslo s. vidurkis	Lietuvos viešojo s. vidurkis
1	Organizacijoje draugiški ir liberalūs santykiai tarp vadovų ir pavaldinių	4,05	3,60	4,80	4,33	4,05	4,04	3,64
2	Organizacijos vadovai nuolat suteikia išteklius, informaciją ir paramą vykdant inovacinę veiklą	3,45	2,90	3,60	3,00	3,29	3,76	3,35

3	Vadovai motyvuoja ir įgalina darbuotojus vykdyti inovacinę veiklą	3,15	3,40	3,80	3,00	3,29	3,63	3,50
4	Vadovai atsiskaito už organizacijoje vykstančią inovacinę veiklą	2,90	3,20	3,20	2,67	3,00	3,33	3,33
5	Vadovai aiškiai komunikuoja inovacinės veiklos viziją	2,75	3,40	2,80	2,67	2,92	3,40	3,27
6	Skirtingo lygmens vadovai geba keisti darbuotojų neigiamus požiūrius į inovacijas	2,90	3,70	2,20	3,33	3,05	3,40	3,30
7	Organizacijoje vykdamas skirtingo lygio vadovaujančių darbuotojų atranką, akcentuojamos kompetencijos, svarbios paremti novatoriškus darbuotojus organizacijoje (pvz., atvirumas idėjoms, komunikaciniai įgūdžiai, originalus problemų sprendimas)	2,80	3,50	2,60	2,67	2,95	3,71	2,42
8	Skirtingo lygmens vadovai yra specialiai apmokomi dirbti su novatoriškais darbuotojais	2,45	2,70	2,80	2,67	2,58	2,60	2,69
9	Mūsų organizacijoje valdžia priklauso nuo kompetencijos, reikalingos sprendžiant konkrečią problemą, vykdamas konkrečią užduotį, todėl iš esmės visi darbuotojai gali užimti vadovaujančias pozicijas tam tikrose situacijose	3,00	3,60	2,00	2,33	2,97	3,20	2,98
10	Organizacijoje priimta, kad vadovas savarankiškai priima sprendimus, neatsiklausdamas kitų organizacijos narių	2,75	3,10	2,80	3,33	2,89	2,82	3,00
11	Vadovui reikia daugiau skirti laiko darbo planavimui, o ne darbui su inovacijas diegiančių komandos nariais	3,00	3,20	3,20	2,67	3,05	3,00	3,03
12	Vadovas, skirdamas užduotis, turi nurodyti tikslus, o atlikimo metodus leisti pasirinkti darbuotojams, ypač vykdamas inovacinę veiklą	4,10	4,00	4,00	4,00	4,05	3,87	3,96
	Bendras bloko vidurkis	3,11	3,36	3,15	3,06	3,18	3,40	3,21

Analizuojant vadybinio potencialo bloką organizacijos kontekste didžiausi skirtumai buvo dviejuose kintamuosiuose. Mūsų organizacijoje valdžia priklauso nuo kompetencijos, reikalingos sprendžiant konkrečią problemą, vykdamas konkrečią užduotį, todėl iš esmės visi darbuotojai gali užimti vadovaujančias pozicijas tam tikrose situacijose. (LKA vidurkis – 2,97, OPŠKK – 2,33, VDKK – 2,00,

VJŠKK – 3,60, BKK – 3,00). Organizacijoje vykdant skirtingo lygio vadovaujančių darbuotojų atranką, akcentuojamos kompetencijos, svarbios paremti novatoriškus darbuotojus organizacijoje (pvz., atvirumas idėjoms, komunikaciniai įgūdžiai, originalus problemų sprendimas). (LKA vidurkis – 2,95, OPŠKK – 2,67, VDKK – 2,60, VJŠKK – 3,50, BKK – 2,80).

Bendras bloko vidurkis - viešojo - 3,21, verslo – 3,40, LKA – 3,18, OPŠKK – 3,06, VDKK – 3,15, VJŠKK – 3,36, BKK – 3,11.

Stebėdami bendrą bloko vidurkį galime teigti, kad LKA karinių kursų vadybinis potencialas nesiskiria nuo Lietuvoje vyraujančio vidurkio. Tai susiję su tuo, kad LKA kariniai kursai didelį dėmesį skiria lyderystei, komandos formavimui ir vadybiniams įgūdžiams gerinti.

Dešimtame bloke **bendradarbiavimas** yra 4 kintamieji, kuriais siekta įvertinti LKA karinių kursų bendradarbiavimą viduje ir su kitomis organizacijomis. Ne vienas teiginys ryškiai nesiskyrė iš Lietuvoje vyraujančio konteksto(žr. 16 lent.).

16 lentelė. Bendradarbiavimas

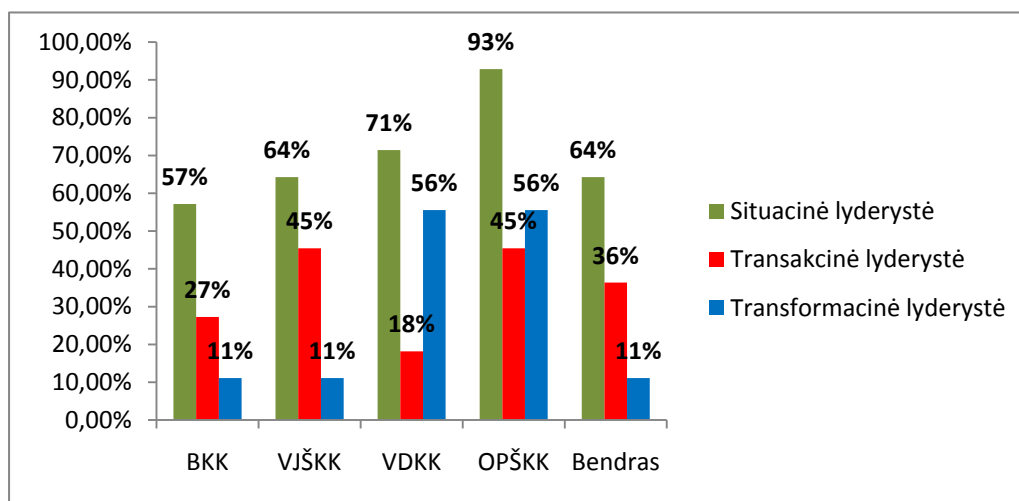
Teiginys		BKK	VJŠKK	VDKK	OPŠKK	LKA KK vidurkis	Lietuvos verslo s. vidurkis	Lietuvos viešojo s. vidurkis
1	Kuriant inovacijas, mūsų organizacija glaudžiai bendradarbiauja su aktyviais klausytojais	3,55	3,30	4,20	3,00	3,53	3,61	3,68
2	Organizacija glaudžiai bendradarbiauja su įvairiomis švietimo institucijomis generuojant ir vystant inovacines idėjas	3,30	3,00	3,40	3,67	3,26	2,87	4,01
3	Organizacija kuria išorinius, jos veiklai galinčių padėti žmonių (specialistų) tinklus	3,40	3,30	3,20	2,67	3,29	3,17	3,30
4	Organizacija bendradarbiauja su kitomis organizacijomis, kurdama naujus produktus ir procesus	3,55	3,30	3,40	4,00	3,50	3,47	3,84
Bendras bloko vidurkis		3,45	3,23	3,55	3,33	3,39	3,28	3,71

Analizuojant bendradarbiavimo bloką organizacijos kontekste didžiausi skirtumai buvo dviejuose kintamuosiuose. Organizacija kuria išorinius, jos veiklai galinčių padėti žmonių (specialistų) tinklus (LKA vidurkis – 3,26, OPŠKK – 2,67, VDKK – 3,20, VJŠKK – 3,30, BKK – 3,40). Organizacija bendradarbiauja su kitomis organizacijomis, kurdama naujus produktus ir procesus (LKA vidurkis – 3,50, OPŠKK – 4, VDKK – 3,40, VJŠKK – 3,30, BKK – 3,55).

Bendras bloko vidurkis - viešojo - 3,71, verslo – 3,28, LKA – 3,39, OPŠKK – 3,33, VDKK – 3,55, VJŠKK – 3,23, BKK – 3,45.

Bendradarbiavimo blokas neišsiskyrė Lietuvos kontekste, tačiau lyginant duomenis organizacijos kontekste matosi ryškus skirtumas tarp kursų. Tai susiję su skirtingomis kursų funkcijomis, užduotimis ir klausytojų auditorija. OPŠKK personalas neturi visų reikiamų įgūdžių ir kompetencijų oro pajėgų kursams vesti. Todėl dauguma kursų organizuojama su Danijos karališkųjų oro pajėgų pagalba bei pasitelkiant dėstytojus iš kitų karinių kursų. OPŠKK bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis yra dažnas ir labai pastovus.

Analizuojant **lyderystės** charakteristiką stebima, kad visuose kursuose vyrauja lyderio bruožai, būdingi situacinei lyderystei (BKK - 57%; VJŠKK – 64%; VDKK – 71%; OPŠKK – 64%.) (žr. 9 pav.). VDKK ir OPŠKK pasireiškia lyderio bruožai, būdingi transformacinei lyderystei (VDKK – 56%; OPŠKK – 56%). VJŠKK pasireiškia transakcinės lyderystės bruožai (45%).



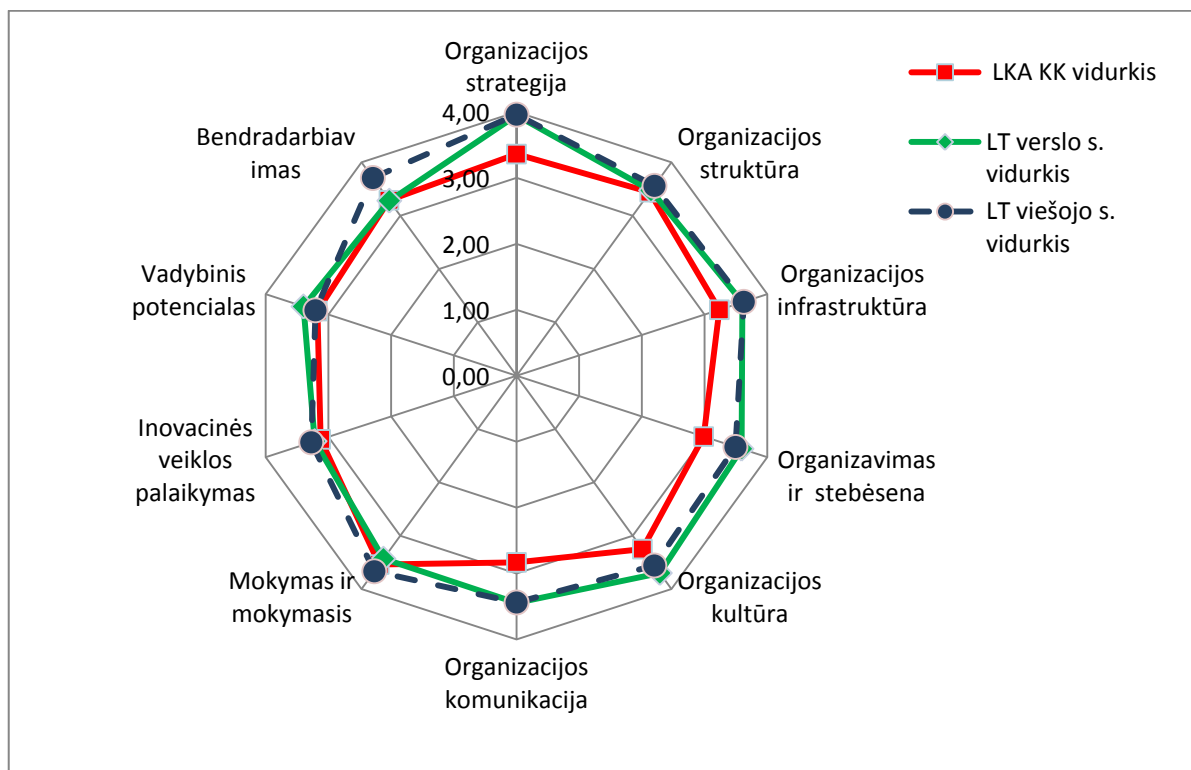
9 pav. Lyderystės bruožai LKA KK

Vertinant lyderystės charakteristiką buvo vertinami keturi kursų viršininkai. Todėl kiekvieno kurso lyderystės charakteristikos duomenys tiesiogiai priklauso nuo tam kursui vadovaujančio viršininko charakterio ir asmenybės.

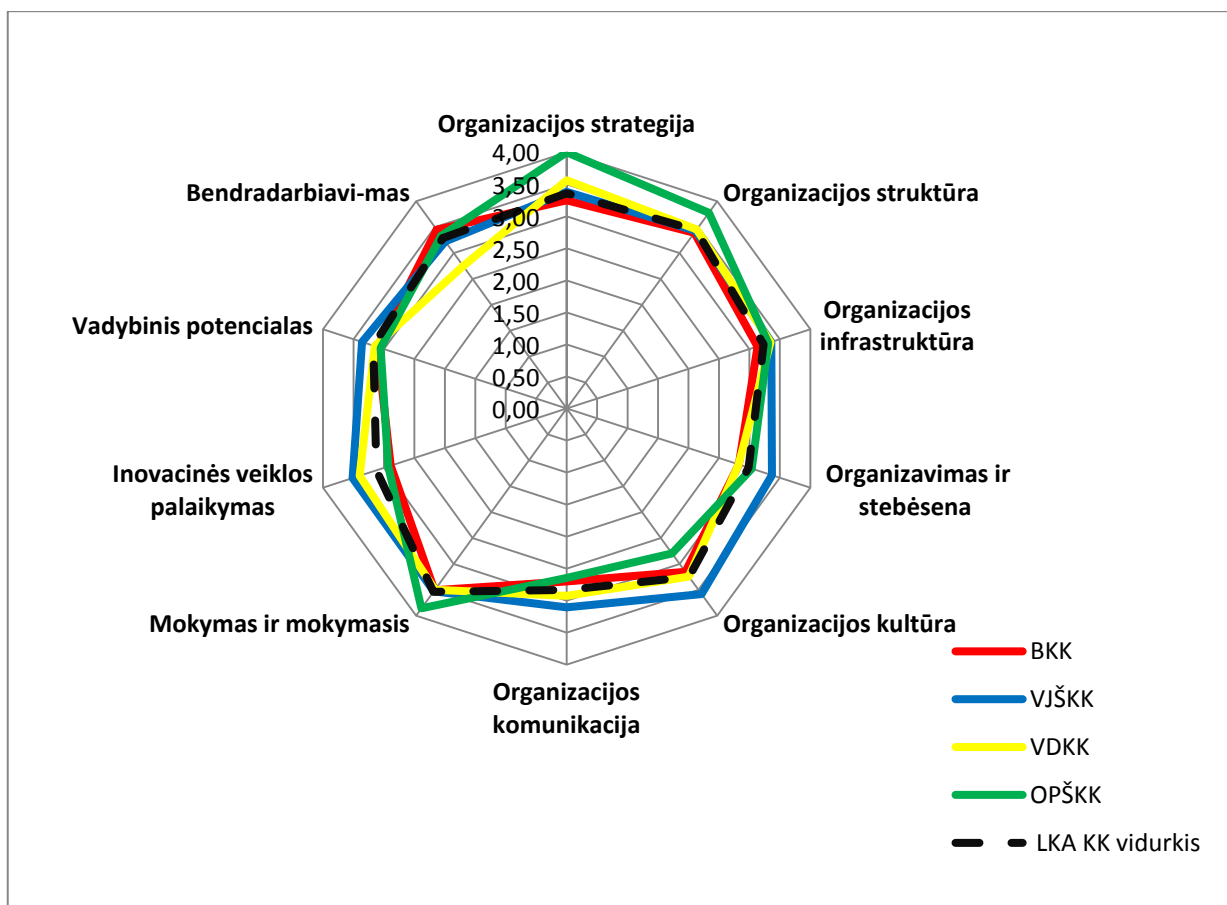
Apibendrinant tyrimo rezultatus galime pastebėti, kad LKA karinių kursų profilis nuo Lietuvoje vyraujančio vidurkio ženkliai skyrėsi penkiose srityse: organizacijos strategija, infrastruktūra, kultūra, komunikacija bei veiklos organizavimas ir stebėseną (žr. 10 pav.). Keturiuose charakteristikose – organizacijos struktūra, mokymas ir mokymasis, inovacinės veiklos palaikymas ir vadybinis potencialas - rodikliai sutapo su vyraujančiu vidurkiu Lietuvos organizacijose. Bendradarbiavimo charakteristikoje LKA vidurkis nežymiai skyrėsi nuo viešojo sektoriaus, tačiau sutapo su verslo sektoriaus vidurkio rodikliais.

Apibendrinant tyrimo duomenis organizacijos kontekste stebime, kad tik viename bloke rodikliai buvo panašūs – organizacijos infrastruktūra respondentų vertinama vienodai (žr. 11 pav.). Respondentų iš

OPŠKK vertinimas išsiskyrė keturiuose blokuose. Organizacijos strategija, struktūra bei organizacijos mokymas ir mokymasis vertintas palankiau nei kitų LKA respondentų. Organizacijos kultūra respondentų iš OPŠKK įvertinta neigiamiausiai lyginant su LKA vidurkiu. VJŠKK respondentai palankiausiai įvertino organizacijos kultūros, veiklos organizavimo ir stebėsenos blokus bei inovacinės veiklos palaikymo bloką. VDKK respondentai taip pat palankiausiai įvertino inovacinės veiklos palaikymo bloką. Bendradarbiavimo blokas VDKK respondentų buvo įvertintas prasčiausiai. BKK rodikliai nuo LKA vidurkio labai neišsiskyrė, tai turbūt susieta su tuo, kad tai buvo didžiausia respondentų grupė iš visos apklaustųjų imties.



10 pav. LKA KK inovacinės kultūros charakteristikų įvertinimas Lietuvos nacionaliniame kontekste.



11 pav. LKA inovacinės kultūros charakteristikų įvertinimas organizacijos kontekste.

4.2.2. Karinės edukacinės organizacijos inovacinės kultūros charakteristikų problematikos kokybinė analizė

Ekspertinė apklausa buvo atlikta su bazinių karininkų kursų (BKK) viršininku, oro pajėgų štabo karininkų kursų (OPŠKK) viršininku, Vytauto didžiojo karinių kursų (VDKK) viršininku ir vadų ir jaunesniųjų štabo karininkų kursų (VJŠKK) viršininku. Šie darbuotojai pasirinkti, nes turi daugiausiai patirties, kompetencijos ir reikiamų žinių. Klausimai buvo užduodami siekiant patikslinti esamą situaciją kursuose, nustatyti tobulintinas sritis tokiose charakteristikose kaip organizacijos strategija, infrastruktūra, kultūra, komunikacija, veiklos organizavimas ir stebėseną bei lyderystė. Taip pat šitose charakteristikose buvo išskirti indikatoriai, surinkę daugiausiai neigiamų vertinimų, ir jų pagrindu suformuluoti patikslinamieji klausimai. Interviu truko nuo 30 iki 40 minučių. Pokalbiai buvo įrašinėjami, o vėliau transkribuojami, ekspertinė apklausa atlikta laikotarpyje nuo 2016-03-02 iki 2016-03-09. Visa cituojama respondentų kalba nėra taisyta. Interviu klausimai :

- Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA strategijoje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotojų?

- Kaip jūs manote, ar inovacijoms skiriami išteklių ir resursai (materialiniai ir nematerialiniai) yra pakankami?
- Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA infrastruktūroje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotojų?
- Kaip jums atrodo, kaip reikėtų fiziškai pakeisti ar pagerinti darbo vietas, kurios padėtų naujų idėjų atsiradimui?
- Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA veiklos organizavime ir rezultatų stebėsenoje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotojų?
- Kaip jums atrodo kokia turėtų būti inovacijų vystymo sistema LKA ?
- Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA organizacinėje kultūroje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotojų?
- Kaip jūs manote, kokios kultūros skatinimas leistų organizacijai „užsiauginti“ inovatyvios organizacijos reputaciją?
- Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA organizacijos komunikacijoje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotojų?
- Kaip manote, kokių priemonių reikėtų imtis, kad žinios apie pradedamas ir jau vykdomas inovacijas turėtų didesnę skvarbą?
- Kaip manote, kuo lyderis ar vadovas galėtų prisidėti prie inovatyvumo skatinimo organizacijoje ar jo vadovaujamame padalinyje?

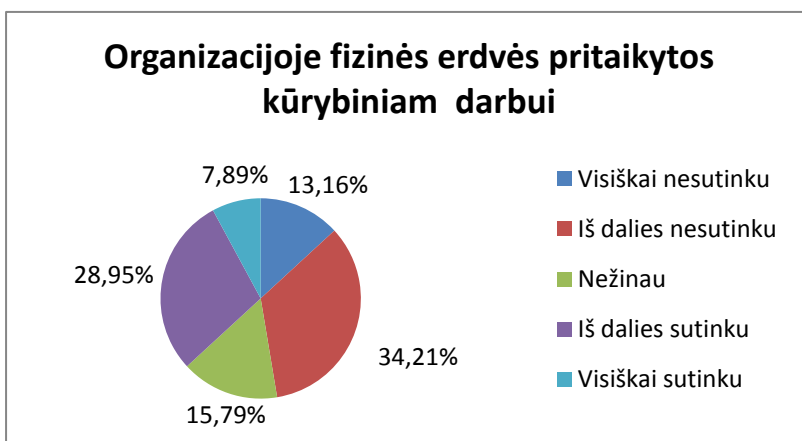
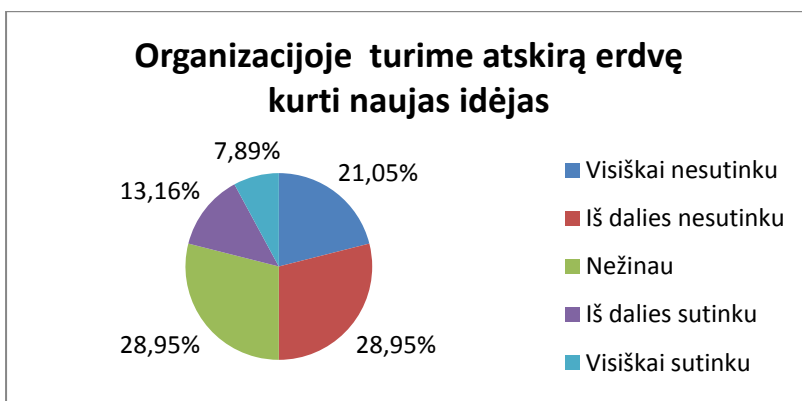
Kalbant apie organizacijos **strategiją**, visi respondentai sutiko, kad ji turi įtakos inovacijoms. Nuomonės išsiskyrė kalbant, ką konkrečiai reikėtų pakeisti strategijoje. VDKK viršininkas akcentavo, kad „... reikėtų nuimti apribojimus, suteikti daugiau laisvės veikti, aišku, tam reikia skirti reikiamą personalą, kuris mokėtų dirbti su inovacijomis.“, BKK viršininkas nurodė, kad „...formaliose dokumentuose turėtų būti pažymėtas naujovių ir inovacijų diegimas.“ OPŠKK viršininkas pasiūlė konkrečius žingsnius, ką reikėtų daryti, „...jei mes plėtosim tokias sritis, kaip interneto komunikacijos, tai savaime skatins inovacijas. Strategijoje paminėjus tokius dalykus būtų lengviau surasti lėšų ar pajėgumų.“

Diskutuojant apie resursų skyrimą BKK, VDKK ir VJŠKK kursų viršininkai pažymėjo, kad resursai nėra pakankami ir jų trūksta. BKK viršininkas pažymėjo, kad „Dėl žmogiškųjų resursų tai vienareikšmiškai mes su šita problema susiduriame. O dėl materialinių resursų tai irgi blogai, jų neskiriama tiek kiek reikėtų skirti...“. VDKK viršininkas vienareikšmiškai pasisakė, kad trūksta visų tipų resursų: „Manau, kad jie nepakankami, trūksta tiek laiko tiek finansinių ir, žinoma, žmogiškųjų išteklių. Kaip vienas kolega yra sakęs „Užduotis neparemta resursai tai - haliucinacija.““. VJŠKK viršininkas

labiausiai akcentavo, kad trūksta žmogiškųjų ir materialinių resursų: „*Na, laiko turime kiek turime, o pagrindinis laviravimas turėtų būti tarp žmogiškųjų ir materialinių resursų.*“. Vienintelis OPŠKK viršininkas pažymėjo, kad lėšų skiriama pakankamai: „*Lėšų skirta pakankamai, jei atsižvelgtume į dabartinę strateginę programą, jeigu mes ją pakeistume, tai, aišku, pasikeistų ir materialinė bazė, ir personalo bei laiko skyrimas.*“

Apklausiant respondentus dėl **infrastruktūros** gerinimo nuomonės labai neišsiskyrė. Visi respondentai sutiko, kad reikia tęsti jau pradėtus infrastruktūros gerinimo darbus. BKK viršininkas paminėjo, kad „*Tiesiog reikėtų tęsti, kaip pats žinai, mūsų pusę pastato atremontavo, kitą pusę žadėjo atremontuoti sekančių žingsniu. Aišku atremontuota tvarkingai.*“. OPŠKK viršininkas pažymėjo, kad ne visas patalpas išnaudojame tinkamai: „*...yra tokių erdvių kurias, mes turime, bet nenaudojame pagal paskirtį. Tai tas pats karininkų klubas, kuris daugelyje šalių ir yra skirtas būtent komunikacijai, idėjų perdavimui ir visa kitką. Netgi po darbo, jeigu žmogus gali ateiti ir pašnekėti apie darbą, tai yra didelis plusas įstaigai.*“. VDKK viršininkas pažymėjo, kad kaip edukacinė organizacija galėtų imti pavyzdį iš kitų tokio tipo organizacijų: „*Na, tai galime paimti pavyzdį iš mūsų mokyklų, kad ir tos pačios išmaniosios lentos, jų atsiradimas labai pagerintų dėstymo ir žinių įsisavinimo procesą, atsiranda visai kitos galimybės.*“ Taip pat jis užsiminė apie apgyvendinimo problematiką „*Taip pat problema su apgyvendinimu. Bendrabutis yra, bet jo neužtenka – kad apgyvendintume visus besimokančius.*“ VJŠKK viršininkas užsiminė apie infrastruktūros trūkumą: „*... kaip mes žinome, kariuomenė didėja, poreikiai didėja, infrastruktūros reikia, ta infrastruktūra yra pakankama, paprasčiausiai LKA teritorijoje yra ne akademijos padalinių. Juos reikėtų iškelti ir klausimai išspręsti. Kiekvienas kursas turėtų turėti savo atskiras patalpas, kad nereikėtų dalintis ar kažkaip kitaip spaustis.*“

Klausiant apie darbo vietų gerinimą visi respondentai pažymėjo, kad darbo vietos pakankamai geros ir kažkokių pokyčių nereikėtų imtis. BKK viršininkas: „*...mano darbo sąlygos ir mūsų visų, aš laikau jas tinkamomis...*“ OPŠKK viršininkas: „*Sunku pasakyti, jei šnekant apie mūsų kursus, tai aš labai patenkintas esamomis sąlygomis.*“ VDKK viršininkas: „*... manau, kad mūsų darbo vietos pakankamai geros ir patogios, tikrai galime produktyviai dirbti. Be to, ar verta leisti pinigus kažkokiems mini pagražinimams, geriau šovinių daugiau nupirkti ir panašiai.*“ VJŠKK viršininkas: „*Nemanau, kad prastos tos mūsų darbo vietos. Jei yra poreikis, peržiūrime darbo vietų paskirstymą, žiūrime, kaip geriau paskaitas praveisti, kad darbo grupės turėtų savo vietas ir panašiai.*“ Pagal kiekybinio tyrimo rezultatus matome kad 50 % respondentų nemano, kad organizacijoje yra erdvės, skirtos naujų idėjų kūrimui, ir tik 21 % mano, kad tokia infrastruktūra yra. Teiginys apie tai, kad organizacijos fizinės erdvės pritaikytos kūrybiniam darbui sulaukė 47 % neigiamo vertinimo, 37 % respondentų pritarė ar iš dalies pritarė šiam teiginiui (žr. 12 pav.).



12 pav. LKA karinių kursų fizinių erdvių pritaikymas inovacinei veiklai.

Aptariant LKA karinių kursų **veiklos organizavimą ir rezultatų stebėseną** VJŠKK viršininkas išsakė nuomonę, kad šie procesai veikia ir kažko keisti nereikėtų: „*Tai šitas procesas veikia, aš nematau problemų, jis yra išdirbtas, tik viskas priklauso nuo personalo, nuo vadovo, kaip jie įgyvendina šią procesą visą. O jeigu kažkas kažkur neįvyksta, tai čia yra vadovo problema.*“ Pažymėtina, kad pagal kiekybinio tyrimo duomenis VJŠKK palankiausiai įvertino šią charakteristiką. Kiti respondentai turėjo kitokią nuomonę. BKK viršininkas paminėjo, kad reikia vertinti pasiektus rezultatus: „*Pagrinde reikėtų įvertinti pasiektus rezultatus.*“ OPŠKK viršininkas pasigedo kitų padalinių indėlio į šią veiklą: „*...galva yra štabas ir nuo to štabo labai daug kas priklauso. Jie atsako už veiklos planavimą ir rezultatų kontrolę. Aišku, už savo kursą atsakingas esu aš, bet paėmus visą akademiją tai, manau, veiklos ir planavimo skyrius galėtų dirbti stipriau, kad galėtume vykdyti daugiau veiklos, daugiau analizės ir daugiau padėti mums, kursų viršininkams, vykdyti savo veiklą.*“ VDKK viršininkas užsiminė, kad patys stengiasi tobulinti veiklos organizavimą remdamiesi klausytojų atsiliepimais: „*Tai mes tobuliname kiekvienais metais kažką. Po kiekvieno modulio gauname taip vadinamą „feedbacką“ iš klausytojų, tai pasitariame, ką galėtume keisti.*“

Siekiant išsiaiškinti, kaip turėtų atrodyti inovacijų vystymo sistema, kursuose nuomonės vėl išsiskyrė. BKK viršininkas akcentavo pasiektų rezultatų vertinimą ir naujų idėjų skatinimą: „*Kaip sakiau, reikėtų įvertinti ir skatinti pasiekimus ar naujas idėjas.*“ OPŠKK viršininkas paminėjo, kad tai turėtų būti aprašyta strategijoje: „*Pirmiausia, jei ji atsispindi strateginiame plane, tada lengva pritraukti personalą, finansus ir ją vykdyti. Pagrindinis dalykas tai, kad viskas, ką mes darome, turi atsirasti veiklos planuose.*“ VDKK viršininkas mano, kad tokia sistema turėtų būti nurodyta aukštesnės valdžios: „*Manau, čia iš aukščiau turėtų ateiti ta sistema, kaip ir ką daryti. Pas mus kyla kažkam mintis, tai ir darome, kažkokių procesų, tam specialiai numatytų, pas mus nėra.*“ VJŠKK viršininkas pasiūlė, kad pradžioje reikėtų atlikti analizę ir žiūrėti, kokios yra galimybės inovacijai įgyvendinti: „*Tai paprastai atlieki analizę, paskui žiūri į savo galimybes toms inovacijoms įgyvendinti. Jeigu neužtenka kažkokių resursų tai prašai papildomų pajėgumų skirti, jeigu neskiria tų pajėgumų, tai mažini savo ambicijas, kad galėtum tai įgyvendinti su savo esamais resursais ir pajėgumais.*“

Besidomint apie **organizacijos kultūrą** VJŠKK viršininkas pabrėžė, kad visų pirma reikėtų naujus darbuotojus supažindinti su esama kultūra organizacijoje: „*Pirmoj eilėj, manyčiau, reikėtų naujai atėjusius karininkus supažindinti, kokia kultūra yra čia, nes yra trūkumas dėl supažindinimo pačioje pradžioje, kad žmonės įsivažiuotų. Kaip pavyzdys, kaip veikia sistema, kokia kultūra, karininkų klubas kaip veikia ir panašiai.*“ OPŠKK viršininkas taip pat užsiminė, kad reikėtų daugiau dėmesio skirti apmokymams: „*Tai reikėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojų apmokymams, kad jie tinkamai išnaudotų tuos įrankius.*“ VDKK viršininkas pasiūlė puoselėti jau susiformavusias tradicijas ir vertybes: „*Manau, kad reikėtų toliau puoselėti tas vertybes ir tradicijas, kurios yra nusistovėjusios Karo akademijoje.*“ BKK viršininkas užsiminė, kad trūksta bendrumo jausmo: „*Dirbtina kažkokia konfrontacija, mes viename puode verdame. Tai tas bendrumas organizacijos turėtų būt pabrėžtas ir skatinamas.*“

Siekiant išsiaiškinti, kaip LKA kariniai kursai galėtų „užsiauginti“ inovatyvios organizacijos reputaciją, respondentai pasiūlė keletą idėjų, kaip tai padaryti. VJŠKK viršininkas mano, kad viena iš priemonių - tai atsargos karininkų pritraukimas į kursų veiklą: „*...tai atsargos karininkų pritraukimas, kurie turi daug patirties sukaupę, galbūt ir mokslinius laipsnius turi, magistrai, daktarai.*“ BKK viršininkas taip pat užsiminė apie naujos patirties pritraukimą: „*Kitas dalykas keistis patirtimi, va kariūnai važiuoja į Erasmus programą o karininkai ne, kodėl? Galėtų ir karininkus siųsti į kitas mokymo institucijas. Kodėl nenusiuntus karininkų į kitų NATO šalių karo akademijas, kad ten pasižiūrėtų kaip rengiami kariūnai.*“, Taip pat jis paminėjo, kad viskas, kas naujausia atsiranda kariuomenėje, turėtų atsirasti ir LKA: „*...naujausia ginkluotė ir įranga turėtų pasiekti akademiją pirmiausiai.*“ VDKK viršininkas akcentavo vadovaujančio personalo palaikymą: „*Tai pagrindini toną turi užduoti viršus, jis turi skatinti ir palaikyti. Jei nėra palaikymo iš valdžios, tai nieko ir nesigaus, nesvarbu, kaip tu*

besistengtum ar koks novatorius bebūtum. Turi būti palaikymas.“ OPŠKK viršininkas išsakė mintį, kad LKA sunku išsiskirti iš kariuomenės konteksto, visuomenė žiuri į akademiją kaip į kariuomenės sudedamąją dalį: *„Karo akademiją labai sunku išskirti iš visos kariuomenės. Ta prasme reikėtų žiūrėti per visos kariuomenės prizmę.“*

Tikslinant, kaip pagerinti **komunikaciją**, visi respondentai sutiko, kad komunikaciją reikėtų tobulinti. Komunikacijos blokas labiausiai skyrėsi nuo vyraujančio Lietuvos vidurkio. VDKK viršininkas pripažino, kad komunikaciją reikėtų tobulinti: *„Taip su komunikacija pas mus prastai, kartais atrodo, kad jos nėra. Niekam neįdomu, kas pas tave vyksta, kokios problemos yra ir panašiai. Toks pasyvumas jaučiasi.“* BKK viršininkas pažymėjo, kad reikėtų dėti daugiau pastangų: *„Tiesiog reikia bendrauti, viskas išsprendžiama, noro paprasčiausiai reikia. Viskas įmanoma ir tą komunikaciją galime pataisyti, paprasčiausiai reikia daryti.“* VJŠKK viršininkas akcentavo vizijos ir užsibrėžtų tikslų komunikavimo svarbą: *„...pradedant nuo štabo, visos institucijos viziją, tikslus, sumanymus, ketinimus, link ko mes einame, tam, kad visi iki paskutinio instruktoriaus žinotų, dėl ko mes taip dirbame, kuria linkme judame.“* OPŠKK viršininkas pasiūlė išnaudoti jau esamą infrastruktūrą ir papildomai steigti erdves, kurios skatintu komunikaciją: *„...mes jau šnekėjome apie tai, kad panaudoti esamą infrastruktūrą, tai yra tas pats karininkų klubas. Taip pat galėtume steigti kažkokias erdves kursuose, kur žmonės nebūtų užsidarę savo kabinetuose, o galėtų ateiti kartu išgerti kavos, pasidalinti mintimis. Pas mus nėra tokių erdvių ir jų atsiradimas šimtu procentų pagerintų komunikaciją. Nauda būtų akivaizdi.“*

Aiškinantis, kaip būtų galima padidinti informacijos apie inovacijas skvarbą, respondentai sutiko, kad informacija reikia dalintis ir ją platinti. BKK viršininkas: *„...tai paskelbti, kas vyksta viešai, kad ir dėl kurso pravedimo su nauja ginkluote ar panašiai. Na, žodžiu, paskelbti, parodyti kas vyksta. Gal yra dar kažkokių būdų, bet bent jau paskelbti tai tikrai...“* OPŠKK viršininkas: *„...viešą informacija galime talpinti į kažkokias bendras erdves, į vidinį tinklą.“* VJŠKK viršininkas: *„...informacija reikia dalintis, nežiūrėti tik į savo smėlio dėžę, bet žiūrėti, kokią įtaką su tomis naujovėmis tu padarysi už tos savo organizacijos ribų.“* VDKK viršininkas pažymėjo, kad informacijos skvarba pakankama: *„Na čia aš nematau problemos, visi gauname žinutes, kas kur vyksta. Aišku, kartais būna, kad kažkas nepraneša, bet retai.“*

Diskutuojant apie **lyderio** vaidmenį OPŠKK ir VDKK viršininkai pabrėžė, kad labai svarbu pavaldiniams suteikti daugiau laisvės. OPŠKK viršininkas: *„Jeigu žmogui duodi laisvę, tai tad jisai gali jau kažką sukurti, kažką pagerinti, kažką padaryti ne taip, kaip tas lyderis visai įsivaizduoja, bet tai nereiškia kad darbuotojas padarys blogiau, kaip tik gal geriau. Reikia duoti daugiau laisvės...“* VDKK viršininkas: *„Reikia daugiau laisvės duoti pavaldiniams ir pasitikėti jais. Pasitikėjimas iš tikrųjų labai svarbu.“* BKK viršininkas paminėjo, kad pats vadas turėtų domėtis naujovėmis: *„...vadas pats turi būti*

naujoviškas ir inovatyvus, domėtis, dalintis naujovėmis, sekti, kas vyksta. Skatinti tarp pavaldinių norą domėtis naujovėmis.“ VJŠKK viršininkas išsakė mintį, kad turėtų veikti kontrolės sistema, kuri padėtų tobulinti veiklą: „Kaip sakiau, turi būti užsuktas kontrolės mechanizmas. Tai reiškia vykdoma užduotis, organizuojami kursai, metų eigoje stebimas personalas, žiūrima, kontroliuojama, kaip viskas vyksta, daromos apklausos, pildomos atsiliepimų anketos, daromi pasitarimai. Vėlgi žiūrima, kaip reikia tobulinti vieną ar kitą sritį. Ir galiausiai prieini prie to, kad darai tą inovaciją, naujai ateinančia, kuri iškyla iš to poreikio gerinti kažką organizacijoje.“

Lyginant kiekybinio tyrimo duomenis su kursų viršininkų išsakytomis mintimis stebime, kad ne visuose kursuose vyraujantis lyderystės stilius sutampa su vadovo išsakytu požiūriu, kokio lyderystės stiliaus reikia inovacinės kultūros puoselėjimui. VDKK ir OPŠKK viršininkai išsakė mintį, kad pagrindinis lyderio indelis į inovacinės kultūros skatinimą yra laisvės suteikimas ir pasitikėjimo skatinimas. Šie bruožai būdingi situacinės lyderystės stiliui, kas sutampa su vyraujančiu lyderystės stiliumi šiuose kursuose. VDKK ir OPŠKK taip pat pasireiškia ir transformacinės lyderystės požymiai. BKK viršininkas mano, kad pats vadovas turi būti inovatyvus, domėtis naujovėmis bei skatinti pavaldinius tai daryti. Tokie bruožai būdingi transformacinės lyderystės stiliui, nors kiekybinio tyrimo duomenys rodo, kad BKK vyrauja situacinės lyderystės stilius. VJŠKK viršininkas mano, kad siekiant inovacijų, reikalinga kontrolė ir rezultatų stebėseną. Toks požiūris indikuoja transakcinės lyderystės bruožus. Šiuose kursuose vyraujantis lyderystės stilius yra situacinis, nors pasireiškia transakcinės lyderystės bruožų.

Apibendrinant lyderystės charakteristikos tyrimus galima teigti, kad LKA kariniuose kursuose vyraujantis lyderystės stilius yra situacinė lyderystė. Vadovai supranta, kad inovacijos yra teigiamas dalykas organizacijai, tačiau nežino, koks lyderystės stilius palankiausias inovacinės kultūros puoselėjimui (žr. 17 lent.). Mokymai ir paskaitos vadovaujančiam personalui apie lyderystės teoriją, įvairius lyderiavimo stilius, jų taikymo praktiką padėtų sovokti, kokių veiksmų vadovui reikia imtis siekiant skatinti organizacijos inovacinę kultūrą.

17 lentelė. Vyraujantys lyderystės stiliai

	Vyraujantis lyderystės stilius pagal kiekybinio tyrimo duomenis	Vadovo požiūris, kokio lyderystės stiliaus reikėtų organizacijos inovacinei kultūrai
BKK	Situacinė lyderystė	Transformacinė lyderystė
VJŠKK	Situacinė lyderystė/pasireiškia transakcinė lyderystė	Transakcinė lyderystė
VDKK	Situacinė lyderystė / pasireiškia transformacinė lyderystė	Situacinė lyderystė
OPŠKK	Situacinė lyderystė / pasireiškia transformacinė lyderystė	Situacinė lyderystė

4.3. Karinės edukacinės organizacijos inovacinės kultūros charakteristikų vystymo rekomendacijos

Peržvelgus atliktos analizės duomenis matyti, kad LKA kariniai kursai penkiose charakteristikose parodė panašius duomenis kaip ir vyraujantis Lietuvos verslo ir viešojo sektoriaus vidurkis. Tai organizacijos struktūra, mokymas ir mokymasis, inovacinės veiklos palaikymas, vadybinis potencialas ir bendradarbiavimas. Šiose charakteristikose svarbu išlaikyti tokio pačio lygio investicijas (žmogiškąsias, laiko, finansines), siekiant nepakenkti organizacijos inovacinei kultūrai.

Šešios charakteristikos aiškiai rodo sritis, kur organizacija galėtų skirti papildomą dėmesį ir investicijas. Tai organizacijos strategija, infrastruktūra, veiklos organizavimas ir stebėseną, organizacijos kultūra, komunikacija ir lyderystė.

Organizacijos strategijoje kalbama apie „atvirą mąstyseną“, „kūrybingumą“ bei „pažangius sprendimus ir naujoves“, nors niekur neužsimenama, kaip tai bus pasiekta, kokių priemonių reikia imtis, kokios tam investicijos yra numatytos. LKA kariniai kursai neturi strateginio plano, kuriame būtų akcentuojami inovacinės veiklos tikslai. Kitas labai svarbus aspektas yra tai, kad dauguma respondentų pažymėjo, kad inovacijoms nėra skiriami pakankami resursai, tiek vidiniai, tiek išorinių resursų pritraukimas nėra pakankamas. Aiškus inovacinių tikslų planas su numatytais vykdytojais ir reikiamu finansavimu padėtų organizacijai lengviau puoselėti inovacijų vykdymą ir valdymą.

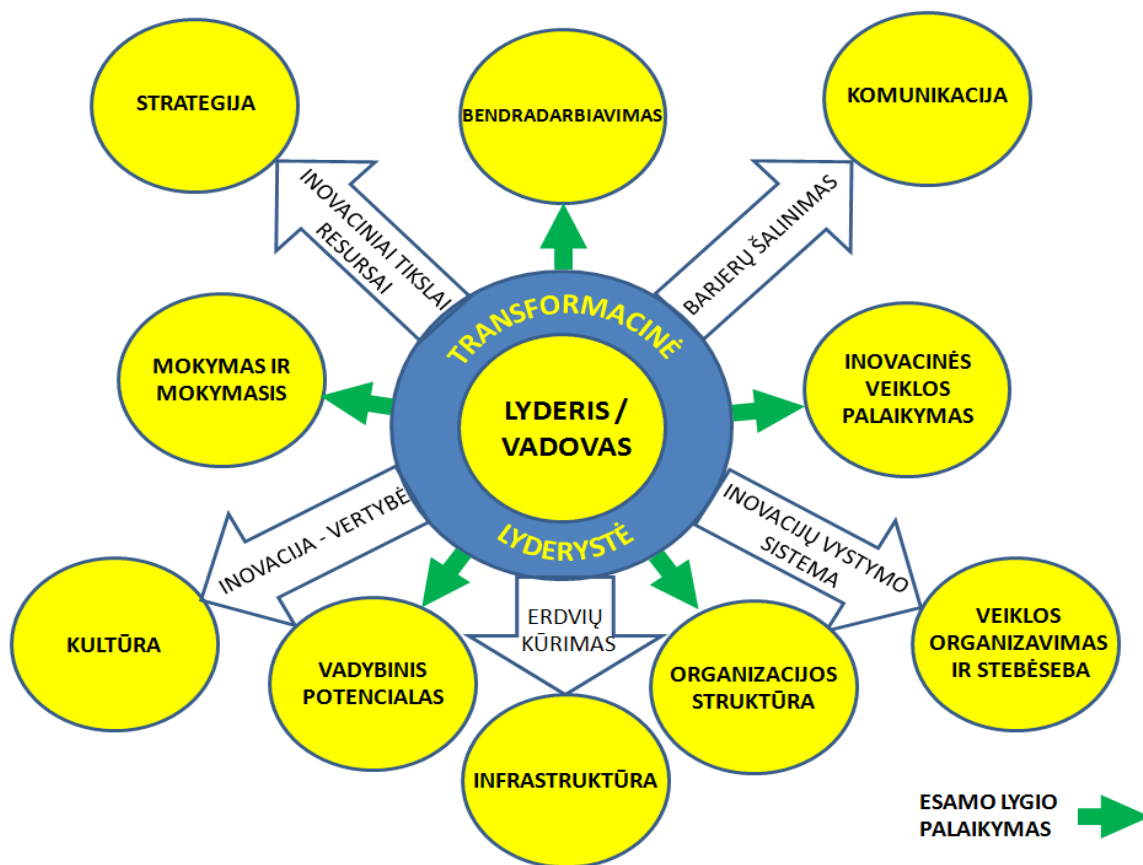
Organizacijos infrastruktūra iš dalies yra pakankama, tačiau tyrimai rodo, kad jos panaudojimas nėra efektyvus. Nėra sukurta pakankamai erdvių, skirtų idėjų dalinimuisi ir generavimui. Esamos erdvės arba nepritaikytos, arba nėra tinkamai išnaudojamos. Infrastruktūros perskirstymas siekiant užtikrinti papildomų erdvių sukūrimą leistų organizacijos nariams dažniau susirinkti ir dalintis mintimis bei idėjomis, kas savaime yra inovacijų pradžia ir užuomazgos.

Organizacijos komunikacija - tai kita sritis, kuri galėtų ženkliai pasitarnauti inovacinei veiklai. Net 11 kintamųjų iš 16 ženkliai skyrėsi nuo Lietuvos vidurkio, tai rodo esančius komunikacijos barjerus organizacijos viduje. Organizacijai labai svarbi atvira komunikacija tarp padalinių be nustatytų komunikavimo kanalų ar hierarchijų. Komunikacijos barjerų identifikavimas ir pašalinimas leistų palaikyti talentingus individus, kurie siekia eksperimentuoti ir inovuoti.

LKA karinių kursų kultūra nepasižymi inovacijų ir naujovių skatinimu. Inovacijos nėra traktuojamos kaip vertybė. Organizacijos kolektyvas turi suprasti, kaip svarbu skatinti inovacijų kūrimą ir diegimą. Kultūros keitimas siekiant išaukštinti naujoves bei motyvavimo sistemos įdiegimas leistų iškelti inovacijas į vertybių lygį.

Naujovės ir inovacijos yra diegiamos LKA kariniuose kursuose, tačiau tam naudojami netinkami procesai ir procedūros. Inovacijų vystymo sistemos įdiegimas ir naudojimas pagerintų inovacijų valdymą. Aiškios procedūros, projektinių komandų sudarymas, finansavimo šaltiniai, naujovių diegimo rodikliai – tai tik keletas dimensijų, padedančių veiklos organizavime ir stebėsenoje. Šių rodiklių aprašymas ir aiškių procedūrų nustatymas bei pastovus jų tobulinimas įgalintų inovacijų sisteminių vystymą.

Lyderiai yra viena pagrindinių varomųjų jėgų organizacijoje. Matydami organizacijos negalavimo simptomus ir žinodami jų priežastį bei turėdami aiškų veiksmų planą lyderiai yra tie organizacijos nariai, kurie duoda pirminį impulsą organizacijos „gydymui“. LKA kariniuose kursuose vyraujantis vadovavimo stilius yra situacinė lyderystė – tai yra orientuota į žmones. Toks stilius tinkamas kolektyvo ir komandos formavimui, tačiau nepakankamas siekiant skatinti inovacijas. Transformacinės lyderystės stilius yra laikomas pačiu palankiausiu organizacijai, kuri siekia inovatyvios kultūros klestėjimo. LKA kariniuose kursuose dirbantys vadovai naudodamiesi transformacinės lyderystės stiliumi turėtų skatinti vystymo pokyčius tokiose srityse, kaip komunikacija, organizacijos kultūra, veiklos organizavimas ir stebėseną, infrastruktūra bei daryti reikiamus pakitimus organizacijos strategijoje (žr 13 pav.).



13 pav. Karinės edukacinės organizacijos inovacinės kultūros charakteristikų vystymo modelis

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Pagrindinė inovacinės kultūros formavimo problema karinėje organizacijoje yra atsirandantys prieštaravimai tarp karinės biurokratijos rėmų, kurie pasireiškia griežtu standartų ir reikalavimų laikymusi ir tarp reikalavimo karininkams puoselėti tokias savybes kaip kūrybiškumas, kritinis mąstymas bei iniciatyva.
2. Inovacinės kultūros elementai, vyraujantys karinėje organizacijoje, yra tapatūs elementams vyraujantiems viešajame ir verslo sektoriuje. LKA turi savo strategiją, infrastruktūrą, struktūrą, joje vyrauja tam tikra kultūra, veikla organizuota ir stebima, organizuojami įvairūs mokymai, bendradarbiaujama su kitomis organizacijomis, visa tai yra koordinuojama paskirtų vadovų naudojant įvairius komunikavimo ir palaikymo mechanizmus. Tačiau atsižvelgiant į Lietuvos kariuomenėje vyraujančią tikslinio vadovavimo principais grindžiamą valdymą - lyderystė išryškėja kaip centrinis elementas, diktuojantis toną kitiems elementams.
3. Inovacinės kultūros vystymo apribojimai karinėje organizacijoje daugiausia sietini su statutinių santykių sąlygota organizacijos specifika, ir iš to kylančia lyderystės, strategijos formavimo, valdymo akcentų ir komunikacijos specifika.
4. LKA kariniuose kursuose vyraujantis lyderystės stilius yra situacinė lyderystė. Vadovai supranta, kad inovacijos yra teigiamas dalykas organizacijai, tačiau nežino, koks lyderystės stilius palankiausias inovacinės kultūros puoselėjimui. Mokymai ir paskaitos vadovaujančiam personalui apie lyderystės teoriją, įvairius lyderiavimo stilius, jų taikymo praktiką padėtų įdiegti suvokimą, kokių veiksmų vadovui reikia imtis siekiant skatinti organizacijos inovacinę kultūrą.
5. LKA nėra veikiančios inovacijų valdymo sistemos. Visos naujovės diegiamos organizacijoje naudojant jau esamas procedūras, nepaisant fakto, kad jos nepritaikytos inovacijų valdymui. Aiški inovacijų valdymo sistema padėtų tinkamai stebėti inovacinius procesus nuo idėjos generavimo iki inovacijos sukūrimo. Tinkama inovacinio procesų rezultatų stebėseną leistų laiku identifikuoti, kas sekasi ir ką reikia keisti.
6. LKA strategijoje inovacijos nėra išskirtos kaip siekiamybė. Strategijos pakeitimas su stipriu akcentu į inovacijas ir jų diegimą yra būtinas sėkmingai inovacinei veiklai. Reikiamų išteklių skyrimas ir generavimas inovacijoms yra neatsiejamas nuo sėkmingos inovatyvios veiklos, todėl labai svarbu nusimatyti dalį biudžeto skirti šioms reikmėms.
7. LKA karinių kursų turima infrastruktūra ir darbuotojų darbo vietos yra palankios inovacijų kūrimui. Vadovybei reikėtų permąstyti bendrą patalpų naudojimo koncepciją, siekiant sukurti tinkamas erdves bendravimui ir naujų idėjų generavimui.

8. Organizacijoje yra silpnai išreikšta vadovų veikla komunikaciniuose procesuose. Vadovai nepakankamai komunikuoja apie inovacinės veiklos progresą, organizacijoje trūksta informacijos apie inovacijų iniciatyvų progresą. Vadovybė savo pavyzdžiu nerodo inovacijų būtinybės organizacijai. Jaučiamas komunikacijos pastovumo ir efektyvumo trūkumas. Organizacijoje jaučiamas horizontalus vidinės komunikacijos barjeras. Vadovybės požiūriu kaita apie komunikacijos įtaką organizacijos inovacinei kultūrai paskatintų tinkamą informacijos sklaidą apie inovaciją, bei sumažintų horizontalios komunikacijos ir strategijos komunikacijos barjerus organizacijoje.
9. LKA karinių kursų kultūroje nėra vyraujančio požiūrio, kad inovacijos yra strateginės svarbos vertybė. Individualus kūrybiškumas ir idėjų paieška nėra tinkamai skatinami. Organizacijos kultūros keitimas į tokią kultūrą, kurioje inovacijos traktuojamos kaip vertybė, naujų idėjų paieška ir kūrybiškumas skatinamas ir pateikiamas kaip sėkmingas pavyzdys, leidžiantis inovacijoms atsirasti visuose organizacijos lygmenyse.

LITERATŪRA

1. Allen, C. Zeisler, S. (2015). An educational climate for innovation at the U.S. army war college. *Leader to leader. (Spring 2015) pp. 27-33.*
2. Army Leadership: Competent, Confident, and Agile. (2006). *Field Manual 6-22.*
3. Baltrušaitis, D. (2014). Kas iš tiesų yra geras lyderis arba kaip vystėsi lyderystės tyrinėjimai? Prieiga per Internetą. Žiūrėta 2016-04-11. <<http://www.smartbaltics.com/#!/Kas-i%C5%A1-ties%C5%B3-yra-geras-lyderis-arba-kaip-vyst%C4%97si-lyderyst%C4%97s-tyrin%C4%97jimai/crem/C172A220-93D5-483C-B0A3-BB267D3EA76C>>
4. Bahaudin G. M. Sungkhawan. J. (2009). Situational Leadership And Diversity Management Coaching Skills. *Journal of Diversity Management – First Quarter 2009. Volume 4, Number 1.*
5. Borins, S. (2000). Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some Evidence About Innovative Public Managers. *Public Administration Review* 60(6).
6. Engle, E. Paananen, L. (2008). The Winter War.
7. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos strategija 2013-2018.
8. Grant, A. (2016). How to Build a Culture of Originality Anyone can innovate if given the opportunity and the support. *Harvard Business Review March 2016.*
9. Gunther, M. J. (2012). Auftragstaktik: The Basis for Modern Military Command?
10. Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma. Teminio tyrimo ataskaita. (2015). Vilnius
11. Janiūnaitė, B. (2004). Edukacinės novacijos ir jų diegimas. Kaunas: Technologija.
12. Janiūnaitė, B. Petraitė, M. Jucevičius, G. (2011). Organizacijų inovacinė kultūra. Kaunas: Technologija.
13. Jucevičienė, P. (2010). Universiteto edukacinė galia: atsakas į XXI amžiaus iššūkius. Kaunas: Technologija.
14. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas.
15. Karinė lyderystė. (2015).
16. Kulju, M. (2015) Ratės kelias. Legenda apie Žiemos karo didvyrius.
17. Leavy, B. (2005). A leader's guide to creating an innovation culture. *Strategy & Leadership. Vol. 33 (4), pp. 33-45.*
18. Lietuvos karinė doktrina (2010). D-LK-001.
19. Lietuvos karinių pajėgų operacinė doktrina. (2011). D-LK-002.
20. Lietuvos respublikos krašto Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas.

21. Lietuvos kariuomenės drausmės statusas.
22. Martins, E.C., Terblanche, F (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of innovation management* Vol.6 (1), pp. 64-74.
23. McLaurin J. R. (2006). The role of situation in the leadership process: a review and application. *Academy of Strategic Management Journal, Volume 5.2006. pp. 97-114.*
24. McCleskey J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly 2014, Volume 5, Number 4.*
25. Pečiuliauskienė, P (2010). Edukacinės inovacijos bendrojo lavinimo mokykloje lemiantys veiksniai : mokytojų novatorių požiūris. *Pedagogika 2010 Vol. 100 p. 57-63.*
26. Pervaiz K. Ahmed, (1998)."Culture and climate for innovation". *European Journal of Innovation Management, Vol. 1 Iss 1 pp.30 – 4.*
27. Petraitė, M. Janiūnaitė, B. (2015) Diversity of innovation culture profiles in business and public sector organizations: comparative study.
28. Petraitė, M. (2014) Organizing and monitoring innovation : linking processes, design and Strategy. *ISPIM Conference Proceedings: 1-15. Manchester: The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM). (2014).*
29. Raipa, A. Jurkšienė, L. (2013). Inovacijų vieta viešojo valdymo modernizavimo struktūroje: teorinis aspektas. *Viešojo politika ir administravimas. Vol. 12, No 2, p. 226–235.*
30. Thom, N. Ritz, A. (2004). Viešojo vadyba. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
31. Training the force. (2002). Field Manual 7-0.
32. Unified land operations. (2011). ADP 3-0.
33. Valuckienė, J. Balčiūnas, S. Katiliūtė, E. Simonaitienė, B. Stanikūnienė B. (2015). Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai (2015) Šiauliai
34. Widder, W. (2002). Auftragstaktik and innere Fuhrug: Trademarks of german leadership. *Military review. September-October 2002.*
35. Wycoff, J. (2004). The big ten innovation killers and how to keep your innovation system live and well. *Journal for Quality & Participation; Summer 2003, Vol. 26 Issue 2, p17.*
36. Zhu, C. Engels, N. (2013) Organizational culture and instructional innovations in higher education: Perceptions and reactions of teachers and students *Educational Management. Administration & Leadership 2014, Vol 42(1) 136–158.*

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Kokybinio tyrimo instrumentas

Gerbiamasis/gerbiamoji

Kpt. Darius Motiekaitis vykdo mokslinį tyrimą siekdamas nustatyti LKA karinių kursų organizacijos inovacinės kultūros profilį.

Organizacijos inovacinė kultūra – tai organizacijos vertybių, požiūrių, normų, tradicijų, nuostatų ir kitų organizacijos kultūros sudedamųjų visuma, įgalinanti inovacinę veiklą organizacijoje. Inovacinė veikla suprantama kaip naujų produktų, paslaugų, procesų ir pan. kūrimas ir / ar perėmimas iš kitur.

Jūsų nuoširdūs atsakymai, vertinimai, pasiūlymai - mums labai reikšminga pagalba!

Klausimynas yra anoniminis, jame nėra teisingų ir neteisingų atsakymų. Prašome pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą bei pateikti pastabas ir pasiūlymus dėl atskirų teiginių.

Dėkojame ir linkime sėkmės!

Tyrimo instrumento kūrėjai yra KTU Socialinių mokslų fakulteto Edukologijos instituto prof.dr.Brigita Janiūnaitė, Strateginio valdymo katedros prof.dr.Monika Petraitė. Tyrimo instrumentas buvo naudojamas vykdant Lietuvos mokslo tarybos remiamą projektą „Inokultūra“, kurio buvo siekiama nustatyti verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų inovacinės kultūros profilius. Šiame projekte dalyvavo 290 organizacijų (180 viešojo sektoriaus ir 110 verslo sektoriaus).

Tyrimo vykdytojas KTU verslo ir ekonomikos fakulteto magistrantas Darius Motiekaitis. Iškilus klausimams kreiptis darius.motiekaitis@gmail.com

Prašome atsakyti į keletą klausimų apie savo organizaciją:

Žymėjimo pavyzdys ☒

1. Kokiems kursams Jūs priklausote:

- BKK
- VJŠKK
- VDKK
- OPŠKK

O dabar prašome įvertinti (įsivertinti) savo organizacija**Žymėjimo pavyzdys:**

Teiginys	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nežinau	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Studijų ir gyvenimo tempas toks intensyvus, kad nelieka laiko lankytis bibliotekoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Prašome įvertinti savo organizacijos strategiją inovacijų kontekste

Teiginys	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nežinau	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Inovacijos yra akcentuojamos organizacijos vizijoje ir misijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarp organizacijoje įgyvendinamos inovacinės veiklos ir bendros strategijos yra sąsajos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija turi strateginį planą, kuriame akcentuojami inovacinės veiklos tikslai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovai ir darbuotojai žino, kuo jų organizacija yra išskirtinė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje vyrauja nuostatos, kad inovacijos padeda parengti karininkus gebančius veikti šiuolaikiniame mūšio lauke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kiekvienas darbuotojas žino organizacijos veiklos tobulinimo tikslus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovacijoms organizacijoje skiriami reikiami vidiniai ištekliai (materialieji ir nematerialieji)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovacijoms organizacijoje "pritraukiami" išoriniai ištekliai (materialieji ir nematerialieji)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siekiant inovacinės veiklos tikslų ištekliai gali būti perskirstomi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos inovacinė veikla vyksta remiantis naujomis idėjomis, sugeneruotomis organizacijos viduje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos inovacinė veikla vyksta pritaikant jau kitur egzistuojančias idėjas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Prašome įvertinti organizacijos struktūrą, inovacijų palaikymo kontekste

Teiginys	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nežinau	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijos struktūra leidžia vyksti inovacinėms veikloms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai turi galimybę įtakoti inovacinius procesus organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovai darbuotojams suteikia veiksmų laisvę, atliekant užduotis, susijusias su inovacine veikla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai gali savarankiškai išsikelti inovacinės veiklos tikslus ir prisiskirti atitinkamus vaidmenis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai bendradarbiauja inovacinėje veikloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 Priedo tęsinys

Teiginys	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nežinau	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijoje aiškiai paskirstomi vaidmenys ir funkcijos vykdant inovacinę veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje galiojančios procedūros, taisyklės gali būti nesunkiai koreguojamos, jei trukdo operatyviai išspęsti inovacinėje veikloje kylančias problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje veikia aiški hierarchinė struktūra, sudaromi darbo planai ir nustatoma, kas, ką ir kada darys vykdant inovacinę veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos struktūra pasižymi „silpna“ hierarchija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija veikia projektinių komandų principu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijai vadovaujama centralizuotai, tačiau padaliniai (arba darbuotojai ir jų susivienijimai) veikia pakankamai savarankiškai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprendimo priėmimo teisė organizacijoje yra griežtai centralizuota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategija yra kuriama aukščiausios vadovybės, tačiau jos įgyvendinimo sprendimai priimami padaliniuose (arba darbuotojų, jų susivienijimuose)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje sprendimo priėmimo teisė ir atsakomybė yra greičiau „pasidalinta“, negu priskirta konkrečiam žmogui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje sprendimo priėmimo teisė yra decentralizuota, priklauso kiekvienam dirbančiajam, kaip ir atsakomybė už priimtus sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija yra uždara, labai tiksliai suprantamos jos ribos, santykiai su kitomis organizacijomis aiškiai reglamentuoti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija veikia formalaus darbo organizavimo principu, visi aiškiai žino savo darbo funkcijų ribas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje darbas pasidalinamas turimų išteklių ir kompetencijų pagrindu, todėl darbo funkcijos gali nuolat kisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Prašome įvertinti, kiek organizacijos infrastruktūra yra palanki inovacijoms

Teiginys	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nežinau	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijoje veikia patogi ir lanksti informacijos pateikimo sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ankstesnių inovacinių projektų informacija yra lengvai prieinama ir patogi pakartotiniam naudojimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turime patogią informacinę grupinio darbo platformą (pokalbių svetainės, keitimosi dokumentais sistemos ir kt.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 Priedo tęsinys

Teiginys	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nežinau	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Turime specifinius informacinius naujų idėjų generavimo ir sisteminimo įrankius, pvz., įvairios kompiuterinės programos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos informacinė sistema vartotojams/ klientams leidžia aktyviai dalyvauti, teikti pasiūlymus dėl naujovių ir patobulinimų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje egzistuoja priemonės darbuotojams pareikšti savo nuomonę dėl to, ką galima būtų patobulinti inovacinėje veikloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos informacinė sistema (per internetą ar kitas informacines technologijas) leidžia bendradarbiauti su partneriais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos informacinė sistema leidžia kaupti ir keistis abipusiai naudinga informacija su partneriais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje darbuotojams suteikiama reikiama informacija, susijusi su inovacinės veiklos vykdymu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje (savo darbo erdvėje) fiziškai galima greitai ir patogiai pasiekti reikiamus kolegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje turime atskirą erdvę kurti naujas idėjas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje turime vietą, kur nuolat galime sutikti žmonių iš skirtingų padalinių, metodinių grupių ir/ar projektų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje fizinės erdvės pritaikytos kūrybiniam darbui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje nuolat tobulinama darbinė aplinka, suteikiant daugiau galimybių darbuotojų bendradarbiavimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje skatinamas naujų idėjų generavimas ne darbinėse erdvėse (spec. išvykose, renginiuose ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Prašome įvertinti, kaip vyksta veiklos organizavimas ir rezultatų stebėseną organizacijoje

Teiginys	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nežinau	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijoje nuolat ieškome ir generuojame idėjas, iš kurių vėliau „gimsta“ nauji produktai, procesai, technologijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje sukurti procesai, kurie padeda efektyviai valdyti inovacijų procesą nuo idėjos generavimo iki inovacijos sukūrimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje aiškiai parodomas inovacinės veiklos rezultatyvumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje inovaciniai projektai paprastai įgyvendinami laiku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 Priedo tęsinys

Teiginys	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nežinau	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijoje inovaciniai projektai paprastai įgyvendinami nustatyto biudžeto rėmuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje egzistuoja procedūros, leidžiančios visus darbuotojus anksti įtraukti į naujo produkto/ proceso kūrimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje yra aiški inovacinių projektų pasirinkimo sistema, leidžianti nuspręsti, kokius projektus įgyvendinsime, o kokių - ne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovacijų vystymo sistema organizacijoje yra pakankamai lanksti ir leidžia įgyvendinti skubius naujus projektus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje naudojame matavimo rodiklius ir vertinimo sistemas, siekdami suprasti, kaip ir kur galėtume patobulinti inovacinę veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos darbuotojai dalyvauja tobulinant inovacinę veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija atrenka darbuotojus pagal jų kompetencijos atitikimą inovacinės veiklos tikslams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsižvelgdama į inovacinės veiklos pobūdį, organizacija samdo naujus kompetentingus darbuotojus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje suprantama, kad be trumpalaikių inovacinės veiklos rezultatų komunikavimo, neįmanoma pasiekti ilgalaikių tikslų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos darbuotojai siekia tolesnių inovacinės veiklos rezultatų, nesustoja įgyvendinus konkretų etapą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje pradėjus inovacinę veiklą jau po kelių mėnesių būna aišku, kas sekasi ir ką reikia keisti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje veikia inovacinės veiklos (projektų) eigos stebėsenos sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje yra pažymimi tarpiniai inovacinės veiklos pasiekimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Prašome įvertinti, kaip Jūsų organizacijos kultūra susijusi su inovacijomis

Teiginys	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nežinau	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Organizacija turi inovatyvios organizacijos reputaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje inovacijos traktuojamos kaip vertybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovacijų svarba yra aiškiai suprantama organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarp organizacijos darbuotojų vyrauja komandinės veiklos dvasia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje vertinama tai, ką žmogus žino, o ne tai, kokias pareigas jis užima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 Priedo tęsinys

Teiginys	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nežinau	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijoje atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, gerbiama individualybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje lengvai toleruojamos neaiškios, neapibrėžtos situacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje toleruojama tik nedidelė, gerai pamatuota rizika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje toleruojamos rizikingos iniciatyvos naujose srityse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje skatinama naujų idėjų paieška	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje skatinamas individualus kūrybiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacinis klimatas palankus naujoms idėjoms – žmonėms nereikia palikti organizacijos tam, kad jas įgyvendintų kitur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje toleruojama ir skatinama požiūrių įvairovė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje atsižvelgiama į skirtingo lygmens darbuotojo nuomonę, net jei ji ženkliai skiriasi nuo daugumos nuomonės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje vyrauja pasiryžimas paaukoti trumpalaikius interesus vardan ilgalaikių tikslų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje darbuotojų priimamais sprendimais yra pasitikima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje vyrauja teigiamos nuostatos į partnerystę ir bendradarbiavimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje inovacijų svarba aiškinama pasitelkiant konkrečius pavyzdžius ir juos siejant su norimu rezultatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Prašome įvertinti Jūsų organizacijos komunikaciją

Teiginys	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nežinau	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijoje informacija apie inovacinės veiklos tikslus pateikiama aiškiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje nuolat gaunama informacija apie inovacinių procesų eigą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos darbuotojai supranta ir žino, kaip jie gali dalyvauti inovacinėse veiklose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikacija apie inovacinę veiklą yra efektyvi ir veikia ne tik iš viršaus į apačią, bet ir iš apačios į viršų bei horizontaliai organizacijoje (įvairiapusis grįžtamasis ryšys)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje inovacinės iniciatyvos komunikuojamos efektyviai, kiekvienam suteikiant aiškų supratimą apie organizacijos ateitį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informacija apie inovacinę veiklą komunikuojama aiškiais terminais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informacija apie inovacinę veiklą pateikiama nuolat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje nuolat pateikiama informacija apie inovacinės veiklos progresą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 Priedo tęsinys

Teiginys	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nežinau	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijoje darbuotojai nesijaučia „perpildyti“ informacija, kadangi komunikacija – aiški ir savalaikė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikacijai apie inovacinę veiklą naudojami įvairios formos (pvz., per susirinkimus, skelbimų lentoje, intranete ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovybė nuolat komunikuoja apie inovacijų būtinybę organizacijai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovybė ne tik kalba apie inovacijų vizijas, bet ir savo veiklos pavyzdžiais demonstruoja jų kūrimo būtinumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje visos veiklos, susijusios su inovacijomis, aiškiai pagrindžiamos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kartais su inovacine veikla susijusių problemų sprendimas užsitęsia, nes inovacijų iniciatoriai kalba "nesuprantama / dviprasmiška" kalba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje pirmenybė teikiama grupiniam sprendimų priėmimui ir konsensuso paieškai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovybė suteikia objektyvų grįžtamąjį ryšį apie inovacinės veiklos progresą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Prašome įvertinti Jūsų organizacijoje vykstančius mokymo ir mokymosi procesus

Teiginys	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nežinau	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijoje skatinamas mokymasis ir tobulėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai skatinami analizuoti sėkmių ir nesėkmių (klaidų) atvejus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje skatinamas kūrybiškas problemų sprendimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje nuolat vyksta naujų idėjų kūrimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymasis organizacijoje dažniausiai susijęs su strateginių inovacijų įgyvendinimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymasis organizacijoje dažniausiai susijęs su kasdiene veikla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymasis organizacijoje susijęs su klausytojų poreikių tenkinimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje ugdomos darbuotojų kompetencijos, tiesiogiai susijusios su inovacinės veiklos palaikymu organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje parenkamos įvairios mokymosi formos, būdai ir pan., įgalinančios darbuotojus inovacijoms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje skiriamas atitinkamas laikas mokymuisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje yra nuolatiniai mokymosi pagalbininkai (mentoriai, ugdantieji lyderiai ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 Priedo tęsinys

Teiginys	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nežinau	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijos vadovybė veikia kaip mokymosi skatintojai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai yra įgalinami pritaikyti naujai išmokus dalykus savo veikloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mūsų organizacija sugeba daug pasimokyti iš kitų organizacijų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje užfiksuojama tai, kas išmokta, tam, kad kiti organizacijos padaliniai, darbuotojai galėtų tuo pasinaudoti ir pasimokyti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mes domimės kitų organizacijų patirtimi tam, kad mokytumėmės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mes dalijamės savo patirtimi su kitomis organizacijomis tam, kad mokytumėmės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje sukurta efektyvi mokymosi sistema, leidžianti siekti inovacinės veiklos tikslų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mūsų įstaigoje yra geros mokymosi, tobulinimosi sąlygos darbuotojams (yra pakankamai įvairios literatūros, kompiuterių, kitų priemonių, galima naudotis internetu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai mūsų organizacijoje skatinami kelti kvalifikaciją bei vystyti kompetenciją (įvairiuose kursuose, seminaruose, konferencijose, studijose ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje vykdant inovacines veiklas mokomasi iš savos veiklos ir turimos patirties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje vykdant inovacines veiklas mokomasi iš kitų darbuotojų geriausios patirties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje, inicijuojant inovacijas, idėjų ieškoma internete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje, inicijuojant inovacijas, idėjų ieškoma kitose organizacijose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje, inicijuojant inovacijas, idėjų ieškoma įvairaus pobūdžio literatūroje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje, inicijuojant inovacijas, idėjų ieškoma bendradarbiaujant su universitetais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje vyrauja požiūris "jei dirbti – tai dirbti, jei mokytis – tai mokytis", nereikia painioti darbo su mokymusi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naujų idėjų kūrimas gali būti ne tik planuojamas, bet ir spontaniškas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai mokosi ne tik profesinėje veikloje, bet ir atlikdamas įvairiausių savo gyvenimo vaidmenis (mamos, tėčio, draugo ir pan.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos darbuotojai rengia ir skaito pranešimus įvairiose konferencijose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kai kurie organizacijos darbuotojai dalyvauja daktaro disertacijų gynimo tarybose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kai kurie organizacijos darbuotojai atlieka mokslinius tyrimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kai kurie organizacijos darbuotojai atlieka mokslinius tyrimus su universitetų, mokslo institutų mokslininkais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kai kurie organizacijos darbuotojai publikuoja straipsnius mokslinėje spaudoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kai kurie organizacijos darbuotojai publikuoja straipsnius populiarioje veiklos sferos spaudoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Prašome įvertinti, kaip inovacinė veikla palaikoma Jūsų organizacijoje

Teiginys	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nežinau	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijos vadovai griauna barjerus siekiant inovacinės veiklos tikslų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai yra apdovanojami už inovatyvias iniciatyvas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apdovanojimų sistema organizacijoje skatina efektyvią inovacinę veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos darbuotojai padeda vieni kitiems siekiant inovacinės veiklos tikslų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos vadovai remia inovacinės veiklos iniciatyvas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos vadovai, besipriešinantys inovacinei veiklai, greitai koreguoja savo elgseną	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos vadovai, nors ir inicijavę veiklas, susijusias su inovacijų kūrimu, greitai jas keičia įprastomis, rutininėmis veiklomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovai prioretizuoja darbus, tam, kad būtų skirtas pakankamas dėmesys inovacinei veiklai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai suvokia inovacinės veiklos pasekmes ne tik organizacijoje, bet ir sau asmeniškai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje nuolat peržiūrimi darbo krūviai, kad liktų laiko inovacinei veiklai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai turi plačias karjeros ir augimo galimybes organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai dažnai vyksta į komandiruotes, stažuotes, kursus, seminarus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai yra apdovanojami už tarpinius inovacinės veiklos pasiekimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai mano, jog pradėjus inovacinius projektus, gali padidėti jų darbo krūvis, o atlygis liks toks pats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Prašome įvertinti Jūsų organizacijos vadybinį potencialą inovacinės veiklos kontekste

Teiginys	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nežinau	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Organizacijoje draugiški ir liberalūs santykiai tarp vadovų ir pavaldinių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos vadovai nuolat suteikia išteklius, informaciją ir paramą vykdant inovacinę veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovai motyvuoja ir įgalina darbuotojus vykdyti inovacinę veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovai atsiskaito už organizacijoje vykstančią inovacinę veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovai aiškiai komunikuoja inovacinės veiklos viziją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skirtingo lygmens vadovai geba keisti darbuotojų neigiamus požiūrius į inovacijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje vykdant skirtingo lygio vadovaujančių darbuotojų atranką, akcentuojamos kompetencijos, svarbios paremti novatoriškus darbuotojus organizacijoje (pvz., atvirumas idėjoms, komunikaciniai įgūdžiai, originalus problemų sprendimas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teiginys	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nežinau	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Skirtingo lygmens vadovai yra specialiai apmokomi dirbti su novatoriškais darbuotojais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mūsų organizacijoje valdžia priklauso nuo kompetencijos, reikalingos sprendžiant konkrečią problemą, vykdant konkrečią užduotį, todėl iš esmės visi darbuotojai gali užimti vadovaujančias pozicijas tam tikrose situacijose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje priimta, kad vadovas savarankiškai priima sprendimus, neatsiklausdamas kitų organizacijos narių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovui reikia daugiau skirti laiko darbo planavimui, o ne darbui su inovacijas diegiančių komandos nariais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas, skirdamas užduotis, turi nurodyti tikslus, o atlikimo metodus leisti pasirinkti darbuotojams, ypač vykdant inovacinę veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Prašome įvertinti Jūsų organizacijos vadovą (savo kursų viršininką), (jei esate kursų viršininkas vertinate viršininko pavaduotoją kariniam rengimui) pagal žemiau pateiktas charakteristikas

- Draugiškas
- Išklauso idėjas ir pasiūlymus
- Siekia tvarkos
- Pasitiki savo organizacijos nariais
- Prisiima atsakomybę už sprendimus
- Atviras ir sąžiningas
- Skatina mąstymą, orientuotą į perspektyvą
- Nuoseklus
- Kritikuoja dalykiškai
- Mėgsta aptarinėti naujas idėjas
- Laiko būtinomis tam tikras veiklos taisykles ir principus
- Darbuotojai vadovu pasitiki
- Dalijasi mintimis apie ateities planus
- Dalijasi informacija apie pasiektus rezultatus
- Pastebi ir gerbia gerai atliktą darbą
- Siekia tobulėti
- Iškelia aiškius uždavinius
- Dėmesingas
- Inicijuoja naujus projektus
- Reiklus įgyvendinant numatytus planus
- Laikosi subordinacijos
- Atviras naujovėms, eksperimentams
- Kontroliuoja įvairių užduočių atlikimą
- Kuria teigiamą psichologinę atmosferą
- Veikloje greičiau pastebi galimybes nei problemas
- Malonus pavaldiniams
- Kai būtina, priima skubius sprendimus
- Atidžiai ir kruopščiai planuoja
- Sudaro sąlygas darbuotojams priimti sprendimus
- Lankstus ir pasirengęs dar kartą išklausti kitų nuomonę
- Nuosekliai paaiškina, kaip atlikti užduotį
- Randa laiko individualiai aptarti darbuotojų asmenines problemas ir rūpimus klausimus
- Siūlo daug naujų idėjų
- Prieš priimdamas sprendimą, jį gerai išanalizuoja ir apgalvoja

10. Prašome įvertinti, kai Jūsų organizacija bendradarbiauja savo viduje ir su kitomis organizacijomis

Teiginys	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nežinau	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Kuriant inovacijas, mūsų organizacija glaudžiai bendradarbiauja su aktyviais klausytojais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija glaudžiai bendradarbiauja su įvairiomis švietimo institucijomis generuojant ir vystant inovacines idėjas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija kuria išorinius, jos veiklai galinčių padėti žmonių (specialistų) tinklus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacija bendradarbiauja su kitomis organizacijomis, kurdama naujus produktus ir procesus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Prašome pažymėti pagrindinius inovacinės veiklos partnerius, kurie prisideda prie inovacinių idėjų generavimo ir realizavimo:

- Vietinės organizacijos – kitos karinės organizacijos.
- Vietinės organizacijos - kitos statutinės organizacijos.
- Vietinės organizacijos - kitos švietimo organizacijos .
- Užsienio organizacijos – karinės organizacijos.
- Užsienio organizacijos – švietimo organizacijos.
- Technologijų kūrėjai.
- Kita (prašome įrašyti pagal savo organizacijos specifiką).

Dėkojame už atsakymus ir pagalbą!

Interviu su BKK viršininku

Gal galit pasakyti Jūsų užimamų pareigų pavadinimą. Esu LKA BKK viršininkas

Kiek laiko jau dirbate šitose pareigose? Virš vienu metų.

O kiek laiko jau dirbate pačioje LKA? Penki metai.

Kaip žinote atlikau kiekybinę apklausa LKA kariniuose kursuose siekdamas nustatyti inovacinės kultūros profilį. Apklausa parodė kad penkiose charakteristikose LKA kariniai kursai truputi atsilieka, o jeigu tiksliau tai strategija, infrastruktūra, inovacijų stebėseną, kultūra ir komunikacija atsilieka nuo Lietuvos vidurkio. Todėl visi klausimai bus užduodami iš šių charakteristikų.

Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA strategijoje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotoju? Ką keisti, žmones reikia pakeisti, ištikrųjų aš matau personalo problemą. Aišku formaliose dokumentuose turėtų būti pažymėtas naujovių ir inovacijų diegimas. Mes turėtume žygiuoti su laiku, viskas vystosi nestovi vietoj.

Kaip jūs manote ar inovacijoms skiriami ištekliai ir resursai (materialiniai ir nematerialiniai) yra pakankami? Dėl žmogiškųjų resursų tai vienareikšmiškai mes su šita problema susiduriame. Aš asmeniškai akcentavau, kad čia ateitu geriausi, kadangi keturi metai kol mes parengsim kariūną yra didelė investicija. O dėl materialinių resursų tai irgi blogai, jie neskiriami tiek kiek reikėtų skirti, kad ir pavyzdžiui finansavimas dėl tų pačių šovinių, reikia 200 tūkstančių o duoda 100 tūkstančiu, tai yra dvigubai mažiau. Tai turi apsispręsti ko nemokyti tada.

Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA infrastruktūroje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotoju? Tiesiog reikėtų tęsti, kaip pats žinai mūsų pusė pastato atremontavo, kita pusė žadėjo atremontuoti sekančių žingsniu. Dabar šitas žingsnis praleistas, remontuoja kažką kitą. Aišku atremontuota tvarkingai. Galbūt reikėtų kažkokių lėšų reikėtų skirti, kad ir pvz. Inžinerijos instruktorius daro visokias metodines priemones, taigi praktiškai daro iš savo lėšų, tai va jam reikėtų skirti. Kitas dalykas kur iš kariuomenės vado buvo pažadas kad visa ginkluotė išskyrus pancer haubicas mes turėsime, tačiau po metų aš nematau tos ginkluotės atėjimo.

Grižtant prie infrastruktūros temos, kaip jums atrodo kaip reikėtų fiziškai pakeisti ar pagerinti darbo vietas kurios padėtų naujų idėjų atsiradimui? Nu čia žmogiškasis faktorius, mano darbo sąlygos ir mūsų visų, aš laikau jas tinkamomis, čia gal labiau reikia mūsų tarpusavio ryšio, kad mes dažniau susirinkinėtume. O kur tą būtų galima padaryti? Nu kur, kai kita pusią pastato atremontuos, klasę vieną galėsime skirti.

Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA veiklos organizavime ir rezultatų stebėsenoje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotoju? Aš pasakysiu kad tai kaip ir kiekvieno vadovo bruožas tai pirmiausiai paskatinti, gerą žodį pasakyt. Pagrinde reikėtų įvertinti pasiektus rezultatus.

Kaip jums atrodo kokia turėtų būti inovacijų vystymo sistema LKA? Tai kaip sakiau reikėtų įvertinti ir skatinti pasiekimus ar naujas idėjas.

Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA organizacinėje kultūroje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotoju? Viršininkas viena kart pasakė kad nereikėtų dalinti jūsų mūsų, kaip, kad yra padalinta nuo neatmenamų laikų, mūsų tai karinio rengimo o jūsų tai kažkas universitetinio. Dirbtina kažkokia konfrontacija, mes vienam puode verdam. Tai tas bendrumas organizacijos turētu būt pabrėžtas ir skatinamas, per kažkokių kartu renginius.

Kaip jus manote kokios kultūros skatinimas leistu organizacijai „užsiauginti“ inovatyvios organizacijos reputacija? Nu sudėtinga atsakyti vienu sakiniu. Nu manau reikėtų tas inovacijas gauti, kad ir kaip prieš tai šnekėjom, kad naujausia ginkluotė ir įranga turētu pasiekti akademija pirmiausiai. Naujovės tai aišku nebūtinai reiktu patiems kažką išradinėti, galima kažką nupirkti ir naudoti, kad ir tas robotų pavyzdys. Aišku vėl viskas priklauso nuo biudžeto. Kitas dalykas keistis patirtimi, va kariūnai važiuoja į Erasmus programą o karininkai ne, kodėl? Galētu ir karininkus siųsti į kitas mokymo institucijas. Kodėl nenusiuntus karininkų i kitų NATO šalių karo akademijas, kad ten pasižiūrētu kaip rengiami kariūnai. Kad ir tie patys lenkai, vokiečiai prancūzai taigi didelės kariuomenės tikrai yra ką pasimokyti.

Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA organizacijos komunikacijoje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotoju? Daug kas priklauso nuo asmenybių ir asmeniškumu, jeigu žmogus nepasitiki savim tai jis ir nebendraus. Tiesiog reikia bendrauti, viskas išsprendžiama, noro paprasčiausiai reikia. Viskas įmanoma ir ta komunikacija galim pataisyti, paprasčiausiai reikia daryti.

Kaip manote kokių priemonių reikėtų imtis, kad žinios apie pradedamas ir jau vykdomas inovacijas turētu didesnę skvarbą? Nu tai paskelbti kas vyksta viešai, kad ir dėl kurso pravedimo su nauja ginkluote ar panašiai. Nu žodžiu paskelbti parodyti kas vyksta. Gal yra dar kažkokių būdų, bet bent jau paskelbti tai tikrai, kad naujausius metodu taikom ir taip toliau.

Kaip manote kuo lyderis ar vadovas galētu prisidėti prie inovatyvumo skatinimo organizacijoje ar jo vadovaujamame padalinyje? Nu vadas pats turi būti naujoviškas ir inovatyvus, domėtis, dalintis naujovėmis, sekti kas vyksta. Skatinti tarp pavaldinių norą domėtis naujovėmis.

Interviu su OPŠKK viršininku

Gal galit pasakyti Jūsų užimamų pareigų pavadinimą. Esu LKA OPŠKK viršininkas

Kiek laiko jau dirbate šitose pareigose? Du metus.

O kiek laiko jau dirbate pačioje LKA? Keturi metai.

Kaip žinote atlikau kiekybinę apklausa LKA kariniuose kursuose siekdamas nustatyti inovacinės kultūros profilį. Apklausa parodė kad penkiose charakteristikose LKA kariniai kursai truputi atsilieka, o jeigu tiksliau tai strategija, infrastruktūra, inovacijų stebėseną, kultūra ir komunikacija atsilieka nuo Lietuvos vidurkio. Todėl visi klausimai bus užduodami iš šių charakteristikų.

Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA strategijoje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotoju? Sunkus klausimas, šiaip iš esmės nėra taip paprasta atsakyti, tačiau manau kad tai nėra kursų problema. Strategija turi ateiti iš viršaus. **O jeigu Jūs būtumėte tas kuris rašo strategija, ką jūs įtrauktumėte į strategija kad skatinti inovatyvumą.** Inovacija šiaip visada yra gerai, tai kaip dabar galim plėtot tą inovacija. Ji manau priklauso nuo esamų techninių galimybių, jei mes plėtosim tokias sritis kaip interneto komunikacijas, tas savaime skatins inovacijas nes ten galima gauti daugiau informacijos, daugiau medžiagos ir internetinių tinklų plėtra tikrai galėtu skatinti inovacijas. Strategijoje paminėjus tokius dalykus butu lengviau surasti lėšas ar pajėgumus.

Kaip jūs manote ar inovacijoms skiriami ištekliai ir resursai (materialiniai ir nematerialiniai) yra pakankami? Lėšų skirta pakankamai jei atsižvelgtume į dabartinę strateginę programą, jeigu mes ja pakeistume tai aišku ir pasikeistu ir materialinė bazė ir personalo bei laiko skyrimas.

Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA infrastruktūroje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotoju? Šiaip mūsų infrastruktūra pakankamai inovatyvi, visur yra wireles tinklas ir panašiai, tačiau yra tokių erdvių kurias mes turim bet nenaudojam pagal paskirtį. **Pavyzdžiui.** Tai tas pats karininkų klubas kur daugelyje šalių jis ir yra skirtas būtent komunikacijai, idėjų perdavimui ir visa kitką. Netgi po darbo jeigu žmogus gali ateiti ir pašnekėti apie darbą tai yra didelis plusas įstaigai. **O tai ką reikėtų padaryti kad žmonės eitų į tą karininkų klubą?** Šiaip aišku mes nesame tokie dideli kaip daugelis Europos valstybių, ten yra ne tik karininkų klubai bet ir seržantų klubai, tačiau pagrindas yra tai, kad jis turi būti gyvas. Tam, kad jis būtų gyvas ten turi būti vykdoma kažkokia tai veikla. Bent galimybė ateiti į tą klubą ne tik darbo metu bet ir po darbo valandų. Ir būtent per tą veiklą žmonės išsišnekėtu ir skleistu įvairias idėjas.

Kaip jums atrodo kaip reikėtų fiziškai pakeisti ar pagerinti darbo vietas kurios padėtu naujų idėjų atsiradimui? Sunku pasakyti, jei šnekant apie mūsų kursus tai aš labai patenkintas esamom sąlygom.

Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA veiklos organizavime ir rezultatų stebėsenoje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotoju? Pirmiausiai aišku kursai yra kursai bet galva yra štabas ir nuo to štabo labai daug kas priklauso. Jie atsako už veiklos planavimą ir rezultatų kontrolę. Aišku už savo kursą atsakingas esu aš, bet paėmus visą akademią tai manau veiklos ir planavimo skyrius galėtu dirbti stipriau, kad galėtume vykdyti daugiau veiklos,

daugiau analizės ir daugiau padėti mums kursų viršininkams vykdyti savo veikla. O ne tik reikalauti iš mūsų visokių ataskaitų ir panašiai. Aš nematau esmės jų darbe dabar, nes jie tiesiog atlieka popierių perskirstymą.

Kaip jums atrodo kokia turėtų būti inovacijų vystymo sistema LKA? Pirmiausiai jei ji atspindi strateginiam plane tada lengva pritraukti personalą, finansus ir ją vykdyti. Pagrindinis dalykas tai kad viskas ką mes darom turi atsirasti veiklos planuose. Dabar kai to nėra tai kaip ir gaunasi savarankiškas kažkieno tai noras pagerinti kažką, bet tai labai sunku vykdyti vienam, ypač jei tu nesi kažkoks vadovaujantis asmuo, tai praktiškai beprasmiška.

Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA organizacinėje kultūroje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotoju? Šiaip iš esmės dabar yra tu įrankių kuriais reikėtų naudotis, tai ta pati moodle sistema kuri leidžia vykdyti mokymus nuotoliniu būdu, pasiruošti kursui, vykdyti testavimą, tik ne visi darbuotojai žino visas galimybes. Mūsų elektroninė biblioteka turiu daug duomenų bazių, bet vėlgi ne visi darbuotojai žino. Tai reikėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojų apmokymams, kad jie pilnai išnaudotu tuos įrankius.

Kaip jus manote kokios kultūros skatinimas leistu organizacijai „užsiauginti“ inovatyvios organizacijos reputacija? Karo akademija labai sunku išskirti iš visos kariuomenės. O apie kariuomenę kaip inovatyvia organizaciją žmonės labai skeptiškai žiuri. Ištikruju mes galim turėti inovatyvių ginklų , bet tai nereiškia, kad mes kuriam kažkokią tai smart kariuomenę. Bet mes negalim išskirti akademijos iš visos kariuomenės. Ta prasme reikėtų žiūrėti per visos kariuomenės prizme.

Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA organizacijos komunikacijoje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotoju? Nu mes jau šnekėjom apie tai, kad panaudoti esama infrastruktūra, tai yra tas pats karininkų klubas. Tai pat galėtume steigti kažkokias erdves kursuose kur žmonės nebūtų užsidarę savo kabinetuose o galētu ateiti kartu išgerti kavos pasidalinti mintimis. **Galit plačiau apie tai pakalbėt.** Nu labai geras pavyzdys Vokietijoje kiekvienoje eskadrilėje padarytos valgyklėlės kur žmonės išryto susirenka aptaria savo problemas, planus darbo ir paskui išsiskirsto ir jau tiesiog dirba savo darbą. Pas mus nėra tokių erdvių ir jų atsiradimas šimtą procentų pagerintu komunikacija. Nauda būtų akivaizdi.

Kaip manote kokių priemonių reikėtų imtis, kad žinios apie pradedamas ir jau vykdomas inovacijas turėtų didesnę skvarbą? Iš esmės mes kariškiai esam, tai ne visa informacija yra prieinama, tai pirmiausiai reikėtų atskirti srautą informacijos, tas kas yra vieša ir tas kas yra tarnybinio naudojimo. Tai jei mes tą dalyką padarysim, tai viešą informacija galim talpinti į kažkokias bendras erdves kaip vidinis tinklas. Mes turim akademijos puslapį ir jeigu tai yra vieša informacija tai reikėtų rodyti ne tik sau bet ir visai visuomenei kas pas mus vyksta. **Jūs paminėjot vidinį puslapį gal galėtumėte plačiau.** Nu tai pagrinde jis pamini kokie susitikimai įvyko ar įvyks, kokie kursai vyksta. Jisai galbūt turėtų rodyti ne tik ta veiklą su kuo mes čia susitinkam bet ir projektus kuriuos vykdo ne tik kariškiai bet ir universitetinės studijos, jie gi vykdo daug tyrimu. Ir ta informacija pasiskleistu žymiai plačiau.

Kaip manote kuo lyderis ar vadovas galētu prisidėti prie inovatyvumo skatinimo organizacijoje ar jo vadovaujame padalinyje? Tas pats vadovas neturi būti labai griežtas, neprižiūrėti nuo iki. Jeigu žmogui duodi laisvę tai tad jisai gali jau kažką sukurt, kažką pagerint, kažką padaryt ne taip kaip tas lyderis visai įsivaizduoja, bet tai nereiškia kad darbuotojas padarys blogiau, kaip tik gal geriau. Reikia duot daugiau laisvės aišku paliekant minimalią kontrolę.

Interviu su VDKK viršininku

Gal galit pasakyti Jūsų užimamų pareigų pavadinimą. Esu LKA VDKK viršininkas

Kiek laiko jau dirbate šitose pareigose? Du metus.

O kiek laiko jau dirbate pačioje LKA? Irgi du metus.

Kaip žinote atlikau kiekybinę apklausa LKA kariniuose kursuose siekdamas nustatyti inovacinės kultūros profilį. Apklausa parodė kad penkiose charakteristikose LKA kariniai kursai truputi atsilieka, o jeigu tiksliau tai strategija, infrastruktūra, inovacijų stebėseną, kultūra ir komunikacija atsilieka nuo Lietuvos vidurkio. Todėl visi klausimai bus užduodami iš šių charakteristikų.

Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA strategijoje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotoju? Nu tai pagrinde reikėtų nuimti apribojimus, suteikti daugiau laisvės veikti, aišku tam reikia skirti reikiamą personalą kuris mokėtų dirbti su inovacijomis.

Kaip jūs manote ar inovacijoms skiriami ištekliai ir resursai (materialiniai ir nematerialiniai) yra pakankami? Manau, kad nepakankami, trūksta tiek laiko tiek finansiniu ir žinoma žmogiškųjų išteklių. Kaip vienas kolega yra sakęs „Užduotis neparemta resursai tai haliucinacija“

Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA infrastruktūroje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotoju? Nu tai galim paimti pavyzdį iš mūsų mokyklų, kad ir tos pačios išmaniosios lentos, jų atsiradimas labai pagerintu dėstymo ir žynių įsisavinimo procesą, atsiranda visai kitos galimybės. Mokyklos jas jau turi – mes ne. Tai pat problema su apgyvendinimu. Bendrabutis yra bet jo neužtenka – kad apgyvendinti visus besimokančius.

Kaip jums atrodo kaip reikėtų fiziškai pakeisti ar pagerinti darbo vietas kurios padėtų naujų idėjų atsiradimui? Aišku darbo vieta svarbi, ergonominės kėdės ir panašiai. Tačiau manau, kad mūsų darbo vietas pakankamai geros ir patogios, tikrai galim produktyviai dirbti. Be to ar verta leisti pinigų, kažkokiems mini pagražinimams, geriau šovinių daugiau nupirkt ir panašiai.

Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA veiklos organizavime ir rezultatų stebėsenoje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotoju? Tai mes tobulinam kiekvienai metais kažką. Šitas kursas jau antras kai aš čia esu viršininku ir jis jau skiriasi nuo to koks buvo pirmais metais. Pavyzdžiui šiais metais turėjom paskaitas iš Tartu Baltijos gynybos koledžo per video tele konferencija, viskas puikiai pavyko. Po kiekvieno modulio gaunam taip vadinamą „feedbacką“ iš klausytojų, tai pasitariam ką galėtume keisti.

Kaip jums atrodo kokia turētu būti inovacijų vystymo sistema LKA? Manau čia iš aukščiau turētu ateiti ta sistema, kaip ir ką daryti. Pas mus kyla kažkam mintis tai ir darom, kažkokių procesų tam specialiai numatytų pas mus nėra.

Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA organizacinėje kultūroje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotoju? Manau, kad reikėtų toliau puoselėti tas vertybes ir tradicijas kurios yra nusistovėjusios Karo akademijoje. Neturiu ką daugiau pasakyti.

Kaip jus manote kokios kultūros skatinimas leistu organizacijai „užsiauginti“ inovatyvios organizacijos reputacija? Tai pagrindini toną turi užduoti viršus, jis turi skatinti ir palaikyti. Pas

4 Priedo tęsinys

mus kaip, apačia kažką daro bando, kaip sakant stumia į viršų o viršus stabdo. Jei nėra palaikymo iš valdžios tai nieko ir nesigaus, nesvarbu kaip tu besistengtum ar koks novatorius bebūtum. Turi būti palaikymas.

Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA organizacijos komunikacijoje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotojų? Taip su komunikacija pas mus prastai, kartais atrodo kad jos nėra. Niekam neįdomu kas pas tave vyksta, kokios problemos yra ir panašiai. Su prieš tai buvusiu viršininku buvo, kad pradėjom šnekėti apie esamas problemas jam tai buvo staigmena, nors jos tikrai ne naujos problemos. Toks pasyvumas jaučiasi.

Kaip manote kokių priemonių reikėtų imtis, kad žinios apie pradedamas ir jau vykdomas inovacijas turėtų didesnę skvarbą? Nu čia aš nematau problemos, visi gaunam žinutes kas kur vyksta, kokie renginiai. Pats jau sprendi dalyvausi ar ne. Aišku kartais būna, kad kažkas nepraneša, bet retai.

Kaip manote kuo lyderis ar vadovas galėtų prisidėti prie inovatyvumo skatinimo organizacijoje ar jo vadovaujame padalinyje? Tai čia reikėtų palaikyti tuos tikslinio vadovavimo principus. Centralizacija versus decentralizacija. Reikia daugiau laisvės duoti pavaldiniams ir pasitikėti jais. Pasitikėjimas ištikrųjų labai svarbu.

Interviu su VJŠKK viršininku

Gal galit pasakyti Jūsų užimamų pareigų pavadinimą. Esu LKA VJŠKK viršininkas

Kiek laiko jau dirbate šitose pareigose? Virš trijų metų.

O kiek laiko jau dirbate pačioje LKA? Irgi virš trijų metų.

Kaip žinote atlikau kiekybinę apklausa LKA kariniuose kursuose siekdamas nustatyti inovacinės kultūros profilį. Apklausa parodė kad penkiose charakteristikose LKA kariniai kursai truputi atsilieka, o jeigu tiksliau tai strategija, infrastruktūra, inovacijų stebėseną, kultūra ir komunikacija atsilieka nuo Lietuvos vidurkio. Todėl visi klausimai bus užduodami iš šių charakteristikų.

Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA strategijoje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotoju? Na manyčiau, kad visi pasikeitimai, tiek vidiniai tiek išoriniai turi įtakos strategijai. Visos ateinančios naujovės ar situacijos pasikeitimas tam daro įtakos, todėl strategija turi būti nedelsiant peržiūrima ir papildoma. Nes ne visada ji yra peržiūrima, išspradžiui imamos daryti kažkokios inovacijos ar pasikeitimai bet nežiūri kaip tai įtakos strategijos pakeitimus. Pradžioje reikėtų nuo viršaus peržiūrėti strategiją, joje padaryti pakeitimus, kad tai būtų susiję ir vykdoma nuosekliai. Galbūt ir vyktų viskas sklandžiau, nes kai dirbi su detalėmis nematai visumos, o jei pradedi nuo visumos, tai visai kitą rezultatą gali pasiekti.

Kaip jūs manote ar inovacijoms skiriami ištekliai ir resursai (materialiniai ir nematerialiniai) yra pakankami? Na resursų kaip visą laiką ir visur trūksta. Todėl reikėtų labai aiškiai prioritizuoti. Jeigu matom, kad minimalus resursų kiekis neleidžia vykdyti vienos ar kitos užduoties, tai reikia imtis veiksmų, kad būtų užtikrinti reikiami resursai toms užduotims vykdyti. Tai pirma priemonė būtų tų resursų prioritizavimas, na o antra tai loginis tu resursų naudojimas. Kartais turi visko daug, bet jei stovi kampe padėta, tai irgi negerai. **O jeigu pavyzdžiui žiūrint per žmogiškųjų, finansinių ir laiko resursų prizmę, kokių resursų labiausiai trūksta kariniams kursams?** Na laiko turim kiek turim, o pagrindinis laviravimas turėtų būti tarp žmogiškųjų ir materialinių resursų. Viskas priklauso nuo poreikių, tai yra kiek ir kokius karininkus mes norim paruošti. Tai vėlgi viskas atsiremia į viziją ir strategiją, į karininkų rengimo koncepciją, kokią karininką norime matyti, pradedant nuo kariūno ir baigiant aukštas pareigas užimančio karininko.

Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA infrastruktūroje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotoju? Aš manyčiau kad viskas gerai yra LKA, tik vienintelė problema, kad kaip mes žinome kariuomenė didėja, poreikiai didėja, infrastruktūros reikia, ta infrastruktūra yra pakankama, paprasčiausiai LKA teritorijoje yra ne akademijos padalinių, juos reiktų išskirti ir klausimai išsispres. **Tai iš principo kariniams kursams reikėtų kažkokių papildomų patalpų.** Taip, be abejo. Kiekvienas kursas turėtų turėti savo atskiras patalpas, kad nereikėtų dalintis ar kažkaip kitaip spaustis.

Kaip jums atrodo kaip reikėtų fiziškai pakeisti ar pagerinti darbo vietas kurios padėtų naujų idėjų atsiradimui? Nemanau, kad prastos tos mūsų darbo vietas, jei yra poreikis peržiūrėti darbo vietų paskirstymą, žiūrim kaip geriau paskaitas praves, kad darbo grupės turėtų savo vietas ir panašiai. Nu iš principo adaptuojam darbo vietas pagal poreikį.

Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA veiklos organizavime ir rezultatų stebėsenoje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotoju? Vėl gi manau priklauso

nuo pačio kurso viršininko, pas mus kurse ta sistema veikia, kurso metu kontroliuojam kaip vyksta tas kursas, identifikuojam išmoktas pamokas, vėl gi gale kurso pasižiūrime kuriose srityse reikia tobulinti vieną ar kitą dalyką ir toliau stengėmės įgyvendinti. Žinoma mes dalinam į dvi dalis šitas identifikuotas pamokas, tai mūsų vietinės ir tos kurios reikalauja paramos iš štabo. Tai štabui mes visą laiką pateikiame jas. Ir paskui žiūrime, kad štabas padėtų mums, bet kartais net ne štabo lygmenį o ministerijos lygmenį reikalinga pagalba. Tai šitas procesas veikia, aš nematau problemų, jis yra išdirbtas tik viskas priklauso nuo personalo nuo vadovo, kaip jie įgyvendina šita procesą visą. O jeigu kažkas kažkur neįvyksta tai čia yra vadovo problema.

Kaip jums atrodo kokia turėtų būti inovacijų vystymo sistema LKA? Tai paprastai, atlieki analizę, paskui žiuri savo galimybes tom inovacijom įgyvendinti, jeigu neužtenka kažkokių resursų tai prašai papildomų pajėgumų skirti, jeigu neskiria tų pajėgumų tai mažini savo ambicijas, kad galėtum įgyvendinti su savo esamais resursais ir pajėgumais. **Kaip jūs galvojate ar tai turėtų būti kažkokia procedūra?** Geras klausimas. Šiaip kiekvienas karininkas yra mokomas MDMP (military decision making process) proceso, tai praktiškai šita procedūra naujovei atėjus ir yra naudojama. Tu analizuoji, renki informaciją, išdirbi veiksmų eigos variantus, žiuri kuris iš tų variantų tau yra priimtinesnis. Tai praktiškai MDMP procesas, jo aprašinėt nereikia, vadovaujies to proceso principais ir viskas paprasta ir lengva.

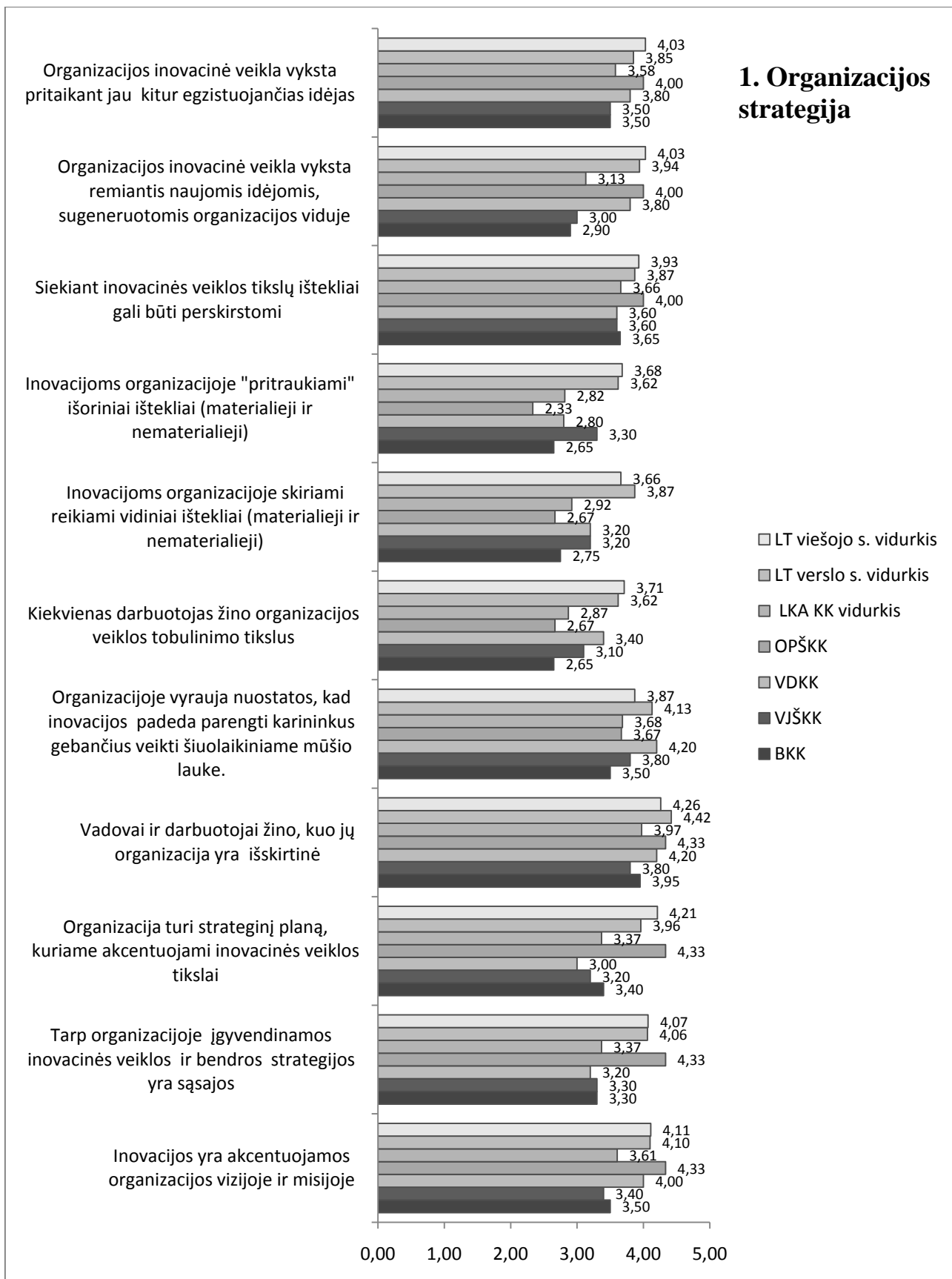
Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA organizacinėje kultūroje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotojų? Pirmoj eilėj manyčiau reikėtų naujai atėjusius karininkus supažindinti kokia kultūra yra čia, nes yra trukumas dėl supažindinimo pačioj pradžioj, kad žmonės įsivažioutu. Kaip pavyzdys kaip veikia sistema, kokia kultūra, karininkų klubas kaip veikia ir panašiai. Tai reiškia, kad turi būti asmuo kuris supažindintu su ta visa kultūra.

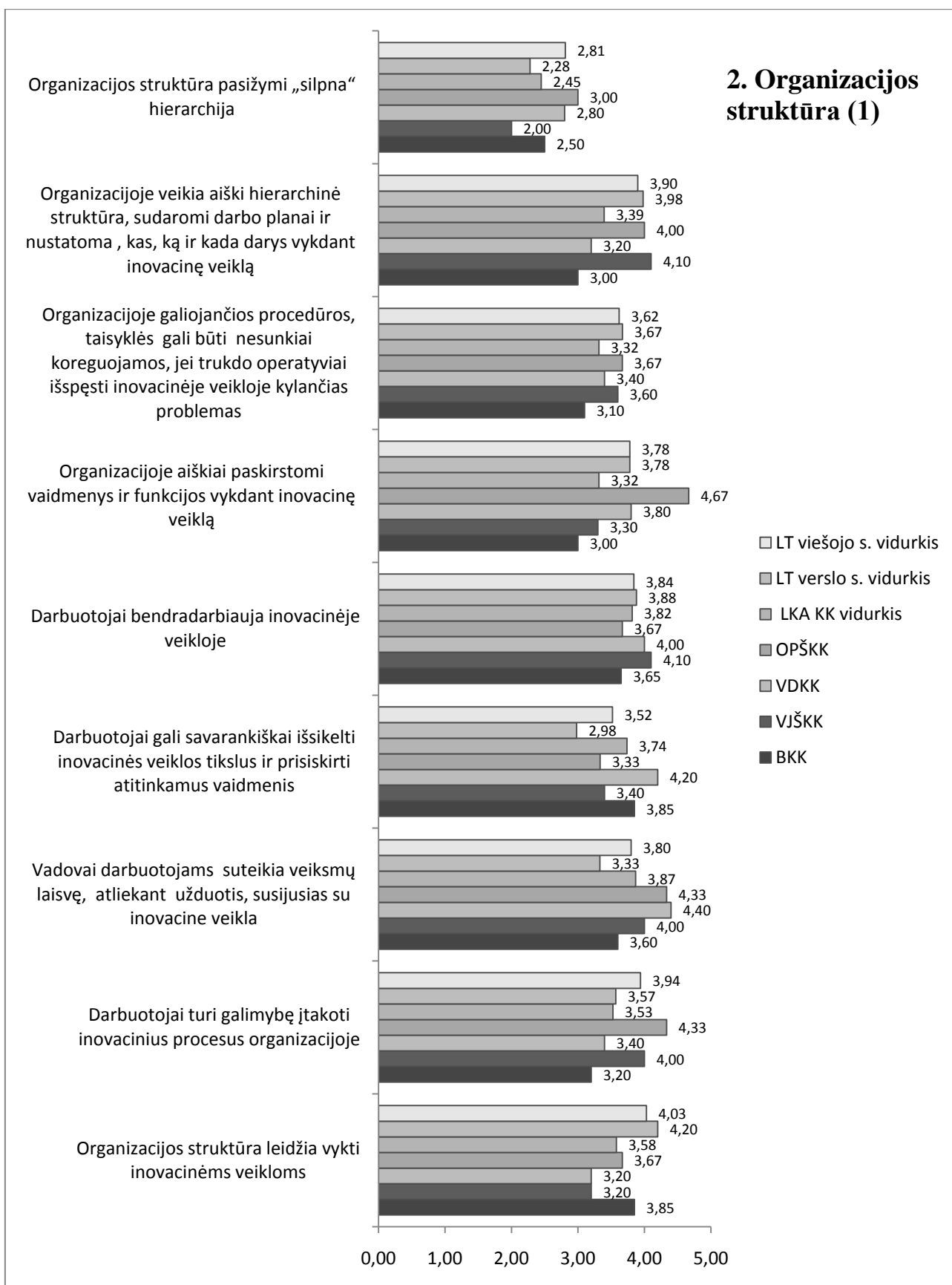
Kaip jus manote kokios kultūros skatinimas leistu organizacijai „užsiauginti“ inovatyvios organizacijos reputacija? Na aš čia paliesiu pora punktu. Pradžioje gal reikėtų organizuoti kurselius naujai atėjusiems karininkams, kaip metodiškai teisingai pravesti paskaitas, kad žinių perdavimas būtų kuo efektyvesnis. Tai čia viena iš priemonių. Kita tai atsargos karininkų pritraukimas, kurie turi daug patirties sukaupę, galbūt ir mokslinius laipsnius turi, magistrai, daktarai. Būtu jiems niša, ką veikti po tarnybos ir akademijai gerai panaudoti specialistus. To kol kas nėra, bet apie tai jau yra svarstoma, kalbama.

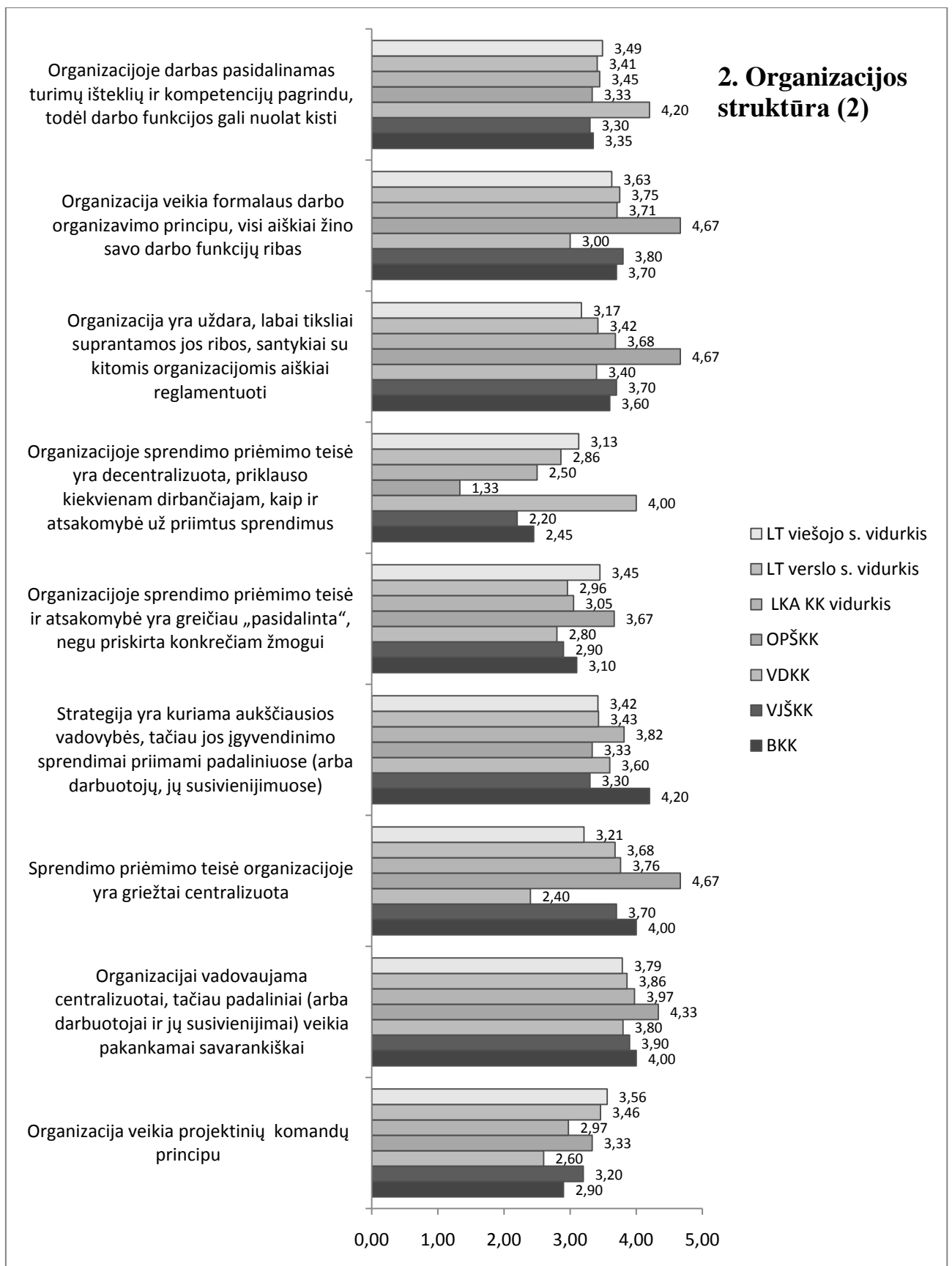
Jūsų nuomone ką reikėtų keisti LKA organizacijos komunikacijoje siekiant skatinti inovacijas ir inovatyvumą tarp karinių kursų darbuotojų? Na manyčiau pirmoje eilėje, vadovybė turėtų stengtis pateikti, pradėdant nuo štabo, visos institucijos vizija, tikslus, sumanymus, ketinimus, link ko mes einam, tam, kad iki paskutinio instruktoriaus žinotu dėl ko mes taip dirbame, kuria linkme judam. Nes labai naudinga žinoti ką pati vadovybė planuoja, mato kaip keisis struktūra ir pan. Kad kiekvienas sraigtelis žinotų šitam mechanizme, kaip jis prisideda, kad visas mechanizmas veiktų sklandžiai. Taigi reikėtų dažniau pateikti informaciją link ko mes einam. Kokia dabar situacija, kad visi suprastu ir žinotu. Galbūt vadų lygmenyje tas vyksta, bet bendros komunikacijos nėra. Bet nuo vadų ir priklauso, vieni komunikuoja, nuleidžia savo vizijas, kiti gal labiau uždaresni, užsiėmę labiau, mažiau tos informacijos pateikia pavaldiniams.

Kaip manote kokių priemonių reikėtų imtis, kad žinios apie pradedamas ir jau vykdomas inovacijas turėtų didesnę skvarbą? Nu šiaip jei yra inovacija, kažkokie pakeitimai, tai tikrai reikėtų informuoti. Nes inovacija vienam kurse gali inicijuoti naujoves kitame kurse. Čia kaip gyvas organizmas, informacija reik dalintis, nežiūrėti tik į savo smėlio dėžę bet žiūrėti kokią įtaką su tom naujovėm tu padarysi už tos savo organizacijos ribų.

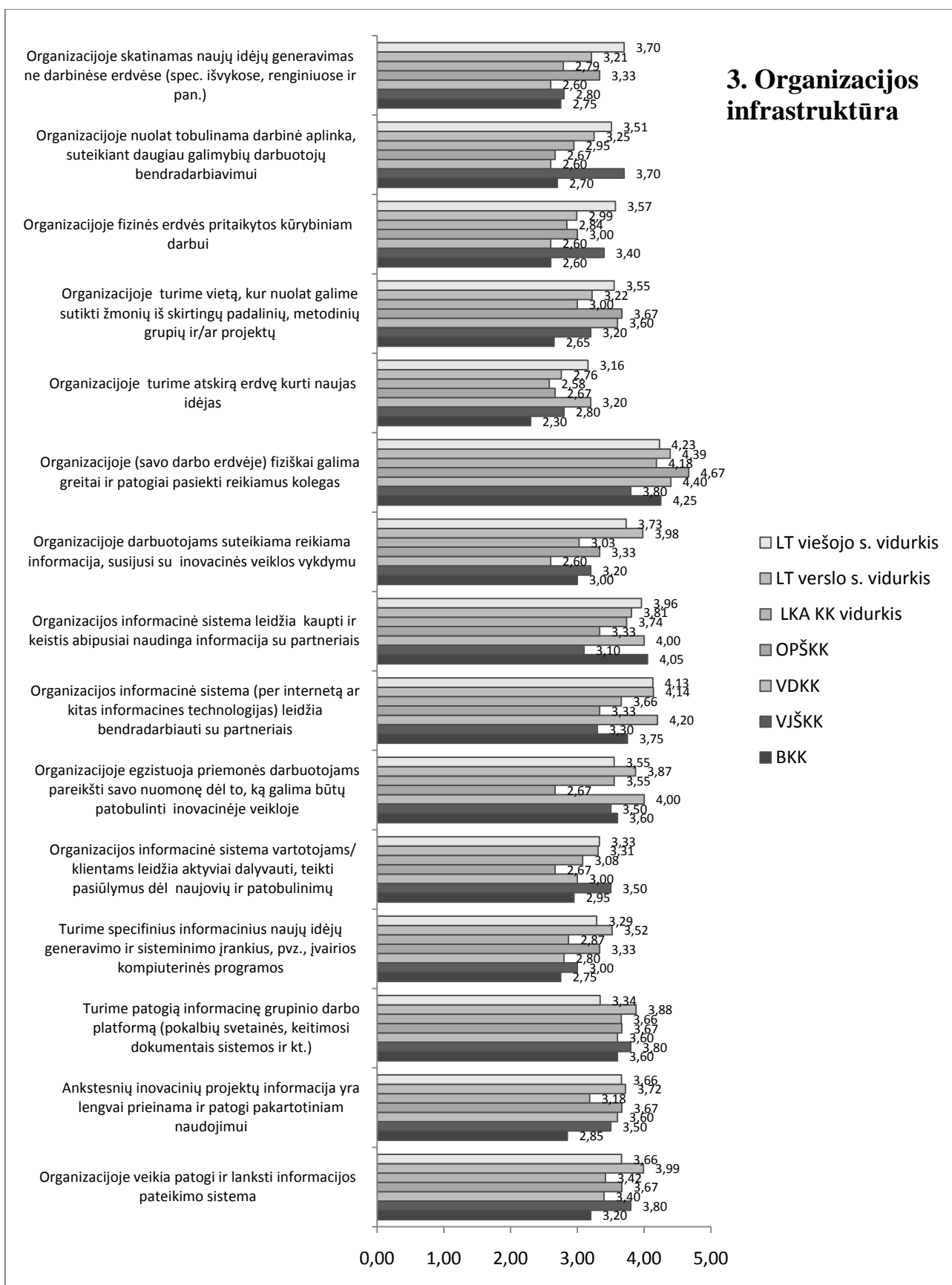
Kaip manote kuo lyderis ar vadovas galētu prisidėti prie inovatyvumo skatinimo organizacijoje ar jo vadovaujame padalinyje? Kaip sakiau turi būti užsuktas kontrolės mechanizmas. Tai reiškia vykdoma užduotis, organizuojami kursai, metų eigoje stebimas personalas, žiūrima kontroliuojama kaip viskas vyksta, daromos apklausos, pildomos atsiliepimu anketos, daromi pasitarimai. Vėl gi žiūrima kaip reikia tobulinti vienoj ar kitoj srity. Ir galiausiai prieini prie to, kad darai tą inovaciją, naujai ateinančia, kuri iškyla iš to poreikio gerinti kažką organizacijoje.



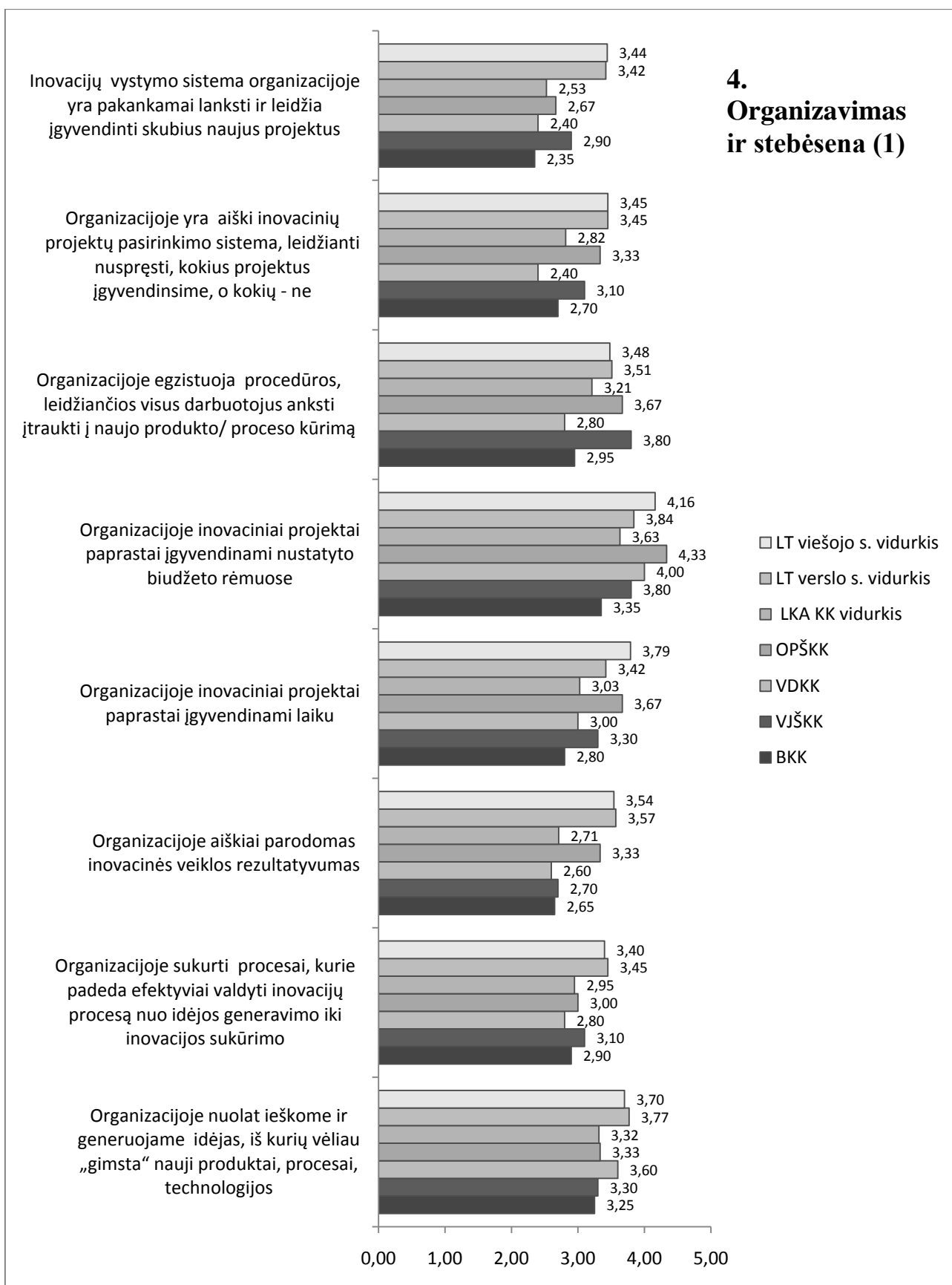


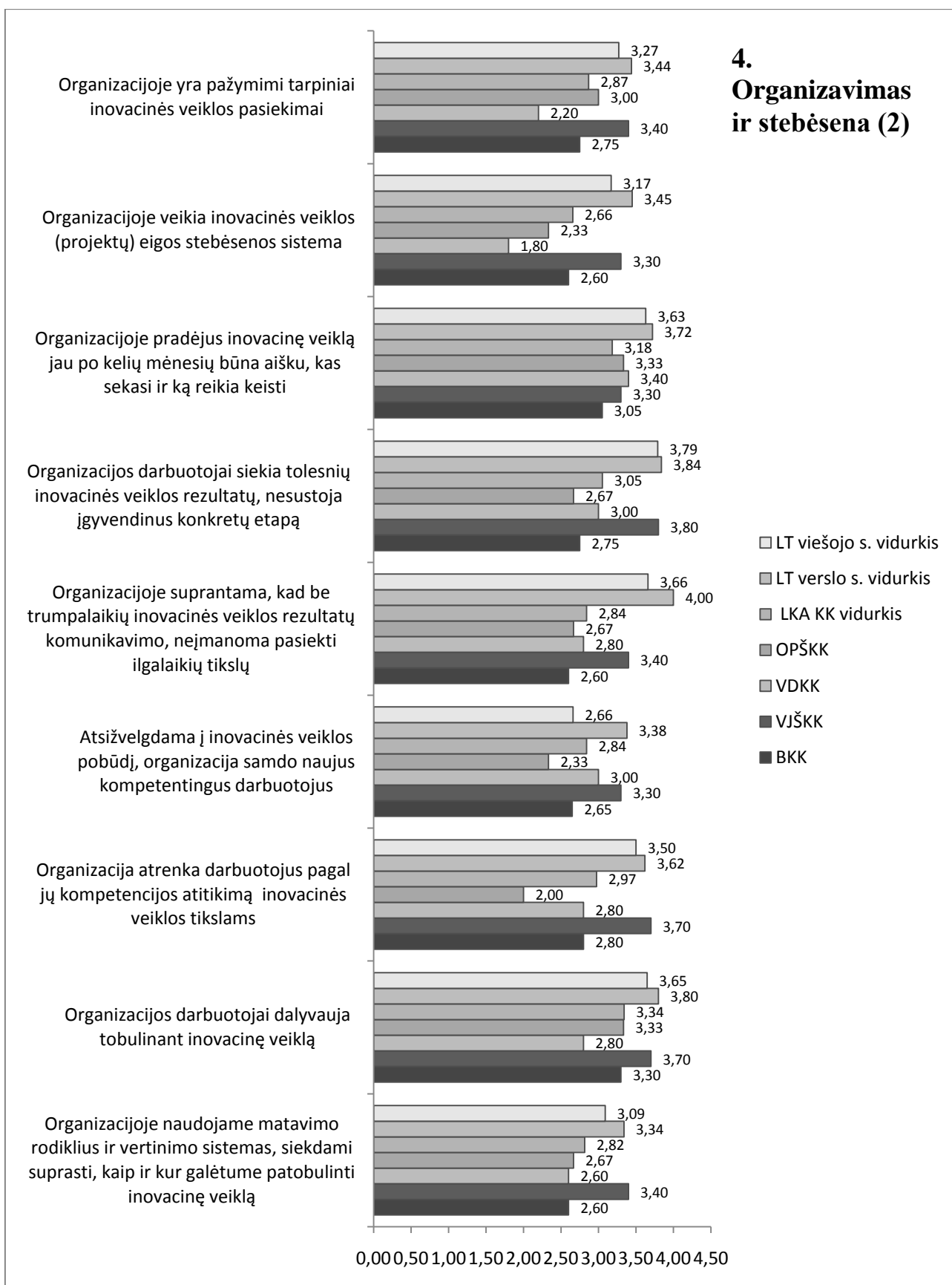


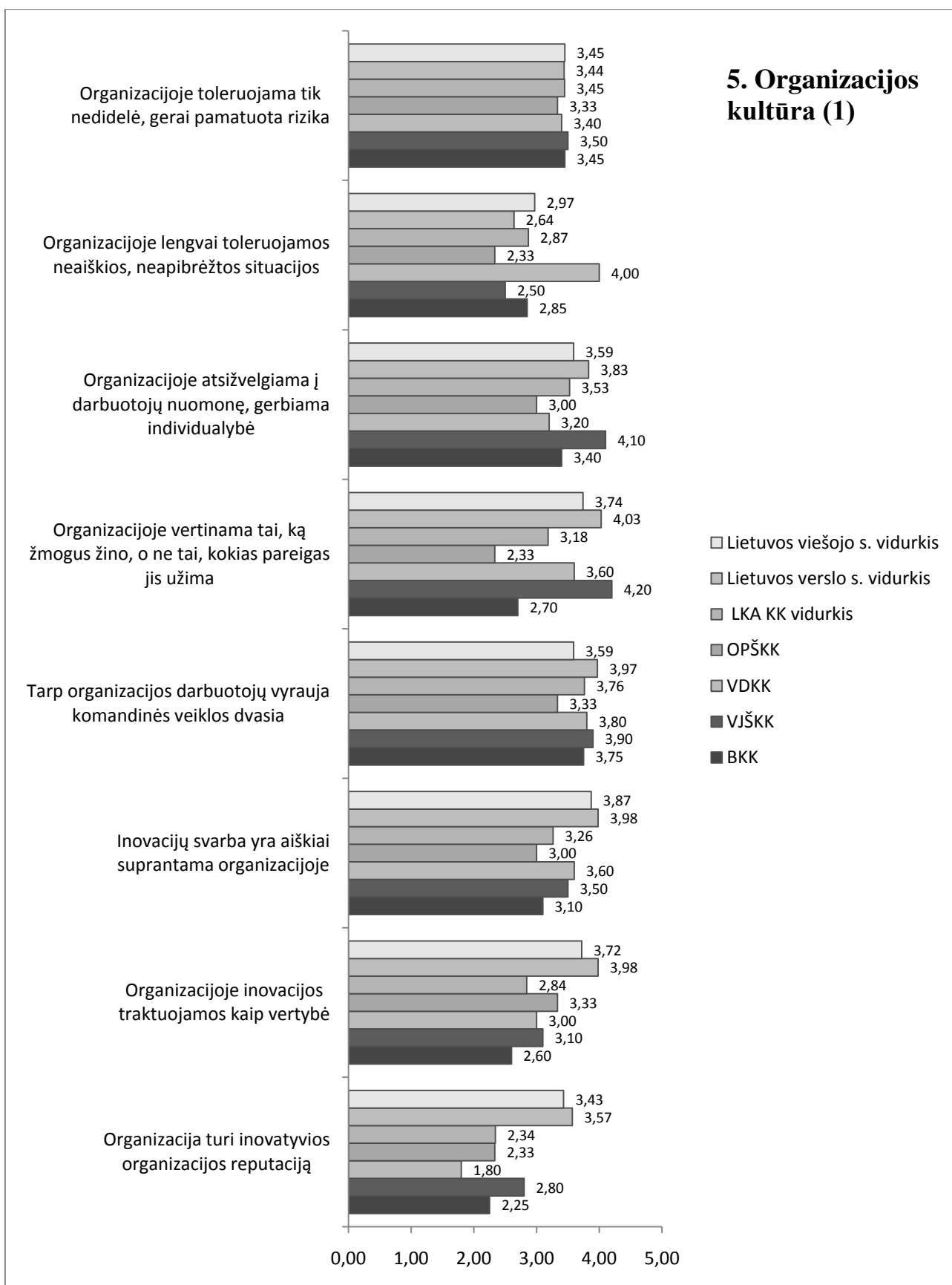
3. Organizacijos infrastruktūra

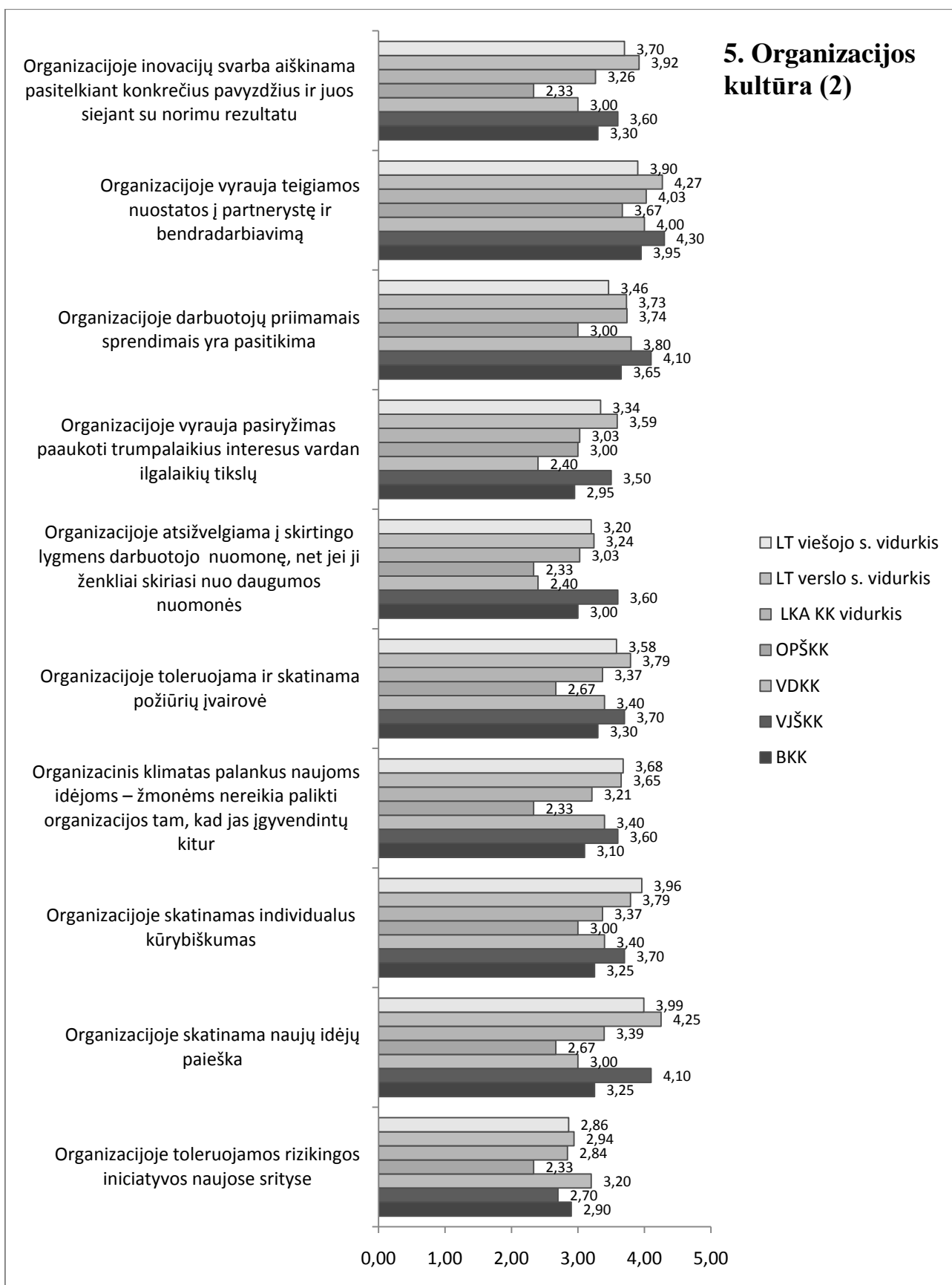


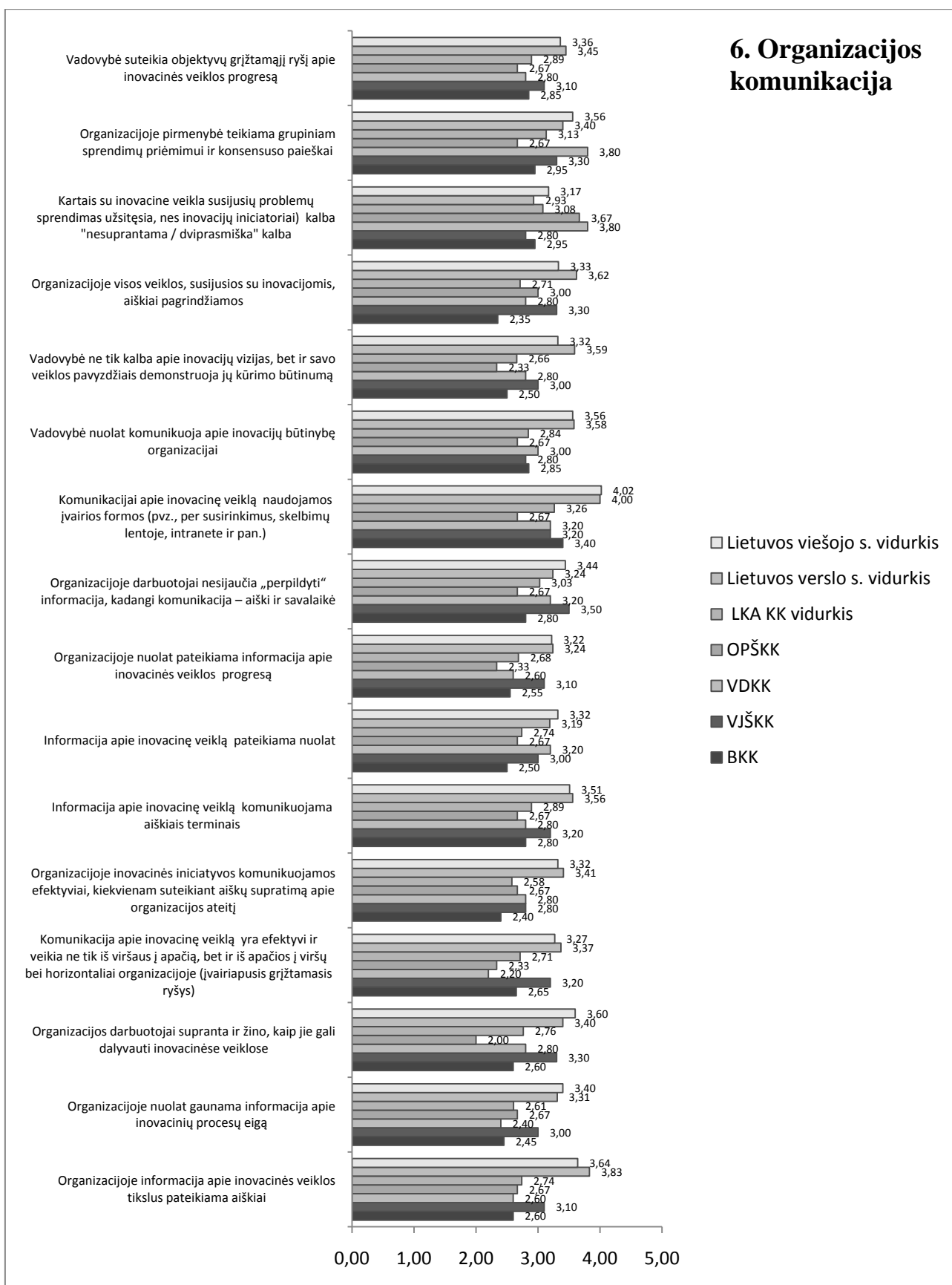
4. Organizavimas ir stebėseną (1)

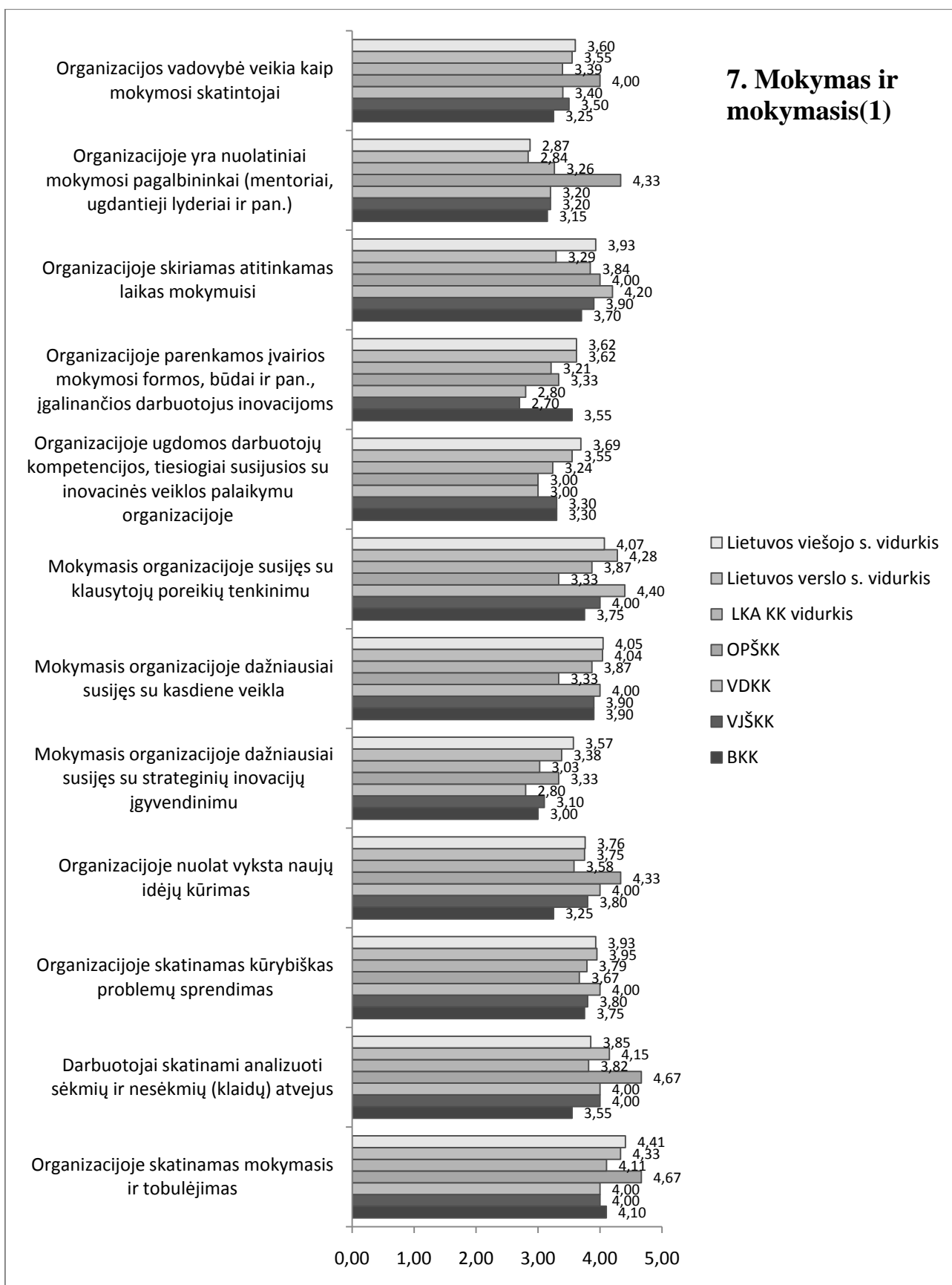


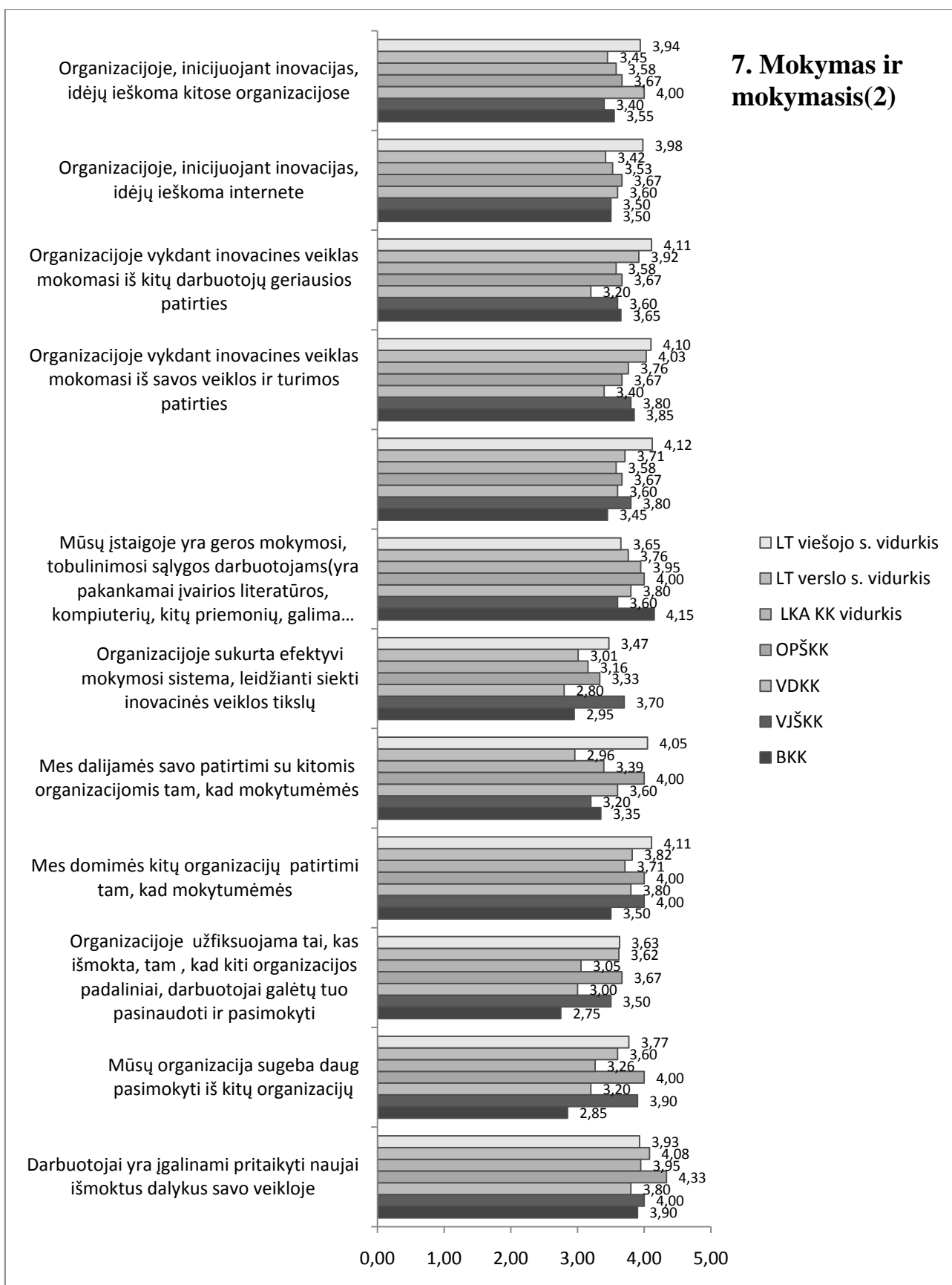


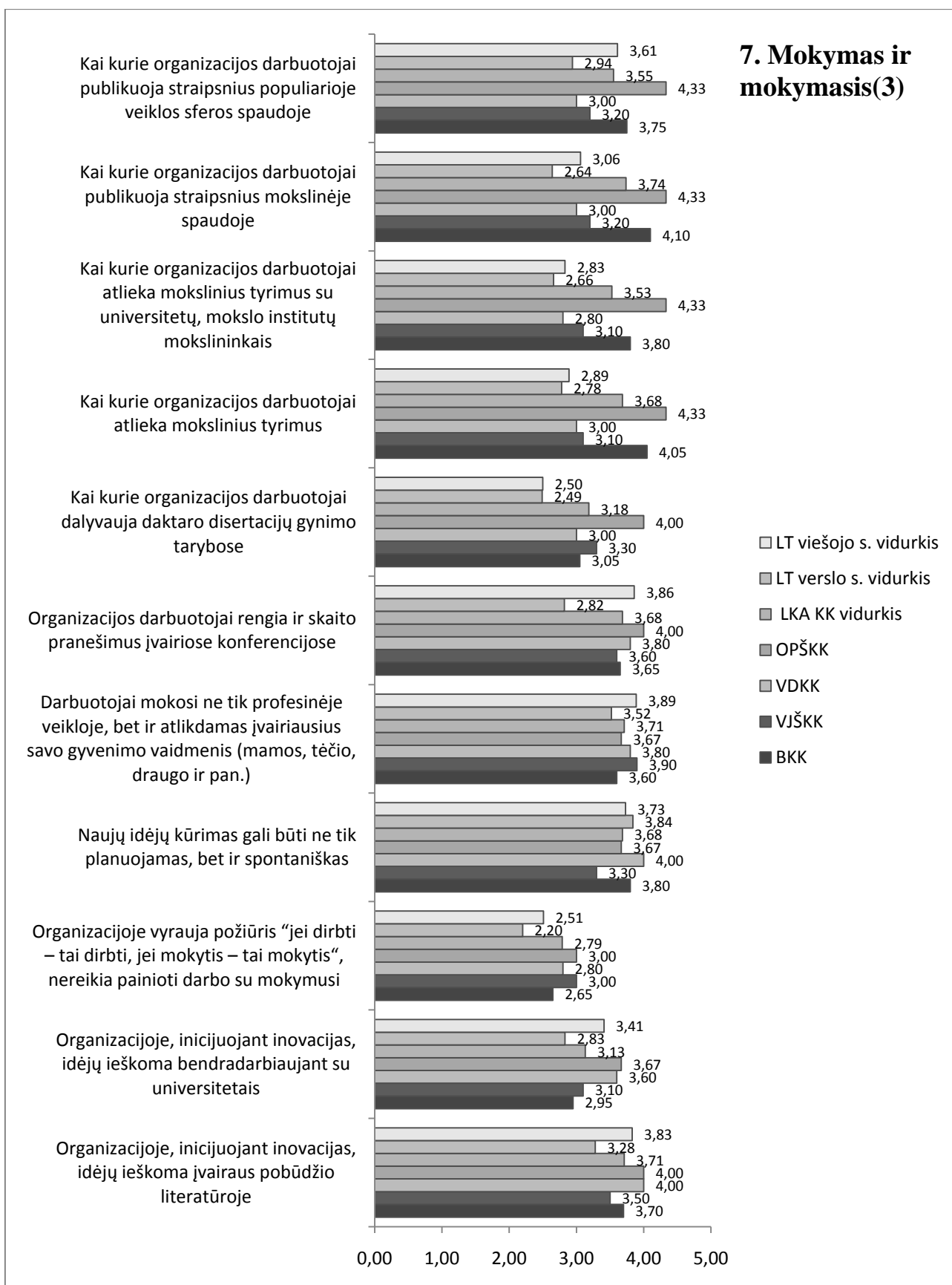


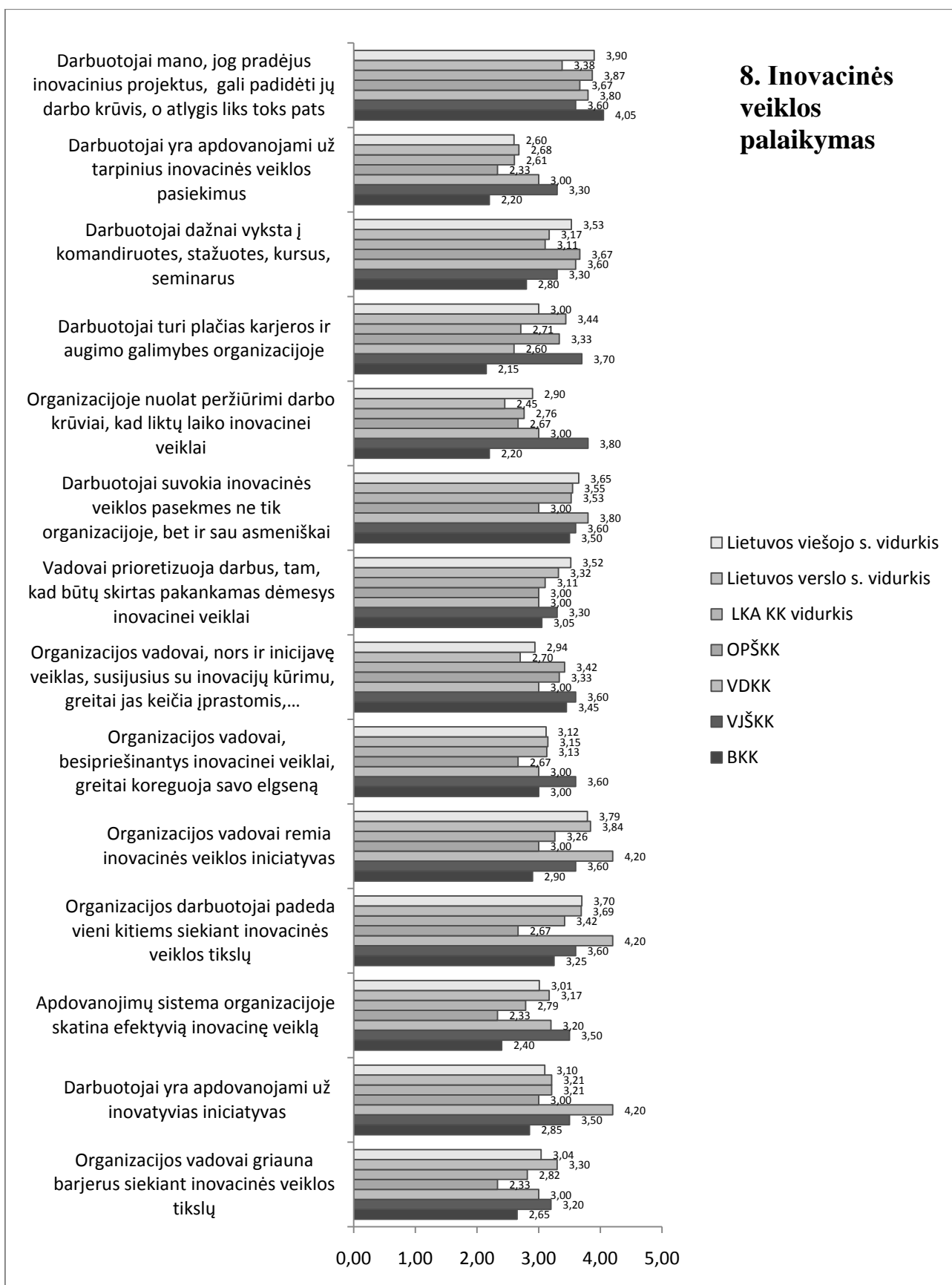












9. Vadybinis potencialas

