



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Maisto pramonės įmonių inovacijų kultūros formavimo veiksniai

Baigiamasis magistro projektas

Mantvydas Riškus

Projekto autorius

Prof. Rūta Čiutienė

Vadovė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Maisto pramonės įmonių inovacijų kultūros formavimo veiksniai

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

Mantvydas Riškus

Projekto autorius

Prof. Rūta Čiutienė

Vadovė

Doc. Ramunė Čiarnienė

Recenzentė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Mantvydas Riškus

Maisto pramonės įmonių inovacijų kultūros formavimo veiksniai

Akademinių sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Mantvydas Riškus

Patvirtinta elektroniniu būdu

Riškus, Mantvydas. Maisto pramonės įmonių inovacijų kultūros formavimo veiksniai. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. Rūta Čiutienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: inovacijų kultūra, maisto pramonė, inovacijų kultūros formavimo veiksniai, lyderystė, psichologinis saugumas.

Kaunas, 2026. 83 p.

Santrauka

Maisto pramonė patiria griežtėjančius maisto saugos ir tvarumo reikalavimus bei nuolat kintančius vartotojų lūkesčius. Lietuvos agro-maisto sektoriaus strateginė kryptis – iki 2030 m. didinti gyvybės mokslų (įskaitant agro-maistą) dalį BVP iki 5 % per inovacijas, tvarumą ir skaitmenizavimą – dar labiau sustiprina inovacijų aktualumą. Inovacijų rezultatus lemia ne vien technologinės investicijos, bet ir inovacijų kultūros veiksniai, sudarantys sąlygas inovacijų įgyvendinimui. Inovacijų kultūros tyrimai yra plėtojami įvairiuose organizaciniuose ir geografiniuose kontekstuose, literatūroje vis dar trūksta sistemingų tyrimų, analizuojančių inovacijų kultūros formavimo veiksnius konkrečiuose gamybos sektoriuose, tokiuose kaip maisto pramonė. Baigiamojo projekto objektas – inovacijų kultūros formavimosi veiksniai maisto pramonėje, o projekto tikslas – atskleisti inovacijų kultūros formavimo veiksnius maisto pramonėje. Remiantis literatūra teorinėje dalyje suformuotas inovacijų kultūros formavimo veiksnų modelis. Modelyje išskiriami vidiniai ir išoriniai veiksniai. Vidiniai išskiriami: lyderystė, struktūrinės ir strateginės nuostatos, psichologinis saugumas, įgalinimas ir kūrybiškumas, tolerancija rizikai, dėmesys rinkai, bendradarbiavimas ir mokymasis, technologinės galimybės. Išoriniai: nacionalinė kultūra, valstybinis palaikymas, rinkos dinamika ir konkurencija. Teoriniam modeliui pagrįsti buvo sudaryta tyrimo metodologija ir pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūrizuotas interviu, jame dalyvavo 11 vadovų ir 4 darbuotojai iš vienos maisto pramonės įmonės. Papildomai atliktas ekspertinis veiksnų svarbos rangavimas. Tyrimo rezultatai parodė, kad inovacijų kultūrą formuoja vidiniai organizacijos veiksniai, o išoriniai veikia kaip kontekstinis fonas. Lyderystė identifikuota kaip pagrindinis veiksnys, per kurį sujungiami kiti veiksniai. Atsižvelgiant į aukštą reguliacinę riziką, inovacijų kultūra turi būti struktūruota ir kryptinga: kūrybinė laisvė derinama su struktūrine drausme, inovacijas nuosekliai siejant su verte ir rizikos vertinimu. Psichologinis saugumas maisto pramonės kontekste veikia kaip praktinė erdvė, kurioje leidžiama bandyti, klysti ir mokytis. Inovacijų kultūros brandą lemia gebėjimas valdyti riziką. Nustatyta, kad inovacijos dažniausiai kyla iš kasdienių praktikų ir smulkių patobulinimų, tačiau inovacijų greitį gali riboti informacijos praradimas, „silo“ efektas ir KPI konfliktai. Veiksnų rangavimo rezultatai parodė, kad svarbiausi veiksniai yra lyderystė, psichologinis saugumas ir įgalinimas bei kūrybiškumas, mažiausiai svarbiais įvardyti nacionalinė kultūra ir valstybinis palaikymas, o rinkos dinamika ir konkurencija išsiskyrė kaip stipriausias išorinis spaudimo veiksnys. Remiantis tyrimo išvargomis, organizacijai rekomenduojama stiprinti inovacijoms skirtą pajėgumą, aiškiau apibrėžti psichologinio saugumo ribas maisto pramonės kontekste, gerinti sprendimų priėmimo greičio valdymą didesnių inovacijų atvejais ir stiprinti bendradarbiavimą, kad būtų mažinamas informacijos praradimas ir spartinamas inovacijų įgyvendinimas.

Riškus, Mantvydas. Factors Shaping the Innovation Culture in Food Industry Enterprises. Master's Final Degree Project / supervisor Prof. Rūta Čiutienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Business and Public Management.

Keywords: innovation culture, food industry, factors shaping innovation culture, leadership, psychological safety.

Kaunas, 2026. 83 p.

Summary

Food industry is facing increasingly stringent food safety and sustainability requirements, along with constantly changing consumer expectations. In the Lithuanian context, the relevance of innovation is further strengthened by the strategic direction of the agri-food sector, which aims to increase the share of life sciences (including agri-food) in GDP to 5% by 2030 through innovation, sustainability, and digitalization. Innovation outcomes are determined not only by technological investments but also by innovation culture factors that create conditions for innovations. Although research on innovation culture has been done across various contexts, literature still lacks studies on the factors shaping innovation culture in specific manufacturing sectors such as the food industry. The object of the master's thesis is the factors shaping innovation culture in the food industry, the aim – to identify the factors influencing the formation of innovation culture in the food industry. Based on literature, a model of factors shaping the innovation culture was developed. The model distinguishes between internal and external factors. Internal factors include leadership, structural and strategic orientations, psychological safety, empowerment and creativity, risk tolerance, market orientation, collaboration and learning, and technological capabilities. External factors include national culture, government support, market dynamics and competition. To substantiate the theoretical model, a research methodology was developed, a qualitative research method was selected – semi-structured interviews involving 11 managers and 4 employees from a single food industry enterprise. Also, an expert ranking of the identified factors was conducted. The research results showed that innovation culture is primarily shaped by internal organizational factors, while external factors function mainly as a contextual background. Leadership was identified as the key factor through which other factors are integrated. Given the high level of regulatory risk, innovation culture in the food industry must be structured and goal-oriented: creativity should be balanced with structural discipline, and innovations should be consistently linked to value creation and risk assessment. Psychological safety in the food industry functions as a practical space. The maturity of innovation culture is determined by the ability to manage risk effectively. The study found that innovations most often arise from everyday practices and incremental improvements. However, the speed of innovation may be constrained by information loss, silo effects, and KPI conflicts. The results of the factor ranking indicated that the most important factors are leadership, psychological safety, and empowerment and creativity, while national culture and government support were rated as the least important. Market dynamics and competition emerged as the strongest external pressure factor. Based on the research insights, it is recommended that the organization strengthen its capacity dedicated to innovation, more clearly define the boundaries of psychological safety in the food industry context, improve the management of decision-making speed in cases of larger innovations, and enhance collaboration in order to reduce information loss and accelerate the implementation of innovations.

Turinys

Lentelių sąrašas	6
Paveikslų sąrašas	8
Įvadas	9
1. Inovacijų kultūros formavimo problematika maisto pramonėje.....	11
2. Inovacijų kultūros formavimo teoriniai sprendimai.....	18
2.1. Inovacijų kultūra, samprata ir modeliai	18
2.2. Inovacijų kultūros formavimo vidiniai veiksniai	24
2.2.1. Lyderystė	24
2.2.2. Struktūrinės ir strateginės nuostatos.....	26
2.2.3. Psichologinis saugumas.....	28
2.2.4. Įgalinimas ir kūrybiškumas	29
2.2.5. Tolerancija rizikai.....	30
2.2.6. Dėmesys rinkai	31
2.2.7. Bendradarbiavimas ir mokymasis	32
2.2.8. Technologinės galimybės	33
2.3. Išoriniai veiksniai ir jų vaidmuo inovacijų kultūrai	35
2.3.1. Nacionalinė kultūra	36
2.3.2. Valstybinis palaikymas.....	37
2.3.3. Rinkos dinamika ir konkurencija.....	38
2.4. Inovacijų kultūros formavimo veiksnių teorinis modelis	38
3. Tyrimo metodologija - Inovacijų kultūros formavimo veiksnių vaidmens tyrimo metodologija maisto pramonės kontekste	41
4. Tyrimo rezultatai ir diskusija.....	44
4.1. Tyrimo rezultatai	44
4.1.1. Inovacijų samprata ir kultūra.....	44
4.1.2. Lyderystė	48
4.1.3. Struktūrinės ir strateginės nuostatos.....	50
4.1.4. Psichologinis saugumas.....	54
4.1.5. Įgalinimas ir kūrybiškumas	57
4.1.6. Tolerancija rizikai.....	59
4.1.7. Dėmesys rinkai	61
4.1.8. Bendradarbiavimas ir mokymasis	62
4.1.9. Technologinės galimybės	65
4.1.10. Nacionalinė kultūra	68
4.1.11. Valstybės palaikymas	70
4.1.12. Rinkos dinamika ir konkurencija.....	72
4.1.13. Veiksnių svarbos rezultatai.....	72
4.2. Mokslinė diskusija.....	75
Išvados ir rekomendacijos	76
Literatūros sąrašas	78
Informacijos šaltinių sąrašas	83

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Inovacijų sampratos.....	18
2 lentelė. Inovacijų kultūros sampratos.....	18
3 lentelė. Pagrindiniai vidiniai inovacijų kultūros formavimo veiksniai.	24
4 lentelė. Technologinių galimybių apibrėžimai inovacijų kultūros kontekste.	34
5 lentelė. Išoriniai inovacijų kultūros kūrimui įtaką darantys veiksniai.	35
6 lentelė. Kokybinio tyrimo planas: interviu klausimai ir jų pobūdis.....	42
7 lentelė. Interviu informantų apibūdinimas.	44
8 lentelė. Inovacijų apibrėžimas remiantis interviu rezultatais.....	45
9 lentelė. Inovacijų vertė remiantis interviu rezultatais.	45
10 lentelė. Inovacijų tipai remiantis interviu rezultatais.	46
11 lentelė. Inovacijų kultūros skirtumas nuo pavienių inovacijų projektų remiantis interviu rezultatais.....	46
12 lentelė. Kasdieniai inovacijų kultūros ženklai remiantis interviu rezultatais.....	47
13 lentelė. Lyderystės stilius ir elgsena remiantis interviu rezultatais.....	48
14 lentelė. Lyderystė ir inovacijos remiantis interviu rezultatais.	49
15 lentelė. Vizija ir komunikacija remiantis interviu rezultatais.	50
16 lentelė. Organizacinė struktūra ir sprendimų priėmimas remiantis interviu rezultatais.....	51
17 lentelė. Strategija, planavimas ir biudžetas remiantis interviu rezultatais.	52
18 lentelė. Paskatos ir motyvaciniai mechanizmai remiantis interviu rezultatais.....	53
19 lentelė. Inovacijų valdymo sistemos remiantis interviu rezultatais.	54
20 lentelė. Psichologinis saugumas ir jo praktikos remiantis interviu rezultatais.....	55
21 lentelė. Komandos klimatas ir palaikymas remiantis interviu rezultatais.....	56
22 lentelė. Įgalinimo vaidmuo inovacijose remiantis interviu rezultatais.....	57
23 lentelė. Kūrybiškumo vaidmuo inovacijose remiantis interviu rezultatais.	58
24 lentelė. Tolerancija rizikai ir bandymų kultūra remiantis interviu rezultatais.	59
25 lentelė. Kūrybiškumo vaidmuo inovacijose remiantis interviu rezultatais.	60
26 lentelė. Rinkos įžvalgų šaltiniai ir duomenimis grįsta analizė remiantis interviu rezultatais.	61
27 lentelė. Rinkos signalų vertimas inovacijomis ir sprendimų greitis remiantis interviu rezultatais.	62
28 lentelė. Organizacinis mokymasis ir žinių sklaida remiantis interviu rezultatais.	63
29 lentelė. Bendradarbiavimas ir kultūriniai barjerai remiantis interviu rezultatais.	64
30 lentelė. Skaitmeninė infrastruktūra kaip inovacijų ir efektyvumo pagrindas remiantis interviu rezultatais.....	65
31 lentelė. DI kaip kasdienio darbo produktyvumo katalizatorius remiantis interviu rezultatais.....	66
32 lentelė. Automatizacija ir pažangios technologijos kaip procesų optimizavimo priemonė remiantis interviu rezultatais.	67
33 lentelė. Skaitmenizacija kaip procesų transformacija remiantis interviu rezultatais.	67
34 lentelė. Technologijos žmogų stiprina, o ne pakeičia remiantis interviu rezultatais.	68
35 lentelė. Kartų kaita remiantis interviu rezultatais.	69
36 lentelė. Galios distancija ir atsakomybės baimė kaip inovacijų stabdis remiantis interviu rezultatais.....	69
37 lentelė. Nacionalinis kontekstas remiantis interviu rezultatais.	70
38 lentelė. Parama kaip katalizatorius ir rizikos mažinimo priemonė remiantis interviu rezultatais.	71

39 lentelė. Prieinamumo nelygybė pagal įmonės dydį remiantis interviu rezultatais.....	71
40 lentelė. Rinkos dinamika ir konkurencija remiantis interviu rezultatais.....	72
41 lentelė. Veiksnių svarbos rangavimo rezultatai.	73
42 lentelė. Veiksnių svarbos rangavimo rezultatų vidurkiai.....	73

Paveikslų sąrašas

1 pav. Užfiksuotų Innova Market Insights duomenų bazėje visame pasaulyje sukuriama naujų produktų skaičius nuo 2015 iki 2024 metų (Innova Market Insights, 2025).....	11
2 pav. Jucevičiaus (2009) teorinis modelis jungiantis universalius inovacijų kultūros bruožus su kintančiais kontekstui būdingais bruožais	20
3 pav. Dobni'o (2008) keturių dimensijų inovacijų kultūros modelis	21
4 pav. Villaluz ir Hechanova (2019) schema parodanti kaip susiformuoja inovacijų kultūra per lyderystės veiksmų sistemą	22
5 pav. Inovacijų valdymo modelis (Tidd ir Bessant, 2020)	22
6 pav. Oliveira (2019) inovacijų gebėjimų modelis.....	23
7 pav. Inovacijų „piltuvo“ principas (Tidd ir Bessant, 2020)	34
8 pav. Inovacijų kultūros formavimo veiksmų teorinis modelis.....	39

Ivadas

Maisto pramonė patiria griežtėjančius maisto saugos ir tvarumo reikalavimus bei nuolat kintančius vartotojų lūkesčius dėl švaresnių etikečių, sveikatos ir socialinės atsakomybės. Tai didina produktų ir procesų atnaujinimo poreikį ir verčia inovacijas laikyti ne pasirinkimu, o būtinybe. Lietuvos kontekste inovacijų aktualumą papildomai sustiprina agro-maisto sektoriaus strateginė kryptis – iki 2030 metų didinti gyvybės mokslų (įskaitant agro-maistą) indėlį į BVP iki 5 %, siekiant šio tikslo per inovacijas, tvarumą ir skaitmenizavimą (Inovacijų agentūra, 2023). Tokios išorinės sąlygos reiškia, kad inovacijos turi būti kuriamos ne tik greitai, bet ir kontroliuojant rizikas bei užtikrinant atitiktį griežtiems standartams, todėl organizacijoms tampa svarbu užtikrinti nuoseklų ir pakartojamą inovacijų kūrimo procesą. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad inovacijų rezultatus lemia ne vien technologinės ar procesų investicijos, bet ir organizacinės kultūros veiksniai, sudarantys sąlygas inovaciniam elgesiui ir idėjų įgyvendinimui. Tarp dažniausiai išskiriamų inovacijų kultūrai vidinių veiksnių minimi lyderystė, strateginės ir struktūrinės nuostatos, psichologinis saugumas, įgalinimas, kūrybiškumas, tolerancija rizikai, bendradarbiavimas, mokymasis ir technologinės galimybės (Avolio ir Gardner, 2005; George ir kt., 2007; Martins ir Terblanche, 2003; Tidd ir Bessant, 2020). Empiriniai tyrimai skirtinguose sektoriuose rodo, kad kultūros poveikis inovacijoms vyksta per vidinius procesus ir kasdienes organizacines praktikas, tačiau inovacijų kultūros formavimą kartu veikia ir išorinės sąlygos, tokios kaip rinkos dinamika bei konkurencijos intensyvumas, nacionalinė kultūra bei valstybinis palaikymas (Tian ir kt., 2018, Tidd ir Bessant, 2020). Dėl to inovacijų kultūra turi būti vertinama kaip sistema, kuri susiformuoja vidinių veiksnių ir išorinio konteksto sąveikoje. Nors inovacijų kultūros tyrimai yra plėtojami įvairiuose organizaciniuose ir geografiniuose kontekstuose, literatūroje vis dar trūksta sistemingų tyrimų, analizuojančių inovacijų kultūros formavimo veiksnius konkrečiuose gamybos sektoriuose, tokiuose kaip maisto pramonė (Oliveira ir kt., 2019; Scaliza ir kt., 2022). Taip pat trūksta empiriniais tyrimais grįsto supratimo, kurie vidiniai ir išoriniai veiksniai yra svarbiausi būtent maisto pramonės organizacijose inovacijų kūrimui. Todėl aktualu identifikuoti inovacijų kultūros formavimą lemiančius veiksnius maisto pramonėje ir įvertinti jų svarbą praktiniame organizaciniame kontekste. Tai pagrindžia temos aktualumą ir praktinę reikšmę maisto pramonės organizacijoms.

Formuluojama problema – kokie veiksniai lemia inovacijų kultūros formavimą maisto pramonėje?

Tyrimo objektas – inovacijų kultūros formavimosi veiksniai maisto pramonėje.

Tyrimo tikslas – atskleisti inovacijų kultūros formavimo veiksnius maisto pramonėje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti inovacijų kultūros maisto pramonėje problematiką.
2. Teoriškai pagrįsti inovacijų kultūros formavimo veiksnių modelį.
3. Parengti tyrimo dizainą.
4. Empiriškai ištirti inovacijų kultūros formavimą lemiančius veiksnius maisto pramonėje, pateikti išvadas ir rekomendacijas.

Tyrimo struktūra – baigiamąjį projektą sudaro įvadas, 4 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas. Projekto apimtis yra 84 puslapiai, 42 lentelės ir 8 paveikslai. Literatūros sąrašas yra 65 šaltiniai

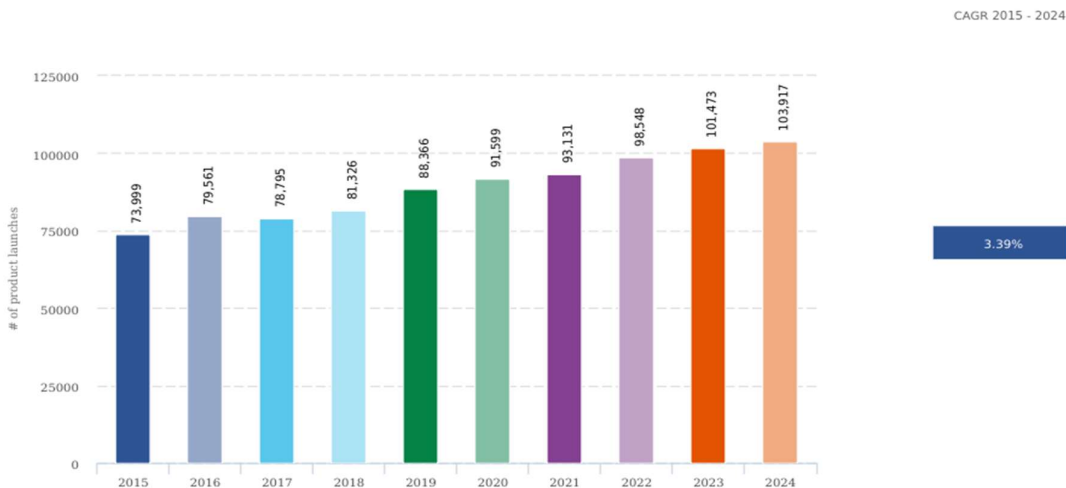
ir 6 informacijos šaltiniai. Pirmame skyriuje analizuojama problematika: inovacijų aktualumas maisto pramonės kontekste, inovacijų kultūros samprata, reikšmė. Antrame skyriuje analizuojama teorija ir pristatomas inovacijų kultūros formavimo veiksnių modelis. Trečiame skyriuje aprašoma tyrimo metodologija, pagrindžiant tyrimo dizaino pasirinkimą. Ketvirtame skyriuje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, jų analizė.

Tyrimo metodai – kokybinė analizė pasirinktoje organizacijoje interviu forma su vadovais ir darbuotojais bei ekspertinis veiksnių rangavimas.

Tyrimo apribojimai – tyrimas atliktas vienoje įmonėje, siekiant tikslesnių rezultatų siūloma atlikti platesnį tyrimą apimančį ne vienos, o kelių maisto pramonės įmonių kontekstą. Tyrime taikomas kokybinis metodas, kuris pagilina supratimą, tačiau neparodo pagrįsto veiksnių ryšio su inovacijų kultūros formavimu. Rekomenduojama analizuoti inovacijų kultūros formavimo veiksnių įtaką bei veiksnių tarpusavio priklausomybes remiantis kiekybiniais tyrimais.

1. Inovacijų kultūros formavimo problematika maisto pramonėje

Šiuolaikinė maisto pramonė patiria įtampą tiek dėl maisto saugos reikalavimų, tiek dėl inovacijų poreikio. Europos Sąjungos (toliau – ES) keliama griežtesni reikalavimai ženklinimui bei nauji reglamentai, tokie kaip (ES) 2025/351 dėl plastikinių medžiagų ir gaminių, skirtų liestis su maisto produktais, (ES) 2022/1616 dėl grąžinamojo perdirbimo plastikinių medžiagų ir gaminių, skirtų liestis su maistu, (ES) 2023/915 dėl didžiausios leidžiamosios tam tikrų teršalų koncentracijos maiste, varžo maisto pramonės veiklą. Šių teisės aktų vykdymas reikalauja griežtesnių žaliavų paieškos procesų, papildomų sertifikuotų tiekimo grandinių, daugiau laboratorinių tyrimų – visa tai didina sąnaudas ir ilgina naujų produktų patekimą į rinką. Lietuvos agro-maisto sektoriaus strategija yra orientuota į pridėtinės vertės didinimą per inovacijas, tvarumą, skaitmenizavimą ir eksporto augimą, vienas tikslų yra iki 2030 metų padidinti gyvybės mokslo (įskaitant agro-maistą) dalį BVP iki 5%, tai rodo dar didesnį spaudimą maisto pramonės įmonėms kurti inovacijas (Inovacijų agentūra, 2023). Tuo tarpu šiuolaikinis vartotojas, skatinamas įvairių veiksnių, ieško vis naujesnių produktų, inovacijų (Innova Market Insights, 2025). Remiantis Innova Market Insights duomenų baze nuo 2015 iki 2024 metų pastebimas vis didesnis sukurtų produktų skaičius, nuo 73 999 produktų sukurtų 2015 metais iki 103 917 produktų 2024 metais, sukuriamų naujų produktų sudėtinis metinis augimo tempas „CAGR“ didėjo 3,39 % (1 pav.). Šie duomenys rodo, kad inovacijų tempas maisto pramonėje yra nuolat augantis, o organizacijoms tampa vis sudėtingiau konkuruoti remiantis vien kaina.



1 pav. Užfiksuotų Innova Market Insights duomenų bazėje visame pasaulyje sukuriamų naujų produktų skaičius nuo 2015 iki 2024 metų (Innova Market Insights, 2025)

Visuomenėje vis labiau auga dėmesys sveikatai ir gerovei – siekiama subalansuotos mitybos, mažesnio cukraus ir priedų vartojimo, švaresnės etiketės produktų (t. y. turinčius trumpesnę sudėtį su mažiau dirbtinių priedų). Be to, dažnai tikimasi iš pramonės didesnio dėmesio tvarumui ir socialinei atsakomybei. Kuo pajėgesnė įmonė kurti inovacijas, tuo geresni jos ekonominiai rezultatai (Oliveira ir kt., 2019). Oliveira ir kiti (2019) atliko empirinį tyrimą: išanalizavo 120 Brazilijos maisto pramonės įmonių inovacijų rezultatus remdamiesi keturių inovacijų gebėjimų Zawislak'o modeliu: plėtros, operaciniais, vadybos ir sandorių gebėjimais. Autoriai siekė nustatyti, kurie iš šių gebėjimų tiesiogiai siejasi su įmonių inovatyvumo rodikliais. Tyrimas atskleidė, kad plėtros ir sandorių gebėjimai statistiškai reikšmingai didina inovacijų veiklos rezultatus, o operaciniai ir vadybos gebėjimai reikšmingo poveikio neturėjo. Teigiama, kad vien procesų efektyvinimas ar vidaus vadybos

tobulinimas nėra pakankami inovacijoms skatinti, jei jie nelydimi kryptingų investicijų į naujų produktų kūrimą ir į rinkos sąveikas. Nors straipsnyje kultūra tiesiogiai nenagrinėta, akcentas plėtros ir sandorių gebėjimams leidžia manyti, kad rinkos orientacija, nuoseklus produktų kūrimas ir aktyvios išorinės sąsajos kuria palankų klimatą kūrybiškumui ir naujovių įsisavinimui maisto pramonėje (Oliveira ir kt., 2019).

Zhang'as ir kiti (2023) tyrė kaip organizacinės kultūros veiksniai veikia inovacijų efektyvumą. Atliko kiekybinį tyrimą – anketinę 301 darbuotojų apklausą iš skirtingų Kinijos organizacijų. Apklausti darbuotojai iš skirtingų įmonių, tad tyrimas atspindi bendrą Kinijos kultūrinį kontekstą, kuriam būdingas didesnis kolektyvizmas ir griežtesnė hierarchija nei Vakarų šalyse. Tyrime buvo siekiama išsiaiškinti, ar tokie organizacinės kultūros veiksniai kaip psichologinis saugumas, kolektyvizmas ir aukšta hierarchija netiesiogiai veikia inovacijų rezultatus per klimatą ir veiklos valdymo būdus. Rezultatai parodė, kad šie kultūros veiksniai daro poveikį inovacijoms būtent per vidinius organizacijos procesus. Didesnis psichologinis saugumas ir stipresnis kolektyvizmas prisidėjo prie palankesnio klimato ir efektyvesnio veiklos valdymo, o tai savo ruožtu skatino aukštesnius inovacijų rodiklius. Priešingai, stiprus aukšta hierarchija turėjo neigiamą poveikį inovacijoms. Kai organizacijoje vyravo mažesnis aukšta hierarchija ir aukštesnis psichologinio saugumo lygis, formavosi bendradarbiavimui palanki aplinka bei veiksmingesnės valdymo praktikos, kurios galiausiai stiprino inovacijų rezultatus. Šis tyrimas prisideda prie organizacinės kultūros teorijos, atskleidžia, kad kultūros poveikis inovacijoms nėra tiesioginis – jį lemia konkrečios vidinės organizacijos sąveikos ir praktikos (Zhang ir kt., 2023).

Hogan ir Coote (2014) nagrinėjo, kaip inovacijų kultūra prisideda prie konkurencingumo didinant sukuriamą pridėtinę vertę. Autoriai atliko tyrimą Australijos paslaugų sektoriuje apklausdami 100 advokatų kontorų vadovų. Tyrime pritaikytas Schein'o (1992) organizacinės kultūros sluoksnių modelis. Gauti rezultatai suteikė šiam modeliui empirinį pagrindą: paaiškėjo, kad kultūros sluoksnių sąveika yra reikšminga inovacijoms. Be to, šis tyrimas praplėtė inovacijų kultūros supratimą paslaugų sektoriuje, kur iki tol tokių empirinių darbų trūko. Tyrimo išvados pabrėžia, jog norint skatinti organizacijos inovacijas neužtenka vien deklaruoti inovacijų svarbos – būtina deklaruojamas vertybes paversti kasdienėmis praktikomis. Vadovams rekomenduojama imtis konkrečių veiksmų – taikyti apdovanojimus už naujoves, skatinti toleranciją nesėkmėms, naudoti „idėjų lentas“, rengti inovacijų seminarus. Tyrimas parodė, kad inovacijas palaikančios vertybės pačios savaime nelemia inovacijų atsiradimo – tik įtvirtinus jas veikloje pasiekiamas teigiamas poveikis įmonės rezultatams (Hogan ir Coote, 2014).

Sarros ir kiti (2008) tyrė tiesiogines ir netiesiogines sąsajas tarp transformacinės lyderystės, organizacinės kultūros pobūdžio ir inovacijų klimato. Autoriai atliko kiekybinį tyrimą: 1 158 įvairaus lygio vadovų apklausą Australijoje privačiame sektoriuje. Organizacinė kultūra šiame tyrime buvo vertinama per konkurencingos, į rezultatus orientuotos kultūros prizmę. Gauti rezultatai patvirtino, kad transformacinė lyderystė stiprina inovacijų klimatą. Vadovų vizija, įkvėpimas ir palaikymas reikšmingai susiję su tuo, kad darbuotojai jaučiasi skatinami kurti inovacijas. Charizmatiškas, įgalinantis vadovavimo stilius formuoja organizacijos vertybes ir normas, kurios skatina siekį laimėti, rezultatų gerinimą ir iniciatyvumą. Tokioje kultūroje darbuotojai labiau linkę generuoti naujoves, nes tai atitinka organizacijos tikslus. Įkvėpiantys lyderiai formuoja vertybes ir normas palaikančias kūrybingumą ir tai padidina darbuotojų norą diegti naujoves. Šis tyrimas parodo, kad vadovų lyderystės stilius ir organizacinė kultūra veikia kartu kurdami palankią aplinką inovacijoms (Sarros ir kt., 2008).

Villaluz ir Hechanova (2019) tyrė inovacijų kultūros formavimo modelio CREATE pritaikymą organizacijose. Autorės atliko kiekybinį tyrimą – 631 darbuotojų apklausą trijose organizacijų grupėse – individualios įmonės, šeimos valdomos verslo korporacijos, ne šeimos valdomos korporacijos. Tirta CREATE modelio akronimas reiškia: komunikavimą apie vertybes ir tikslus (angl. *Communicate*), vadovų vaidmuo (angl. *Role-model*), elgsenos vertinimą (angl. *Evaluate*), sistemų ir išteklių pritaikymą inovacijoms (angl. *Align*), mokymus inovaciniam elgesiui ugdyti (angl. *Train*) ir darbuotojų įtraukimą (angl. *Engage*). Šis tyrimas parodė, kad vadovų elgsenys ir prioritetai yra pagrindinis veiksnys kuriant inovacijų kultūrą. Pritaikius CREATE modelį, išryškėjo, jog sėkmingai inovacijų kultūrai reikia visapusio požiūrio: vadovai turi komunikuoti inovacijų viziją, rodyti asmeninį pavyzdį ir sukurti sistemas, skatinančias kūrybiškumą. Pastebėta ir organizacijos struktūros įtaka – šeimos versluose inovacijų kultūra dažniau formuojama per neformalią lyderystę, o didesnėse korporacijose ji kuriama pasitelkiant formalią strategiją ir procesus (Villaluz ir Hechanova, 2019).

Ahmed'as (1998) apžvelgė organizacinės kultūros ir organizacijos klimato vaidmenį inovacijų sėkmei, kokie organizaciniai veiksniai skatino ar slopino inovacijas. Autorius atliko literatūros apžvalgą ir analizę: remtasi antrine literatūra ir pavyzdiniais atvejais globaliame pramonės kontekste. Šiame straipsnyje suformuluota nuostata, kad inovacinis elgsenys kyla iš gilaus kultūrinio pagrindo, o ne vien iš pavienių procesų ar investicijų. Ahmed'as teigia, kad inovacijų sėkmė priklauso nuo to, ar organizacijoje puoselėjama drąsi, pokyčiams atvira kultūra, kurioje darbuotojai jaučiasi skatinami generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas (Ahmed, 1998).

Martins'as ir Terblanche'as (2003) tyrė pagrindinius organizacinės kultūros veiksnius, darančius įtaką kūrybiškumui ir inovacijoms. Autoriai atliko literatūros tyrimą, tyrėjų empirinės ir teorinės išvados apibendrintos viename modelyje. Tyrimas turi plačią imtį, apžvelgti tyrimai analizavę įvairių tipų organizacijas, pramonės šakas ar šalis. Straipsnyje identifikuojami penki pagrindiniai organizacinės kultūros veiksniai, darantys įtaką kūrybiškumui ir inovacijoms: strategija, struktūra, paramos mechanizmai, elgsenos normos ir atviras komunikavimas. Šie veiksniai tarpusavyje sąveikauja ir kartu lemia kūrybiškumo bei inovacijų lygį organizacijoje. Pabrėžiama, kad nėra vieno idealaus kultūros tipo – tie patys veiksniai, jei nėra subalansuoti, gali tiek skatinti, tiek riboti inovacijas. Straipsnyje teigiama, kad tam tikros vertybės yra kritiškai svarbios inovacijoms: lankstumas, laisvė, pasitikėjimas, tolerancija nesėkmėms ir atvirumas. Šios vertybės turi atsispindėti visuose minėtuose penkiuose veiksmuose kaip svarbiausi principai, skatinantys inovacijas. Autorių teigimu, norint paskatinti kūrybiškumą, visi veiksniai turi būti suderinti. Organizacija turėtų turėti inovacijas palaikančią strategiją, lanksčią struktūrą, skatinti ir apdovanoti naujų idėjų siūlymą, ugdyti drąsų elgesį bei užtikrinti atvirą informacijos sklaidą (Martins ir Terblanche, 2003).

Bendak'as ir kiti (2020) sukūrė ir pristatė inovacijų kultūros stiprinimo modelį (angl. *Innovative Culture Enhancement Framework – ICEF*). ICEF sujungia du modelius OCAI (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*) ir CIS (angl. *Corporate Innovation System*). ICEF padeda nustatyti esamos kultūros ir inovacijų tipų lygį organizacijoje ir nuosekliai keisti kultūrą taip, kad ji labiau palaikytų siekiamą inovacijų tipą. Tyrimo rezultatai rodo, kad nuoseklus kultūros keitimas duoda pokyčius inovacijų veikloje (Bendak ir kt., 2020).

Kiefer ir kiti (2021) atliko sisteminę literatūros apžvalgą, kurioje pristatomas terminas „skaitmeninių inovacijų kultūra“. Autorių teigimu, daugelis įmonių per stipriai susitelkia į technologijas pamiršdamos organizacinę kultūrą, kuri būtina sėkmingam technologijų diegimui. Išanalizavę 23

tyrimus, autoriai išskyrė devynias svarbiausias inovacijų kultūros charakteristikas skaitmeniniame kontekste (Ahlemann ir kt., 2021):

- vidinį verslumą;
- skaitmeninį sąmoningumą;
- skaitmeninius įgūdžius ir išteklius;
- ekosisteminę orientaciją;
- darbuotojų dalyvavimą inovacijų procese;
- greitį ir lankstumą;
- klaidų toleravimo ir rizikos prisiėmimo kultūrą;
- vidinį žinių dalijimąsi ir bendradarbiavimą;
- orientaciją į klientą bei rinką ir atvirą mąstymą (Ahlemann ir kt., 2021).

Teigiama, kad kultūra, pasižyminti šiomis savybėmis, yra pajėgi kurti ir diegti skaitmenines inovacijas. Ši apžvalga susistemino skaitmeninių inovacijų kultūros bruožus ir pabrėžė, jog būtent inovacijų kultūra yra pagrindas, kuris organizacijai leidžia greitai prisitaikyti prie iššūkių ir išnaudoti naujų technologijų teikiamas galimybes (Ahlemann ir kt., 2021)

Cao'as ir kiti (2025) tyrė, kaip organizacinė kultūra lemia inovacijų produktyvumą. Autorių atlikta 250 Jungtinių Valstijų įmonių vadovų kiekybinė apklausa parodė, jog adhokratinė kultūra stipriausiai iš visų tipų pagerina organizacijos skaitmeninės transformacijos gebėjimus, o tai lemia didesnį produktų inovatyvumą. Straipsnyje teigiama, kad klando tipo kultūra taip pat daro teigiamą poveikį – skatina žinių dalijimąsi diegiant naujas technologijas (Cao ir kt., 2025).

Hanifah ir kiti (2019) siekė sujungti vidinius ir išorinius inovacijų veiksnius į vieną modelį. Autoriai atliko kiekybinį tyrimą – apklausė 140 Malaizijos verslininkų. Rezultatai parodė, kad dėl įmonės viduje sukurtos inovacijų kultūros pasiekiami geresni inovacijų rezultatai. Mažoms ir vidutinėms įmonėms svarbu ugdyti tiek strateginį nuoseklumą, tiek kūrybiškumą ir rizikingų sprendimų priėmimo kultūrą. Taip pat tyrime pabrėžiama, jog palanki išorinė aplinka, pavyzdžiui, valdžios palaikymas, gali reikšmingai prisidėti prie inovacijų kultūros klestėjimo ir suteikti realią naudą įmonės veiklai (Hanifah ir kt., 2019).

Zhu ir Feng'as (2022) tyrė psichologinio saugumo poveikį darbuotojų inovaciniam elgesiui. Autoriai išanalizavo 85 empirinius straipsnius apie psichologinio saugumo ir inovacinio elgesio sąsajas. Apibendrinus 19 000 darbuotojų duomenis iš įvairių šalių, nustatyta, kad ten, kur darbuotojai jaučiasi psichologiškai saugūs, sukuriama daugiau inovacijų. Šis ryšys pastebimas pasauliniu mastu, nors Vakarų šalių organizacijose jis stipresnis nei Rytų šalyse. Analizėje teigiama, kad komandos, kurios nėra natūraliai kūrybiškos, ypač priklauso nuo saugios aplinkos tam, kad imtų kurti inovacijas. Apžvalgos autoriai pabrėžia, jog organizacijos, siekiančios ugdyti inovacijų kultūrą, pirmiausia turi pasirūpinti pasitikėjimu – tai būtina prielaida darbuotojams ir komandoms išdrįsti siūlyti bei įgyvendinti naujas idėjas (Zhu ir kt., 2022).

Barros ir kiti (2025) analizavo, kokie yra kūrybiškumo ir inovacijų ugdymo modeliai. Autoriai atliko literatūros apžvalgą, iš 462 mokslinių šaltinių atrinko 25 svarbiausius straipsnius kūrybiškumo ir inovacijų organizacijose tema. Apžvalgoje aptariami keli pagrindiniai teoriniai modeliai kūrybiškumo ir inovacijų srityje. Apžvalga atskleidė, kad nors yra ne vienas teorinis modelis, organizacijose vis dar pastebimas atotrūkis tarp šių modelių žinojimo ir jų pritaikymo praktikoje. Autorių teigimu, žinoma, kas skatina kūrybiškumą, tačiau mažiau aišku, kaip tai konkrečiai pritaikyti kasdienėje organizacijos veikloje. Straipsnio autoriai pabrėžia, kad kritiniai praktiniai veiksniai glūdi kasdienėse praktikose. Jie pataria organizacijoms kreipti dėmesį ne vien į bendrą inovacijų strategiją ar struktūrą, bet ir į kasdienes inovacijų kultūros praktikas, nes būtent komandose ir prasideda inovacijos (de Barros ir kt., 2025).

Scaliza ir kiti (2022) tyrė organizacinės kultūros ir inovacijų ryšius. Autoriai atliko kiekybinį tyrimą – anketinę apklausą iš 500 Brazilijos programinės įrangos sektoriaus įmonių. Tyrimas patvirtino universalų inovacijų vadybos principą: lanksti, kūrybiškumą skatinanti ir atvira išorės idėjoms organizacijos kultūra sukuria daugiau inovacijų. Autorių teigimu, įmonės, kurios savo viduje vertina eksperimentavimą ir bendradarbiavimą, drąsiau pasitelkia išorės idėjas ir dalijasi savomis – tai lemia daugiau inovacijų. Priešingai, griežtai valdomos, uždaros organizacijos praranda atvirosios inovacijos teikiamus privalumus. Tyrime taip pat pabrėžiama, kad inovacijos nėra vien tik pačios įmonės vidinių pastangų rezultatas, todėl organizacijoms patariama ne tik keisti vidinę kultūrą, bet ir aktyviai jungtis prie išorinių inovacijų, tokiu atveju inovacijų kultūra būtų tvari ir auganti (Scaliza ir kt., 2022).

Mubarak'as ir kiti (2025) tyrė kaip strategija ir žinių valdymas veikia atviras inovacijas ir naujų produktų kūrimo sėkmę. Autorių teigimu, žinių tyrinėjimas ir jų panaudojimas yra svarbūs atviroms inovacijoms. Pabrėžiama, kad strategijos turėjimas tiesiogiai stiprina atvirąsias inovacijas (Mubarak ir kt., 2025).

Jucevičius (2007) tyrė inovacijų kultūros universalumo klausimą. Autorius sukūrė modelį, sujungiantį kultūrinius, institucinius veiksnius ir vadovavimo praktikas, kuris gali būti pritaikytas siekiant radikalių inovacijų. Autoriaus teigimu, inovacijoms palanki kultūra turi tam tikrus universalius bruožus: atvirumas, didelis bendradarbiavimas, aukšta rizikos tolerancija, nuolatinis kūrybiškumo skatinimas. Visgi, skirtingose šalyse šie bruožai skiriasi, tad nėra vieno modelio tinkančio visiems atvejams (Jucevičius, 2007).

Jucevičius (2009) nagrinėjo inovacijų kultūrą šiuolaikinėse Lietuvos organizacijose. Autorius, remdamasis išanalizuotais tyrimais, sukūrė modelį, apimantį keturis inovacijų kultūros veiksnius:

- toleranciją rizikai, neapibrėžtumui ir pokyčiams,
- lankstumo ir mobilumo svarbą;
- mokymosi svarbą;
- bendradarbiavimo svarbą (Jucevičius, 2009).

Atliktas tyrimas 68 Lietuvos organizacijose, respondentai – vadovai ir specialistai. Autoriaus teigimu, vertybės, požiūriai šiuolaikinėse Lietuvos organizacijose yra palankesni inovacijoms nei praktikos. Pažymėta, kad tolerancija rizikai, neapibrėžtumui ir pokyčiams yra silpniausia sritis, o mokymasis ir bendradarbiavimas išskiriami kaip geriausiai palaikomi bruožai (Jucevičius, 2009).

Tidd'as ir Bessant'as(2020) knygoje pateikia savo inovacijų valdymo modelį. Bendrai knygoje analizuojami įvairūs tyrimų rezultatai. Autoriai teigia, kad inovacijų kultūros kūrimas nėra atsitiktinis – jį galima ir reikia valdyti. Jų modelis akcentuoja, jog inovacijų sėkmė reikalauja ne tik gerų idėjų, bet ir strateginio pasirinkimo, gebėjimo tas idėjas įgyvendinti ir įsisavinti pamokas. Organizacinė kultūra šiame modelyje užima centrinę vietą. Pabrėžiama vadovams, kad norėdami nuolat kurti inovacijas, jie turi sukurti aplinką, kurioje inovacijas kurti ir įgyvendinti būtų neatsiejama darbo dalis. Tai apima drąsos eksperimentuoti skatinimą, atvirumą už organizacijos ribų ir lyderystę, kuri subalansuoja drausmę su kūrybos laisve (Tidd ir Bessant, 2020).

Kumar (2024) atliko praktinę apžvalgą, nagrinėjo esminius psichologinio saugumo aspektus ir pateikė rekomendacijas lyderiams. Autorius apibendrina, kad psichologinis saugumas yra esminis bruožas, išskiriantis aukšto produktyvumo komandas visuose sektoriuose. Psichologiškai saugiose komandose geriau užtikrinama pacientų sauga (tirta buvo ligoninės), sėkmingiau įgyvendinami inovacijų projektai, nes komandos nariai be baimės dalijasi idėjomis, pripažįsta klaidas ir mokosi vieni iš kitų. Straipsnyje pateiktos rekomendacijos, kaip vadovai gali puoselėti psichologinį saugumą – atviras bendravimas, kaltų nieiškojimas, taip vadovai kuria kultūrą, kuri yra pamatas mokymuisi ir inovacijoms (Kumar, 2024).

Edmondson (2018) knygoje „The Fearless Organization“ argumentuojama, kad psichologinis saugumas yra būtinas pagrindas organizacijoms, siekiančioms nuolatinio mokymosi ir inovacijų. Autorė pateikia pavyzdžių, kaip aukšto psichologinio saugumo kultūra leidžia darbuotojams atvirai komunikuoti, greičiau mokytis iš klaidų ir kartu generuoti naujas idėjas, o tai veda prie spartesnio augimo. Knygoje išdėstyti praktiniai metodai, kaip vadovai gali kurti psichologiškai saugią aplinką (Edmondson, 2018).

Efrat (2014) lygino įvairių šalių kultūrinius ir inovacijų rodiklius. Autorė atliko kiekybinę duomenų analizę. Teigiama, kad šalies kultūros bruožai ilgalaikiu laikotarpiu išlieka stipriai susiję su inovacijomis. Nepaisant globalizacijos, kultūriniai skirtumai – ar visuomenė linkusi rizikuoti ir kurti inovacijas, ar vertina stabilumą ir taisykles – daro didelę įtaką. Straipsnyje pabrėžiama, jog kuriant inovacijų ekonomiką reikia atsižvelgti ne tik į institucijas ir išteklius, bet ir į gilumines nacionalinės kultūros nuostatas, kurios gali paskatinti arba apriboti inovacijų kūrimą (Efrat, 2014).

Dobni's (2008) atliko analizę siekiant identifikuoti inovacijų kultūros bruožus. Autorius parengė inovacijų kultūros matavimo modelį, identifikavęs septynis esminius bruožus. Empiriniai rezultatai parodė, kad organizacijos inovacijų kultūrą galima pamatuoti naudojantis siūlomu modeliu. Straipsnyje pabrėžta strateginės vizijos ir darbuotojų įgalinimo svarba inovacijų kultūrai (Dobni, 2008).

Dong ir kiti (2024) analizavo mokslinius straipsnius apie psichologinį saugumą. Išaiškinta, kad per įvairius tyrimus buvo įrodytas psichologinio saugumo teigiamas poveikis darbuotojų gerovei bei inovaciniam elgesiui. Darbuotojai, jaučiantys psichologinį saugumą, linkę labiau dalintis žiniomis, kurti naujoves, o palankus psichosocialinis klimatas organizacijoje mažina stresą ir didina įsitraukimą. Pastebėta, kad tyrimai apsiribojo tam tikrais lygmenimis ir metodais – autoriai kviečia nagrinėti šį reiškinį giliau – skirtingose kultūrose, taikant kokybinius metodus, siekiant visapusiškai suprasti, kaip psichologinio saugumo jausmas darbovietėje gali būti puoselėjamas ir kaip jis skatina organizacijų inovacijų kultūrą (Dong ir kt., 2024).

Apibendrinant, apžvelgti literatūros tyrimai rodo, kad inovacijų kultūros formavimą organizacijose lemia įvairūs tarpusavyje susiję veiksniai. Šie veiksniai gali būti skirstomi į vidinius ir išorinius. Paminėti vidiniai veiksniai: lyderystė (Villaluz ir Hechanova, 2019), struktūrinės ir strateginės nuostatos (Hanifah ir kt., 2019), psichologinis saugumas (Dobni, 2008), įgalinimas ir kūrybiškumas (Dobni, 2008; Jucevičius, 2009), tolerancija rizikai (Jucevičius, 2009), dėmesys rinkai (Dobni, 2008), bendradarbiavimas ir mokymasis (Dobni, 2008; Jucevičius, 2009) ir technologinės galimybės (Ahlemann ir kt., 2021; Cao ir kt., 2025). Tarp išorinių paminėta nacionalinė kultūra (Jucevičius, 2009), valstybinis palaikymas (Bendak ir kt., 2020), rinkos dinamika ir konkurencija (Villaluz ir Hechanova, 2019). Šie veiksniai, jų balansas lemia sėkmingą inovacijų kultūrą. Apžvelgti tyrimai analizavo įvairias sritis, paslaugų sektorius, pramonės šakas. Visgi, dauguma problemos analizės dalyje aptartų tyrimų nėra specifiskai orientuoti į maisto pramonę – jie apima bendras įžvalgas arba kitus sektorius. Iš aptartos literatūros matyti tyrimų trūkumas, nagrinėjantis inovacijų kultūros formavimo veiksnius maisto pramonėje. Oliveira ir kitų (2019) atliktas tyrimas, analizuojantis Brazilijos maisto įmones, netiesiogiai palietė organizacinės kultūros svarbą – didesnę dėmesį skyrė inovaciniam gebėjimams (Oliveira ir kt., 2019). Todėl lieka neatsakyta, kaip maisto sektoriaus įmonėse vidiniai ir išoriniai veiksniai lemia inovacijų kultūros formavimą. Ši tyrimų spraga pagrindžia pasirinkimą detaliau tirti inovacijų kultūros formavimo veiksnius maisto pramonėje – tai padėtų pritaikyti bendras inovacijų kultūros formavimo rekomendacijas maisto pramonės sektoriui ir atskleisti, kokie veiksniai tokiame kontekste yra kritiškai svarbūs.

2. Inovacijų kultūros formavimo teoriniai sprendimai

Siekiant suprasti, kaip organizacijos gali kryptingai valdyti ir kartoti inovacijų procesus, būtina išanalizuoti teorinius inovacijų kultūros formavimo sprendimus.

2.1. Inovacijų kultūra, samprata ir modeliai

Literatūroje pabrėžiama, kad inovacijos neatsiranda savaime – tai sudėtingas procesas, keliantis rizikas ir reikalaujantis atsargumo bei sisteminio požiūrio. Kiekvienai organizacijai gali pasisekti sukurti inovaciją, tačiau svarbiausia gebėjimas valdyti, pakartoti inovacijas (Tidd ir Bessant, 2020). Siekiant tai sėkmingai atlikti, reikia pirmiausia išsiaiškinti kaip apibrėžiama inovacijos samprata. Inovacijų sampratos pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė. Inovacijų sampratos.

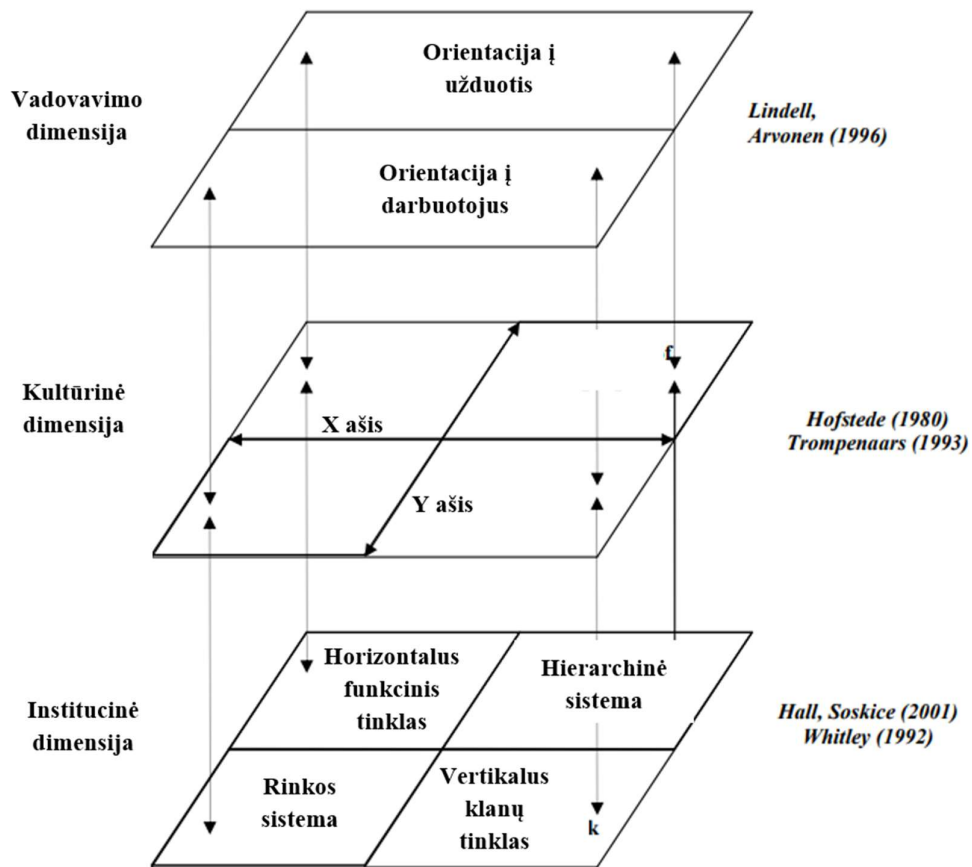
Inovacijų samprata	Autorius
<i>„Sėkmingas naujų idėjų įgyvendinimas.“</i>	Tidd ir Bessant, 2020
<i>„Tai reiškia naujumą, sėkmę ir pokytį.“</i>	Azeem ir kt., 2021
<i>„Tai būsena, kuri gali svyruoti nuo griauinančios, didelių pokyčius sukeliančios iki švelnios, mažai aplinką keičiančios.“</i>	Christensen, 1997
<i>„Tai tikslingas naujų idėjų, procesų, produktų ar procedūrų įvedimas ir taikymas tam tikrame vaidmenyje, grupėje ar organizacijoje, siekiant, kad jos suteiktų reikšmingos naudos asmeniui, grupei, organizacijai ar visuomenei.“</i>	Dobni, 2008
<i>„Tai ne vien gerų idėjų sukūrimas, bet jų pavertimas praktiškai pritaikomais sprendimais.“</i>	Axelrod, 2008

Siekiant sėkmingai kurti inovacijas, svarbu puoselėti tam palankią kultūrą – inovacijų kultūrą. Literatūroje atkreipiamas dėmesys, kad šis terminas neretai vartojamas be aiškos apibrėžties, dėl to jo prasmė dažnai tampa neapibrėžta (Jucevičius, 2009). Jucevičius (2009) pastebi, jog daugelis autorių apsiriboja inovacijoms palankios aplinkos formavimo veiksmų paminėjimu, tačiau nepateikia tikslaus „inovacijų kultūros“ apibrėžimo. 2 lentelėje pateikiamos inovacijų kultūros sampratos.

2 lentelė. Inovacijų kultūros sampratos.

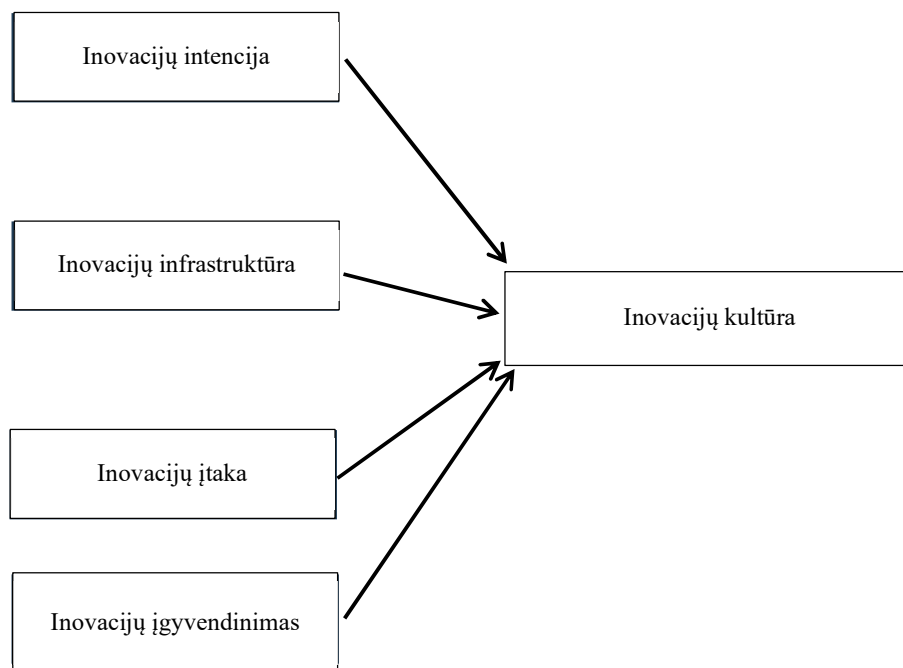
Inovacijų kultūros samprata	Autorius
<i>„Tai tokia kultūra, kuri skatina ir palaiko naujovių atsiradimą bei diegimą visoje organizacijoje.“</i>	Azeem ir kt., 2021
<i>„Bendrų vertybių pagrindu vykstantį santykinai stabilų refleksijos, elgsenos ir socialinės organizacijos būdą, orientuotą į modernizaciją ir vystymąsi.“</i>	Jucevičius, 2009
<i>„Tai daugiadimensė sistema, apimanti: organizacijos siekį būti inovatyvia, infrastruktūrą, užtikrinančią inovacijų palaikymą, darbuotojų elgseną, darančią įtaką rinkos bei vertės kūrimo orientacijai bei aplinką, leidžiančią įgyvendinti naujoves.“</i>	Dobni, 2008
<i>„Tai grupės ar visuomenės sistema, kuri padeda suprasti ekonominius ir technologinius iššūkius bei suteikia būdus, kaip juos spręsti.“</i>	Wieland, 2006

Remiantis Jucevičiumi (2009), inovacijų kultūra yra daugiasluoksnis reiškiny, kurio neįmanoma suprasti neatsižvelgiant į platesnį organizacinį ir institucinį kontekstą. Inovacijų kultūrą sudaro universalūs ir specifiniai bruožai. Siekdamas parodyti šių bruožų tarpusavio ryšį, Jucevičius (2009) sukūrė inovacijų kultūros modelį, kuriame susiejamos kultūrinė, institucinė ir vadybinė dimensijos. Šiuo modeliu siekiama paaiškinti, kodėl skirtingose kultūrose inovacijos vystosi nevienodai (Jucevičius, 2009). Modelis remiasi keliomis pagrindinėmis dimensijomis. Pirmiausia, vadybinėje dimensijoje remiamasi Lindell ir Arvonen (1996) išskirta vadovavimo dimensija – orientuota į užduotis ir į darbuotojus. Tai rodo, kiek organizacijoje vertinamas darbuotojų įsitraukimas, savarankiškumas, kūrybiškumas ir tiesiogiai siejasi su inovacijų valdymo stiliumi. Antroji – kultūrinė dimensija – paremta Hofstede (1980) ir Trompenaars (1993) teorijomis. Jucevičius (2009) nurodo keturis pagrindinius kultūros dimensijos tipus, šie tipai pavaizduoti dvimatėje erdvėje – „x“ ašis rodo, kaip organizacija valdoma – nuo laisvos, rinkos principais grindžiamos iki griežtai hierarchinės, o „y“ ašis parodo, kokia organizacijos kultūra vyrauja – nuo artimos, šeimyniškos iki formalios, taisyklėmis paremtos. Trečioji – institucinė dimensija – paremta Hall ir Soskice (2001) bei Whitley (1992). Joje aiškinama, kaip šalies institucijos ir ekonominė sistema lemia inovacijų pobūdį. Jucevičius (2009) išskiria keturis pagrindinius institucinės sąveikos modelius: rinkos sistemą, horizontalų funkcinį tinklą, vertikalų klanų tinklą ir hierarchinę sistemą. Kiekvienas jų siejasi su tam tikru kultūriniu modeliu. Jucevičiaus (2009) schema parodo, kad inovacijų kultūros tipai formuojasi per kultūrinių vertybių, valdymo struktūrų ir institucinių mechanizmų sąveiką (2 pav.). Modelyje taip pat atskiriami du inovacijų kultūros lygmenys – bendrasis ir konteksto. Bendrasis lygmuo apibūdina universalius principus – pasitikėjimą, mokymąsi, atvirumą idėjoms. Tuo tarpu konteksto lygmuo parodo organizacijos socialines normas, tradicijas, vertybes bei institucinius veiksnius, kurie formuoja unikalų inovacijų kultūros tipą. Modelis rodo, kad inovacijų kultūra nėra universali – jos sėkmė priklauso nuo gebėjimo suderinti bendrus kultūrinius principus su organizacijos konteksto ypatumais (Jucevičius, 2009).



2 pav. Jucevičiaus (2009) teorinis modelis jungiantis universalius inovacijų kultūros bruožus su kintančiais kontekstui būdingais bruožais

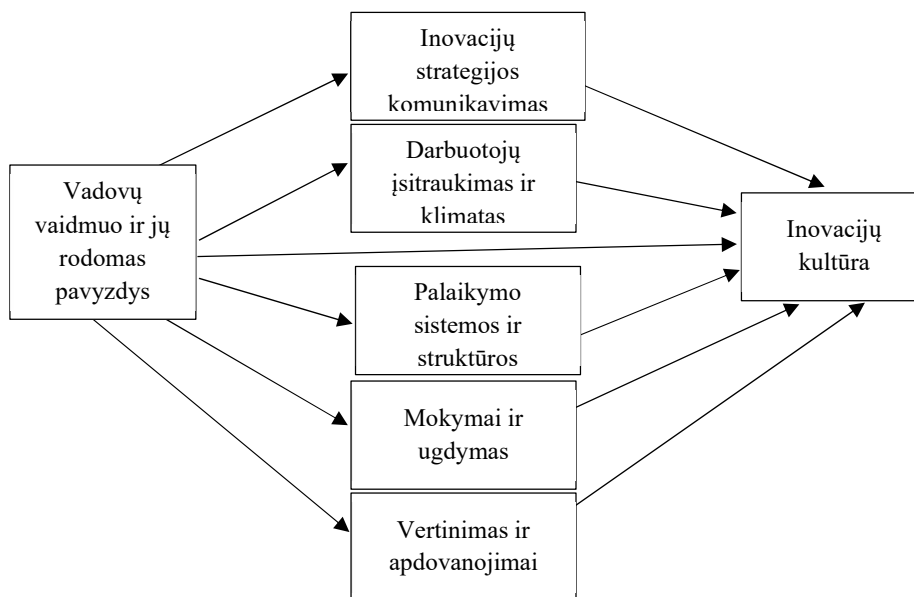
Siekiant praktiškai įvertinti ir valdyti inovacijų kultūrą, sukurtas matavimo modelis – Dobni'o (2008) keturių dimensijų inovacijų kultūros modelis. Pirmoji dimensija – inovacijų intencija – rodo, kiek organizacijoje aiškiai suformuota inovacijų kryptis ir kiek darbuotojai vertina savo darbo indelį į inovacijas kaip prasmingą bei teisingą. Antroji dimensija – inovacijų infrastruktūra – apima organizacijos gebėjimą mokytis ir kryptingai ugdyti kompetencijas, kartu sudarant sąlygas kūrybiškumui ir darbuotojų įgalinimui kasdienėje veikloje. Trečioji dimensija – inovacijų įtaka – siejama su organizacijos orientacija į rinką ir gebėjimu sistemingai kurti vertę klientui, remiantis žiniomis apie klientus, konkurentus. Ketvirtoji dimensija – inovacijų įgyvendinimas – apibūdina organizacijos pasirengimą realiai įgyvendinti vertę kuriančias idėjas, aktyviai pritaikant sistemas ir procesus prie konkurencinės aplinkos pokyčių (Dobni, 2008). Modelis paremtas prielaida, kad inovacijų kultūra – tai visuma organizacijos vertybių, struktūrų ir elgesio tipų, kurie lemia organizacijos gebėjimą generuoti, palaikyti ir įgyvendinti naujas idėjas. Dobni'o (2008) sukurtas modelis leidžia įvertinti, kaip šios sritys veikia organizacijoje, ir nustatyti, kur reikėtų stiprinti inovacijoms palankią aplinką (3 pav.) (Dobni, 2008).



3 pav. Dobni'o (2008) keturių dimensijų inovacijų kultūros modelis

Bendak'as ir kiti (2020) pristatė inovacijų kultūros stiprinimo modelį – ICEF – skirtą kryptingam organizacinės kultūros vertinimui ir tobulinimui. Modelis jungia du instrumentus – OCAI ir CIS. Jo esmė – parodyti, kaip organizacija gali sistemingai pereiti nuo esamos kultūros būsenos prie inovacijų, suderinant vertybes, struktūras ir elgsenos modelius su kūrybiškumu bei pokyčius palaikančia kryptimi. ICEF padeda nustatyti kultūros stipriąsias ir tobulintinas sritis bei numatyti žingsnius, leidžiančius stiprinti organizacijos gebėjimą prisitaikyti ir atsinaujinti (Bendak ir kt., 2020).

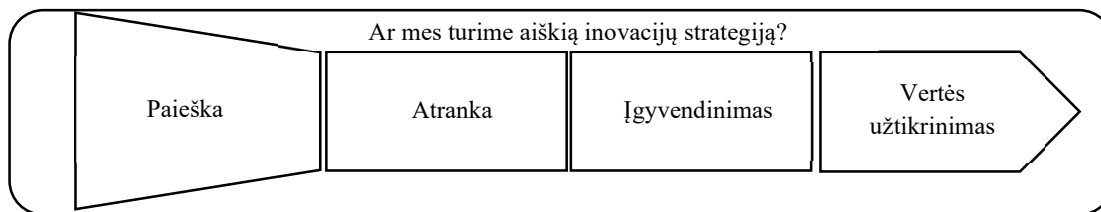
Vienas iš inovacijų kultūros formavimo modelių yra Villaluz ir Hechanova (2019) sukurtas CREATE modelis. Šis grindžiamas prielaida, kad inovacijų kultūra pirmiausia kuriama per lyderystę ir sąmoningą vadovų elgseną. Modelio principas grindžiamas idėja, kad inovacijų kultūrą galima sistemiškai kurti, jei identifikuojami ir nuosekliai valdomi konkretūs lyderystės veiksniai, turintys didžiausią poveikį darbuotojų elgsenai ir organizacijos klimatui (Villaluz ir Hechanova, 2019).



4 pav. Villaluz ir Hechanova (2019) schema parodanti kaip susiformuoja inovacijų kultūra per lyderystės veiksmų sistemą

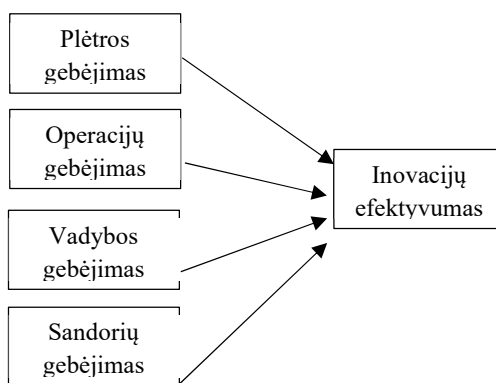
Modelio principas paremtas lyderystės ir elgsenos sąveika – vadovų veiksmai laikomi pagrindiniu mechanizmu, kuris paverčia organizacijos vertybes į praktinį elgesį ir inovacijoms palankią aplinką. CREATE modelis yra empiriškai paremtas įrankis, leidžiantis suprasti, kaip konkrečiais vadovų veiksmais galima kryptingai formuoti inovacijų kultūrą (4 pav.) (Villaluz ir Hechanova, 2019).

Tidd’as ir Bessant’as (2020) knygoje pateikia savo inovacijų valdymo modelį. Jį sudaro penki pagrindiniai etapai – paieška, atranka, įgyvendinimas, vertės užtikrinimas ir mokymasis. Pirmiausia, siekiant pradėti inovacijų kūrimą, būtina stebėti aplinką. Organizacijos analizuoja tiek vidinę, tiek išorinę aplinką, siekdamos pastebėti galimas grėsmes arba naujas galimybes. Tuomet vykdoma atranka – neįmanoma panaudoti visos surinktos informacijos, todėl atrenkamos naudingiausios idėjos, atitinkančios organizacijos strategiją, ilgalaikę viziją ir galimybes. Trečias žingsnis – įgyvendinimas. Atrinkta idėja turi būti kryptingai vystoma, tam reikalingi specifiniai srities, projektų valdymo ir problemų sprendimo įgūdžiai. Ketvirtas žingsnis – vertės užtikrinimas. Naujovės gali būti sunkiai priimanomos be papildomos pagalbos, todėl būtina pasirūpinti, kad sukurtos idėjos ar produkto vertė būtų sėkmingai iškomunikuota vartotojams. Galiausiai – mokymasis. Kiekviena sukurta inovacija yra ciklas, iš kurio galima pasimokyti ir toliau stiprinti žinias, tobulinti procesus bei gerinti inovacijų kūrimą ateityje. 5 paveiksle pavaizduotas inovacijų valdymo modelis (Tidd ir Bessant, 2020).



5 pav. Inovacijų valdymo modelis (Tidd ir Bessant, 2020)

Oliveira'os (2019) inovacijų gebėjimų modelis paaiškina kaip skirtingi organizacijos gebėjimai, jų tarpusavio sąveika lemia įmonės inovacijų potencialą (6 pav.). Šis modelis, išplėtotas remiantis Zawislak'o ir kitų (2012) teorija, išskiria keturias tarpusavyje susijusias gebėjimų grupes – plėtros, operacijų, vadybos ir sandorių. Kiekviena jų atspindi tam tikrą inovacijų kūrimo aspektą. Modelio esmė grindžiama prielaida, kad visos įmonės turi šiuos gebėjimus, tačiau jų stiprumas ir tarpusavio sąveika lemia inovacijų efektyvumą. Plėtros gebėjimas siejamas su technologinių žinių įsisavinimu ir jų vertimu į naujus produktus ar procesus. Sandorių gebėjimas apibrėžia įmonės gebėjimą susieti technologinius sprendimus su rinkos poreikiais ir efektyviai pateikti inovacijas rinkai. Šių dviejų gebėjimų sąveika, autoriaus teigimu, yra pagrindinis inovacijų vystymo veiksnys. Oliveira'os (2019) modelis siūlo bendrą požiūrį į inovacijų valdymą – inovacijos traktuojamos kaip sistemingai kuriamas organizacijos gebėjimas.



6 pav. Oliveira (2019) inovacijų gebėjimų modelis

Inovacijų kultūra glaudžiai siejasi su kitais organizacijos veiklos veiksniais. Remiantis Hanifah ir kitų (2019) modeliu, inovacijų kultūra organizacijoje jungia strategiją, žmogiškuosius ir materialinius išteklius su realiais inovacijų rezultatais. Modelis grindžiamas požiūriu, jog sėkmė priklauso ne vien nuo turimų išteklių, bet nuo gebėjimo juos tinkamai panaudoti ir prisitaikyti prie pokyčių. Šiame kontekste inovacijų kultūra padeda paversti organizacijos ketinimus konkrečiais veiksmais. Ji stiprina vadovų požiūrį į naujoves, skatina darbuotojų įsitraukimą, dalijimąsi žiniomis ir kūrybišką bendradarbiavimą. Hanifah ir kiti (2019) pažymi, kad nei aiški strategija, nei investicijos į technologijas neduoda realios naudos, jei jų nepalaiko inovacijų kultūra. Autorių modelyje išskiriamos trys pagrindinės dalys:

- inovacijų orientacija, atspindinti įmonės siekį kurti naujoves;
- vyriausybės parama, suteikianti išorinius resursus ir paskatas;
- inovacijų kultūra, kuri sujungia šiuos veiksnys ir padeda pasiekti geresnių inovacijų rezultatų (Hanifah ir kt., 2019).

Organizacijos, kuriose darbuotojai jaučiasi pasitikintys, atviri idėjoms ir skatinami eksperimentuoti, pasiekia geresnių inovacijų rezultatų (Hanifah ir kt., 2019). Valstybinė parama, tokia kaip inovacijų programos ar finansinės paskatos, dar labiau sustiprina šį poveikį. Tokiu būdu inovacijų kultūra padeda organizacijai ne tik išnaudoti savo vidinius išteklius, bet ir efektyviau pasinaudoti išorinėmis galimybėmis. Tyrimas atskleidžia, kad inovacijų sėkmę lemia trijų veiksnių derinys – aiški strategija, inovacijoms palanki kultūra ir palaikanti aplinka (Hanifah ir kt., 2019).

Apibendrinant, inovacijoms, inovacijų kultūrai matuoti, skatinti, kurti yra ne vienas modelis. Apžvelgti modeliai rodo, kad inovacijų kultūra negali būti aiškinama tik per vertybes ar procesus. Tiek Hanifah ir kitų (2019) teigimu, tiek Dobni'o (2008), organizacijų inovacijų kultūra formuojama per vidinius veiksnys, tačiau jai turi įtakos ir išoriniai veiksniai. Kitame skyriuje detaliau aptariami vidiniai inovacijų kultūros kūrimo veiksniai bei išoriniai veiksniai, kurie taip pat atlieka vaidmenį inovacijų kultūros formavime.

2.2. Inovacijų kultūros formavimo vidiniai veiksniai

Ankstesniuose tyrimuose pabrėžiama, kad inovacijų kultūra formuojasi per sudėtingą vertybių, elgsenų ir organizacinių struktūrų sąveiką. Įvairūs autoriai identifikuoja panašius inovacijų kultūrą palaikančius vidinius veiksnys bei pateikia šių veiksmų tarpusavio priklausomybę. Nors kiekviena organizacija veikia specifiniame kultūriniame kontekste, visoms inovacijoms palankioms kultūroms būdingi tam tikri universalūs bruožai. Atlikus inovacijų kultūros veiksmų analizę nustatyta pagrindiniai vidiniai inovacijų kultūros formavimo veiksniai (3 lentelė).

3 lentelė. Pagrindiniai vidiniai inovacijų kultūros formavimo veiksniai.

Inovacijų kultūrą kuriantis vidinis veiksnys	Autoriai identifikavę šį veiksnį
Lyderystė	George ir kt., 2007; Avolio ir Gardner, 2005; Mackey, 2020; Analoui ir kt., 2013; Lin ir kt., 2016; Eid ir kt., 2012; Reb ir kt., 2012; Amabile ir kt., 2004; Villaluz ir Hechanova, 2018; Ward ir Haase, 2016
Struktūrinės ir strateginės nuostatos	Dobni, 2008; Martins ir Terblanche, 2003; Ahmed, 1998; Leavy, 2005; Cao, Duan ir Edwards, 2025; Villaluz ir Hechanova, 2018; Tidd ir Bessant, 2021; Bendak ir kt., 2020; Tian ir kt., 2018
Psichologinis saugumas	Martins ir Terblanche, 2003; George ir kt., 2007; Lin ir kt., 2016; Eid ir kt., 2012; Newman ir kt., 2017; Zhu ir kt., 2022; Edmondson, 2019; Wen Zhang ir kt., 2023
Įgalinimas ir kūrybiškumas	Dobni, 2008; Martins ir Terblanche, 2003; Lin ir kt., 2016; Avolio ir Gardner, 2005; Ahmed, 1998; Amabile ir kt., 2004; Tidd ir Bessant, 2021; Reb ir kt., 2012
Tolerancija rizikai	Dobni, 2008; Martins ir Terblanche, 2003; Leavy, 2005; Naranjo-Valencia ir kt., 2011; Bendak ir kt., 2020; Tidd ir Bessant, 2021; Cao, Duan ir Edwards, 2025; Hanifah ir kt., 2019; Tian ir kt., 2018
Dėmesys rinkai	Dobni, 2008; Oliveira ir kt., 2019; Leavy, 2005; Tidd ir Bessant, 2021; Naranjo-Valencia ir kt., 2011; Tian ir kt., 2018
Bendradarbiavimas ir mokymasis	Dobni, 2008; Martins ir Terblanche, 2003; Ahmed, 1998; Analoui ir kt., 2013; Anglani ir kt., 2023; Newman ir kt., 2017; Tian ir kt., 2018; Tidd ir Bessant, 2021; Azeem ir kt., 2021; Long Lam, 2021
Technologinės galimybės	Tidd ir Bessant, 2020; Ahmed, 1998; Lam, 2021; Cao, Duan, ir Edwards, 2025; Anglani, Bonfanti, ir Giudice, 2023; Analoui, Doloriert, ir Sambrook, 2013

Kituose poskyriuose detaliai bus aptariamas kiekvienas veiksnys.

2.2.1. Lyderystė

Lyderystė laikoma vienu iš pagrindinių veiksmų, lemiančių inovacijų kultūros formavimąsi organizacijose. Daugumoje analizuotų straipsnių lyderystė buvo identifikuota kaip svarbus inovacijoms veiksnys. Vadovų požiūris, vertybės ir elgsena nulemia, ar darbuotojai jausis įgalinti kurti, ar priešingai – vengs naujovių ir pokyčių (Villaluz ir Hechanova, 2019). Lyderiai formuoja organizacinę aplinką per komunikaciją, pavyzdžio rodymą bei įtraukiančius veiksmus, o jų paramos

inovacijoms rodymas tiesiogiai siejasi su darbuotojų kūrybiškumu ir eksperimentavimu. Literatūroje išskiriamos trys lyderystės formos, kurios padeda kurti inovacijas, formuoti inovacijų kultūrą – transformacinė, autentiška ir sąmoninga (Villaluz ir Hechanova, 2019).

Transformacinė lyderystė apibūdinama keturiais pagrindiniais bruožais (Lin ir kt., 2016):

- idealizuota įtaka (angl. *Idealized Influence*) – lyderio vizija ir charizma įkvepia darbuotojus juo pasitikėti;
- įkvepianti motyvacija (angl. *Inspirational Motivation*) – lyderis geba suteikti prasmę darbui ir norą jį atlikti;
- protinis skatinimas (angl. *Intellectual Stimulation*) – lyderis skatina inovacinį mąstymą, skatina nebijoti klausti, ieškoti naujų sprendimų;
- individualus dėmesys (angl. *Individualized Consideration*) – lyderis rūpinasi kiekvieno nario augimu, elgiasi kaip mentorius (Lin ir kt., 2016).

Per šiuos bruožus transformaciniai lyderiai sukuria pokyčiams palankią aplinką organizacijoje, jie didina komandos pasitikėjimą savo jėgomis, stiprina vienybės jausmą bei skatina narius tobulėti (Lin ir kt., 2016). Transformacinė lyderystė turi teigiamą poveikį komandos efektyvumui, darbuotojų pasitenkinimui, kūrybiškumui (Burke ir kt., 2006; Wang ir kt., 2011). Transformaciniai vadovai sugeba formuoti palankų psichologinį jausmą. Tokie vadovai sukuria pasitikėjimą, rodydami asmeninį pavyzdį, mažina darbuotojų tarpusavio įtampą, konfliktus (Dionne ir kt., 2004; Lin ir kt., 2016). Protinis skatinimas – transformacinės lyderystės bruožas, kuris siejamas su inovacijomis. Taip lyderis skatina darbuotojus generuoti naujas idėjas, mąstyti kūrybiškai ir netradiciškai (Bass, 1985; Lin ir kt., 2016). Toks vadovas vertina inovacinius sprendimus, skatina nebijoti klausti ir mokytis iš klaidų, taip visa komanda tampa labiau linkusi siūlyti ir įgyvendinti inovacijas (Jung ir kt., 2008; Lin ir kt., 2016). Be to, transformaciniai lyderiai per individualų dėmesį kiekvienam darbuotojui ugdo pasitikėjimą savimi (Jung ir Sosik, 2002; Lin ir kt., 2016). Transformacinio lyderio veikiami darbuotojai labiau pasitiki savo gebėjimu daryti įtaką, priimti sprendimus ir kurti pokyčius (Lin ir kt., 2016). Taigi, transformaciniai lyderiai per aptartus keturis bruožus skatina darbuotojus būti atvirus inovacijoms.

Autentiška lyderystė pabrėžia vadovo vertybių nuoseklumą, savivoką ir skaidrumą (Avolio ir Gardner, 2005). Tokie vadovai demonstruoja elgesio atitikimą komunikuojamoms vertybėms, veikia etiška ir skatina struktūruotą grįžtamąjį ryšį ir abipusį pasitikėjimą. George'as ir kiti (2007) pabrėžia, kad autentiška lyderystė nėra įgimta – autentiškumas ugdomas per savi-refleksiją, patirčių įprasminimą ir sąmoningą vertybių laikymąsi. Autentiška lyderystė tampa inovacijų palaikymo šaltiniu – darbuotojai jaučiasi saugūs klysti ir išbandyti naujas idėjas, kai vadovai veikia nuosekliai ir skaidriai (George ir kt., 2007). Eid'as ir kiti (2012) teigia, kad autentiški vadovai kuria pasitikėjimu grįstą aplinką, tai didina įsitraukimą, saugumo jausmą ir kūrybiškumą (Eid ir kt., 2012).

Sąmoninga lyderystė – vadovavimo teorija ir praktika, paremta lyderio socialiniu sąmoningumu (Jones ir Brazdau, 2015). Tai reiškia, kad sąmoningas lyderis suvokia save kaip platesnės sistemos dalį, geba įžvelgti tarpusavio ryšius ir sąmoningai pasirenka vadovavimo stilių grindžiamą bendra atsakomybę ir dalijimusi problemų sprendimu. Sąmoningas vadovas geba kiekvienu momentu atidžiai ir nešališkai stebėti situaciją, savo reakcijas (Jones ir Brazdau, 2015; Ward ir Haase, 2016).

Toks vadovas vadovaujasi savivokos (angl. *Mindfulness*) principais – dėmesingumu dabarčiai, savęs stebėjimu ir susilaikymu nuo skuboto sprendimo. Dėl sąmoningumo lyderis sprendimus priima aiškiai suvokdamas jų poveikį žmonėms ir organizacijai. Sąmoningi lyderiai paprastai pasižymi keliomis būdingomis savybėmis: jie geba sąmoningai reflektuoti kiekvieną situaciją, išlaikyti neutralų, įvairiapusį požiūrį į problemas, mokosi iš patirčių ir skatina atvirą komunikaciją bei pasitikėjimą. Literatūroje pabrėžiama, kad sąmoningas lyderis veikia apgalvotai, empatiškai ir ugdo šiuos bruožus darbuotojams, taip formuodamas kultūrą, kurioje vertinamas sąmoningumas, emocinis intelektas ir mokymasis (Jones ir Brazdau, 2015; Ward ir Haase, 2016). Literatūroje teigiama, kad sąmoninga lyderystė laikoma naujai atsirandančiu požiūriu į vadovavimą, galinčiu papildyti tradicinius lyderystės modelius (Reb ir kt., 2014). Skirtingai nei transformacinė lyderystė, sąmoninga lyderystė pabrėžia lyderio savitvardą, jo gebėjimą suvokti dalykus kaip visumą ir emocinį intelektą, leidžiantį jam kurti sąmoningumu pagrįstą organizaciją (Jones ir Brazdau, 2015). Apibendrinant, sąmoninga lyderystė yra vadovavimo filosofija, kuri skatina lyderį pirmiausia ugdyti asmeninį sąmoningumą, o per tai skatinti ir kitus kurti pasitikėjimu ir bendradarbiavimu pagrįstą organizacinę kultūrą.

Lyderystės efektyvumas priklauso ir nuo kultūrinio intelekto (angl. *Cultural Intelligence* toliau – CQ) (Anglani ir kt., 2023). Anglani ir kiti (2023) pabrėžia, kad lyderiai, pasižymintys aukštu CQ, geba derinti kultūrinius ir skaitmeninius gebėjimus, efektyviau komunikuoja hibridinėse komandose ir mažina tarpkultūrinius konfliktus. Tokie vadovai greičiau prisitaiko prie neapibrėžtumo ir formuoja pasitikėjimu grįstą tarptautinių projektų klimata – tai ypač svarbu, kai inovacijos yra kuriamos įvairios kultūros, virtualioje aplinkoje. CQ taip pat siejamas su vadovo empatija, savivokos lygiu ir gebėjimu išlaikyti balansuotą požiūrį – savybėmis, būdingomis tiek autentiškai, tiek sąmoningai lyderystei (Anglani ir kt., 2023).

Apibendrinant, visos trys aptartos lyderystės formos – transformacinė, autentiška ir sąmoninga – stiprina pasitikėjimą, savi-refleksiją ir įgalinimą, būtinus inovacijų kultūrai. Transformaciniai lyderiai įkvepia per viziją ir emocinį įsitraukimą, autentiški – per vertybių nuoseklumą ir pasitikėjimą, o sąmoningi – per empatišką sąmoningumą ir apgalvotą veikimą. Kartu su kultūriniu intelektu šios lyderystės formos kuria aplinką, kurioje inovacijos tampa ne pavieniais pasiekimais, o nuolatiniu organizacijos veikimo būdu.

2.2.2. Struktūrinės ir strateginės nuostatos

Organizacijos struktūra ir strategija sudaro pagrindinę aplinką, kurioje formuojasi ir atsiskleidžia inovacijų kultūra (Dobni, 2008). Tai lemia, kaip priimami sprendimai, kaip skatinamas kūrybiškumas, kokios vertybės įtvirtinamos kasdienėje veikloje ir kaip organizacija geba derinti stabilumą su pokyčiais. Dobni's (2008) ši kontekstą apibūdina kaip inovacijų įgyvendinimo aplinką – organizacinių struktūrų, procedūrų ir procesų visumą, leidžiančią darbuotojams suvokti, kad inovacijos organizacijoje iš tiesų vertinamos ir remiamos.

Struktūra lemia, kad inovacijos bus pasiektos praktiniais veiksmais. Martins'as ir Terblanche'as (2003) pabrėžia, kad inovacijų palaikymui būtinos struktūros, kurios derina aiškumą su lankstumu: mažesnė hierarchija, tarpdisciplininės komandos ir atviri komunikacijos kanalai skatina kūrybiškumą bei pasitikėjimą tarp skyrių. Tokia struktūra leidžia idėjoms laisvai judėti, o sprendimams būti priimtiems greitai ir lokaliai (Martins ir Terblanche, 2003). Organizacinės struktūros, atlygio ir kontrolės sistemos veikia kaip signalai, atskleidžiantys, kas iš tiesų organizacijoje vertinama. Jei

akcentuojamas taisyklių laikymasis ir klaidų vengimas, darbuotojai suvokia, jog rizika nėra toleruojama. Priešingai – kai klaidos laikomos mokymosi būdu, formuojasi kitoks klimatas, leidžiantis eksperimentuoti ir kurti (Ahmed, 1998). Šį požiūrį papildo Tidd'as ir Bessant'as (2020), teigiantys, kad inovacijoms būtinas aukštas darbuotojų įsitraukimas ir komandinis darbas. Akcentuojama, kad efektyvios organizacijos derina formalias struktūras, tokias kaip aiškiai apibrėžti tikslai, vaidmenys ir atsakomybės, su neformaliu bendradarbiavimu, kuris skatina idėjų sklaidą ir vidinę motyvaciją. Praktikoje tai pasireiškia per „idėjų bankus“, projektus ar konceptus (angl. *minimum viable product – MVP*), leidžiančius mažinti biurokratiją ir spartinti sprendimų priėmimą (Tidd ir Bessant, 2020).

Vis dažniau pabrėžiama, kad struktūra turi būti ne tik lanksti, bet ir dinamiška – gebanti greitai prisitaikyti prie išorės pokyčių (Ahlemann ir kt., 2021). Kiefer (2021) tai apibūdina kaip struktūrą, kur mažiau formalumų, daugiau komandinio savarankiškumo ir improvizacijos. Tokia struktūra leidžia greičiau reaguoti į pokyčius, mažina informacijos praradimą tarp hierarchinių lygių ir kuria sąlygas mokymuisi iš praktikos (Ahlemann ir kt., 2021). Be to, šiuolaikinė inovacijų kultūros struktūra grindžiama hierarchinio horizontalumo principu – mažiau hierarchinių barjerų, bet stiprūs horizontalūs ryšiai tarp padalinių (Oliveira ir kt., 2019). Tai ypač aktualu maisto pramonėje ar kitose tradicinėse šakose, kur inovacijos kyla per bendradarbiavimą tarp gamybos ir rinkodaros padalinių. Tokia struktūra ne tik spartina sprendimų priėmimą, bet ir didina žinių srautų skaidrumą bei pasitikėjimą tarp komandų (Oliveira ir kt., 2019).

Strateginės nuostatos lemia, kiek kryptingai organizacija nukreipia savo išteklius inovacijoms ir kaip šis siekis atsispindi jos strategijoje bei veikloje. Dobni's (2008) pažymi, kad inovacijų kultūra reikalauja strateginio pagrindo – aiškių tikslų, matavimo rodiklių ir nuoseklaus palaikymo. Kai inovacijos įtraukiamos į strategiją, personalo vertinimą ir atlygio sistemas, jos tampa ne pavieniais projektais, o nuolatine organizacijos praktika.

Villaluz ir Hechanova (2019) išskiria du pagrindinius principus, kurie padeda įtvirtinti inovacijas organizacijos veikloje – strateginį suderinimą (angl. *Align*) ir vertinimo bei atlygio sistemą (angl. *Evaluate and reward*). Strateginis suderinimas užtikrina, kad organizacijos tikslai, vertybės ir elgesio normos būtų tarpusavyje nuoseklūs ir palaikytų inovacijų siekį. Tuo tarpu vertinimo ir atlygio sistema suteikia darbuotojams aiškų ženklą, kad kūrybiškumas ir iniciatyva yra vertinami ir skatinami. Tokiu būdu inovacijos tampa ne tik vadovybės deklaruojamu prioritetu, bet realiai įsitvirtina kasdienėje veikloje – per biudžeto paskirstymą, rodiklių sistemą ir skatinimo mechanizmus (Villaluz ir Hechanova, 2019).

Organizacijos kultūra ir struktūra daro lemiamą įtaką tam, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos virsta realiais inovacijų rezultatais. Net ir pažangiausios personalo iniciatyvos neduos laukiamo efekto, jei organizaciją varžys griežta hierarchija ar pokyčiams uždara kultūra (Tian ir kt., 2018).

Leavy (2005) pabrėžia, kad inovacijų sėkmė priklauso nuo gebėjimo suderinti kūrybiškumą ir efektyvumą. Organizacijos turi rasti pusiausvyrą tarp laisvės eksperimentuoti ir aiškos krypties, leidžiančios šias idėjas paversti apčiuopiamais rezultatais. Autorius teigia, kad mažos, įvairios komandos, turinčios pakankamai autonomijos, tampa inovacijų židiniais, o centrinis vadovavimas padeda užtikrinti strateginį nuoseklumą ir išteklių paskirstymą. Tokį modelį taiko ir sėkmingos pasaulinės įmonės, kurios remiasi sujungimo ir vystymo (angl. *Connect and develop*) principu – šis

principas sujungia mažų komandų kūrybinį potencialą su didelės organizacijos struktūriniu stabilumu (Leavy, 2005). Šis požiūris leidžia vienu metu skatinti eksperimentavimą ir palaikyti tvarką, užtikrinant, kad inovacijos išliktų ne tik spontaniškos, bet ir kryptingai integruotos į bendrą strategiją.

Apibendrinant galima teigti, kad struktūrinės ir strateginės nuostatos yra susijusios. Struktūra suteikia veikimo pagrindą: ji apibrėžia procesus, atsakomybes ir bendravimo kelius, kurie leidžia idėjoms judėti organizacijos viduje. Strategija suteikia šiems procesams kryptį ir prasmę nukreipdama kūrybinę energiją į aiškius tikslus. Kai šie du veiksniai veikia darniai – kai lanksti, įgalinanti struktūra dera su aiškiai apibrėžta inovacijų strategija – vyrauja inovacijų kultūra. Tokiu atveju inovacijos nebevyksta atsitiktinai, o tampa nuosekliai ugdomu gebėjimu, kuris remiasi struktūriniu drausme ir ilgalaikiu strateginiu mąstymu.

2.2.3. Psichologinis saugumas

Literatūroje tarp veiksmų, turinčių teigiamą įtaką inovacijų kultūrai, dažnai minimas psichologinis saugumas. Tai vienas esminių inovacijų kultūros veiksmų, nusakantis, kiek darbuotojai jaučiasi saugūs reikšti idėjas, pripažinti klaidas ir rizikuoti be baimės būti nubausti (Edmondson ir Lei, 2014). Edmondson ir Lei (2014) psichologinį saugumą apibrėžia kaip bendrą komandos narių įsitikinimą, kad komandoje yra saugu rizikuoti ir improvizuoti. Šis jausmas formuoja aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi priimami ir vertinami ne tik už rezultatus, bet ir už pastangas bei iniciatyvas (Edmondson ir Lei, 2014).

Svarbu atskirti psichologinį saugumą nuo pasitikėjimo. Nors abi sąvokos panašios, psichologinis saugumas labiau atspindi bendrą komandos atmosferą, o pasitikėjimas – individualų santykį tarp dviejų žmonių. Komandoje gali vyrauti aukštas tarpusavio pasitikėjimas, tačiau be aiškių normų dėl saugios klaidos normų, bendras rizikos ėmimasis vis tiek bus ribotas (Nemanick, 2022).

Psichologinio saugumo esmė inovacijų kultūros kūrime – veikia kaip leidimas veikti. Psichologinis saugumas atveria kanalus idėjoms, saviraiškai, spartina grįžtamąjį ryšį, todėl aukštesnis inovacijų tempas tampa ne pavienių talentų, o komandinės praktikos rezultatu (Carmeli ir kt., 2012; Edmondson ir Lei, 2014). Psichologiškai saugiose komandose vyrauja pagarba, atvirumas ir bendradarbiavimas (Henrico, 2024; Newman ir kt., 2017). Taip besijaučiantys darbuotojai drąsiai dalijasi informacija, prašo patarimų ir siūlo patobulinimus (Carmeli ir kt., 2012). Komandos su aukštu psichologinio saugumo lygiu dažniau aptaria klaidas ir mokosi iš jų, o tai ilgainiui lemia didesnę efektyvumą (Edmondson ir Lei, 2014; Nemanick, 2022).

Lyderių elgesys yra tiesioginis psichologinio saugumo formavimo veiksnys. Pabrėžiama, kad empatija, atvirumas, dėmesys grįžtamajam ryšiui ir klaidų aptarimui yra pagrindiniai vadovų veiksmai, padedantys šiam klimatui klestėti. Lyderiai, kurie vertina idėjų įvairovę ir skatina diskusijas, normalizuoja riziką kaip natūralią kūrybinio proceso dalį (Kumar, 2024).

Pastebima ir psichologinio saugumo sąsaja su organizacijos struktūra. Norint, kad psichologinis saugumas būtų tvarus, jis turi būti susietas su kasdieninėmis praktikomis: aiškūs klaidų aptarimo procesai, refleksijos, skaidrūs idėjų siūlymo ir atrankos kanalai, apdovanojimai už mokymosi pastangas, o ne tik už gerus rezultatus (Ahmed, 1998; Dobni, 2008). Mažesnė hierarchija, tarpdisciplininės komandos ir atviri komunikacijos kanalai mažina socialinę kainą klysti, o tai tiesiogiai didina idėjų srautą ir spartina sprendimų priėmimą (Martins ir Terblanche, 2003). Šios priemonės padaro psichologinį saugumą taikoma praktika.

Psichologinis saugumas tiesiogiai susijęs su rizikos tolerancija. Saugumas mažina asmeninę rizikos kainą, o tolerancija rizikai nustato organizacijoje požiūrį, kad pagrįsta rizika yra pageidaujama (Edmondson ir Lei, 2014; Martins ir Terblanche, 2003). Tai įgalina greito mokymosi ciklus – eksperimentai planuojami greitai, lanksčiai, klaidos dokumentuojamos ir verčiamos į projekto korekcijas (Newman ir kt., 2017; Ahmed, 1998). Psichologinis saugumas atlieka katalizatoriaus funkciją – jis sumažina trintį tarp bandymo ir atviro aptarimo, todėl žinios yra sistemingai saugomos (Carmeli ir kt., 2012; Newman ir kt., 2017). Kai darbuotojai jaučiasi saugūs, jie drąsiau išbando naujas idėjas, net jei šios gali nepavykti. Toks saugumo jausmas skatina aktyvesnę idėjų reiškimą, žinių dalijimąsi, didesnę įsitraukimą.

Apibendrinant, psichologinis saugumas – tai ne emocinės gerovės siekis, o inovacijų kultūros pagrindas lemiantis, kad kūrybiškumas, rizika ir mokymasis vyktų be baimės suklysti. Šis veiksnys atsiranda tuomet, kai susiderina trys pagrindiniai komponentai: lyderių rodomas pavyzdys, palaikantis mokymąsi ir eksperimentavimą, organizacinė struktūra, kuri užtikrina atvirą grįžtamąjį ryšį ir kultūrinės nuostatos, leidžiančios klaidas vertinti kaip pažangos dalį, o ne kaip grėsmę.

2.2.4. Įgalinimas ir kūrybiškumas

Šiuolaikinėje vadybos literatūroje pabrėžiama, kad įgalinimas ir kūrybiškumas yra vienas kitą papildantys veiksniai, lemiantys organizacijos gebėjimą nuosekliai generuoti bei įgyvendinti inovacijas (Dobni, 2008). Įgalinimas apibrėžiamas kaip darbuotojų teisė ir gebėjimas savarankiškai priimti sprendimus, prisiimti atsakomybę už rezultatus bei laisvai reikšti idėjas (Dobni, 2008). Įgalinimas nėra vien formali sprendimų laisvė – tai pasitikėjimu grindžiamas principas, kai darbuotojai jaučiasi turintys realią įtaką organizacijos procesams. Kūrybiškumas apibrėžiamas kaip gebėjimas generuoti naujas, vertę kuriančias idėjas bei rasti originalius sprendimus išsūkiams spręsti. Abu šie komponentai veikia sinergiškai: kai darbuotojai yra įgalinti, kūrybiškumas tampa kasdiene organizacijos veiklos dalimi (Dobni, 2008). Sinerginis veikimas – kai abi pusės papildo viena kitą ir rezultatas tampa geresnis nei šioms pusėms veikiant atskirai. Kūrybiškumas be įgalinimo dažniausiai lieka tik idėjų rinkiniu, o įgalinimas be kūrybiškumo virsta tik administracine laisve. Šis sinergijos pavyzdys leidžia kilti kūrybiškoms idėjoms, kurias per mažo masto bandymus įgalinti darbuotojai testuoja, o tai lemia sėkmingų inovacinių sprendimų priėmimą (Ahmed, 1998; Dobni, 2008).

Įgalinimas ir kūrybiškumas veikia skirtinguose lygmenyse. Asmeniniu lygiu – įgalinimas mažina psichologinę ir procesinę trintį tarp pastebėtos problemos ir veikimo: žmonės ne tik gali, bet ir jaučiasi įpareigoti siūlyti bei išbandyti idėjas (Amabile ir kt., 2004). Komandos lygiu – stiprėja tarpdisciplininis bendradarbiavimas ir abipusė pagalba – skirtingos kompetencijos greitai sujungiamos, o klaidos traktuojamos kaip pamokos kitam bandymui (Martins ir Terblanche, 2003). Organizacijos lygiu ryškėja aukšto įsitraukimo inovacijų logika – inovacijos kyla iš visų hierarchijos pakopų, jei kiekvienas darbuotojas turi kanalą idėjai ir priemonės jos išbandymui (Tidd ir Bessant, 2020).

Siekiant palaikyti tiek įgalinimą tiek kūrybiškumą organizacijoje, būtina atitinkama struktūra. Įgalinimo praktikos reikalauja aiškumo: kas ir koku lygiu turi sprendimų teises, kokie biudžetai skiriami eksperimentams, kokie ištekliai (duomenys, įrankiai, ekspertinė pagalba) pasiekiami be papildomų svarstymų aukščiausiuose vadovų lygiuose (Dobni, 2008). Kūrybiškumą palaiko struktūros, trumpinančios kelią nuo idėjos iki bandymo: tarpdisciplininės komandos, atviri duomenų kanalai ir paprastos idėjų atrankos su aiškiais kriterijais (Martins ir Terblanche, 2003).

Kuriant įgalinančią ir kūrybišką aplinką pasitaiko klaidų. Pirma – deklaratyvus įgalinimas, tai reiškia, kad autonomija yra skelbiama, bet sprendimų teisės ir ištekliai nesuteikiami. Siekiant išvengti to, siūlomas sprendimas – iš anksto sutartos sprendimų teisės ir eksperimentų biudžetai (Dobni, 2008). Antra – kūrybiškumo idealizavimas, tokiu atveju idėjos atrenkamos tik pagal skambesį ir gali būti praktiškai netinkamos. Siūlomas sprendimas – privalomi greiti bandymai ir objektyvūs kriterijai (Amabile ir kt., 2004). Trečia – įgalinimas tik žodžiu – klaidų aptarimas deklaruojamas, bet sisteminės refleksijos nėra, tokiu būdu pamokos iš klaidų neįsisavinamos. Galimas sprendimas – taikomos reguliarios praktikos atlikus bandymus: klaidų aptarimai, viešas pamokų fiksavimas (Ahmed, 1998; Martins ir Terblanche, 2003). Ketvirta – lyderystės trūkumas, vadovai deleguoja darbus, bet perima kontrolę, skelbiasi atviri, tačiau reaguoja gynybiškai. Galimas sprendimas – iš vadovo pusės taikyti aktyvų įsitraukimą, skatinti atviras diskusijas ir nuosekliai laikytis priimtų komandoje sprendimų (Lin ir kt., 2016).

Apibendrinant, įgalinimas ir kūrybiškumas – tiesiogiai tarpusavyje susiję inovacijų skatinimo veiksniai. Pirmasis suteikia žmonėms teisę ir priemones veikti, antrasis – gebėjimą generuoti ir tikrinti vertę kuriančias idėjas. Jų sinergija įvyksta tada, kai organizacijoje aiškiai apibrėžtos sprendimų teisės, užtikrinta prieiga prie išteklių, veikia bandymų procesas, vyksta nuosekli refleksija, o lyderiai modeliuoja pageidaujamą elgesį. Šie veiksniai remiasi psichologiniu saugumu, tolerancija rizikai, orientacija į rinką ir kasdieniu mokymusi.

2.2.5. Tolerancija rizikai

Tolerancija rizikai apibrėžiama kaip organizacijos gebėjimas struktūruotai dirbti su neapibrėžtumu – leisti pagrįstai bandyti, skaidriai aptarti klaidas ir nuosekliai mokytis, kad neapibrėžtumas būtų verčiamas įžvalgomis, o ne stagnacija. Tolerancijos rizikai negalima maišyti su aklu rizikavimu – čia kalbama apie įvertintą riziką, kai nustatomos aiškos ribos, tikslai ir sustabdymo kriterijai, o bandymai tampa kasdieniu informacijos generavimo būdu (Dobni, 2008; Hanifah ir kt., 2019). Rizikos tolerancija literatūroje apibrėžiamas kaip struktūrinis inovacijų kultūros veiksnys, susietas su kūrybiškumo palaikymu, eksperimentavimo galimybėmis ir įgyvendinimo kontekstu, kuriame darbuotojai jaučiasi saugūs prisiimti atsakomybę už inovacijų rezultatą (Dobni, 2008; Tidd ir Bessant, 2020).

Tolerancija rizikai veikia stagnacijos prevencijos principu. Ši mažina neveiklumą, kylantį iš baimės suklysti, ir nukreipia organizaciją į apibrėžtą bandymų, mokymosi kelią. Kai iš anksto sutariama, ką galima laikyti sėkme, kada bandymą stabdyti ir kaip fiksuoti išmoktas pamokas, kiekvienas eksperimentas tampa tiksliu žinių kūrimo veiksmu, trumpinančiu kelią iki tinkamo sprendimo (Tidd ir Bessant, 2020). Tolerancija rizikai nedidina atsitiktinumo, bet mažina neapibrėžtumą, nes kiekvienas atliktas ciklas sistemingai suteikia informaciją, reikalingą geresniam sprendimui (Dobni, 2008).

Praktikoje tolerancijos rizikai veiksmingumas remiasi tokia logika: daug mažų, pigių ir greitų bandymų ankstyvose fazėse, o vėlesnėse – griežtesnės atrankos ir didesnis finansavimas tik tiems sprendimams, kurie įrodo potencialą (Tidd ir Bessant, 2020). Tokia logika leidžia paskirstyti riziką per ankstyvasias fazes, mažinant jos kainą ir didinant mokymosi tempą. Veiklos rodikliai turėtų atspindėti ne vien išėigas, bet ir mokymosi greitį, laiku nutrauktų projektų dalį, įžvalgų panaudojimą kituose projektuose bei rizikos kainą – kiek išteklių reikėjo vienai svarbiai įžvalgai gauti (Leavy, 2005; Tidd ir Bessant, 2020). Po bandymų turi būti atliekama refleksija be kaltinimų: klaidos

paverčiamos taisyklėmis, pamokomis ir korekcijomis, tai leistų organizacijai ne kartoti tas pačias klaidas, o progresyviai iš jų pasimokyti ir kaskart judėti arčiau tikslų (Bendak ir kt., 2020; Leavy, 2005).

Tolerancija rizikai tvariai veikia tik tada, kai ji normalizuojama per kalbą ir įpročius: atviri nesėkmės atvejų aptarimai, viešas pamokų fiksavimas, reguliarūs darbų apibendrinimai. Tokia praktika pakeičia mąstymą, klaidos priimamos kaip pamokos, o eksperimentai tampa kasdiene veiklos dalimi (Leavy, 2005; Martins ir Terblanche, 2003). Kultūrinis kontekstas svarbus ir platesniu mastu. Ten, kur neapibrėžtumas yra mažiau vengiamas – rizika labiau toleruojama, todėl lengviau atsiranda kitokios, naujos strategijos, o ten, kur stipriai vengiamas neapibrėžtumas – dažniau laikomasi kopijavimo ir laipsniško tobulinimo (angl. *Incremental change*) (Naranjo-Valencia ir kt., 2011; Tian ir kt., 2018). Iš čia kyla skirtingi rizikos valdymo profiliai: pastebėta, kad adhokratinė kultūra linksta į eksperimentavimą, hierarchinė – į apribojimus ir kontrolę, rinkos – į atsargią, rezultatais grįstą riziką (Cao ir kt., 2025).

Vadovai nustato rizikos toleranciją ir saugiklius – kokio dydžio bandymai leidžiami be išorinio sprendimo, kokios sritys neaktualios, kokios priežiūros formos reikalingos skirtingose projektų fazėse. Vadovai taip pat saugo bandymų erdvę nuo pernelyg ankstyvų, trumpalaikiams veiklos rodikliams pavaldžių nutraukimų, nes taip prarandamas mokymosi potencialas (Leavy, 2005; Tidd ir Bessant, 2020). Kai rizika apibrėžiama kaip mokymosi mechanizmas, o ne kaip taisyklių pažeidimas, darbuotojai drąsiau generuoja idėjas ir peržengia tradicines ribas (Martins ir Terblanche, 2003; Dobni, 2008).

Apibendrinant, tolerancija rizikai – tai valdomas, disciplinuotas būdas versti neapibrėžtumą žiniomis. Ji greitina atradimus tada, kai organizacija turi aiškias ribas, tinkamus procesus ir kriterijus, o po kiekvieno bandymo vyksta atvira refleksija ir žinių pasidalijimas. Toleranciją rizikai galima apibrėžti kaip mokymosi infrastruktūrą, sujungiančią kultūrą, struktūrą ir lyderystę į vieną veikimo logiką – greitai ir pigiai bandyti, laiku stabdyti, sistemingai mokytis ir žinias gražinti į projektų bei sprendimų ciklus.

2.2.6. Dėmesys rinkai

Dėmesys rinkai suprantamas kaip nuolatinė organizacijos orientacija į klientų poreikius, konkurencinę aplinką ir konteksto pokyčius, kai įžvalgos yra sistemingai verčiamos sprendimais. Tai daugiau nei duomenų rinkimas ar analizė – esminė reikšmė tenka gebėjimui iš gautos informacijos generuoti kryptingus veiksmus ir sukurti vertę (Dobni, 2008). Rinkos orientacija inovacijų kultūroje veikia kartu su kūrybiškumu ir įgalinimu – būtent ši sąveikia leidžia suderinti išorinę vartotojų, rinkos paklausą su vidiniais gebėjimais kurti ir įgyvendinti naujoves (Dobni, 2008).

Dėmesys rinkai nukreipia organizaciją į nuolatinį klientų ir konkurencinės aplinkos stebėjimą. Rinkos informacija pirmiausia padeda išgryninti sprendžiamą problemą ir mažina menkaverčių, paklausos neturinčių sprendimų skaičių. Inovacijų traukos (angl. *Pull*) logika užtikrina, kad kuriami produktai ir paslaugos remtųsi realiais klientų lūkesčiais, o ne vien technologiniu žavesiu ar vidinėmis prielaidomis (Tidd ir Bessant, 2020). Dėmesys rinkai kaip veikimo principas paspartina procesą nuo įžvalgos iki įgyvendinimo, nes kiekviena įžvalga turi turėti aiškią priežastį ir numatytą pritaikymo kelią (Dobni, 2008; Tidd ir Bessant, 2020).

Dėmesys rinkai praktikoje pasireiškia kaip nuoseklus procesas, apimantis:

- sistemingas rinkos įžvalgų rinkimas ir generavimas – pokalbiai su klientais, rinkos stebėjimas, duomenų analizė, konkurencinės aplinkos vertinimas;
- greiti bandymai rinkoje – prototipai, testai siauruose kanaluose, aiškūs projektų nutraukimo kriterijai;
- komercializavimo pajėgumas – patikimos tiekimo grandinės, tinkami pardavimų modeliai, prekės ženklo pozicionavimas (Tidd ir Bessant, 2020).

Kuo trumpesnis procesas nuo įžvalgos iki bandymo, tuo dažnesni mokymosi ciklai ir didesnė tikimybė sprendimus laiku koreguoti. Šiuolaikinėje rinkos orientacijoje ypač svarbus vadinamasis sandorių gebėjimas – gebėjimas komercializuoti technologinius sprendimus, palaikyti tiekimo grandines, stiprinti prekės ženklą ir efektyvinti logistiką. Tai leidžia įžvalgas paversti apčiuopiama verte (Oliveira ir kt., 2019). Kultūriniu požiūriu dėmesys rinkai padeda išlaikyti išorinę orientaciją, veiklos greitį ir rezultatų siekį, o griežtai hierarchinė tvarka linkusi slopinti eksperimentavimą ir jautrumą rinkai (Tian ir kt., 2018).

Už rinkos analizę negali būti atsakinga vien rinkodara. Produktų, tiekimo, pardavimų ir aptarnavimo komandos dalijasi įžvalgomis, nes kiekviena komanda susiduria su skirtingais signalais – nuo ankstyvų poreikių iki pasikartojančių nusiskundimų. Vieningi įžvalgų šablonai, bendra duomenų saugykla ir kiti panašūs procesai apsaugo nuo dvigubo darbo ir leidžia greitai panaudoti sukaupias žinias skirtingiems produktams, inovacijoms kurti (Oliveira ir kt., 2019).

Dėmesys rinkai yra visos organizacijos praktika. „Klientas“ turi būti įtrauktas į kasdienes sprendimus – prioritetų nustatymą, dizaino pasirinkimus, vertinimo kriterijus ir po bandymų atliekamą refleksiją. Organizacija, kuri nuosekliai vykdo atvirą įžvalgų aptarimą, greitai priima korekcijas ir vertina mokymosi tempą, išvengia analizės stagnacijos ir palaiko nuolatinį eksperimentavimą (Tian ir kt., 2018; Tidd ir Bessant, 2020). Toks principas padeda ne tik greitai reaguoti į rinkos tendencijas, bet ir jas formuoti – vidinės praktikos leidžia greitai ir saugiai išbandyti naujus sprendimus rinkoje, o ne tik sekti jau pasitvirtinusius, tai suteikia galimybę įnešti naujas rinkos tendencijas taip įgyjant konkurencinį pranašumą (Naranjo-Valencia ir kt., 2011).

Apibendrinant, dėmesys rinkai tai nuolat vykstantis ciklas. Jo metu sekamas klientų poreikis, tada atliekamas bandymas, iš šio mokomasi ir priimamas sprendimas. Toks ciklas susieja inovacijas su klientui kuriama verte, įtvirtina įžvalgas procesuose ir leidžia sistemingai kurti konkurencinį pranašumą. Praktikoje tai reiškia veržlumą: trumpą kelią nuo įžvalgos iki bandymo, aiškius stabdymo kriterijus. Toks rinkos orientacijos veikimo būdas stiprina inovacijų kultūrą, nes sujungia kūrybiškumą, įgalinimą, rizikos valdymą, psichologinį saugumą ir mokymąsi.

2.2.7. Bendradarbiavimas ir mokymasis

Svarbu atskirti terminus – grupė ir komanda. Grupė – tam tikras skaičius individų, kurie yra kartu. Tuo tarpu komanda apibrėžiama kaip grupė individų, turinčių bendrą tikslą. Bendradarbiauti reiškia, kad asmenys yra tarpusavyje priklausomi, sąveikauja siekdami pagerinti komandos veiklos rezultatus ir dalijasi atsakomybe už pasiektus rezultatus (Tidd ir Bessant, 2020). Organizacinis mokymasis – gebėjimas sistemiškai įsivertinti inovacijų kūrimą ir paversti pamokas kasdinių veiklų patobulinimais. Tai nuoseklus žinių identifikavimo, fiksavimo, dalijimosi ir pritaikymo ciklas, per kurį individuali patirtis virsta kolektyvine atmintimi ir praktika organizacijoje. Šie du veiksniai veikia

kaip inovacijų kultūros pagrindas – bendradarbiavimas trumpina kelią nuo problemos iki sprendimo, o mokymasis užtikrina, kad atradimai taptų pakartojama organizacine praktika (Dobni, 2008; Martins ir Terblanche, 2003; Tidd ir Bessant, 2020).

Bendradarbiavimas sujungia skirtingas perspektyvas – techninę, komercinę ir vartotojo patirties perspektyvas. Tai leidžia greičiau suformuluoti problemas bei hipotezes. Mokymasis vienkartinės įžvalgas paverčia sisteminėmis taisyklėmis, mažina klaidų pasikartojimą ir didina sprendimų kokybę (Dobni, 2008; Tidd ir Bessant, 2020). Inovacijų procese tai veikia kaip nuolatinis ciklas: įžvalga, bandymas, refleksija ir išvados suformulavimas. Tidd’as ir Bessant’as (2020) šią logiką formaliai išskiria kaip atskirą mokymosi etapą aptartame modelyje (2.1 skyrius).

Efektyvi bendradarbiavimo ir mokymosi struktūra organizacijoje gali būti suprantama kaip kelių tarpusavyje susijusių praktikų visuma. Pirmiausia, svarbios tarpdisciplininės komandos, kurios dirba turėdamos aiškų bendrą tikslą ir dalijasi atsakomybe už rezultatą – tokia nuostata stiprina tarpusavio priklausomybę ir įsipareigojimą (Dobni, 2008). Antra, reikšmingos reguliarios refleksijos, kai sąmoningai aptariama, kas pavyko, kas ne, ir kodėl – akcentuojant mokymąsi bei pamokas, o ne kaltų paiešką (Tidd ir Bessant, 2020). Trečia, tam, kad pamokos būtų išsaugotos, reikalinga bendra sistema, kurioje kaupiamos išmoktos pamokos, sprendimai ir gerosios praktikos, kad vėliau jos būtų lengvai pasiekiamos kitoms komandoms (Tidd ir Bessant, 2020). Ketvirta, žinių sklaidą palaiko bendruomeniškumo praktikos ir atvira komunikacija – tai sudaro sąlygas dalintis patirtimi tarp žmonių ir padalinių, o mokymąsi paverčia nuosekliu organizaciniu procesu (Dobni, 2008). Galiausiai, mokymasis tampa tvirtesnis, kai jis yra matomas: komandos ne tik išmoksta, bet ir viešai parodo, ką atrado, ką išbandė ir kaip tai galima pritaikyti kitur, taip stiprindamos bendrą atsakomybę už organizacijos rezultatus (Tidd ir Bessant, 2020).

Didelėse organizacijose natūraliai atsiranda informacijos sklaidos trikdžių, nesusikalbėjimų tarp skyrių. Tai bendrai vadinama „Silo“ efektu (de Waal ir kt., 2019). Bendradarbiavimas didina žinių sklaidą, kuri būtina idėjų dalinimuisi tarp skyrių tokių kaip gamybos, kokybės ir rinkodaros. Bendradarbiavimas ir atvirumas lemia, kad žinios nebus slepiamos ir taip bus priimami greitesni bei kūrybiškesni sprendimai (Azeem ir kt., 2021). Jei po kiekvieno bandymo – tiek sėkmingo, tiek nesėkmingo – fiksuojama esminė naujai gauta informacija ir padarytos klaidos, galima formuluoti išvadas, kaip ateityje geriau atlikti tam tikrus veiksmus. Dėl šios priežasties inovacijų proceso modelis (5 pav.) pabrėžia mokymosi svarbą – po keturių inovacijų kūrimo etapų eina penktasis – mokymasis. Norint išmokti iš patirties, būtina informaciją fiksuoti ir ją dalintis (Tidd ir Bessant, 2020).

Apibendrinant, bendradarbiavimas ir mokymasis sudaro pagrindą inovacijų kultūrai. Bendradarbiavimas leidžia sujungti skirtingas kompetencijas, skatinti dalijimąsi atsakomybe ir priimti sprendimus, kurie atspindi įvairias perspektyvas. Mokymasis užtikrina, kad įgyta patirtis ir žinios būtų fiksuojamos, analizuojamos ir panaudojamos tolesniam tobulėjimui. Šių veiksmų sąveika skatina organizacijos gebėjimą greitai prisitaikyti, stiprina kūrybiškumą ir mažina klaidų pasikartojimą. Toks požiūris, paremtas komandinio darbo logika ir nuosekliu žinių taikymu praktikoje, leidžia organizacijai sistemingai tobulėti ir kurti inovacijas, atitinkančias realius rinkos poreikius.

2.2.8. Technologinės galimybės

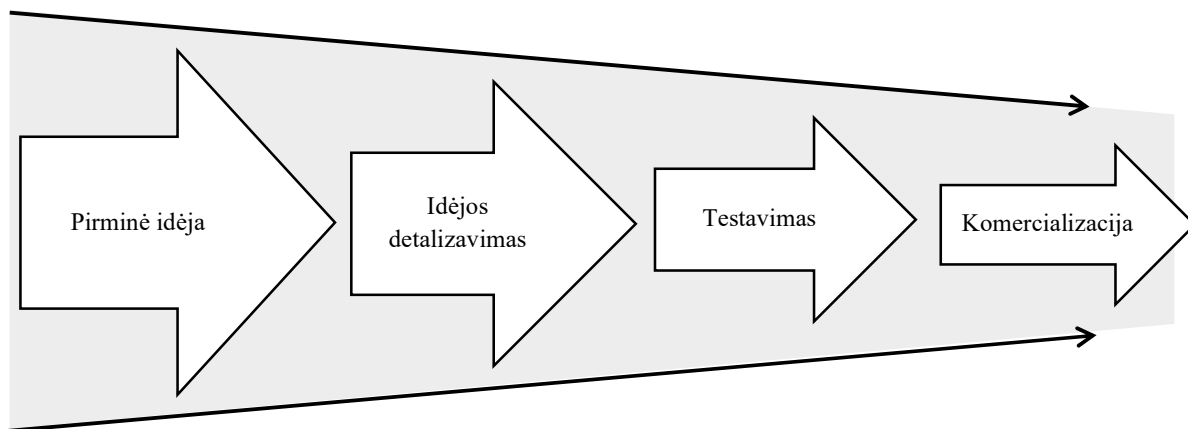
Technologinės galimybės išskiriamos kaip dar vienas išorinis veiksnys, darantis įtaką inovacijų kultūrai. Technologinių galimybių apibrėžimai inovacijų kultūros kontekste pateikiami 4 lentelėje.

Apibendrinus, technologinės galimybės – dinaminis organizacijos gebėjimas integruoti žinias, žmones, sistemas ir strategiją, kad technologijos būtų veiksmingai kuriamos ir taikomos. Jos formuojasi per mokymąsi, absorbcinį pajėgumą ir inovacijas palaikančią kultūrą, paversdamos technologinį potencialą realia organizacijos verte.

4 lentelė. Technologinių galimybių apibrėžimai inovacijų kultūros kontekste.

Technologinių galimybių apibrėžimas	Autorius
<i>„Technologinės galimybės apibrėžiamos įmonei kaip specifinės kompetencijos, kurios vystosi per mokymąsi darant, eksperimentavimą ir kaupiamąsias žinias, jos sudaro pagrindą taikyti ir plėtoti technologijas organizacijose siekiant strateginių tikslų.“</i>	Tidd ir Bessant, 2020
<i>„Tai skaitmeninės strategijos, skaitmeninių įgūdžių ir skaitmeninių technologijų naudojimo integracija, kuri kartu leidžia užtikrinti tvirtą organizacinę transformaciją ir inovacijas.“</i>	Cao ir kt., 2025
<i>„Tai sociotechninis pajėgumas, kai žmogaus žinios, procesų disciplina ir technologinės sistemos susijungia, kad palengvintų inovacijas ir gerintų veiklos rezultatus visoje organizacijoje.“</i>	Ahmed, 1998

Technologinės galimybės organizacijoje apima ne tik materialius išteklius – įrangą ar informacinių technologijų sprendinius, bet ir žmogiškąsias kompetencijas, procesų architektūrą, kultūrinės nuostatos bei strateginius pasirinkimus. Būtent šių veiksnių tarpusavio sąveika lemia, ar technologijos tampa realios ekonominės vertės šaltiniu (Tidd ir Bessant, 2020). Inovacijų „piltuvo“ principas (angl. *funnel*) (7 pav.) apibrėžia struktūruotą kelią nuo idėjų generavimo ir jų detalizavimo, per testavimą, iki komercializacijos, ir veikia kaip technologinių galimybių vystymo ciklo rėmas. Šis procesas reikalauja aiškiai apibrėžtų atrankos vartų (angl. *stage-gate*), sprendimų drausmės bei informacinių sistemų, leidžiančių kaupti ir išsaugoti žinias visuose etapuose (Ahmed, 1998). Tokiu požiūriu technologinės galimybės tampa jungiamąja grandimi tarp kūrybiškumo ir rinkoje realizuojamos vertės, nes jos leidžia idėjas nuosekliai paversti praktiniais sprendimais (Tidd ir Bessant, 2020).



7 pav. Inovacijų „piltuvo“ principas (Tidd ir Bessant, 2020)

Sėkmingos organizacijos inovacijas vysto ne remdamosi atsitiktiniais projektais, bet kryptingai ir nuosekliai plėtodamos pasirinktas technologines sritis. Jos tikslingai paskirsto išteklius, siekdamas gilinti prioritetines kompetencijas, ir sistemiškai jungia tyrimus, projektavimą, bandymus bei komercializavimą į vientisą procesą (Tidd ir Bessant, 2020). Toks požiūris reikalauja inovacijų „piltuvo“ logikos – iš anksto nustatytų kriterijų, kurie apibrėžia, kada idėja pereina į kitą etapą, kada

ji atmetama ir kaip organizacijoje fiksuojamos išmoktos pamokos, kad sukauptos įžvalgos nebūtų prarandamos tarp skirtingų padalinių (Ahmed, 1998). Todėl gebėjimas laiku atsirinkti, pagrįsti arba nutraukti idėjas tampa organizacinės brandos požymiu, tiesiogiai veikiančiu inovacijų greitį, efektyvumą ir sąnaudas (Tidd ir Bessant, 2020).

Šiuolaikines technologines galimybes labiausiai formuoja skaitmeninė transformacija – procesas, jungiantis strategiją, įgūdžius, technologijas ir kultūrą į vieną sistemą, kuri skatina organizacijos pokyčius (Cao ir kt., 2025). Technologinės galimybės tampa ilgalaikė vertybe tik tada, kai įsilieja į dinamiškų gebėjimų sistemą – kai organizacija geba ne tik reaguoti į išorinius pokyčius, bet ir pati juos formuoti. Tai pasiekama nuosekliai identifikuojant, pertvarkant ir integruojant vidines bei išorines žinias į naujus sprendimus (Tidd ir Bessant, 2020). Technologinė branda pasireiškia gebėjimu išlaikyti organizacijai pusiausvyrą tarp atvirumo ir saugumo, bandymų greičio ir disciplinuotos atrankos, trumpalaikių laimėjimų ir ilgalaikių technologinių krypčių (Lam ir kt., 2021). Kai organizacija geba iš klaidų mokytis ir jas paversti taisyklėmis, technologijos tampa ne laikinu efektyvumo įrankiu, o ilgalaikiu konkurenciniu pranašumu (Ahmed, 1998).

Technologinių galimybių stiprumas tiesiogiai priklauso nuo kitų inovacijų kultūros veiksnių. Technologijos gali veikti tik tiek, kiek tai leidžia organizacijos aplinka (Tidd ir Bessant, 2020). Lyderystė nustato kryptį ir rizikos ribas – nuo jos priklauso, ar technologinės investicijos taps strateginiu įrankiu, ar pavieniais projektais (Cao ir kt., 2025). Aiškos struktūros ir strateginiai sprendimai įtvirtina inovacijų „piltuvo“ taisykles ir atsakomybes, kurios lemia idėjų atrankos bei įgyvendinimo greitį ir kokybę. Psichologinis saugumas bei tolerancija įvertintai rizikai suteikia darbuotojams drąsos bandyti ir greitai sustabdyti neveiksmingus sprendimus, mažinant klaidų kainą ir didinant inovacijų sėkmės tikimybę (Tidd ir Bessant, 2020). Įgalinimas ir bendradarbiavimas užtikrina, kad žinios laisvai judėtų tarp skyrių, jungdamos rinkos įžvalgas, technologinius eksperimentus ir gamybos apribojimus. Dėmesys rinkai padeda nustatyti prioritetus ir atrankos kriterijus, kad technologiniai sprendimai būtų susieti su realia verte klientui ir aiškiu komercializavimo keliu (Tidd ir Bessant, 2020).

Apibendrinant, technologinės galimybės – dinaminis organizacijos gebėjimas integruoti žinias, žmones, sistemas ir strategiją, kad technologijos būtų veiksmingai kuriamos ir taikomos. Technologines galimybes išnaudojant efektyviai tai tampa ne laikinu efektyvumo įrankiu, o ilgalaikiu konkurenciniu pranašumu.

2.3. Išoriniai veiksniai ir jų vaidmuo inovacijų kultūrai

Inovacijų kultūra formuojasi ne vien organizacijos viduje – ją stipriai veikia ir platesnė išorinė aplinka.

5 lentelė. Išoriniai inovacijų kultūros kūrimui įtaką darantys veiksniai.

Veiksny	Autoriai
Nacionalinė kultūra	Efrat, 2014; Tian ir kt., 2018; Zhu ir kt., 2022; Zhang ir kt., 2023; Tidd ir Bessant, 2020
Valstybinis palaikymas	Hanifah ir kt., 2019; Tian ir kt., 2018; Tidd ir Bessant, 2020; Mackey, 2020
Rinkos dinamika ir konkurencija	Efrat, 2014; Oliveira ir kt., 2019; Naranjo-Valencia ir kt., 2011; Leavy, 2005; Lin ir kt., 2016; Cao, Duan ir Edwards, 2025; Tidd ir Bessant, 2020

Mokslinėje literatūroje išoriniams inovacijų kultūros formavimo veiksniams priskiriama nacionalinė kultūra, valstybinis palaikymas ir rinkos dinamika ir konkurencija (5 lentelė). Toliau aptariami šie veiksniai.

2.3.1. Nacionalinė kultūra

Nacionalinė kultūra daro reikšmingą išorinę įtaką inovacijoms ir inovacijų kultūrai. Nacionalinė kultūra yra aplinka, kurioje susiformuoja organizacijų vertybės, elgesio modeliai ir požiūris į naujoves. Ji nulemia visuomenės požiūrį į pokyčius ir riziką, o šios nuostatos persikelia į sprendimų priėmimą, komunikaciją ir darbuotojų įsitraukimą į kūrybinius procesus. Dėl to inovacijų kultūra, nors dažniausiai analizuojama organizaciniu lygmeniu, dažnai remiasi platesniu nacionaliniu kontekstu – visuomenės pasirengimu priimti naujas idėjas ir investuoti į technologinį vystymąsi (Efrat, 2014).

Hofstede (2010) nacionalinės kultūros dimensijų modelis suteikia teorinį karkasą vertinti, kodėl skirtingose šalyse inovacijos priimanos ir įgyvendinamos nevienodai. Modelis išskiria kelias inovacijoms aktualias kultūrines dimensijas:

- neapibrėžtumo vengimą – kiek visuomenė toleruoja riziką ir dviprasmiškumą;
- galios distanciją – kiek priimtina hierarchija ir sprendimų koncentracija;
- individualizmo–kolektyvizmo santykį – ar labiau pabrėžiama asmens iniciatyva, ar grupės interesas;
- ilgalaikę orientaciją – ar labiau orientuojamasi į ilgalaikę perspektyvą ar greitai matomus rezultatus (Hofstede ir kt., 2010).

Šios dimensijos padeda paaiškinti, kodėl kultūros, pasižyminčios mažesniu neapibrėžtumo vengimu ir mažesne galios distancija, dažniau palaiko eksperimentavimą, atviresnį žinių dalijimąsi ir greitesnius sprendimų koregavimus, o ten, kur neapibrėžtumo vengimas didesnis, labiau dominuoja nuoseklus tobulinimas, griežtesnė kontrolė ir saugumo prioritetas (Efrat, 2014; Tian ir kt., 2018). Maisto pramonės sektoriuje šis skirtumas ypač matomas: rinkose, kur rizika toleruojama prasčiau, naujovės paprastai diegiamos palaipsniui ir tik po išsamių patikrų, o atviresnėse rinkose vartotojai greičiau išbando netradicinius produktus ar technologinius sprendimus (Efrat, 2014; Scaliza ir kt., 2022).

Nacionalinė kultūra suteikia bendras vertybes, o organizacinė kultūra tampa įgyvendinimo mechanizmu, kuriame šios vertybės atsiskleidžia per kasdienes praktikas. Mažas neapibrėžtumo vengimas skatina eksperimentavimą ir mokymąsi iš klaidų, kolektyvizmas stiprina žinių dalijimąsi ir bendradarbiavimą, maža galios distancija didina darbuotojų įsitraukimą į kūrybinius procesus (Tian ir kt., 2018). Taigi inovacijų kultūra dalinai yra veikiamą nacionalinių vertybių organizacijos lygiu.

Inovacijų skatinimas neatsiejamas nuo psichologinio saugumo – darbuotojų pasitikėjimo, kad už naujas idėjas ar klaidas jie nebus baudžiami (Edmondson ir Lei, 2014). Tačiau šio reiškinio poveikis priklauso nuo kultūrinės aplinkos. Kultūrose, pasižyminčiose žema galios distancija ir aukštu individualizmu, psichologinis saugumas stiprina darbuotojų įgalinimą, nes jie jaučiasi galintys atvirai reikšti idėjas. Tuo tarpu hierarchinėse kultūrose saugumo pojūtis kyla per grupės normų palaikymą ir vadovų paramą, todėl čia inovacijos labiau remiasi tarpusavio pasitikėjimu ir komandinėmis

vertybėmis (Zhu ir kt., 2022). Atitinkamai valdymo ir komunikacijos struktūra turi būti priderinta prie galios distancijos – didelė galios distancija koncentruoja sprendimus viršuje ir slopina iniciatyvą „iš apačios“, tad būtini sąmoningai kuriami grįžtamojo ryšio ir „saugios klaidos“ kanalai. Mažesnė galios distancija leidžia plačiau paskirstyti sprendimus ir sparčiau vykdyti bandymus (Zhang ir kt., 2023).

Kartu su vertybiniais veiksniais veikia institucinės ir technologinės ekosistemos. Valstybinis palaikymas, klasteriai ir mokslo–verslo bendradarbiavimo iniciatyvos stiprina ryšį tarp kultūros ir inovacijų rezultatų veikdamos kaip išoriniai skatintojai (Hanifah ir kt., 2019). Atviros inovacijos ir skaitmeninė transformacija didina prieinamų žinių kiekį, tačiau tai reikalauja didesnio žinių įsisavinimo pajėgumo bei tinkamos pusiausvyros tarp idėjų išorėje dalijimosi ir tuo pačiu šių idėjų apsaugos (Lam ir kt., 2021; Tidd ir Bessant, 2020). Tokiu atveju praktinės žinių valdymo sistemos – identifikavimo, fiksavimo, dalijimosi ir taikymo – tampa itin svarbiu faktoriumi siekiant sėkmingai įsisavinti išorinius žinių srautus (Ahmed, 1998; Analoui ir kt., 2012).

Apibendrinant, nacionalinė kultūra nustato visuomenės ir organizacijų santykį su pokyčiais, rizika ir valdžia, o per tai – sprendimų priėmimo, komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo būdą tiek nacionaliniu tiek organizaciniu lygmeniu. Nacionalinės kultūros kontekstas lemia inovacijų kryptį – mažesnis neapibrėžtumo vengimas ir mažesnė galios distancija skatina eksperimentavimą, žinių dalijimąsi ir greitą reagavimą. Esant aukštesniam neapibrėžtumo vengimui ir galios distancijai vyrauja nuoseklios, procedūromis grįstos inovacijos.

2.3.2. Valstybinis palaikymas

Valstybinis palaikymas gali būti suprantamas kaip kryptingas viešosios politikos, reguliavimo priemonių ir infrastruktūrinių sprendimų derinys, kurio tikslas – sumažinti su inovacijomis susijusią riziką ir dalį jos perkelti valstybei per bendrą finansavimą, subsidijas ar kitas paskatas. Tokie valstybės veiksmai ne tik mažina neapibrėžtumą, bet ir padeda apibrėžti eksperimentavimo kryptis, sudaro sąlygas žinių mainams, partnerystėms bei bandomiesiems projektams įgyvendinti (Hanifah ir kt., 2019). Mokslinėje literatūroje valstybinis palaikymas dažnai traktuojamas kaip tarpininkavimo veiksnys – jis sustiprina ryšį tarp organizacijos inovacijų kultūros ir realių inovacijų rezultatų. Šalyse, kuriose veikia tikslinės paramos programos, paskatos, klasterių iniciatyvos ar rizikos pasidalijimo mechanizmai, kultūrinis polinkis kurti naujoves dažniau virsta apčiuopiamais produktais, paslaugomis ar procesų patobulinimais (Hanifah ir kt., 2019).

Valstybinis inovacijų palaikymas apibūdinamas per kelias tarpusavyje susijusias funkcijas. Pirma, išteklių funkcija padeda mažinti ankstyvosios inovacijų stadijos neapibrėžtumą – dotacijos, garantijos ar kitos finansinės priemonės leidžia greičiau ir mažesnėmis sąnaudomis išbandyti naujus sprendimus. Antra, koordinavimo funkcija padeda sujungti mokslą, verslą ir finansus: klasteriai, technologijų parkai ar atviros laboratorijos palengvina tarpsektorinį bendradarbiavimą ir spartina žinių dalinimąsi (Hanifah ir kt., 2019). Trečia, signalų funkcija pasireiškia per valstybės formuojamas prioritetines kryptis, kurios suteikia ilgalaikę kryptį organizacijoms ir investuotojams. Galiausiai, normatyvinė funkcija, kai viešoji politika pabrėžia kūrybiškumo ir ilgalaikės vertės svarbą, organizacijoms lengviau pagrįsti investicijas ir priimti apskaičiuotą riziką (Hanifah ir kt., 2019; Mackey, 2020; Tidd ir Bessant, 2020). Praktikoje šios funkcijos ypač išryškėja tuomet, kai valstybė remia universitetų, verslo sąveiką ir kuria bandomąsias aplinkas (angl. *sandbox*), leidžiančias pagreitinti žinių srautus ir sutrumpinti bandymų ciklus (Hanifah ir kt., 2019).

Apibendrinant, valstybinis palaikymas yra sisteminė inovacijų kultūros stiprinimo jėga – jis dalijasi rizika, suderina kryptį, skatina bendradarbiavimą ir sukuria aplinką, kurioje kuriamos inovacijos.

2.3.3. Rinkos dinamika ir konkurencija

Inovacijų kultūros veiksmingumas yra glaudžiai susijęs su išorinės aplinkos dinamika – rinkos pokyčių tempu ir konkurencijos intensyvumu. Kuo sparčiau kinta technologijos, vartotojų elgsena ir reguliacinė aplinka, tuo labiau organizacijos priverstos nuolat atnaujinti savo gebėjimus ir strateginius sprendimus, siekdamos išlikti konkurencingos. Tokiose sąlygose inovacijų kultūra tampa prisitaikymo įrankiu, leidžiančiu veikti neapibrėžtumo sąlygomis bei kryptingai išnaudoti naujas rinkos galimybes (Tidd ir Bessant, 2020).

Šie iššūkiai ypač ryškūs maisto pramonėje, kuri pasižymi intensyvia konkurencija, griežtu reguliavimu ir dažnai ribotais technologiniais bei finansiniais ištekliais. Tokiame kontekste inovacijų kūrimas priklauso ne tik nuo technologinių sprendimų, bet ir nuo organizacijų plėtros bei sandorių gebėjimų. Plėtros gebėjimai leidžia stebėti technologines tendencijas, absorbuoti naujas žinias ir paversti jas produktais, o sandorių gebėjimai užtikrina šių sprendimų įvedimą į rinką per bendradarbiavimą su tiekėjais, klientais ir tarpininkais (Oliveira ir kt., 2019). Dėl to inovacijų greitis šiame sektoriuje tampa ne pasirenkamu pranašumu, o būtina konkurencingumo sąlyga, reikalaujančia nuolatinio organizacinio mokymosi ir strateginio lankstumo.

Globalizacija dar labiau sustiprina rinkos dinamikos ir konkurencijos svarbą. Tarptautinės įmonės tampa svarbiais žinių ir technologijų sklaidos kanalais. Rinkų atvirumas ir laisvė yra tiesiogiai susiję su inovacijų intensyvumu – skatina investicijas į tyrimus, eksperimentavimą ir naujų sprendimų paiešką. Atviros rinkos didina konkurencinį spaudimą versdamos vietines organizacijas išbandyti kitokius veiklos modelius. Tokiose sąlygose inovacijos tampa centriniu konkurenciniu pranašumu, o gebėjimas prisitaikyti prie globalių tendencijų – esminiu organizacijos išlikimo veiksniu (Efrat, 2014).

Konkurencinėje ir globalioje aplinkoje inovacijos vis dažniau suvokiamos kaip pagrindinis augimo ir vertės kūrimo šaltinis, galintis pakeisti tradicines plėtros strategijas (Leavy, 2005). Organizacijos, kurios inovacijas integruoja į savo strateginį modelį, geba konkuruoti ne kainomis, o nuolatiniu atsinaujinimu. Tai atsispindi atviresnėse žinių mainų praktikose – mažose tarpdisciplininėse komandose, laboratorijose ir eksperimentinėse erdvėse, leidžiančiose greitai testuoti ir diegti naujas idėjas (Leavy, 2005). Šis požiūris ypač aktualus sektoriuose, kuriuose produktų gyvavimo ciklai trumpėja, o vartotojų lūkesčiai sparčiai kinta.

Apibendrinant galima teigti, kad inovacijų kultūros reikšmė didėja tada, kai organizacija veikia dinamiškoje, konkurencingoje ir globalioje aplinkoje. Tokiose sąlygose kultūra tampa praktiniu organizacijos gebėjimu nuolat mokytis, greitai adaptuotis bei paversti išorines žinias apčiuopiamais sprendimais rinkai.

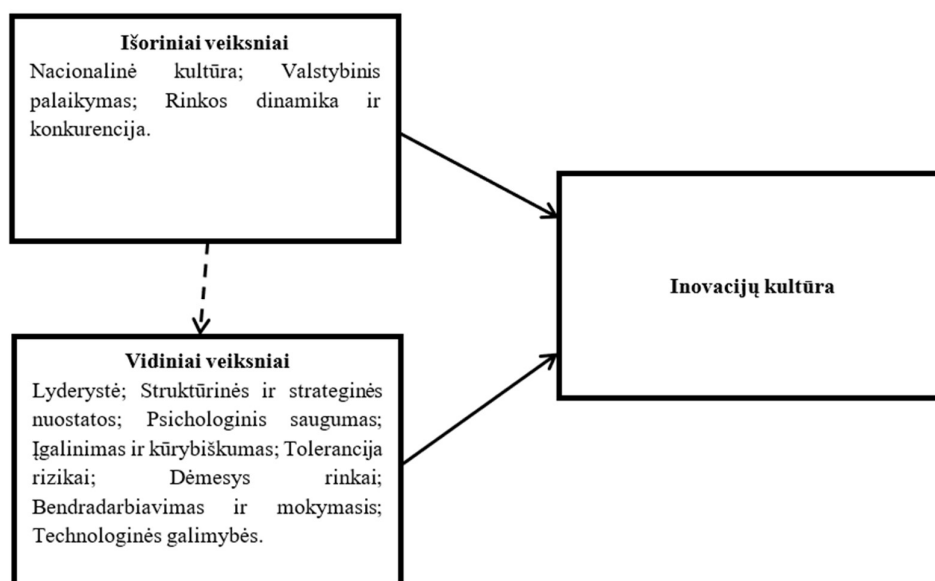
2.4. Inovacijų kultūros formavimo veiksnių teorinis modelis

Šiame darbe inovacijų kultūra suprantama kaip dinamiška, daugiasluoksnė sistema, kuri susiformuoja vidinių organizacijos veiksnių ir išorinių veiksnių sąveikoje. Išoriniai veiksniai – nacionalinė kultūra, valstybinis palaikymas ir rinkos dinamika ir konkurencija – nesukuria inovacijų kultūros tiesiogiai, tačiau jie formuoja kontekstą, kuriame vidiniai organizacijos sprendimai tampa arba ribojami, arba

sustiprinami. Vidiniai veiksniai – lyderystė, struktūrinės ir strateginės nuostatos, psichologinis saugumas, įgalinimas ir kūrybiškumas, tolerancija rizikai, dėmesys rinkai, bendradarbiavimas ir mokymasis bei technologinės galimybės – sukuria kasdienes praktikas formuojančias inovacijų kultūrą, kas lemia inovacijų kūrimą.

Išorinė aplinka. Nacionalinė kultūra formuoja bendras nacionaliniu lygiu nuostatas pokyčiui, rizikai ir hierarchijai, atlieka vaidmenį, kiek organizacijoms priimtinas eksperimentavimas, atvira komunikacija ir sprendimų delegavimas. Valstybinis palaikymas veikia kaip strateginis katalizatorius: dalijasi rizika ir stiprina ryšį tarp vidinės kultūros ir faktinių inovacijų rezultatų. Rinkos dinamika ir konkurencija nustato reikiamą mokymosi, veiklos greitį: kuo didesnis nepastovumas, konkurencija, tuo svarbesnis strateginis lankstumas, komerciniai gebėjimai ir gebėjimas greitai atmesti neveiksmingas kryptis. Bendrai išorinė aplinka veikia kaip foninis kontekstas, kuris lemia bendrą požiūrį į inovacijas.

Vidinė aplinka. Inovacijų kultūra prasideda nuo lyderystės, kuri nustato kryptį, ritmą ir savijautą: apibrėžia rizikos ribas, saugo bandymų erdvę nuo per ankstyvo atmetimo ir verčia rinkos signalus į sprendimus. Struktūrinės ir strateginės nuostatos įteisina inovacijų kryptį procesais ir atsakomybėmis – iškeltais tikslais, taisyklėmis, vertinimo kriterijais ir išteklių skyrimu, kad idėjos judėtų sistemingai nuo įžvalgos iki įgyvendinimo. Psichologinis saugumas padeda jaustis drąsiai, siūlyti idėjas, atlikti bandymus, atvirai abejoti prielaidomis. Tolerancija rizikai sukuria galimybes atlikti įvertintos rizikos bandymus – daug mažų, pigių ir greitai atšaukiamų bandymų. Be tolerancijos rizikai ir psichologinio saugumo įgalinimas virsta rizika darbuotojui, o ne leidimas veikti. Įgalinimas ir kūrybiškumas aprūpina organizaciją idėjomis ir greitais bandymais. Dėmesys rinkai padeda organizacijai sekti tai, kas vyksta aplinkui ir neatsilikti. Bendradarbiavimas ir mokymasis sujungia skirtingas kompetencijas ir paverčia vienkartinę įžvalgą taisyklėmis, kurios padeda vystant kitus projektus. Technologinės galimybės – tai organizacijos gebėjimas kurti, įsisavinti, taikyti ir komercializuoti technologines žinias. Visi šie veiksniai prisideda prie inovacijų kultūros formavimo. Tarpusavyje vidiniai veiksniai yra priklausomi: be psichologinio saugumo įgalinimas tampa neveiksnus, be tolerancijos rizikai – kūrybiškumas nevirsta bandymais.



8 pav. Inovacijų kultūros formavimo veiksnių teorinis modelis

Modelio esmė – tiek išorinė aplinka tiek vidiniai veiksniai atlieka vaidmenį inovacijų kultūrai bei tarpusavyje išoriniai veiksniai atlieka vaidmenį vidiniams veiksniams (8 pav.).

3. Tyrimo metodologija - Inovacijų kultūros formavimo veiksnių vaidmens tyrimo metodologija maisto pramonės kontekste

Atsižvelgiant į teorinę inovacijų kultūros priklausomybę nuo vidinių ir išorinių veiksnių, pasirinkta kokybinė tyrimo strategija. Tokia strategija pasirinkta siekiant giliai atskleisti, kaip inovacijų kultūros formavimo veiksniai pasireiškia praktikoje, suprasti informantų patirtis, ko neįmanoma pilnai atskleisti standartizuotais kiekybiniais instrumentais. Nors literatūra prognozuoja teigiamą vidinių veiksnių (lyderystės, psichologinio saugumo, struktūrinės ir strateginės nuostatos, įgalinimo ir kūrybiškumo, tolerancijos rizikai, dėmesio rinkai, bendradarbiavimo ir mokymosi, technologinių galimybių) ir išorinių veiksnių (nacionalinė kultūra, valstybinis palaikymas, rinkos dinamika ir konkurencija) poveikį inovacijų kultūrai, empiriniai duomenys maisto pramonėje išlieka riboti (Azeem ir kt., 2021). Tyrimo tikslas – empiriškai ištirti, kaip minėti veiksniai prisideda prie inovacijų kultūros formavimo maisto pramonės kontekste.

Taikomas kokybinis tyrimas – interviu su vadovais ir darbuotojais. Šis metodas tinka, kai siekiama atskleisti tiriamųjų nuostatas, patirtis ir suvokimą bei lanksčiai gilintis į atsakymus (Moen ir Middelthon, 2015). Pusiaus struktūruotas interviu leidžia laikytis klausimų logikos ir kartu suteikia laisvės detalizuoti atsakymus. Interviu pabaigoje atliktas trumpas ekspertinis veiksnių svarbos rangavimas – suranguoti vidiniai ir išoriniai veiksniai pagal svarbą inovacijų kultūrai tiriamos organizacijos kontekste. Tyrimas atliktas didelio dydžio maisto pramonės įmonėje, kuri šiuo metu patiria organizacinius pokyčius: struktūros pertvarka, procesų efektyvinimas ir siekiama skatinti inovacijas. Taikyta tikslinė informantų atranka. Interviu imtį sudaro įvairių lygių vadovai, pavyzdžiui, direktoriai, padalinių, skyrių vadovai, kurie aktyviausi įmonėje inovacijų srityje pagal pasiūlytų inovacijų idėjų skaičių ir jų skyriaus veiklą įmonės mastu. Informantai įmonėje išdirbę ilgiau nei 2 metus, bendrai 11 vadovų lygio informantų. Tokio skaičiaus reikia siekiant gauti kokybiškų įžvalgų apie inovacijų kultūrą iš vadovų pozicijos. Taip pat paimtas interviu ir iš darbuotojų, kurių vadovai dalyvavo interviu – pakalbinti 4 informantai, šie aktyviausi įmonėje inovacijų srityje pagal pasiūlytų inovacijų idėjų skaičių. Tai leidžia sužinoti, kaip jie vertina kultūrą, struktūrinės ir strateginės nuostatas bei kitus su inovacijų kultūra susijusiu aspektus. Toks dvilypis interviu dalyvių pasirinkimas užtikrina skirtingų požiūrių palyginimą (Moen ir Middelthon, 2015). Interviu buvo vykdomi nuotoliu, naudojant „Teams“ platformą. Trukmė 45 – 60 min., susitikimas buvo įrašomas. Interviu seka:

- trumpas kontekstas (kam atliekamas tyrimas);
- įžanginis klausimas (kaip suvokia inovacijas, inovacijų kultūrą, kas jų manymu yra svarbiausia skatinant inovacijas organizacijoje);
- inovacijų ir inovacijų kultūros terminų apibrėžimas informantui (inovacija – naujos idėjos pavertimas veikiančiu sprendimu, kuris sukuria apčiuopiamą vertę, inovacijų kultūra – vertybių, normų ir praktikų visuma, kuri nuosekliai skatina idėjų kūrimą, bandymą ir įdiegimą visoje organizacijoje, esminiai parametrai: įgalinanti lyderystė ir aiški inovacijų kryptis, aukštas psichologinis saugumas ir rizikos tolerancija, struktūra bei procesai skatinantys idėjas, tarpdisciplinis bendradarbiavimas, rinkos orientacija, plačiai naudojami technologiniai įrankiai);
- klausimai pagal pusiau struktūruoto interviu klausimyno planą (6 lentelę);

- trumpas ekspertinis veiksmų rangavimas. Interviu pabaigoje dalyviui pateikiamas teoriniame modelyje suformuotas vidinių ir išorinių veiksmų sąrašas. Dalyvis išrikiuoja veiksmus pagal svarbą inovacijų kultūrai tiriamoje organizacijoje nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus. Surinkti duomenys įvertinti Kendall'o suderinamumo koeficientu (Ahlemann ir kt., 2021; Ernest Kwame ir kt., 2020).

6 lentelė. Kokybinio tyrimo planas: interviu klausimai ir jų pobūdis.

Interviu klausimo pobūdis	Interviu klausimas	Tikslinamasis klausimas	Klausimo tikslas
Bendri klausimai			
Inovacijos	[V/D] Ką Jūs laikote inovacija šioje įmonėje? Pateikite pavyzdžių.	-	Nustatyti inovacijos sampratą organizacijos viduje.
Inovacijų kultūra	[V/D] Kaip atskirtumėte „inovacijų kultūrą“ nuo pavienių inovacijų projektų?	Kokie kasdieniai ženklai rodo inovacijų kultūrą organizacijoje?	Identifikuoti kaip organizacijoje suvokiama inovacijų kultūra.
Inovacijų kultūros formavimo veiksmų vaidmens identifikavimo klausimai			
Lyderystė	[V] Kaip apibūdintumėte savo vadovavimo stilių, ypač pokyčių metu?	Kokiomis praktikomis parodote vizijos komunikavimą, įkvėpimą?	Nustatyti lyderystės bruožus organizacijoje.
	[V/D] Kaip lyderystė gali prisidėti prie inovacijų? Paminėkite konkrečius pavyzdžius.	-	Nustatyti lyderystės vaidmenį inovacijoms.
	[V] Kaip dažnai sąmoningai keičiate savo nuomonę dėl komandos pasisakymų? Pateikite pavyzdžių.	Dėl kokių priežasčių taip nutinka?	Nustatyti lyderio tipą, elgesį.
	[V/D] Kas vadovų elgesyje Jums aiškiai signalizuoja „bandyti yra saugu“? Paminėkite konkrečius pavyzdžius.	-	Nustatyti koks yra lyderių vaidmuo psichologiniams saugumui.
Struktūrinės ir strateginės nuostatos	[V/D] Ar sprendimai susiję su inovacijomis priimami centralizuotai ar skyriuose?	Kaip tai veikia greitį ir klaidų kainą?	Nustatyti struktūros vaidmenį inovacijoms.
	[V] Kokias paskatas gali būti taikomos inovaciniam elgesiui ir kokias realiai taikote?	Už ką būna taikomos paskatos: greitį, išmoktas pamokas, komercializaciją? Pateikite pavyzdį.	Nustatyti paskatų poveikį inovacijoms.
	[V] Kaip inovacijų skatinimas atspindi organizacijos strategijoje?	Kokia dalis biudžeto skiriama bandymams?	Nustatyti strategijos prioritetus.
Psichologinis saugumas	[V] Kaip manote ar Jūsų komanda yra saugi?	-	
	[V/D] Kada paskutinį kartą komanda atvirai aptarė nepavykusį bandymą?	Kas po to pasikeitė?	Nustatyti psichologinio saugumo lygį ir taikomas praktikas.
	[V] Kokias praktikas naudojate, kad darbuotojai drąsiau dalintųsi idėjomis ir problemomis?	Kaip matuojate jų veiksmingumą?	Nustatyti veiksmingas praktikas puoselėjant psichologinį saugumą.

Interviu klausimo pobūdis	Interviu klausimas	Tikslinamasis klausimas	Klausimo tikslas
Įgalinimas ir kūrybiškumas	[D] Kiek savarankiškumo turite priimdami sprendimus?	Ar Jūsų nuomonė įtraukiama planuojant pokyčius?	Nustatyti įgalinimo lygį organizacijoje.
	[D] Aprašykite paskutinę savo idėją. Per kiek dienų gavote atsaką? Koks buvo sprendimas ir kodėl?	-	Nustatyti, koks taikomas grįžtamasis ryšys.
	[V/D] Kaip generuojate idėjas?	Kas veiksmingiausia?	Nustatyti kokios yra kūrybiškumo praktikos.
Tolerancija rizikai	[V/D] Kaip įmonėje vertinamos nesėkmės bandant naujoves?	Kaip jos fiksuojamos?	Nustatyti, kokios yra taikomos rizikos ir mokymosi praktikos.
	[V/D] Kokios yra bandymams nustatytos išteklių ribos?	Kaip tai sprendžiama?	Nustatyti kokie taikomi rizikos valdymo įrankiai.
Dėmesys rinkai	[V/D] Kaip renkate rinkos įžvalgas ir verčiate jas sprendimais?	Kas atsakingi? Pateikite pavyzdžių.	Nustatyti, kokie yra rinkos sekimo būdai.
	[V/D] Pateikite pagal rinką sukurto produkto pavyzdį. Kodėl ir kokių veiksmų ėmėtės? Ką sukūrėte? Kaip reagavo konkurentai?	-	Nustatyti dėmesio rinkai vaidmenį naujo produkto kūrimo procese.
Bendradarbiavimas ir mokymasis	[V/D] Kaip dalijatės žiniomis tarp gamybos, kokybės ir rinkodaros?	Kaip ir kur fiksuojate pamokas? Kaip jos po to panaudojamos kituose projektuose?	Nustatyti, kokios taikomos „Silo“ mažinimo, žinių valdymo, mokymosi priemonės.
	[V/D] Kas dominuoja komandoje: komandiškumas ar individualus darbas? Pateikite pavyzdžių.	-	Nustatyti, koks yra bendradarbiavimo pobūdis.
Technologinės galimybės	[V/D] Kurios technologijos per 2 metus labiausiai pakeitė jūsų darbą? Pateikite pavyzdžių.	-	Nustatyti, kaip technologijos keičia darbo specifiką.
Nacionalinė kultūra	[V/D] Kaip Lietuvos darbo kultūra (galios distancija, neapibrėžtumo vengimas) jaučiasi priimant riziką ir sprendimus?	Palyginkite su kitų rinkų kultūromis, jei turite patirties.	Nustatyti, koks yra nacionalinės kultūros poveikis.
Valstybinis palaikymas	[V] Ar naudojotės valstybės ar ES programomis: grantais, klasteriais?	Kokia jų reali nauda inovacijoms?	Nustatyti, koks yra valstybės palaikymo vaidmuo inovacijoms.
Rinkos dinamika ir konkurencija	[V/D] Kaip manote kaip rinkos pokyčiai daro įtaką inovacijų kultūrai?	Tam tikrame laikotarpyje kaip keitėsi rinkos dinamikos?	Nustatyti, kokia yra priklausomybė nuo rinkos dinamikos.
	[V/D] Kaip manote kaip konkurencija daro įtaką inovacijų kultūrai?	Koks konkurencijos vaidmuo organizacijai?	Nustatyti, kokia yra priklausomybė nuo konkurencijos.

* Pastaba: ženklų [V] pažymėti klausimai – vadovams, [D] – darbuotojams, [V/D] – abiem grupėms.

Interviu klausimynas sudarytas taip, kad apimtų pagrindines teorinio modelio sudedamąsias. Klausimų loginė seka nuo bendrų iki konkrečių apie aptartus veiksnius. Viso interviu metu tyrėjas gali užduoti papildomų patikslinančių klausimų taip gilinantis į informanto atsakymus.

4. Tyrimo rezultatai ir diskusija

Šiame skyriuje pateikiami tyrimo metu gauti rezultatai ir atliekama mokslinė diskusija. Interviu metu buvo apklausta 11 vadovų lygio informantų, iš kurių kiekvienas yra pasiūlęs bent 2 inovacijų idėjas ar daugiau per paskutinius metus ir 4 apklaustų vadovų tiesioginiai darbuotojai, kurie irgi yra pasiūlę bent 2 inovacijų idėjas ar daugiau. Informantams priskirta kodai: V – reiškia vadovo lygio informantas, D – darbuotojo (7 lentelė).

7 lentelė. Interviu informantų apibūdinimas.

Informantas	Darbo patirtis	Sritis
V1	9 metai darbo patirtis organizacijoje.	Rinkodara
V2	3 metai darbo patirtis organizacijoje.	Aptarnavimo paslaugos
V3	Daugiau nei 10 metų darbo patirtis organizacijoje.	Rinkodara
V4	Daugiau nei 10 metų darbo patirtis organizacijoje.	Gamyba
V5	Daugiau nei 10 metų darbo patirtis organizacijoje.	Įmonės valdyba
V6	2 metai darbo patirtis organizacijoje.	Žmogiškieji ištekliai
V7	Daugiau nei 10 metų darbo patirtis organizacijoje.	Įmonės valdyba
V8	Daugiau nei 10 metų darbo patirtis organizacijoje.	Gamyba
V9	Daugiau nei 10 metų darbo patirtis organizacijoje.	Gamyba
V10	Daugiau nei 10 metų darbo patirtis organizacijoje.	Procesų efektyvinimas
V11	Daugiau nei 10 metų darbo patirtis organizacijoje.	Rinkodara
D1	7 metai darbo patirtis organizacijoje.	Rinkodara
D2	2 metai darbo patirtis organizacijoje.	Gamyba
D3	Daugiau nei 10 metų darbo patirtis organizacijoje.	Rinkodara
D4	9 metai darbo patirtis organizacijoje.	Rinkodara

4.1. Tyrimo rezultatai

Remiantis atliktu interviu gauti duomenys buvo sugrupuoti pagal atliktą teorinės dalies struktūrą. Pirmiausia apžvelgiama inovacijų samprata ir kultūra, įvardinamos išryškėjusios temos. Tada aptariami vidiniai ir išoriniai veiksniai atliekantys tam tikrą vaidmenį inovacijų kultūros formavimui bei kokios temos išryškėjo interviu rezultatuose. Gauti duomenys suranguoti pagal svarbą. Galiausiai, apžvelgti rezultatai analizuojami diskusijos dalyje lyginant rezultatus su magistro darbe aptarta teorija.

4.1.1. Inovacijų samprata ir kultūra

Analizuojant inovacijų sampratą ir inovacijų kultūrą interviu rezultatai parodė, kad organizacijoje inovacijų sąvoka nuosekliai siejama su vertę kuriančiu pokyčiu, problemos sprendimu (8 lentelė).

8 lentelė. Inovacijų apibrėžimas remiantis interviu rezultatais.

Citata	Informantas
<i>„Inovacija laikome pokytį, kuris sprendžia problemą ir atneša rezultatą.“</i>	V1
<i>„Inovacija šioje įmonėje man yra būdas sukurti pridėtinę vertę galutiniam vartotojui – ne tik per produktus, bet ir per procesus, technologijas ar rinkodarą. Inovacijos gali būti nematomos, pavyzdžiui, procesų optimizavimas ir panašiai.“</i>	V3
<i>„Tai bet koks vertę kuriantis procesas.“</i>	D3
<i>„Mūsų įmonėje inovacija – tai bet koks mažas ar didelis patobulinimas, kuris kuria vertę klientui, gerina veiklos kokybę, didina efektyvumą. Peter Drucker teigė, kad „Inovacija yra verslo priemonė naujovėms sukurti – tai disciplina, kurią galima išmokyti ir taikyti sistemingai“.“</i>	V6
<i>„Bet koks pokytis, kuris prideda vertę.“</i>	D2
<i>„Remiantis Harvard Business School: „Inovacija – tai reikšmingas patobulinimas arba radikalus pokytis, kuris sukuria naują vertės lygį klientui arba organizacijai“.“</i>	V10
<i>„Pokytis, kuris prideda vertę.“</i>	D1

Organizacijoje tiek vadovų tiek darbuotojų lygyje inovacijų sąvoka nuosekliai siejama su vertę kuriančiu pokyčiu, problemos sprendimu. Tai atsispindi tiek vadovų, tiek darbuotojų pasisakymuose: *„Inovacija laikome pokytį, kuris sprendžia problemą ir atneša rezultatą.“* (V1) ir *„Mūsų įmonėje inovacija – tai bet koks mažas ar didelis patobulinimas, kuris kuria vertę klientui, gerina veiklos kokybę, didina efektyvumą.“* (V6). Analizuojant su inovacijų samprata susijusius rezultatus, pastebėta, kad minima yra, kokią konkrečią vertę neša inovacijos (9 lentelė) bei kokie išskiriami inovacijų tipai (10 lentelė).

9 lentelė. Inovacijų vertė remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Konkurencinis pranašumas ir rinkos reakcija	<i>„Kuriant inovacijas pagal rinkos poreikį sukuriami aukštesnės vertės produktai, ypač jei konkurentai nespėja į tai sureaguoti, gaunamas konkurencinis pranašumas.“</i> (D1)
Finansinė grąža	<i>„Investuojame, tarkim, milijoną, bet paskui grąža būna penki milijonai, inovacijos atneša finansinę vertę.“</i> (V11)
Efektyvumas, kaštų mažinimas ir konkurencingumas	<i>„Didina konkurencingumą, mažina kaštus ir klaidų skaičių, gerina darbuotojų patirtį, didina augimą ir eksporto galimybes, padeda greičiau prisitaikyti prie pokyčių rinkoje.“</i> (V10)
Vartotojų poreikių atliepimas	<i>„Inovacijos atliepia besikeičiančius vartotojų poreikius.“</i> (V3)
Tvarumo ir aplinkosauginė vertė	<i>„Vertė apie 1 mln. eurų, 20–30 tonų plastiko išimta iš tiekimo grandinės.“</i> (V5)

Organizacijoje inovacija pirmiausia siejama su pridėtinės vertės kūrimu. Ši vertė suprantama įvairiais lygmenimis: finansiniu, tvarumo, rinkos konkurencingumo ir efektyvumo. Informantas D1 inovacijas apibrėžia kaip gebėjimą pastebėti naujus vartotojų poreikius ir išnaudoti rinkos nišas, taip sukuriant pranašumą prieš konkurentus. Tai ypač aktualu maisto pramonės kontekste, kadangi konkurencija

vyksta nuolat ir pagrindiniai būdai kaip išsiskirti yra sukuriant inovacijas arba suefektyvinant tam tikrus procesus ir taip gebant už pigesnę kainą pasiūlyti tą patį produktą.

10 lentelė. Inovacijų tipai remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Inovacijų mastas	„Skirstome į didžiąsias ir palaikančiąsias inovacijas.“ (V4)
Mažos, inkrementinės inovacijos	„Tai nebūtinai turi būti didelė naujovė – gali būti ir mažas pakeitimas, kuris sutaupo laiką ar išsprendžia situaciją.“ (V1)
Palaikomosios ir trikdančios inovacijos	„Skiriamos dvi rūšys: palaikomos inovacijos ir trikdančios inovacijos. Palaikomos inovacijos – kurios tobulina esamus produktus arba paslaugas, atitinka klientų poreikius. Trikdančios – keičia gaminio kainą ir užima naują arba esamą rinką. Šiandien dienai pagrįdė visos organizacijos inovacijos yra palaikomosios, tačiau ateityje tikime turėti ne vieną trikdančią inovaciją.“ (V6)
Inovacijos pagal objektą	„Organizacijoje skiriamos produkto, procesų, organizacinės, verslo modelio bei tvarumo inovacijos.“ (V10)

Analizuotoje organizacijoje inovacijų tipai suvokiami skirtingai. Vieni vadovai teigia, kad inovacijos skirstomos į trikdančias (angl. *Disruptive*) ir palaikančiąsias (angl. *Sustaining*), taip pabrėždami, jog kasdienėje veikloje dažniausiai vyrauja būtent pastarosios – nuoseklūs, kasdieniai patobulinimai. V10 informantas įvardija, kad organizacijoje išskiriami skirtingi tipai inovacijų: „(...) produkto, procesų, organizacinės, verslo modelio bei tvarumo inovacijos“, tai parodo, kad inovacijos formaliai skirstomos pagal tipus organizacijos viduje. Informantas V5 paklaustas apie inovacijas remiasi „(...) pramonė 4.0“ (angl. *Industry 4.0*), tai „(...) naujas etapas, kurio centre yra duomenys, dirbtinis intelektas, automatizacija“. V5 inovacijas sieja su duomenimis grįstu procesų gerinimu: gaunamas grįžtamasis ryšys, kad „(...) procesai nepakankamai geri“, ir tuomet ieškoma, kaip juos tobulinti. Minimasis konkretus inovacijų biudžetas ir sukurta vertė rodo, kad inovacijos suvokiamos kaip investicija su aiškiai pamatuojama grąža.

Interviu rezultatai atskleidžia skirtumą tarp inovacinių projektų ir inovacijų kultūros (11 lentelė).

11 lentelė. Inovacijų kultūros skirtumas nuo pavienių inovacijų projektų remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Pavieniai inovaciniai projektai kaip epizodiniai, trumpalaikiai sprendimai	„Inovaciniai projektai – tai labiau pavieniai dalykai: padarėm, paleidom, uždarėm temą. Jie turi pradžią ir pabaigą.“ (V8); „Pavieniai inovaciniai sprendimai – greiti, trumpalaikiai projektai, kuriuos reikia įgyvendinti čia ir dabar.“ (V9); „Pats žodis pavienės inovacijos jau parodo, kad jos vyksta neplanuotai, nenuosekliai.“ (V10)
Inovacijų kultūra kaip nuoseklus ir ilgalaikis tobulinimo procesas	„Inovacijų projektai dažniausiai yra trumpalaikiai – aiškiai apibrėžti, su pradžia ir pabaiga. Inovacijų kultūra – nuolatinis procesas, kai nuolat ieškoma, ką ir kaip tobulinti. Kuriamos inovacijos veikia ilgalaikėje perspektyvoje.“ (V3); „O inovacijų kultūra atsiranda tada, kai tu nuosekliai sieki to.“ (V10)
Inovacijų kultūra kaip rizikos ir klaidų priėmimo mąstysena	„Inovacijų kultūra man yra apie tai, kad kiekviename sprendime nebijoma rizikuoti ir klysti.“ (V7)
Klausimo kėlimas, ar tikrai kuriame vertę	„Anksčiau bendruomeniškumas dažnai reiškė, kad čia faina dirbti, visi priimti tokie, kokie yra, nesvarbu, ar sekasi, ar ne. Inovacijų kultūroje atsiranda daugiau kritinio mąstymo ir klausimo: ar tikrai kuriame vertę?.“ (V6)
Inovacijų kultūros sąvokos neapibrėžtumas organizacijoje	„Oficialaus apibrėžimo neturime – kiekvienas atsineša savo supratimą.“ (V1)

Vadovai pabrėžia, kad pavieniai projektai yra greiti, momentiniai sprendimai, turintys aiškią pradžią ir pabaigą, neretai įgyvendinami reaguojant į konkrečią situaciją: „(...) *tai labiau pavieniai dalykai: padarėm, paleidom, uždarėm temą. Jie turi pradžią ir pabaigą*“ (V8). Tuo tarpu inovacijų kultūra apibūdinama kaip nuolatinis, įpročiu tampantis procesas, kuriam būdingas nuolatinis darbuotojų įsitraukimas, vertės kūrimas, gebėjimas ieškoti sprendimų kasdienėje veikloje: „(...) *nuolatinis procesas, kai nuolat ieškoma, ką ir kaip tobulinti*.“ (V3). Kai organizacijoje vyksta kryptingas ir sistemingas tobulinimas, rizika ir klaidos priimamos, tada galima teigti, kad vyrauja inovacijų kultūra. Toks požiūris rodo, kad inovacijų kultūra formuojasi kaip bendras mąstymo būdas ir elgsena, kai žmonės kiekviename sprendime nebijo rizikuoti ar klysti ir jaučiasi pakankamai saugūs eksperimentuoti. Visgi, V1 pastebi, kad nėra oficialaus inovacijų kultūros apibrėžimo.

12 lentelė. Kasdieniai inovacijų kultūros ženklai remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Inovacijų kultūra – nuolatinis procesas, įprotis ir kasdienė mąstysena	„O inovacijų kultūra – kai procesai vyksta nuolat. Tai tampa įpročiu ir mąstysena.“ (V8); „Inovacijų kultūra – platesnė, jai būdingas nuolatinis darbuotojų įsitraukimas, vertės kūrimas, gebėjimas ieškoti sprendimų kasdienėje veikloje.“ (V9); „Tokiai kultūrai būdingi pokyčiai, eksperimentavimas, jaustis saugiai, noras keistis, ieškoti sprendimų, kas buvo nebūtinai gerai.“ (V5)
Inovacijų fiksavimas, sekimas ir viešinimas organizacijoje	„Inovacijų kultūrai būdinga inovacijų fiksavimas ir sekimas, komunikacija ir laimėjimų šventimas.“ (V10); „Inovacijų kultūrai būdinga apie inovacijas dalintis – turime mėnesinius susirinkimus, kuriuose aptariame, kokios inovacijos ar diegimai įvyko, kokią vertę kuria.“ (V2)
Inovacijų kultūrai būdingas kūrybiškumas, drąsa keistis ir eksperimentavimo erdvė	„Inovacijų kultūrai būdinga kūrybiškumas, drąsa keistis, iniciatyvumas. Sprendimai priimami greitai, remiamasi eksperimentais ir duomenimis. Inovacijos vyksta nuolat, strategiškai. Klaidos traktuojamos kaip pamokos. Na o pagrindinis tikslas – kurti vertę.“ (V6); „Tokiai kultūrai būdingi pokyčiai, eksperimentavimas, jaustis saugiai, noras keistis, ieškoti sprendimų, kas buvo nebūtinai gerai.“ (V5) Tuo tarpu inovacijų kultūrai būdinga kūrybiškumas, drąsa keistis, iniciatyvumas. Sprendimai priimami greitai, remiamasi eksperimentais ir duomenimis. Inovacijos vyksta nuolat, strategiškai. Klaidos traktuojamos kaip pamokos. Na o pagrindinis tikslas – kurti vertę.“ (V6)

Analizuojant kasdienes inovacijų kultūros ženklus (12 lentelė), buvo išskirtas gebėjimas išvelgti galimybes paprastuose dalykuose. Teigiama, kad inovacijų kultūroje atsiranda daugiau kritinio mąstymo. V6 informantas taip pat mini, kad „Inovacijų kultūrai būdinga kūrybiškumas, drąsa keistis, iniciatyvumas“. Be to, remiantis V7 mintimis, siekiant sėkmingai vystyti inovacijas, palaikyti inovacijų kultūrą, nebūtina, kad 100% darbuotojų būtų įsitraukę į inovacijų kūrimą, iš esmės užtenka 10-15% aktyviai siūlančių inovacijų idėjas.

Apibendrinant, interviu rezultatai parodė, kad organizacijoje inovacijos nuosekliai suprantamos kaip vertę kuriantys pokyčiai, nepriklausomai nuo jų masto – tai gali būti tiek radikalūs sprendimai, tiek kasdieniai, mažai pastebimi patobulinimai, gerinantys procesus, efektyvumą ar vartotojo patirtį. Vadovai akcentuoja, kad inovacija turi spręsti realią problemą, atliepti rinkos poreikius ir generuoti pamatuojamą grąžą. Organizacijoje vyrauja palaikančiosios inovacijos, nes nuoseklūs, mažo masto sprendimai dažniausiai sukuria didžiausią ilgalaikę naudą. Interviu taip pat atskleidžia aiškią atskirtį tarp pavienių projektų ir inovacijų kultūros: pirmieji yra trumpalaikiai, o inovacijų kultūra – kasdienė,

įpročių tampanti veikla, grindžiama darbuotojų įsitraukimu, kritiniu mąstymu ir saugia erdve eksperimentuoti.

4.1.2. Lyderystė

Analizuojant lyderystę interviu rezultatai parodė, kad lyderystė yra centrinis inovacijų kultūros veiksnys. Išskirtos pagrindinės su lyderyste susijusios temos:

- lyderystės stilius ir elgsena (13 lentelė);
- lyderystė ir inovacijos (14 lentelė);
- vizija ir komunikacija (15 lentelė).

13 lentelė. Lyderystės stilius ir elgsena remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Lyderis kaip pavyzdys ir įkvėpimo šaltinis, įgalinantis komandą inovacijoms	„Jaučiu ankstesnių vadovų įtaką, vienas mane įkvėpęs lyderis mąstė <i>out of the box</i> [=nestandartiškai] dar prieš atsirandant tokiam terminui. Stengiuosi įkvėpti kolegas savo atsidavimu darbui.“ (V4); „Labai noriu, kad inovacijos ateitų iš komandos, o ne iš manęs vienos. Aš rodau tikslą ir kryptį, bet kelias turi gimti komandoje. Savo vaidmenį matau kaip palaikančio žmogaus, o ne nurodymus duodančio vadovo. Naujas užduotis pirmiausia išbandau pats, kad galėčiau kalbėti praktiškai.“ (V1)
Aiški kryptis, pokyčių paaiškinimas ir kasdieniai vadovavimo ritualai	„Pokyčių metu svarbiausia aiškus: aiški vizija, aiškūs tikslai. Vadovui būtina pačiam suprasti pokytį, kad galėtų jį iškomunikuoti. Vadovavimo modeliai padeda, bet situacijas pritaikau individualiai – svarbiausia pažinti žmogų.“ (V9); „Mano vadovavimo stilius gana klasikinis, bet remiasi kasdienėmis, nuosekliomis priemonėmis: trumpais susirinkimais, darbų aptarimais. Kalbant apie naują kryptį, tas pats modelis tinka ir čia – per kasdienes ir savaitinius susirinkimus. Pats tikslas yra rezultatas, o ne laimėti diskusiją.“ (V2)
Sąmoninga, į žmones ir dialogą orientuota lyderystė	„Šiuo metu esu pereinamajame etape – esu dirbęs ir klasikiniu stiliumi, bet dabar sąmoningai keičiuosi. Aiškiai nurodyti kryptį – kodėl kažką darome ir kodėl tai svarbu. Palaikyti komandą, o ne tik užduotis – labiau rūpi žmonės ir procesas. Inovacijose labai svarbu suprasti, kad vienos teisingos nuomonės nėra. Nuomonę keičiu tada, kai matau logiką ir argumentus – tai laikau normaliu procesu.“ (V3); „Jei yra super krizinė situacija, tenka pereiti prie labiau nurodomojo stiliaus – trumpam. Normalių pokyčių metu stengiuosi įtraukti žmones į pokyčių kūrimą. Prašau jų grįžtamojo ryšio – ar pokyčiai veikia, ar ne, kuriu atvirą dialogą.“ (V7); „Su komanda daug diskutuojame. Jeigu keičiu nuomonę, man reikia aiškių argumentų, kodėl ją keičiu.“ (V6)
Situacinė lyderystė ir skirtingų stilių derinimas pagal brandą ir situaciją	„Naudoju klasikinį keturių vadovavimo stilių modelį: nurodomasis, koučinginis, palaikomasis ir delegavimo stilius. Nurodomasis stilius taikomas, kai atsiranda nauja užduotis, naujas darbuotojas, trūksta įgūdžių ir žmonės jaučia nerimą. Koučinginis stilius taikomas, kai darbuotojas jau moka, bet jam labiau reikia psichologinio palaikymo. Palaikomasis stilius, kai darbuotojo motyvacija banguoja – kartais reikia paspausti, kartais palaikyti. Delegavimo stilius, kai komanda yra ekspertai; vadovo užduotis – deleguoti ir netrukdyti, suteikti tikslą ir pašalinti kliūtis.“ (V6)

Lyderystė organizacijoje pirmiausia suvokiama kaip pavyzdžio rodimas ir įkvėpimas, o ne vien formalus vadovavimas. V4 akcentuoja, kad jį kaip vadovą formavo ankstesnis lyderis ir kad jis pats siekia „(...) įkvėpti kolegas savo atsidavimu darbui“. V1 šią mintį papildo labai aiškia įgalinančios lyderystės logika: „(...) noriu, kad inovacijos ateitų iš komandos, (...) rodau tikslą ir kryptį, bet kelias turi gimti komandoje“, kartu pabrėžiant savo, kaip palaikančio, o ne nurodinėjančio vadovo vaidmenį. Tokia laikysena rodo, kad inovacijos yra komandos kompetencijų ir iniciatyvos rezultatas. Tai svarbu inovacijų kultūrai, nes darbuotojai mato, kad vadovas ne tik reikalauja naujovių, bet pats

įsitraukia į inovacijų iniciatyvas – V1 mini „(...) *naujas užduotis pirmiausia išbandau pats*“. Toks elgesys didina komandos pasitikėjimą.

Inovacijų kultūrai reikalingas ne tik įkvėpimas, bet ir kasdienis nuoseklumas. V9 pokyčius sieja su aiškumu: „(...) *pokyčių metu svarbiausia aiškumas: aiški vizija, aiškūs tikslai*“, o vadovas turi „(...) *pats suprasti pokytį, kad galėtų jį iškomunikuoti*“. V2 papildo, kad jo stilius „(...) *remiasi kasdienėmis, nuosekliomis priemonėmis: trumpais susirinkimais, darbų aptarimais*“, o kryptis įtvirtinama per „(...) *kasdienius ir savaitinius susirinkimus*“ (V2). Maisto pramonėje, tokie susirinkimai tampa svarbūs ir dėl nuoseklumo. Inovacijų kultūra organizacijoje palaikoma per praktikas, jeigu nėra nuoseklumo, inovacijos lieka vienkartinės.

Tyrimo rezultatai rodo aiškų ėjimą link sąmoningesnio vadovavimo, kur inovacijos siejamos su dialogu, argumentais ir žmonių įtraukimu. V3 įvardija, kad jis „(...) *sąmoningai keičiuosi*“, o inovacijose svarbu suprasti, kad „(...) *vienos teisingos nuomonės nėra*“, todėl nuomonę keičia, kai mato „(...) *logiką ir argumentus*“. V7 pabrėžia aplinkybių svarbą: krizinėje situacijoje tenka būti nurodomuoju vadovu, tačiau „(...) *normalių pokyčių metu stengiuosi įtraukti žmones į pokyčių kūrimą*“. Šios citatos rodo, kad inovacijų kultūra šioje organizacijoje stiprėja per įtraukimą ir dialogą.

Inovacijų kultūrai palankus vadovavimas adaptuojamas pagal situacijos pobūdį. V6 aiškiai įvardija keturių stilių modelį: „(...) *nurodomasis, koučinginis, palaikomasis ir delegavimo stilius*“ ir paaiškina, kada kuris taikomas: kartais vadovo užduotis „(...) *deleguoti ir netrukdyti, suteikti tikslą ir pašalinti kliūtis*“, o kartais darbuotojams trūksta įgūdžių ir reikia pateikti nurodymus. Tokia situacinė lyderystė maisto pramonės kontekste yra itin aktuali dėl griežtų kokybės, saugos, kitų išteklių kainos, naujokams reikia daugiau aiškumo, o ekspertams – daugiau autonomijos, kad inovacijos nebūtų lėtinamo mikro-valdyme.

14 lentelė. Lyderystė ir inovacijos remiantis interviu rezultatais.

Potemė	Citata
Strateginė lyderystė ir inovacijų krypties „nupiešimas“	„Aptartas lyderis teikdavo neįprastas idėjas, iš kurių tik 10% įgyvendindavome. Svarbu – mąstymo laisvė kartu su tikslingumu.“ (V4); „Jeigu nebus lyderystės, nebus ir inovacijų. Pirmiausia reikia parduoti idėją aukščiausio lygio vadovams – su argumentais, kritiniu mąstymu, drąsa ir aiškiu paaiškinimu: kodėl to reikia ir ką tai duos. Vadovų parengimas ir ugdymas, kad jie gebėtų komunikuoti ir palaikyti inovacijų kultūrą.“ (V6); „Jei lyderis turi aiškią viziją, o žmonės juo tiki, atsiranda kryptis.“ (V7)
Lyderystė kaip erdvės, laiko ir saugumo inovacijoms suteikimas	„Vadovai turi leisti žmonėms klysti, skirti laiko idėjoms ir bandymams. Jei to laiko nesuteiki, inovacijos tiesiog neatsiras. Jei jis duoda laisvę, nesmerkia už klaidas ir skatina bandyti – atsiranda inovacijos. Lyderio užduotis – nupiešti viziją, leisti žmonėms veikti ir užtikrinti, kad visi būtų išgirsti. Ten, kur vadovavimas labiau senovinis, žmonės tiesiog neturi galimybių kažką bandyti, nors noro būtų.“ (V7); „Lyderis gali suteikti galimybes, padrąsinti, skatinti kurti aplinką, kad darbuotojai drąsiau siūlytų idėjas.“ (D1); „Inovacijų kultūros vystymasis žmonėje pirmiausiai priklauso nuo vadovybės ir kokią jie rodo pavyzdį, kiek jie leidžia ir kiek jie skatina darbuotojus inovuoti. Vienas iš tų inovacijų skatinimo veiksnių – one-on-one pokalbiai su vadovu, jeigu vadovas neskatinas, rezultatai bus maži. Jeigu žmonės neturi palaikymo iš vadovų, tai turbūt ir bus pagrindinis trikdys bendradarbiavimui ir inovacijų vystymuisi.“ (V11)
Lyderis kaip kritinio mąstymo, klausimų kėlimo skatintojas	„Inovacijos pačios neatsiranda – reikia skatinti darbuotojus matyti giliau, kelti klausimus, diskutuoti. Dalis žmonių vengia išeiti iš komforto zonos – lyderio užduotis paskatinti matyti plačiau.“ (V9); „Lyderystė inovacijas gali arba stipriai pagreitinti, arba visiškai užblokuoti. Sakyti pabandom ir po to spręsim, o ne iškart užblokuoti idėjas.“ (V3)

Interviu rezultatai rodo, kad lyderystė inovacijų kultūroje suvokiama iš strateginės pusės – krypties nustatymas. V4 teigia, kad lyderis generuodavo „(...) *nejprastas idėjas, iš kurių tik 10% įgyvendindavome*“, bet esmė buvo „(...) *mąstymo laisvė kartu su tikslingumu*“. V7 teigia: „(...) jei lyderis turi aiškią viziją, o žmonės juo tiki, atsiranda kryptis“. Šie duomenys rodo, kad inovacijų kultūroje krypties parodymas nėra vien tušti žodžiai – tai nuolatinis strateginis įtikinėjimas, prioritetų išgryninimas.

Inovacijos organizacijoje atsiranda tik tada, kai vadovai sąmoningai suteikia išteklius bandymams ir normalizuoja klaidų riziką. V7 įvardija: „(...) *vadovai turi leisti žmonėms klysti, skirti laiko idėjoms ir bandymams. Jei to laiko nesuteiki, inovacijos tiesiog neatsiras*“. V11 akcentuoja individualių pokalbių ir palaikymo svarbą: „(...) *jeigu vadovas neskaitins, rezultatai bus maži. Jeigu žmonės neturi palaikymo iš vadovų, tai turbūt ir bus pagrindinis trikdys (...) inovacijų vystymuisi*“. Maisto pramonėje toks leidimas veikti yra ypač svarbus, nes inovacijos neretai reikalauja investicijų, pokyčių gamyboje ir laiko. Organizacijoje inovacijų kultūra iš esmės remiasi vadovo sprendimu skirti laiką, suteikti išteklius ir palaikyti darbuotoją ne tik idėjos pradžioje, bet ir įgyvendinimo procese.

Inovacijų kultūra organizacijoje siejama su kritinio mąstymo norma: inovacijos neatsiranda savaime, jas reikia atrasti per klausimus, diskusijas. V9 įvardija, kad „(...) *inovacijos pačios neatsiranda – reikia skatinti darbuotojus matyti giliau, kelti klausimus, diskutuoti*“. V3 pabrėžia vadovo svarbą, ar inovacijos bus skatinamos, ar sustabdytos: „(...) *sakyti pabandom ir po to spęsim, o ne iškart užblokuoti idėjas*“. Tai rodo, kad inovacijų kultūra organizacijoje suprantama kaip norma matyti plačiau, kelti klausimus, tikrinti sprendimus.

15 lentelė. Vizija ir komunikacija remiantis interviu rezultatais.

Potemė	Citata
Vizijos ir tikslų komunikavimas per reguliarius susirinkimus	„ <i>Stengiamės dalintis pavyzdžiais, kas pavyksta, kas ne, tokie ketvirtiniai susirinkimai įkvepia kitus, tikslai ir komunikuojama vizija padeda kurti inovacijas.</i> “ (V5)

Interviu rezultatai rodo, kad vizija ir komunikacija inovacijų kultūroje veikia per dalinimąsi pavyzdžiais ir reguliarius susirinkimus. V5 pabrėžia, kad „(...) *ketvirtiniai susirinkimai įkvepia kitus*“, o „(...) *tikslai ir komunikuojama vizija padeda kurti inovacijas*“. Maisto pramonėje, kur dalis darbuotojų dirba gamyboje ir gali turėti mažiau kontakto su strategija, tokie susirinkimai ypač svarbūs: jie skatina kasdienėje rutinoje nepamiršti inovacijų krypties. Šis akcentas svarbus, nes jis rodo ne vien informacijos perdavimą, bet socialinį efektą: kai organizacija viešai aptaria, kas pavyko ir kas ne, darbuotojams lengviau suvokti, kad inovacinis elgesys yra vertinamas.

4.1.3. Struktūrinės ir strateginės nuostatos

Analizuojant struktūrines ir strategines nuostatas, interviu rezultatai parodė, kad organizacija per kelerius pastaruosius metus perėjo nuo pavienių inovacinių iniciatyvų prie vis labiau formalios, struktūra ir strategija paremtos inovacijas skatinančios formos. Interviu išryškėjo šios su struktūrinėmis ir strategijos nuostatomis temos:

- organizacinė struktūra ir sprendimų priėmimas (16 lentelė);
- strategija, planavimas ir biudžetas (17 lentelė);

- paskatos ir motyvaciniai mechanizmai (18 lentelė);
- inovacijų valdymo sistemos (19 lentelė).

16 lentelė. Organizacinė struktūra ir sprendimų priėmimas remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Struktūriniai procesai ir vidinės taisyklės inovacijoms	„Procesų inovacijose remiamės procesų fiksavimu ir butelio kakliukų paieška.“ (V1); „Turime struktūrinius procesus – pavyzdžiui, inovacijų sistemą: tai forma, sistema, kurioje nuolat pildomos idėjos. Antrą kartą diegdami skyrėme daugiau laiko testavimui ir aktyviai skatinome žmones iš anksto pastebėti klaidas.“ (V7)
Eksperimentų rėmai, resursai ir sąlygų inovacijoms sukūrimas	„Aiškiai apsibrėžiame bandymų rėmus (laikas, biudžetas, rizikos) – stengiamės nerizikuoti neproporcingai didelėmis sąnaudomis, bet vis tiek bandyti kurti naujus sprendimus. Suteikiame realius išteklius bandymams – laiką, biudžetą, žmones, o ne vien teorinį palaikymą. Jau kelerius metus turime inovacijų biudžetą, skirtą visai įmonei; iš jo galima finansuoti produktų ir procesų inovacijas bei įvairių skyrių iniciatyvas. Produktų krepšelio formavimas, prioritetiniai segmentai, rinkų plėtros kryptys, tvarumo strategija – tai sritys, kuriose priimame strateginius sprendimus. Pirmiausia turi būti sudarytos sąlygos inovacijoms (struktūra, biudžetas, psichologinis saugumas, įgalinimas).“ (V3)
Planavimas, efektyvinimas ir sprendimų logika „ką darome / ko nebedarome“	„Yra inovacijų planai ir efektyvinimo planai. Efektyvinimo planai – kas nekuria vertės ir ko atsisakome. Inovacijų planai – kas kuria vertę ir ką kuriame naujo. Kartą per metus darome efektyvinimo pratimą – šių metų pradžioje darbuotojai pateikė 318 idėjų, ko atsisakyti ar ką pakeisti. Turime darbuotojų įsitraukimo į inovacijas rodiklį, kurį nuolat matuojame ir aptariame. Vertybės ir inovacijų kultūra integruotos į motyvacinę sistemą ir veiklos vertinimą. Po truputį stengiamės neužsižiasti ten, kur detalės nekuria vertės: vadovai vis dažniau sako, kad to nedarysime, nes tai nekuria vertės. Anksčiau biudžetą planuodavome iki smulkmenų, dabar dedame į bendresnes eilutes, kad procesas būtų paprastesnis.“ (V6)
Biudžeto valdymas ir sprendimų decentralizacija	„Darbo užmokestis susietas su kompetencijomis, metiniais tikslais ir vertinimais. Tas minėtas inovacijų biudžetas – jį tvarko įmonių vadovai, jie patys priima sprendimus savo ribose.“ (V10)
Sprendimų lygiai ir inovacijų kūrimas organizacijoje	„Inovacijos valdomos mišriai: mažos – lentose, didelės – svarstomos vadovų lygyje. Idėjos gimsta įvairiose vietose: jei specialistų lygyje – jos derinamos su vadovais, tada su direktoriais. Jei reikalingos didesnės investicijos – sprendžia vadovų lygmuo.“ (D2)
Laiko ir įsitraukimo iššūkis inovacijoms	„Didžiausias iššūkis – laikas ir žmonių įsitraukimas: dauguma dalyvavimo inovacijų projektuose vyksta kaip šalutinė veikla.“ (V8)

Interviu rezultatai rodo, kad struktūrinės nuostatos organizacijoje pirmiausia siejamos su aiškesniais vidiniais procesais ir taisyklėmis, padedančiomis inovacijas paversti praktiniais veiksmais. V1 akcentuoja: „(...) remiamės procesų fiksavimu ir butelio kakliukų paieška“. Tai rodo, kad inovacijos čia dažnai kyla iš sistemingo efektyvinimo ir problemų identifikavimo kasdienėje veikloje. Maisto pramonėje tai itin svarbu, kadangi procesai dažnai yra sudėtingi ir tik sistemiškai ieškant limituojančių veiksnių galima rasti galimybes suefektyvinti procesus.

Svarbi struktūros dalis – eksperimentų ribų ir resursų sukūrimas. V3 apibrėžia, kad organizacija „(...) apsibrėžia bandymų rėmus (laikas, biudžetas, rizikos)“ ir tuo pačiu „(...) suteikia realius išteklius bandymams – laiką, biudžetą, žmones“. Tai leidžia daryti išvadą, kad inovacijų kultūra organizacijoje tampa labiau valdoma: inovacijos ne tik skatinamos, bet ir kontroliuojamos, kad bandymai vyktų kryptingai ir neperžengtų proporcingos rizikos.

Interviu pastebimas mišrus sprendimų priėmimo modelis: „(...) inovacijos valdomos mišriai: mažos – lentose, didelės – svarstomos vadovų lygyje“ (D2). Tai rodo, kad organizacija bando suderinti

decentralizuotą greitį mažiems patobulinimams su centralizuotais sprendimais didesnėms investicijoms.

17 lentelė. Strategija, planavimas ir biudžetas remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Inovacijų biudžetas ir valdymo mechanizmai	„Įmonėje inovacijos jau yra valdomos: turime biudžetą, formas, kur pildomos idėjos, fiksuojamos ir smulkios inovacijos.“ (V8); „Strategijoje numatytas biudžetas inovacijoms gamyboje – finansuojami inovacijų projektai pagal projektines komandas. Administracijai skirta biudžetas inovacijoms – departamentai teikia idėjas efektyvumo vadovui, kuris skiria lėšas.“ (V6); „Turime inovacijų biudžetus, paskirstytus įmonėms, turime planus ir kompetencijas, kur aiškiai aprašyta, ko siekiama. Yra įvardinti tokie dalykai kaip darbuotojų įtraukimas į inovacijas, biudžeto vykdymas, metinis taupymas per inovacijas. Turime mokymų biudžetą, tai skatina važiuoti mokytis ir tobulėti. Yra ir atskiras inovacijų biudžetas, kuris padalinamas įmonėms ir jų vadovams.“ (V10); „Įmonė turi inovacijų biudžetą: gali aprašyti, ką ketini daryti, kokią naudą tai duos, ir skiriami pinigai tų inovacijų įgyvendinimui. Kiek suprantu iš tvarkos, jis skirtas vienam žmogui – vadovas teikia paraišką dėl savo tiesioginio darbuotojo.“ (V11)
Strateginės inovacijų kryptys ir efektyvumo siekis	„Iš vadovų nuolat ateina žinutė: bandykite, ieškokite, kaip dirbti efektyviau.“ (V1); „Yra įvardinti tokie dalykai kaip darbuotojų įtraukimas į inovacijas, biudžeto vykdymas, metinis taupymas per inovacijas. Turime mokymų biudžetą, tai skatina važiuoti mokytis ir tobulėti.“ (V10)
Biudžeto neefektyvus panaudojimas ir sistemos brandos iššūkiai	„Inovacijų biudžetas yra nustatytas, bet dar ne visai išnaudojamas.“ (V4); „Inovacijų skatinimas yra, bet jis tikrai dar tobulintinas – sistema galėtų būti stipresnė.“ (V2); „Ne visuose inovacijų kūrimo etapuose reikalingi finansiniai resursai – kai kurie pokyčiai yra tik procesų perdėliojimas ir nereikalauja finansų.“ (V11)

Interviu rezultatai rodo, kad strateginės nuostatos inovacijų kultūroje organizacijoje vis dažniau reiškiasi per planavimo logiką, biudžetą ir valdymo mechanizmus. V8 įvardija, kad inovacijos „(...) jau yra valdomos: turime biudžetą, formas, kur pildomos idėjos, fiksuojamos ir smulkios inovacijos“. V6 prideda, kad biudžetas numatomas skirtingoms organizacijos dalims: „(...) numatytas biudžetas inovacijoms gamyboje (...) administracijai (...) departamentai teikia idėjas (...) ir skiria lėšas“. V10 pabrėžia, kad strategija ir biudžetas matuojami per aiškiai įvardintas dimensijas: „(...) darbuotojų įtraukimas į inovacijas, biudžeto vykdymas, metinis taupymas per inovacijas“, o taip pat interviu atskleidžia mokymų biudžeto logiką, skatinančią kompetencijų stiprinimą.

Vis dėlto, interviu matomi ir iššūkiai. V4 pastebi, kad „(...) inovacijų biudžetas yra nustatytas, bet dar ne visai išnaudojamas“, o V2 akcentuoja, kad „(...) sistema galėtų būti stipresnė“. V11 papildomai pabrėžia, kad ne visur būtini finansiniai resursai, nes dalis inovacijų yra „(...) tik procesų perdėliojimas“. Tai leidžia interpretuoti, kad organizacija pereina į kitą etapą: nuo biudžeto inovacijoms sukūrimo prie gebėjimo jį kryptingai panaudoti.

18 lentelė. Paskatos ir motyvaciniai mechanizmai remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Finansinės ir materialinės paskatos	„Gamybos darbuotojams: už įgyvendintas inovacijas darbuotojai gauna kuponus apsipirkti prekybos centruose. Kartą per ketvirtį apdovanojami daugiausiai idėjų sugeneravę darbuotojai. Administracijai: jei inovacija sutaupo nustatytą sumą eurų, galima vienkartinė išmoka. Sudarytas atlygio skyrimo komitetas, kuris nagrinėja paraiškas ir vertina, kas atitinka kriterijus. Bus identifikuojami talentai, tokių darbuotojų atlygio augimas turėtų būti didesnis nei kitų.“ (V6); „(...) yra menamos paskatos, tačiau jų dydis yra neproporcingai mažas sukuriamai vertei.“ (D2); „Dabar priimta bendra tvarka: už inovacijas gali būti skiriami priedai nuo sukurtos naudos – pildoma speciali forma. Darbuotojas gali gauti vienkartinį priedą.“ (V10); „Paskatos yra, bet jų dydis priklauso nuo įmonės rezultatų, materialinės paskatos galėtų būti didesnės.“ (V2); „Anksčiau buvo taikomi labiau neformalūs priedai – buvo skiriamos tam tikros sumos, bet aiškių taisyklių nebuvo.“ (V8); „(...) paskatų įmonėje trūksta, atrodo, kad esame vertinami, tačiau finansine prasme, to nejaučiame, tad mažėja motyvacija.“ (D1)
Investicija į darbuotojų ugdymą ir patirtis kaip motyvacinė priemonė	„Buvo pasakyta, kad duoda tam tikrą biudžetą – važiuokit, žiūrėkit ir mokykitės visur. Turime biudžetus parodoms, komandiruotėms.“ (V4)
Idėjų generavimo skatinimas per struktūras ir viešą pripažinimą	„Veikia Kaizen lenta – idėjos teikiamos nuolat, o kas pusmetį geriausios apdovanojamos. Darbuotojai gali gauti metinį priedą, jei jų inovacija atitinka nustatytus kriterijus. Svarbus žodinis pripažinimas, viešas pagyrimas.“ (V9); „Vyksta periodiniai aptarimai ir atskaitomybė; atrenkamos ir paminimos geriausios idėjos.“ (V7)
Nematerialinės paskatos: pripažinimas, įtraukimas	„Teoriškai paskatos gali būti finansinės, socialinės, struktūrinės. Realiai pas mus: pripažinimas komunikacijoje, įtraukimas į strateginius projektus, galimybė tapti idėjos savininku.“ (V3); „Yra ir nematerialinių paskatų: laisvė, pasitikėjimas, viešas įvertinimas.“ (V2)

Organizacijoje inovacijų skatinimas siejamas su aiškesnėmis paskatų taisyklėmis, viešu pripažinimu ir inovacijų integravimu į veiklos vertinimą. V6 pateikia konkrečius materialinių paskatų pavyzdžius: „(...) gamybos darbuotojams (...) kuponus (...) administracijai (...) vienkartinė išmoka“. Interviu matoma, kad paskatos nėra vien piniginės. V9 akcentuoja idėjų skatinimą: „(...) veikia Kaizen lenta – idėjos teikiamos nuolat (...) geriausios apdovanojamos“, taip pat svarbus „(...) žodinis pripažinimas, viešas pagyrimas“ (V9). Visgi, nors paskatų sistema ir yra, D1 teigia, kad „(...) finansine prasme, to nejaučiame, tad mažėja motyvacija.“, D2 papildo, kad paskatų „(...) dydis yra neproporcingai mažas sukuriamai vertei“. Čia ryškėja rizika, kad vadovų lygmenyje teigiama, kad motyvacinė sistema veikia, tačiau praktiškai darbuotojai nesijaučia vertinami.

Svarbi ir ugdymo dimensija. V4 mini, kad darbuotojai skatinami patirtimi ir mokymusi – „(...) važiuokit, žiūrėkit ir mokykitės (...) biudžetus parodoms, komandiruotėms“. Galima teigti, kad organizacija inovacijas vis labiau sieja ne vien su rezultatu, bet ir su ilgalaikio inovacinio pajėgumo stiprinimu per kompetencijas ir patirtį.

19 lentelė. Inovacijų valdymo sistemos remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Inovacijoms dedikuoti specialistai	„Būtų naudinga turėti aiškiau dedikuotų žmonių, kurių pagrindinė užduotis būtų inovacijos ir nauji projektai.“ (V8); „Turime žmonių, kurie dirba pagrindo su inovacijomis tiek produktų kūrime, tiek pakavimo įrenginiuose.“ (D1)
Projektų valdymo tvarkos	„Turime ir projektų valdymo tvarką: nuo tam tikros projekto vertės projektą vertina projektų komitetas ir sprendžia, ar jį daryti.“ (V10)
Idėjų ir efektyvumo valdymas	„Inovacijų idėjos prasideda nuo mažų grupelių, vėliau teikiamos vadovams ir galiausiai vertinamos vadovų lygmenyje.“ (D1); „Metų pradžioje sudarėme efektyvumo lenteles – veiksmai sugulė į lenteles ir dabar sekame, kiek tų tikslų pasiekėme. Pradžioje buvo labai smulkūs efektyvumo veiksmai, o dabar likę sudėtingesni, kuriems reikia ilgesnio proceso – pavyzdžiui, ženklavimo pakeitimai gali užtrukti metus.“ (V11)

Interviu rezultatai rodo, kad organizacijoje inovacijų valdymas turi infrastruktūrą: dedikuoti žmonės, projektų valdymo tvarka ir idėjų bei efektyvumo sekimo praktikos. V8 įvardija: „Būtų naudinga turėti aiškiau dedikuotų žmonių, kurių pagrindinė užduotis būtų inovacijos ir nauji projektai“. D1 patvirtina, kad dalinai tai jau vyksta: „Turime žmonių, kurie dirba pagrindo su inovacijomis“. Maisto pramonės kontekste tai svarbu, kadangi neturint inovacijoms dedikuotų žmonių inovacijų kūrimas tampa epizodiniu.

Projektų valdymo tvarkos atsiskleidžia per V10: „(...) projektų valdymo tvarką: nuo tam tikros projekto vertės projektą vertina projektų komitetas“. Tai rodo, kad organizacija bando formalizuoti tvarkas didesnėms iniciatyvoms ir sumažinti riziką per struktūruotą vertinimą. Pastebima ir idėjų judėjimo logika organizacijoje: „(...) idėjos prasideda nuo mažų grupelių, vėliau teikiamos vadovams ir galiausiai vertinamos vadovų lygmenyje“ (D1). Efektyvumo valdymo dalis įgauna sekimo formą: „(...) veiksmai sugulė į lenteles ir dabar sekame, kiek tų tikslų pasiekėme“ (V11), o kai kurie procesiniai pokyčiai reikalauja ilgesnio ciklo: „(...) pakeitimai gali užtrukti metus“ (V11). Tai rodo, kad inovacijos yra „dvejopos“: greitai, smulkūs patobulinimai gali vykti per lėtas ir kasdienes praktikas, tačiau sudėtingesni pokyčiai reikalauja ilgesnio, formalesnio valdymo dėl organizacinių apribojimų.

Vis dėlto, ryškus iššūkis – laikas ir žmonių įsitraukimas: „(...) dauguma dalyvavimo inovacijų projektuose vyksta kaip šalutinė veikla“ (V8). Tai rodo, kad inovacijos susiduria su išteklių apribojimu: jei inovacijos nėra prioritetas, kyla rizika, kad idėjų valdymo įrankiai taps daugiau administracine forma nei lems realių inovacijų sukūrimą.

4.1.4. Psichologinis saugumas

Analizuojant psichologinį saugumą, interviu rezultatai parodė, kad organizacijoje suvokiamas kaip leidimas veikti: saugi erdvė bandymams, atviram kalbėjimui apie klaidas ir drąsiai siūlyti idėjas. Interviu rezultatuose analizuojant su psichologiniu saugumu susijusius atsakymus išryškėjo šios temos:

- psichologinis saugumas ir jo praktikos (20 lentelė);
- komandos klimatas ir palaikymas (21 lentelė).

20 lentelė. Psichologinis saugumas ir jo praktikos remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Mokymasis iš nesėkmių praktikos	„Keliame klausimą: ar tai buvo geriausia, ką tuo metu galėjome padaryti? Analizuojame ne žmogų, o situaciją – ieškome, ką kitą kartą darytume kitaip. Neturime vieno aiškaus įrankio, labiau pasitikime santykiu tarp žmonių.“ (V1); „I nesėkmės žiūrime ne per kaltųjų paiešką, o per klausimą, kokias pamokas galime pasiimti, kad to nekartotume. Nepriekaištaujama, jei bandymas nepavyko. Užduodamas klausimas, ne kas buvo kaltas, o ką galime padaryti kitaip. Jei bandymas nepavyksta, tikslas nėra nuleisti rankas po pirmos nesėkmės, o išanalizuoti, pasidalinti patirtimi ir bandyti toliau.“ (V3); „Po nesėkmės neieškoma kaltų – analizuojame, ko galime pasimokyti.“ (V7)
Vadovo elgsena: klausymasis, empatija, palaikymas	„Man svarbu mažiau kalbėti ir daugiau klausyti: klausti ne tik koks sprendimas, bet ir kaip tu dėl to jautiesi. Nekritikuoti ir nesumenkinti pasisakymų – kitaip žmogus daugiau nebenorės kalbėti.“ (V7); „Neturime vieno aiškaus įrankio, labiau pasitikime santykiu tarp žmonių.“ (V1)
Psichologinio saugumo stiprinimo priemonės organizacijoje	„Planuojame psichologinio saugumo akademiją visų grandžių vadovams ir mokymus visiems darbuotojams. Komandoms, kur psichologinio saugumo rodiklis bus žemas, organizuosime darbo sesijas – aiškinsimės, kodėl nesaugu, ir kursime susitarimus. Pradėti nuo savęs – atvirai pasakyti, kad ir vadovas yra žmogus, gali suklysti, parodyti pažeidžiamumą.“ (V6)
Neaiškios ribos	„Trūksta nusistatymo, kurios klaidos yra priimtinos, o kurios – ne.“ (D2)

Interviu rezultatai rodo, kad organizacijoje nesėkmė nėra traktuojama kaip „kaltų paieška“, o kaip informacija kitam bandymui. V1 įvardija, kad po nesėkmės keliama refleksija, orientuota į situaciją: „(...) analizuojame ne žmogų, o situaciją – ieškome, ką kitą kartą darytume kitaip“. V3 papildo šią mintį, pabrėždamas, kad klausimas nukreipiamas ne į kaltinimą, o į korekciją: „(...) ne kas buvo kaltas, o ką galime padaryti kitaip“. Tai rodo, kad inovacijų kultūrai kuriama svarbi prielaida – klaida tampa mokymosi ištekliu. Maisto pramonės kontekste tokia praktika ypač reikšminga, nes tiek produkto, tiek proceso bandymai turi realią kainą, todėl gebėjimas sistemingai išmokti iš nepavykusio bandymo tiesiogiai lemia, ar organizacija tobulės, ar kartos tas pačias klaidas.

Psichologinis saugumas organizacijoje yra stipriai susietas su vadovo elgsena kasdienėse situacijose. V7 išskiria sąmoningą klausymąsi ir emocinį jautrumą: „(...) mažiau kalbėti ir daugiau klausyti: klausti ne tik koks sprendimas, bet ir kaip tu dėl to jautiesi“. Taip pat akcentuojama „(...) nekritikuoti ir nesumenkinti pasisakymų – kitaip žmogus daugiau nebenorės kalbėti“ (V7). V1 papildo, kad organizacijoje psichologinis saugumas dažnai remiasi ne vienu įrankiu, o santykiu: „(...) neturime vieno aiškaus įrankio, labiau pasitikime santykiu tarp žmonių“. Tai leidžia interpretuoti, kad inovacijų kultūrai čia svarbi ne tik formalioji struktūra, bet ir kaip vadovas reaguoja į darbuotojo pasisakymą, abejonę ar klaidą.

Organizacija psichologinį saugumą siekia stiprinti. V6 įvardija planuojamas sistemines priemones: „(...) planuojame psichologinio saugumo akademiją visų grandžių vadovams ir mokymus visiems darbuotojams“. Taip pat numatomas darbas su komandomis, kur rodikliai bus žemi: „(...) organizuosime darbo sesijas – aiškinsimės, kodėl nesaugu, ir kursime susitarimus“. Galima teigti, kad organizacijoje psichologinis saugumas tampa matuojamas, valdomas ir ugdomas per vadovų kompetencijas. Maisto pramonės kontekste tokia akademija aktuali, nes skirtinguose padaliniuose praktikos gali skirtis, todėl akademija gali padėti suvienodinti kaip kalbama apie klaidas, rizikas ir tobulinimus.

Interviu rezultatai išryškina ir kritinę įtampą: psichologinio saugumo praktikos egzistuoja, tačiau ne visada aiškiai apibrėžiama, kurios klaidos organizacijoje yra priimtinos. D2 įvardija: „(...) trūksta nusistatymo, kurios klaidos yra priimtinos, o kurios – ne“. Tai rodo, kad darbuotojams reikalingi aiškūs rėmai, kad drąsa bandyti nevirstų neapibrėžtumu. Inovacijų kultūrai tai reiškia riziką: jei ribos neaiškios, dalis žmonių rinksis saugesnį elgesį ir vengs bandymų, nes nežinos, ar klaida bus priimta kaip mokymasis. Maisto pramonėje ši tema ypač jautri, nes dalis klaidų gali būti nesuderinamos su maisto saugos, kokybės ar atsekamumo logika, todėl „priimtinių klaidų“ ribos turi būti aiškios: kur galima eksperimentuoti, o kur būtina laikytis griežtų taisyklių.

21 lentelė. Komandos klimatas ir palaikymas remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Klaidų ir rizikos toleravimas	„ <i>Psichologinis saugumas ir tolerancija rizikai – beveik neatskiriami. Jei žmogus bijo suklysti ir netekti darbo, inovacijų nebus.</i> “ (V8); „ <i>Saugumo jausmas atsiranda, kai darbuotojas žino, kad už klaidas nebus baudžiamas.</i> “ (V9); „ <i>Svarbiausia – ne baudimas už klaidas, o žinojimas, kurios klaidos toleruojamos, ką galima bandyti, ko ne. Už klaidas nėra baudžiama, viskas vertinama teigiamai.</i> “ (D1)
Tarpusavio pagalba, bendradarbiavimas ir žinių dalijimasis	„ <i>Mūsų skyriuje yra labai stipri tarpusavio pagalba.</i> “ (V1); „ <i>Tai sukuria saugumo jausmą bandyti ir kartu skatina žinių valdymą. Žmonės klausia, jei kažko nesupranta, iš anksto įvardijame rizikas ir jas aptariame. Jei produktas ar procesas nepasiseka, kartu ieškome, ką galime pakeisti, laisvai reiškiamos nuomonės, vyksta diskusijos.</i> “ (V3); „ <i>Kur psichologinis saugumas aukštas, ten paprastai geresnis bendradarbiavimas, saugesnė aplinka, sukuriamą daugiau inovacijų.</i> “ (V6)
Psichologinio saugumo poveikis kūrybiškumui, įgalinimui ir rezultatams	„ <i>Palaikomas psichologinis saugumas, kad žmonės drąsiai bandytų. Kai žmogus jaučiasi saugiai, jis turi daugiau idėjų ir noro daryti.</i> “ (V7); „ <i>Psichologinį saugumą matuojame atskiru rodikliu – turime apie 62 %, rinkos vidurkis 60–63 %. Kai yra psichologinis saugumas, žmonės nebijo klysti, nebijo teikti idėjų, daugiau komunikuoja ir drąsiau įvardija problemas. Atsiveria daugiau kūrybiškumo ir laisvės veikti; tai didina įgalinimą ir gerina komandos bei verslo rezultatus.</i> “ (V6); „ <i>Psichologinis saugumas inovacijoms, manau, irgi yra labai svarbus – žmogus nesijaučia pakankamai drąsiai daryti pokyčius: o jeigu man nepavyks? Sakytiau – drąsa. Jeigu būsimė drąsūs bandyti, drąsūs ieškoti ir drąsūs teikti savo siūlymus, tai ta kultūra augs ir klestės.</i> “ (V11)

Klaidų toleravimas ir rizikos priėmimas organizacijoje suvokiami kaip tiesioginė inovacijų prielaida. V8 apibendrina: „(...) jei žmogus bijo suklysti ir netekti darbo, inovacijų nebus“. V9 papildo, kad saugumo jausmas kyla iš aiškios žinutės apie bausmes: „(...) darbuotojas žino, kad už klaidas nebus baudžiamas“. D1 akcentuoja – svarbu žinoti ribas: „(...) žinojimas, kurios klaidos toleruojamos, ką galima bandyti, ko ne“. Inovacijų kultūroje rizikos tolerancija čia veikia kaip taisyklė: galima bandyti, bet bandymas turi turėti rėmus.

Psichologinis saugumas organizacijoje stiprinamas per komandos tarpusavio pagalbos normą ir atvirą žinių dalijimąsi. V1 įvardija, kad vyrauja „(...) labai stipri tarpusavio pagalba“. V3 papildo, kad pagalba virsta žinių valdymu ir rizikų aptarimu: „(...) žmonės klausia, jei kažko nesupranta, iš anksto įvardijame rizikas ir jas aptariame“, o nesėkmės atveju „(...) kartu ieškome, ką galime pakeisti, laisvai reiškiamos nuomonės, vyksta diskusijos“. V6 apibendrina ryšį tarp saugumo ir inovacijų: „(...) kur psichologinis saugumas aukštas, ten (...) sukuriamą daugiau inovacijų“. Tai rodo, kad inovacijų kultūrai svarbus ne vien individualus aspektas, bet ir kolektyvinė praktika: klausti, dalintis, diskutuoti. Maisto pramonėje tai svarbu, nes sprendimai dažnai yra tarpdisciplininiai, todėl aukštas bendradarbiavimas mažina klaidų pasikartojimą ir spartina sprendimų korekcijas.

Interviu rezultatai rodo, kad psichologinis saugumas organizacijoje siejamas su konkrečiais elgesio ir rezultato pokyčiais: daugiau idėjų, daugiau komunikacijos, didesnė drąsa įvardyti problemas ir stipresnis įgalinimas. V7 pabrėžia kūrybiškumo ir noro daryti ryšį: „(...) *kai žmogus jaučiasi saugiai, jis turi daugiau idėjų ir noro daryti*“. V6 kalba apie formalų psichologinio saugumo vertinimą: „(...) *psichologinį saugumą matuojame atskiru rodikliu (...) turime apie 62 %*“. V11 akcentuoja drąsos dimensiją: „(...) *jeigu būsime drąsūs bandyti (...) teikti savo siūlymus, tai ta kultūra augs ir klestės*“. Psichologinis saugumas organizacijoje ne tik pagerina klimata, bet padidina inovacinio elgesio tikimybę ir sujungia kūrybiškumą su realiu veikimu.

4.1.5. Įgalinimas ir kūrybiškumas

Analizuojant įgalinimą ir kūrybiškumą, interviu rezultatai parodė, kad organizacijoje įgalinimas ir kūrybiškumas suvokiami kaip tarpusavyje glaudžiai susiję ir neatskiriami inovacijų kultūros veiksniai. Interviu rezultatuose analizuojant su įgalinimu ir kūrybiškumu susijusius atsakymus išryškėjo šios temos:

- įgalinimo vaidmuo inovacijose (22 lentelė);
- kūrybiškumo vaidmuo inovacijose (23 lentelė).

22 lentelė. Įgalinimo vaidmuo inovacijose remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Įgalinimas ir laisvė kaip būtina inovacijų sąlyga	„ <i>Jei žmogus kūrybiškas, bet neįgalintas, tai nieko neišeis.</i> “ (V8); „ <i>Stengiuosi įgalinti darbuotojus ir kolegas patiems priimti sprendimus. Sprendimų laisvė eina kartu su atsakomybe, bet kryptis ir priežastis vis tiek aiškiai pasakoma.</i> “ (V3); „ <i>Norėčiau, kad savarankiškumo būtų daugiau – kad žmonės patys priimtų kuo daugiau sprendimų.</i> “ (V7); „ <i>Svarbi ir laisvė spręsti – iki tam tikros ribos.</i> “ (V2); „ <i>Mes, kaip skyrius, dažnai net nežinome geriausio sprendimo – jį žino žmonės, kurie kasdien dirba su procesu.</i> “ (V10); „ <i>Savarankiškumo priimti sprendimus šiek tiek trūksta, reikia derinti su vadovais.</i> “ (D1)
Inovacijos „iš apačios“ ir platus darbuotojų įtraukimas	„ <i>Tikros inovacijų kultūros neužtenka vien viršaus – turi ateiti ir iš apačios.</i> “ (V1); „ <i>Yra daug smulkesnių iniciatyvų, kuriomis skatinama galvoti, siūlyti naujoves ir jas išbandyti.</i> “ (V7); „ <i>Idėja ta, kad pokytis nebūtų nuleistas iš viršaus, o pats skyrius turėtų laisvės jį adaptuoti. Inovacijas turėtų kurti ne vienas vadovas, o kuo platesnė komanda.</i> “ (V7); „ <i>Prie jos gali prisidėti kiekvienas darbuotojas – gamyba, administracija, vadovai, valytojai</i> “ (V6)

Interviu rezultatai atskleidžia, kad įgalinimas organizacijoje suvokiamas kaip būtina inovacijų atsiradimo sąlyga. V8 tai įvardija: „*Jei žmogus kūrybiškas, bet neįgalintas, tai nieko neišeis.*“. Tai rodo, kad inovacijų kultūroje svarbus ne vien idėjų turėjimas, bet ir reali galimybė priimti sprendimus bei veikti. V3 pabrėžia, kad įgalinimas siejamas su atsakomybe ir krypties aiškumu: „*Sprendimų laisvė eina kartu su atsakomybe, bet kryptis ir priežastis vis tiek aiškiai pasakoma.*“. Galima teigti, kad įgalinimas organizacijoje suprantamas kaip struktūruota laisvė.

Kartu interviu rodo, kad savarankiškumo dar trūksta. V7 įvardija: „*Norėčiau, kad savarankiškumo būtų daugiau – kad žmonės patys priimtų kuo daugiau sprendimų.*“, o D1 papildo, kad „*Savarankiškumo priimti sprendimus šiek tiek trūksta, reikia derinti su vadovais.*“ (D1). Tai rodo, kad organizacija yra pereinamojoje stadijoje: įgalinimo kryptis pripažįstama, tačiau praktikoje vis dar veikia derinimo logika.

Inovacijos negali būti kuriamos tik „iš viršaus“ (V1). V1 teigia: „Tikros inovacijų kultūros neužtenka vien viršaus – turi ateiti ir iš apačios.“. Pokyčiai turi būti adaptuojami komandos: „pats skyrius turėtų laisvės jį adaptuoti“ (V7). V6 įvardija, kad inovacijos atviros visiems: „Prie jos gali prisidėti kiekvienas darbuotojas – gamyba, administracija, vadovai, valytojai“. Tai rodo, kad inovacijų kultūra organizacijoje suvokiama kaip visos organizacijos mąstymo ir elgsenos norma, o ne tik vadovų sritis. Maisto pramonėje toks platus įtraukimas yra reikšmingas, nes smulkūs patobulinimai gamyboje, logistikoje ar kituose departamentuose dažnai turi didelį kaupiamą efektą, nors patys savaime nėra trikdančios inovacijos.

23 lentelė. Kūrybiškumo vaidmuo inovacijose remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Idėjos iš kasdienės veiklos bei praktikos	„Inovacijoms nereikia atskiros grafiko – jos turi būti pastebimos kasdienėje veikloje. Kartais reikia tiesiog sustoti ir pažvelgti naujomis akimis.“ (V9); „Yra daug smulkesnių iniciatyvų, kuriomis skatinama galvoti, siūlyti naujoves ir jas išbandyti. Idėjos dažnai atsiranda domintis naujovėmis ir stebint aplinką.“ (V7); „Kad būtų idėjų, reikia erdvės kūrybai: interaktyvių lentų, kortelių, įrankių kaip dizaino mąstysena.“ (V6); „Taikau Balinto metodą ir tuo metodu paremtas koučingo korteles – idėjoms ir refleksijoms.“ (V6); „Neturime labai formalios bendros idėjų generavimo sesijų sistemos, bet kasdienybėje daug atvirai diskutuojame.“ (V3)
Įvairovė, ambicija ir talentai kaip inovacijų variklis	„Tai ypač padeda jauniems specialistams – jie įgauna pasitikėjimo.“ (V4); „Reikia žmonių su ambicija ir noru keistis. Jei visi nori tik ramiai dirbti, inovacijų bus mažai. Įvairovė – skirtingas amžius, lytis, ekstravertai ir intravertai, skirtingos nuomonės.“ (V7); „Komanda turi labai skirtingas kompetencijas, todėl būtina išklausti kiekvieną.“ (V3); „Vyksta kova ne tik dėl klientų, bet ir dėl talentų – reikalingi žmonės, kurie geba kurti inovacijas. Galioja Pareto principas: 20 % kuria, 80 % vykdo – konkurencija dėl tų 20 % ypač svarbi.“ (V6)
Inovacijų kultūros veiksmingumo vertinimas ir vidinė motyvacija	„Veiksmingumą labiau jaučiame per tai, ar žmonės kalba ir ar atsiranda idėjų, nei per KPI.“ (V7); „Veiksmingumas labiau jaučiamas per įsitraukimą ir rezultata, o ne per griežtus KPI.“ (V3); „Mane labiau motyvuoja pats jausmas, kad padarei reikšmingą darbą.“ (V1)
Išoriniai inovacijų šaltiniai	„Mokymai, kelionės, dalyvavimas parodose ir konferencijose; pozityvus grįžtamasis ryšys.“ (D3); „Vadovus vežėme į mokymus Barselonoje, gavome metodinių įrankių, turime planą diegti šiuos metodus.“ (V6); „Yra penketukas: rinkos tendencijos, asortimentas, konkurentai, klientai, socialiniai tinklai.“ (V1)

Kūrybiškumas interviu atsakymuose labiau siejamas su kasdienybe nei su formaliomis sesijomis. V9 pabrėžia: „Inovacijoms nereikia atskiros grafiko – jos turi būti pastebimos kasdienėje veikloje.“, o V3 papildo: „Neturime labai formalios bendros idėjų generavimo sesijų sistemos, bet kasdienybėje daug atvirai diskutuojame.“. Kartu matyti, kad kūrybiškumas sąmoningai palaikomas ir įrankiais: V6 mini „interaktyvias lentas, korteles, įrankius kaip dizaino mąstysena“ bei „koučingo korteles – idėjoms ir refleksijoms“. Tai rodo balansą tarp spontaniško kūrybiškumo ir struktūruotų metodų. Maisto pramonės kontekste tai svarbu, nes kūrybiškumas dažnai pasireiškia per mažus, bet nuoseklius proceso ar produkto patobulinimus, kuriems reikalinga erdvė refleksijai.

Pastebima, kad kūrybiškumas siejamas su žmonių įvairove, ambicija ir talentais. V7 teigia: „Reikia žmonių su ambicija ir noru keistis“ ir akcentuoja „įvairovę – (...) skirtingos nuomonės“. V3 pabrėžia: „būtina išklausti kiekvieną“. V6 atkreipia dėmesį į talentų reikšmę: „20 % kuria, 80 % vykdo – konkurencija dėl tų 20 % ypač svarbi.“. Tai rodo, kad inovacijų kultūra organizacijoje remiasi ne masiniu kūrybiškumu, o sąmoningu talentų įgalinimu.

Galiausiai, interviu rodo, kad inovacijų kultūros veiksmingumas vertinamas labiau per įsitraukimą nei per KPI. V7 teigia: „Veiksmingumą labiau jaučiame per tai, ar žmonės kalba ir ar atsiranda

idėjų, nei per KPI.“, o V1 pabrėžia vidinę motyvaciją: „*Mane labiau motyvuoja pats jausmas, kad padarei reikšmingą darbą.*“. Taip pat matyti išoriniai šaltiniai kūrybiškumui. D3 mini „*Mokymai, kelionės, dalyvavimas parodose ir konferencijose*“, o V1 įvardija kitus šaltinius: „*(...) rinkos tendencijos, asortimentas, konkurentai, klientai, socialiniai tinklai*“.

4.1.6. Tolerancija rizikai

Analizuojant toleranciją rizikai, interviu rezultatai parodė, kad organizacijoje tai suvokiama kaip disciplinuota bandymų kultūra, kurioje neapibrėžtumas priimamas kaip natūrali inovacijų proceso dalis, siekiama riziką valdyti per kriterijus, skaičiavimus. Interviu rezultatuose analizuojant su tolerancija rizikai susijusius atsakymus išryškėjo šios temos:

- tolerancija rizikai ir bandymų kultūra (24 lentelė);
- kūrybiškumo vaidmuo inovacijose (25 lentelė).

24 lentelė. Tolerancija rizikai ir bandymų kultūra remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Inovacijos per nežinomybę ir neišvengiama rizika	„Inovatyvumas reiškė rizikingą ėjimą į priekį, ne viską sukontroliuojant. Jei įmonėje viskas idealiai sutvarkyta – tikriausiai judama per lėtai. Inovacijos dažnai būna labai nežinomybėje, su abejotinu prototipu. Galėjome sustoti vidury, bet to nepadarėme.“ (V4); „Nebaisu imtis nestandartinių sprendimų, nebaisu suklysti bandant naujus dalykus. Tokio aplinkoj atsiranda tikros inovacijos – kartais netikėtai, kartais labai kryptingai bandant.“ (V7); „Rinka gali būti nenuspėjama – prognozės ne visada pasitvirtina.“ (V1)
Kasdieniai eksperimentai ir smulkūs bandymai	„Dažniausiai smulkūs bandymai – ne visada pavyksta, bet formalus fiksavimo dar trūksta.“ (V9); „Kasdienybėje matosi: kuriami ir bandomi įvairūs prototipai, komanda drąsiai dalijasi idėjomis, nebijoma eksperimentuoti. Kai žmonės mato, kad už bandymą nebus baudžiama, jie jaučiasi saugiau rizikuoti.“ (D3)
Bandymų kaina ir rizikos biudžetai	„Turėjome tūkstančius nepanaudojamų pakuočių – tai bandymų kaina. Turime rizikos biudžetą“ (V1); „Pasidarėme skaičiavimus: atsiperkamumą, aptarnavimo sąnaudas“ (V2); „Tai gali būti sąnaudų taupymas arba papildomi pardavimai. Kiekvienas skyrius gali prisidėti. Dažnai turime idėjų, kurioms skiriame daug laiko, bet galiausiai jos nepasiteisina.“ (V10)

Interviu duomenys atskleidžia, kad organizacijoje inovacijos tiesiogiai siejamos su nežinomybe. V4 pabrėžia, kad inovacijos dažnai vyksta „*(...) labai nežinomybėje, su abejotinu prototipu*“, o judėjimas į priekį reikalauja priimti ribotą kontrolę: „*(...) rizikingą ėjimą į priekį, ne viską sukontroliuojant*“. Papildomai V1 įvardija rinkos nenuspėjamumą: „*(...) prognozės ne visada pasitvirtina*“, todėl rizika čia yra ne pasirinkimas, o neišvengiamumas. Tai rodo, kad inovacijos siejamos su nežinomybe, todėl valdymo kultūra turi būti pritaikyta veikti ne tik stabiliose, bet ir kintančiose situacijose. Maisto pramonės kontekste tai aktualu, nes produktų sprendimai turi tiesioginę finansinę kainą, o vartotojų bei rinkos dinamika gali greitai keistis. Bandymai organizacijoje dažnai vyksta kasdien per mažus ir greitus bandymus. V9 įvardija, kad „*(...) smulkūs bandymai – ne visada pavyksta, bet formalus fiksavimo dar trūksta*“. Tai rodo, kad bandymai vyksta, tačiau ne visada tinkamai užfiksuojami. Tolerancija rizikai organizacijoje turi aiškią finansinę dimensiją: bandymai kainuoja, tai priimama kaip inovacijų proceso dalis. V1 pateikia pavyzdį: „*(...) turėjome tūkstančius nepanaudojamų pakuočių – tai bandymų kaina. Turime rizikos biudžetą*“. V2 akcentuoja skaičiavimų svarbą: „*(...) pasidarėme skaičiavimus: atsiperkamumą, aptarnavimo sąnaudas*“, o V10 įvardija vertės logiką ir kartu laiko kainą: „*(...) turime idėjų, kurioms skiriame daug laiko (...) bet galiausiai jos*

nepasiteisina“. Organizacijoje pripažįstama bandymų kaina, atsiranda sąlygos atvirai kalbėti apie nesėkmes be kaltės jausmo, nes jos įtraukiamos biudžetą.

25 lentelė. Kūrybiškumo vaidmuo inovacijose remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Kalba ir taisyklės	„Todėl dažniau siūlau vartoti žodį trikdys, esmė ta, kad jis lemia rezultatą.“ (V10); „Galima susitarti, kad iki trijų kartų tiesiog fiksuojame trikdžius, o jei kartojasi toliau – priskiriamas atsakingas asmuo, kuris turi sudaryti veiksmų planą.“ (V10)
LEAN ir kiti procesų analizės įrankiai	„Čia jau prisijungia ir įrankiai – 5 kodėl, šakninių priežasčių analizė, žuvies kaulo diagrama.“ (V10); „Gamyboje naudojame vertės srauto žemėlapius. Tada matosi, kur yra apribojimai ir kur daugiausia švaistymo. Kitas principas – septyni švaistymo tipai, jei sąžiningai paanalizuoji savo darbo dieną, pamatai, kiek švaistymų yra ir ofise.“ (V10)
Idėjų piltuvai ir projektų stabdymas	„Dažnai turime idėjų, kurioms skiriame daug laiko, tikime jomis, bet galiausiai jos nepasiteisina. Pagrindinis apribojimas – laikas. Jeigu matai, kad naudos nėra arba ji labai maža, reikia mokėti paleisti ir imtis kito dalyko, nes laiko neatsuksi.“ (V10); „Jei idėja neneša naudos – projektą stabdome, bet neišmetame.“ (V2)
Rizikos ir vertės kriterijai sprendimų priėmimui	„Svarbiausia – kad būtų aiški nauda ir vertė. Dėl padaryto pokyčio turi atsirasti daugiau pardavimų arba mažesnės sąnaudos. Tai gali būti sąnaudų taupymas arba papildomi pardavimai. Kiekvienas skyrius gali prisidėti.“ (V10); „Pasidarėme skaičiavimus: atsiperkamumą, aptarnavimo sąnaudas.“ (V2)

Analizuojant interviu rezultatus, išryškėja siūlomas kalbos stilius ir taisyklės. V10 teigia, kad reiktų „(...) vartoti žodį trikdys, esmė ta, kad jis lemia rezultatą.“, o ne klaida. Be to, papildo, kad „(...) iki trijų kartų tiesiog fiksuojame trikdžius, o jei kartojasi toliau – priskiriamas atsakingas asmuo, kuris turi sudaryti veiksmų planą“. Tai rodo, kad palaikant inovacijų kultūrą svarbu ir kalbos stilius, vengiama kaltinamų teiginių, o taisyklės irgi skatina spręsti problemas.

Rizikos priėmimas organizacijoje remiasi procesų analizės įrankiais, kurie mažina neapibrėžtumą ir leidžia bandymus paversti valdomais. V10 pabrėžia, kad „prisijungia ir įrankiai – 5 kodėl, šakninių priežasčių analizė, žuvies kaulo diagrama“. Gamybos kontekste rizika konkretinama per LEAN metodus: „Gamyboje naudojame vertės srauto žemėlapius. Tada matosi, kur yra apribojimai ir kur daugiausia švaistymo“ (V10), taip pat akcentuojami „septyni švaistymo tipai“ (V10). Tai leidžia interpretuoti, kad organizacijoje tolerancija rizikai kuriama per gebėjimą greitai identifikuoti priežastis, matyti apribojimus ir bandyti ten, kur kuriama vertė.

Interviu duomenys taip pat rodo, kad tolerancija rizikai siejama su idėjų piltuvo logika ir gebėjimu laiku sustoti. V10 įvardija, kad „dažnai turime idėjų, kurioms skiriame daug laiko (...) bet galiausiai jos nepasiteisina“, o „pagrindinis apribojimas – laikas“, todėl „reikia mokėti paleisti“. V2 papildo, kad stabdymas nereiškia idėjos „nurašymo“: „Jei idėja neneša naudos – projektą stabdome, bet neišmetame.“. Tai rodo brandesnę rizikos tolerancijos formą: ne visos idėjos turi būti tęsiamos, tačiau jos gali likti ateičiai, jei pasikeistų sąlygos ar atsirastų kitos galimybės.

Galiausiai, interviu rezultatai parodo, kad sprendimai dėl rizikos organizacijoje aiškiai filtruojami per vertės kriterijus. V10 akcentuoja, kad „Svarbiausia – kad būtų aiški nauda ir vertė“, kuri turi pasireikšti „daugiau pardavimų arba mažesnės sąnaudos“. V2 šią logiką papildo skaičiavimais: „Pasidarėme skaičiavimus: atsiperkamumą, aptarnavimo sąnaudas.“. Tai rodo, kad tolerancija rizikai organizacijoje paremta aiškia ekonomine logika, kuri leidžia derinti drąsą bandyti su atsakomybe už išteklius. Maisto pramonės kontekste tai svarbu, nes inovacijos dažnai susijusios su

ilgiais bandymų ciklais, reikalauja daug išteklių, todėl vertės kriterijai tampa svarbūs sprendžiant vykdomus projektus.

4.1.7. Dėmesys rinkai

Analizuojant dėmesį rinkai, interviu rezultatai parodė, kad dėmesys rinkai organizacijoje veikia kaip nuolatinis išorinės aplinkos stebėjimo procesas, kuris tiesiogiai kuria inovacijų srautą. Interviu rezultatuose analizuojant su dėmesiu rinkai susijusius atsakymus išryškėjo šios temos:

- rinkos įžvalgų šaltiniai ir duomenimis grįsta analizė (26 lentelė);
- rinkos signalų vertimas inovacijomis ir sprendimų greitis (27 lentelė).

26 lentelė. Rinkos įžvalgų šaltiniai ir duomenimis grįsta analizė remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Klasikiniai rinkos įžvalgų šaltiniai	„Idėjos visada gimė per keliones, parodas, kontaktus.“ (V4); „Kontaktai su įrangos gamintojais – pagrindinis naujovių šaltinis.“ (V4)
Vartotojų tendencijų stebėjimas	„Prie to prisidėjo skaitmeninis turinys, socialinė medija, trendai.“ (V4); „Renkame iš rinkų, konkurentų, socialinių medijų“ (D1); „Nebūtina viską reikia išradinėti patiems, užtenka stebėti, kas jau kur nors veikia, ir įsivertinti, kokios galimybės“ (V2)
Duomenimis grįsta rinkos ir konkurentų analizė	„Analizuojame konkurentus, klientų poreikius, turime duomenų bazines, DI įrankius.“ (D2); „Kas ketvirtį peržiūrėti, kokios naujovės atsirado rinkoje, laukiame brandesnės technologijos.“ (V2)

Interviu duomenys atskleidžia, kad organizacijoje naudojami klasikiniai rinkos įžvalgų šaltiniai. V4 įvardija, kad „Idėjos visada gimė per keliones, parodas, kontaktus“, o naujovių paieška siejama ir su partneriais: „Kontaktai su įrangos gamintojais – pagrindinis naujovių šaltinis.“. Tai rodo, kad inovacijų kultūroje svarbi praktika ne tik ieškoti idėjų viduje, o aktyviai jas sekti iš aplinkos, kur naujovės formuojasi. Maisto pramonės kontekste nemaža dalis inovacijų remiasi technologiniais sprendimais, todėl kontaktas su gamintojais tampa greitu keliu į inovacinius sprendimus. Tuo pačiu tai kuria ir riziką: jei rinkos signalas ateina daugiausia per tiekėjus, organizacija gali stipriau reaguoti į technologines galimybes nei į vartotojo problemas, todėl reikalingas nuoseklus įžvalgų vertinimas per vertę.

Pastebima, kad organizacijoje ryškėja vartotojų tendencijų stebėjimas kaip nuolatinis inovacijų šaltinis. V4 pabrėžia, kad prie idėjų atsiradimo „(...) prisidėjo skaitmeninis turinys, socialinė medija, trendai.“. D1 papildo, kad įžvalgos renkamos iš kelių kanalų: „(...) iš rinkų, konkurentų, socialinių medijų“. V2 įvardija požiūrį į inovacijas: „Nebūtina viską reikia išradinėti patiems, užtenka stebėti, kas jau kur nors veikia, ir įsivertinti, kokios galimybės“. Galima teigti, kad inovacijų kultūroje stipri adaptavimo logika: vertę kuria ne vien originalumas, bet gebėjimas greitai atpažinti rinkos signalus ir juos paversti tinkamais sprendimais savo kontekste. Maisto pramonėje tai reiškia, kad rinkos tendencijos gali būti anksti pastebimi ir sukuriami produktai, kol rinka dar nėra perpildyta analogais. Tik tuo vadovaujantis išlieka pavojus tapti vien reaguojančia organizacija: jei trendų stebėjimas nėra derinamas su aiškia atrankos logika, inovacijos gali virsti tik trumpalaikių bandymų gausa.

Interviu rezultatai atskleidžia, kad rinkos pažinimas organizacijoje vis labiau grindžiamas duomenimis ir struktūruota analize. D2 nurodo, kad „Analizuojame konkurentus, klientų poreikius, turime duomenų bazines, DI įrankius.“. V2 papildo, kad stebėjimas vyksta periodiškai: „Kas ketvirtį

peržiūrėti, kokios naujovės atsirado rinkoje, laukiame brandesnės technologijos.“. Tai rodo, kad inovacijų kultūroje rinka tampa ne tik įkvėpimo šaltiniu, bet ir filtru, kuris padeda pasirinkti, ką verta daryti dabar, o ką – sąmoningai stebėti ir laukti.

27 lentelė. Rinkos signalų vertimas inovacijomis ir sprendimų greitis remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Greita reakcija į rinkos poreikius	<i>„Pastebėjome poreikį tam tikro tipo produktams, paleidome tokio tipo produktų liniją, buvome pirmi rinkoje.“ (D1); „(...) svarbu, nes spaudžia judėti greičiau, būti pirmiems rinkoje.“ (V8); „Jei nori būti pirmas arba bent ne paskutinis, turi nuolat judėti, stebėti rinką, kurti idėjas.“ (V6)</i>
Rizika būti lėtiems	<i>„Mažos inovacijos – greitai, didesnės – sprendimai direktorių lygyje užtrunka, kartais dėl to prarandame tendę.“ (D1)</i>

Interviu rezultatai parodo, kad organizacija geba rinkos signalus paversti konkrečiais bandymais. D1 pateikia pavyzdį: *„Pastebėjome poreikį tam tikro tipo produktams, paleidome tokio tipo produktų liniją, buvome pirmi rinkoje.“* V8 pabrėžia konkurencijos spaudimą: *„(...) svarbu, nes spaudžia judėti greičiau, būti pirmiems rinkoje.“* „Jei nori būti pirmas arba bent ne paskutinis, turi nuolat judėti, stebėti rinką, kurti idėjas“ (V6), tai rodo, kad dėmesys rinkai organizacijoje veikia kaip nuolatinė praktika.

Interviu rezultatai atskleidžia įtampą tarp inovacijų greičio ir sprendimų priėmimo struktūros. D1 įvardija, kad *„Mažos inovacijos – greitai, didesnės – sprendimai direktorių lygyje užtrunka, kartais dėl to prarandame tendę.“* Tai rodo, kad organizacijoje kasdieniai patobulinimai vyksta greitai, tačiau didesnės iniciatyvos sulėtėja dėl sprendimų centralizacijos. Inovacijų kultūrai tai svarbu, nes rinkos orientacija reikalauja ne tik įžvalgų rinkimo, bet ir gebėjimo priimti sprendimus tokiu tempu, koku juda rinka. Maisto pramonėje ši dilema ypač ryški: didesnės inovacijos reikalauja investicijų, kokybės užtikrinimo ir tiekimo grandinės suderinimo, todėl sprendimų lėtėjimas yra iš dalies natūralus.

4.1.8. Bendradarbiavimas ir mokymasis

Analizuojant bendradarbiavimą ir mokymąsi, interviu rezultatai parodė, kad šis veiksnys organizacijoje veikia kaip dvi susijusios inovacijų kultūros atramos: bendradarbiavimas trumpina kelią nuo problemos iki sprendimo, o mokymasis leidžia patirtį paversti pakartojama organizacine praktika. Interviu rezultatuose analizuojant su bendradarbiavimu ir mokymosi susijusius atsakymus išryškėjo šios temos:

- organizacinis mokymasis ir žinių sklaida (28 lentelė);
- bendradarbiavimas ir kultūriniai barjerai (29 lentelė).

28 lentelė. Organizacinis mokymasis ir žinių sklaida remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Sisteminis pamokų fiksavimas ir trikdžių analizė	„Kiekvienų metų pabaigoje išsitraukiam 10 dažniausių trikdžių, juos analizuojam, kasmet dalis problemų iškrenta iš dešimtuko.“ (V8); „Duomenis pildo ne tik tiesiogiai pavaldūs darbuotojai, bet ir kitų skyrių.“ (V8); „Kasdieniai rytiniai susirinkimai skyriuose, atvirai kalbama apie problemas, sprendimus.“ (V8); „Dalijimasis tarp fabrikų – aptariame, kas pavyko, iš ko pasimokėm.“ (V8); „Išmokome daug technologinių dalykų, net jei rezultatas iš pradžių buvo blogas.“ (V4)
Struktūruotos sistemos idėjomis, inovacijoms ir informacijai	„Efektyviausiai veikia tobulinimo lenta, kur fiksuojamos idėjos ir įgyvendinimas.“ (V9); „Pokyčiai komunikuojami per vidinius kanalus.“ (V9); „Jau kelerius metus vyksta ketvirčio pranešimai gamyboje – jų metu dalinamasi pasiekimais, iššūkiais, inovacijomis, finansiniais rodikliais“ (V10); „Kas du mėnesius vienos įmonės vadovas turi pasidalinti, kokius naujus įrankius bandė, kokią patirtį gavo.“ (V10); „Planuojama ir per vidinį intranetą dalintis trumpais pristatymais apie dirbtinio intelekto įrankius, kurie realiai davė naudą.“ (V10); „Pagrindiniai kanalai: kasdieniai, periodiniai susirinkimai, bendri katalogai, LEAN sistema ir rodikliai.“ (V6)
Reguliarūs susirinkimai ir žinių dalijimosi ritualai	„Turime kelis lygius: vadovų susitikimai, savaitiniai rytiniai, susitikimai su komercija ir gamyba.“ (V1); „Kartą per savaitę aptariame, kas naujo įvyko, tai fiksuojame protokoluose.“ (V2); „Kiekvieną savaitę turime vadovo pokalbius su komanda.“ (V1); „Kiekvieną trečiadienį turime valandą departamento viduje – žmonės dalinasi naujienomis, mokymais, rezultatais, darome refleksiją.“ (V6); „Kartą per mėnesį komandos kalba apie vertybes ir elgseną, dėkoja kolegoms už konkrečius elgesio pavyzdžius.“ (V6)
Informacijos spragos	„Informacija išsibarsčiusi – neturime vienos aiškos sistemos.“ (V1); „Aiškaus inovacijoms skirtą kanalą kol kas neturime.“ (V1)

Interviu rezultatai atskleidžia, kad mokymasis organizacijoje dažnai vyksta per sisteminę problemų analizę ir pasikartojančių trikdžių identifikavimą. V8 įvardija praktiką: „Kiekvienų metų pabaigoje išsitraukiam 10 dažniausių trikdžių, juos analizuojam, kasmet dalis problemų iškrenta iš dešimtuko.“. Tai rodo, kad mokymasis nėra tik refleksija, o nuosekli rutina. Be to, mokymasis nevyksta tik viename skyriuje – „Duomenis pildo ne tik tiesiogiai pavaldūs darbuotojai, bet ir kitų skyrių.“ (V8). Tokia praktika inovacijų kultūrai svarbi tuo, kad žinios tampa prieinamos visiems organizacijoje.

Pastebima, kad mokymasis ir žinių sklaida organizacijoje didėja, kai naudojamos aiškos struktūros. V9 teigia, kad „Efektyviausiai veikia tobulinimo lenta, kur fiksuojamos idėjos ir įgyvendinimas.“. V10 papildo, kad žinių sklaida vyksta ir per formalius pasidalinimus: „Jau kelerius metus vyksta ketvirčio pranešimai gamyboje – jų metu dalinamasi pasiekimais, iššūkiais, inovacijomis, finansiniais rodikliais“. Šios praktikos rodo, kad inovacijų kultūroje žinios ne tik sukuriamos, bet ir jomis dalinamasi, kad galėtų būti perimtos kitų.

Žinių sklaida organizacijoje stipriai remiasi reguliariais susirinkimais ir pasidalinimo praktikomis. V1 nurodo, kad „Turime kelis lygius: vadovų susitikimai, savaitiniai rytiniai, susitikimai su komercija ir gamyba.“, o V6 pateikia pavyzdį apie refleksiją: „Kiekvieną trečiadienį turime valandą departamento viduje – žmonės dalinasi naujienomis, mokymais, rezultatais, darome refleksiją.“. Tokios praktikos inovacijų kultūrai svarbios tuo, kad mokymasis tampa kasdieniai – tai mažina riziką, kad dalijimasis įvyks tik tada, kai atsiras laiko.

Nors organizacijoje egzistuoja daug mokymosi praktikų, informacijos valdymas vis dar turi spragų. V1 įvardija problemą: „Informacija išsibarsčiusi – neturime vienos aiškos sistemos.“. Taip pat akcentuojama, kad „Aiškaus inovacijoms skirtą kanalą kol kas neturime.“. Tai rodo, kad inovacijų kultūroje atsiranda rizika prarasti išteklius reiklų bandymų sukaupimą patirtį: jei nėra vieno aiškaus

dokumento idėjoms ir pamokoms fiksuoti, mokymasis tampa priklausomas nuo žmonių atminties ir neformalių ryšių. Be to, maisto pramonės kontekste, tokia informacija būtina ir saugai užtikrinti.

29 lentelė. Bendradarbiavimas ir kultūriniai barjerai remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Komandiškumas kaip inovacijų sąlyga	„Didesnės užduotys visuomet sprendžiamos komandiškai.“ (V9); „Komandiškumas užtikrina geresnį rezultatą ir greitesnį įgyvendinimą.“ (V9); „Yra ir individualių užduočių, bet bendrai – dominuoja komandiškumas.“ (V9); „Skyriaus viduje daugiausia dalijamės kasdienėje veikloje.“ (D3); „Labiau vyrauja komandiškumas – žinių pasidalinimas labai svarbus, vienas žmogus negali būti ekspertas visose srityse.“ (V3); „Generuojame kalbėdami, analizuojant gamybos galimybes.“ (D2)
Įtraukimas, nuomonių įvairovė ir sprendimų priėmimas	„Svarbu, kad viena nuomonė neužgožtų visų – kad įvyktų diskusija ir kolektyvinis sprendimas.“ (V7); „Leisti pasisakyti visiems – kad susirinkimuose nekalbėtų tik vienas žmogus.“ (V7); „Kuriant naujus gaminius dažnai dalyvauja daug skirtingų padalinių – tai nėra vieno žmogaus darbas.“ (V7); „Kuo daugiau turime nuomonių ir diskusijų, tuo didesnė tikimybė pasiekti geresnį rezultatą greičiau.“ (V3); „Bendradarbiavimas inovacijoms yra kritiškai svarbus – idėjų generavimui skatiname jungtis į grupes ir generuoti kartu.“ (V6); „Į projektus stengiamės kviešti kuo daugiau suinteresuotų šalių.“ (V6); „Dirbame porose, dalinamės idėjomis, padedame vieni kitiems.“ (D1)
„Silo“ efektas, individualizmas ir KPI konfliktai	„Po pokyčių padaliniai šiek tiek užsidarę dabar savo burbuluose.“ (V4); „Tarp gamybos, kokybės ir kitų – nedaug dalijamės. To trūksta.“ (D2); „Pardavimuose daugiau individualių tikslų – kiekvienas turi savo segmentus ir individualius rezultatus.“ (V6); „Administracijoje dėl tempo ir užduočių kartais žmonės renkasi, kad padarysiu pats, taip bus greičiau, nei kad derinsiu.“ (V6); „Jeigu inovacijai reikalinga kitų skyrių pagalba ir jie nemato tokios didelės vertės kaip tu, tai yra sunku. Tada buldozeriu bandai stumti, bet rezultatas užtrunka arba nepavyksta.“ (V11); „Būdingas požiūris: kodėl aš dabar turiu daryti, jeigu čia tavo sugalvota, tai tu pats ir daryk.“ (V11); „Noriu daryti pokytį, bet tas pokytis darys įtaką kito skyriaus rodikliui, ir tas skyrius sakys: ne, ne, ne.“ (V11); „Konfliktai atsiranda tada, kai sako: aš nematau prasmės.“ (V11)

Interviu rezultatai rodo, kad komandiškumas organizacijoje suvokiamas kaip pagrindinė sąlyga sprendžiant sudėtingesnes užduotis ir vystant inovacijas. V9 pabrėžia, kad „Didesnės užduotys visuomet sprendžiamos komandiškai.“ ir kad „Komandiškumas užtikrina geresnį rezultatą ir greitesnį įgyvendinimą.“. D2 papildo, kad idėjos gimsta per dialogą: „Generuojame kalbėdami, analizuojant gamybos galimybes.“. Tai rodo, kad inovacijos čia kyla ne tik iš individualių įžvalgų, bet iš komandos bendro darbo.

Organizacijoje pastebima, kad inovacijų kokybė siejama su gebėjimu įtraukti skirtingas nuomones. V7 pabrėžia: „Svarbu, kad viena nuomonė neužgožtų visų – kad įvyktų diskusija ir kolektyvinis sprendimas.“ ir kad svarbu „Leisti pasisakyti visiems – kad susirinkimuose nekalbėtų tik vienas žmogus.“. V3 papildomai įvardija įvairovės vertę greičiui ir rezultatui: „Kuo daugiau turime nuomonių ir diskusijų, tuo didesnė tikimybė pasiekti geresnį rezultatą greičiau.“. Tai rodo, kad organizacijoje įvairovė traktuojama kaip būdas greičiau pasiekti kokybišką sprendimą.

Interviu rezultatai parodo, kad didžiausi bendradarbiavimo barjerai kyla ne iš idėjų trūkumo, o iš struktūrinių ir tikslų nesuderinamumo veiksmų. V4 pastebi: „Po pokyčių padaliniai šiek tiek užsidarę dabar savo burbuluose.“, o D2 tiesiogiai įvardija žinių sklaidos stoką: „Tarp gamybos, kokybės ir kitų – nedaug dalijamės. To trūksta.“. V11 apibrėžia tipinį konfliktą, kai inovacijai reikia kitų skyrių išteklių: „Jeigu inovacijai reikalinga kitų skyrių pagalba ir jie nemato tokios didelės vertės kaip tu, tai yra sunku.“ ir kai pokytis daro įtaką kitų skyrių rodikliams: „Noriu daryti pokytį, bet tas pokytis darys įtaką kito skyriaus rodikliui, ir tas skyrius sakys: ne, ne, ne.“. Šios citatos rodo, kad inovacijų

kultūros silpnoji vieta dažnai yra ne kūrybiškumas, o horizontalus suderinamumas tarp padalinių. Maisto pramonėje šie konfliktai svarbūs, nes sprendimai dažnai liečia kelis departamentus: komercinis laimėjimas gali reikšti technologinį apsunkinimą, kokybės riziką ar didesnes sąnaudas. Jei KPI logika sukurta taip, kad kiekvienas skyrius optimizuoja tik savo rodiklį, inovacijos gali tapti stumdymu „buldozeriu“ (V11), o ne bendru sutarimu. Tai tiesiogiai mažina inovacijų kūrimo greitį ir didina vidinę trintį.

4.1.9. Technologinės galimybės

Analizuojant technologines galimybes, interviu rezultatai parodė, kad tai organizacijoje suvokiama kaip vienas svarbiausių inovacijų kultūros greičio šaltinių. Interviu rezultatuose analizuojant su bendradarbiavimu ir mokymosi susijusius atsakymus išryškėjo šios temos:

- skaitmeninė infrastruktūra kaip inovacijų ir efektyvumo pagrindas (30 lentelė);
- DI kaip kasdienio darbo produktyvumo katalizatorius (31 lentelė);
- automatizacija ir pažangios technologijos kaip procesų optimizavimo priemonė (32 lentelė);
- skaitmenizacija kaip organizacinių ir HR procesų transformacija (33 lentelė);
- technologijos žmogų stiprina, o ne pakeičia (34 lentelė).

30 lentelė. Skaitmeninė infrastruktūra kaip inovacijų ir efektyvumo pagrindas remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Trikdžių fiksavimas	„Naudojam įrankį, kuriame fiksuojamos prastovos ir gedimai, dabar jau fiksuojam ir minutinius sustojimus.“ (V8)
Sistemos	„Mūsų techninė sistema: inventorizacija visuose fabrikuose, detalių suvedimas į sistemą, matomumas tarp fabrikų.“ (V8); „Pagrindas – sistemos: personalo valdymo, veiklos valdymo, gamybos planavimo, finansų planavimo ir DI integracija planavime.“ (V6)

Interviu duomenys rodo, kad skaitmeninė infrastruktūra pirmiausia kuriama kaip efektyvinimo priemonė gamyboje. V8 teigia: „Naudojam įrankį, kuriame fiksuojamos prastovos ir gedimai, dabar jau fiksuojam ir minutinius sustojimus.“. Inovacijų kultūroje tai reiškia, kad organizacija kreipia dėmesį ne tik į didelius nuostolius, bet ir į mažus, kas leidžia daryti patobulinimus visuose lygiuose. V8 papildomai akcentuoja bendrą sistemą tarp fabrikų: „Mūsų techninė sistema: inventorizacija visuose fabrikuose, detalių suvedimas į sistemą, matomumas tarp fabrikų.“ (V8). Tai rodo, kad inovacijų kultūrai svarbus ne vien lokalus pagerinimas, bet ir sprendimų pritaikomumas visoje organizacijoje. V6 įvardija, kad organizacijos pagrindas yra „(...) sistemos: personalo valdymo, veiklos valdymo, gamybos planavimo, finansų planavimo ir DI integracija planavime.“. Tai rodo, kad technologinės galimybės suvokiamos kaip tarpusavyje sujungtų sistemų visuma, kuri leidžia inovacijoms atsirasti ne tik gamyboje, bet ir administracijoje.

31 lentelė. DI kaip kasdienio darbo produktyvumo katalizatorius remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
DI kaip laiko taupymo įrankis	„Didžiausią naudą matau iš DI tipo sprendimų, tai, kas anksčiau užimdavo 2–3 dienas, dabar gali būti padaryta per pusvalandį.“ (V8); „Dirbtinis intelektas labai pakeitė darbą.“ (V1); „Didžiausią pokytį padarė dirbtinis intelektas – nuo laiškų iki dokumentų rengimo.“ (V7); „Dauguma administracijoje vienaip ar kitaip juo naudojasi – daugiau ar mažiau.“ (V7)
DI kaip sprendimų generavimo ir analizės pagalbininkas	„Kai gaunu aprašytus trikdžius ar klaidas iš gamybos, juos suvedu ir paprašau DI pasiūlyti galimus sprendimo variantus.“ (V10); „Su dirbtiniu intelektu tu greitai gauni idėjų, analizę, variantus.“ (V10)
DI kaip informacijos rinkimo ir apdorojimo variklis	„Jis padeda rinkti ir apdoroti informaciją apie tendencijas, receptūras ir kita, taupo labai daug laiko.“ (D3)
DI planavime ir apkrovų optimizavime	„Planavimo procesuose DI analizuoja komentarus ir padeda planuoti gamybą bei įrenginių apkrovimą.“ (V7)
DI kaip pagalba atitikties ir skaičiavimų darbuose	„DI labai padeda tikslintis ir sekant reglamentus, sutaupo darbo valandų.“ (V2); „Galvojame, kaip panaudoti DI preliminariniams sąmatų skaičiavimams“ (V2); „Inovacijos dažnai atsiranda tam, kad atlaisvintų žmonių – DI sutaupo laiką.“ (V2)

Interviu rezultatai rodo, kad dirbtinis intelektas organizacijoje laikomas kaip laiko taupymo ir produktyvumo įrankis, kuris keičia kasdienį darbą. V8 pabrėžia mastą: „Didžiausią naudą matau iš DI tipo sprendimų, tai, kas anksčiau užimdavo 2–3 dienas, dabar gali būti padaryta per pusvalandį.“. V7 papildo, jog DI poveikis apima kasdienės užduoties: „Didžiausią pokytį padarė dirbtinis intelektas – nuo laiškų iki dokumentų rengimo.“ (V7). Tai rodo, kad DI organizacijoje veikia kaip laiko taupymo mechanizmas, kuris gali būti nukreiptas į didesnės vertės veiklas, įskaitant inovacijų paiešką, analizę ir sprendimų rengimą.

Svarbu, kad DI naudojamas ne tik tekstų rengimui, bet ir kitiems iššūkiams. V10 teigia: „Kai gaunu aprašytus trikdžius ar klaidas iš gamybos, juos suvedu ir paprašau DI pasiūlyti galimus sprendimo variantus.“, taip pat pabrėžia: „Su dirbtiniu intelektu tu greitai gauni idėjų, analizę, variantus.“. D3 naudoja DI rinkos analizei: „Jis padeda rinkti ir apdoroti informaciją apie tendencijas, receptūras ir kita, taupo labai daug laiko“. Tai reiškia, kad inovacijų kultūroje DI tampa kasdieniu įrankiu, kuris pagreitina pasirengimą sprendimams, tačiau galutinė atsakomybė išlieka žmogui. Maisto pramonės kontekste DI pritaikymas turi aiškią praktinę vertę: didelė dalis inovacijų atsiranda per greitą informacijos apdorojimą: tendencijos, receptūrų variantai, sąmatos.

32 lentelė. Automatizacija ir pažangios technologijos kaip procesų optimizavimo priemonė remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Automatizacija realiu laiku	„Nauja įranga turi daugiau daviklių, gali koreguoti parametrus realiu laiku.“ (V4)
„Virtualus technologas“ ir prognozavimas	„Virtualus technologas – žinių bazė, gedimų prognozė.“ (V4)
Robotizacija – optimizavimo kryptis	„Gamyboje – robotizacija ir automatizacija, judame link vis gilesnio procesų optimizavimo.“ (V3)
Mažos automatizacijos	„Atsirado Power Automate robotukai, kurie automatizuoja smulkius, bet laiko reikalaujančius darbus“ (V10)
Inovacinės technologijos	„Testuoja robotą valiklį, egzoskeletus, sluoksniavimo planavimo algoritmas atlaisvina 3 val. žmogui – automatizacija yra esmė.“ (V5); „DI reglamentams skaityti, sąmatoms skaičiuoti, algoritmai gamyboje.“ (V5)

Interviu rezultatai rodo, kad automatizacija organizacijoje suvokiama kaip nuosekli kryptis, orientuota į gilesnį procesų optimizavimą ir stabilumą. V4 pabrėžia, kad „Nauja įranga turi daugiau daviklių, gali koreguoti parametrus realiu laiku“. Tai reiškia, kad technologijos ne tik atlieka darbą, bet ir gali valdyti procesus realiu laiku, mažindamos svyravimus ir klaidų tikimybę. V4 taip pat mini prognozavimo aspektą: „Virtualus technologas – žinių bazė, gedimų prognozė“. Tai rodo pereinamąjį etapą nuo reaguojančios prie prevencinės logikos, kai inovacijų kultūra remiasi ne tik problemų sprendimu, bet ir jų numatymu. V3 įvardija kryptį: „Gamyboje – robotizacija ir automatizacija, judame link vis gilesnio procesų optimizavimo“. V10 papildo, kad automatizacija vyksta ir kituose lygiuose: „Atsirado Power Automate robotukai, kurie automatizuoja smulkius, bet laiko reikalaujančius darbus“. V5 pateikia konkrečių inovacinių bandymų pavyzdžių: „Testuoja robotą valiklį, egzoskeletus – automatizacija yra esmė“. Šios citatos rodo, kad maisto pramonės kontekste technologinės inovacijos apima ir fizinę gamybos aplinką, ir administracines funkcijas, o pagrindinis tikslas – atlaisvinti laiką bei didinti stabilumą.

33 lentelė. Skaitmenizacija kaip procesų transformacija remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Skaitmenizacija per HR	„Didžiausią įtaką turėjo skaitmenizacija ir personalo procesų automatizavimas – diegiame tris sistemas.“ (V6)
Elektroniniai dokumentai	„Elektroniniai dokumentai – atsisakome popierinių sutarčių, pereiname prie kvalifikuotų elektroninių parašų.“ (V6)
Skaitmeninis darbuotojų vertinimas	„Skaitmeninė veiklos vertinimo sistema – visi vertinimai vyksta skaitmeniškai, gauname daug duomenų analitikai apie įgūdžius ir kompetencijas.“ (V6)
DI atrankoje ir vadovų palaikyme	„Atrankų platforma naudoja DI, kuris pagal raktinius žodžius padeda pasirinkti CV, kol kas tikriname rankiniu būdu.“ (V6); „Atrankų platforma leis testuoti interviu su DI, Nelson virtualus asistentas, kuris koučina vadovus ir vertina pokalbius.“ (V6)
Administravimo funkcijų mažėjimas dėl sistemų	„Administravimo beveik nebėliks – viską tvarkys sistemos, liks vienas žmogus fiziniam kontaktui ir retesnėms situacijoms.“ (V6)

Interviu rezultatai rodo, kad technologinės galimybės organizacijoje apima ne tik gamybos technologijas, bet ir organizacinių procesų transformaciją, ypač žmogiškųjų išteklių srityje. V6 teigia:

„Didžiausią įtaką turėjo skaitmenizacija ir personalo procesų automatizavimas – diegiamės tris sistemas“. Taip pat įvardijamas perėjimas prie skaitmeninių dokumentų: „Elektroniniai dokumentai – atsisakome popierinių sutarčių, pereiname prie kvalifikuotų elektroninių parašų“ (V6). Šios citatos rodo, kad organizacija mažina administracinę naštą ir kuria pagrindą greitesniems procesams, o tai inovacijų kultūrai svarbu – kai mažiau laiko skiriama administraciniams procesams, daugiau lieka inovaciniams sprendimams ir pokyčiams.

34 lentelė. Technologijos žmogų stiprina, o ne pakeičia remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Pritaikyti asmeniškai sprendimai kaip konkurencinis pranašumas	„Su įranga dažnai būna ne iš asortimento, o pritaikyta pagal mūsų poreikius – kartais net visiškai naujai sukurta.“ (V8)
Idėjos ateina iš išorės, bet greitai testuojamos viduje	„Socialiniuose tinkluose pamačiau reklamą apie lietuvių kurtą DI skambučių sprendimą – pasiūliau išbandyti.“ (V7)
Procesų perstatymas per naujas sistemas	„Nauja įmonės sistema perstruktūroja procesus daugelyje departamentų.“ (V1)

Interviu rezultatai rodo aiškią nuostatą, kad technologijos organizacijoje turi būti pritaikytos žmogui ir organizacijos poreikiams, o ne atvirkščiai. V8 pabrėžia individualų pritaikymą kaip konkurencinį pranašumą: „(...) pritaikyta pagal mūsų poreikius – kartais net visiškai naujai sukurta.“. Tai rodo, kad technologinės inovacijos siejamos su organizacijos specifika, o ne su standartinių sprendimų kopijavimu. V7 pateikia pavyzdį apie greitą testavimą: „Socialiniuose tinkluose pamačiau reklamą apie lietuvių kurtą DI skambučių sprendimą – pasiūliau išbandyti.“. Tai atskleidžia praktinį inovacijų kultūros bruožą – idėjos ateina iš išorės, bet organizacija turi vidinę iniciatyvą jas greitai patikrinti.

4.1.10. Nacionalinė kultūra

Analizuojant nacionalinę kultūrą, interviu rezultatai parodė, kad organizacijoje ji suvokiama kaip foninis, tačiau realiai kasdienėje elgsenoje atsispindintis veiksnys.. Interviu rezultatuose analizuojant su nacionaline kultūra susijusius atsakymus išryškėjo šios temos:

- kartų kaita (35 lentelė);
- galios distancija ir atsakomybės baimė kaip inovacijų stabdis (36 lentelė);
- nacionalinis kontekstas (37 lentelė).

35 lentelė. Kartų kaita remiantis interviu rezultatais.

Potemė	Citata
Senasis mentalitetas	„Dar vis jaučiasi senosios kartos mąstymas: nesugedo – neliesk. Tai šiek tiek stabdo.“ (V8)
Pereinamasis laikotarpis	„Matosi pereinamasis laikotarpis – mažėja senas mąstymas.“ (V1)
Jaunesnioji karta	„Jaunesnė karta – visiškai kitokia, yra noras daryti greičiau, efektyviau.“ (V8); „Čia labai jaučiasi kartų kaita, jaunesni turi daugiau drąsos priimti atsakomybę.“ (V2); „Jaunesnė karta aktyvesnė siūlyti idėjas, mažiau bijo.“ (D1)
Vyresnių verslininkų pokyčių vengimas	„Problema dažniau senesnės kartos verslininkuose, kurie nebenori investuoti į pokyčius.“ (V7)
Daugiau komforto	„Dabar daugiau dėmesio komfortui, mažiau alkio, kurio norisi siekti bet kokia kaina.“ (V4)

Interviu rezultatai atskleidžia, kad kartų kaita organizacijoje yra vienas ryškiausių nacionalinės kultūros požymių. V8 įvardija senąjį mąstymą: „Dar vis jaučiasi senosios kartos mąstymas: nesugedo – neliesk. Tai šiek tiek stabdo.“. Vyraujant tokio mąstymo darbuotojams, pokyčiai inicijuojami lėčiau arba tik tada, kai problema tampa akivaizdi. Lietuvos mastu matomas pereinamasis etapas: V1 pažymi, kad „(...) mažėja senas mąstymas“. Tai reiškia, kad jaunesnioji karta tampa labiau atvira pokyčiams. Šis perėjimas siejamas su greičiu, efektyvumu ir didesne iniciatyva. V8 teigia: „Jaunesnė karta – visiškai kitokia, yra noras daryti greičiau, efektyviau“, o V2 papildo: „Čia labai jaučiasi kartų kaita, jaunesni turi daugiau drąsos priimti atsakomybę“. Tai rodo, kad inovacijų kultūrai svarbiausia ne pats amžius, o elgsenos tipas: drąsa siūlyti, priimti atsakomybę ir siekti efektyvumo. Maisto pramonės kontekste kartų kaita ypač reikšminga, nes šioje srityje natūraliai daug standartų, procedūrų ir kontrolės. Tai palaiko kokybę, bet gali slopinti iniciatyvą. Jei organizacija geba suderinti vyresnių darbuotojų patirtį su jaunesnių greičiu ir drąsa, inovacijos tampa tvaresnės: kuriamas pokytis, kuris nepažeidžia stabilumo, bet leidžia sistemingai gerinti procesus.

36 lentelė. Galios distancija ir atsakomybės baimė kaip inovacijų stabdis remiantis interviu rezultatais.

Potemė	Citata
Sprendimų centralizacija	„Vis dar yra vietų, kur laukiama aukščiausio vadovo sprendimo.“ (V1)
Atsargumas ir atsakomybės vengimas	„Atsargumas vis dar būdingas – dažnai laukiama aiškaus vadovo patvirtinimo, yra baimės priimti atsakomybę.“ (V3)
Atsakomybė kaip idėjų žudikas	„Didelė dalis žmonių nenori nieko siūlyti, nes sako: jeigu pasiūlysiu, pats turėsiu ir daryti.“ (V10)
Atvirumo trūkumas dėl kontrolės	„Lietuvių kultūroje vis dar trūksta laisvės idėjoms ir atviram kalbėjimui, yra nemažai kontrolės iš vadybinės pusės.“ (V6)

Interviu rezultatai rodo, kad galios distancijos požymiai ir atsakomybės baimė yra vienas reikšmingiausių nacionalinės kultūros limituojančių veiksnių inovacijų kultūrai. V1 nurodo sprendimų centralizaciją: „Vis dar yra vietų, kur laukiama aukščiausio vadovo sprendimo“. Tai rodo, kad dalyje organizacijos inovacijų greitis priklauso nuo hierarchinės struktūros, o tai natūraliai ilgina ciklą nuo idėjos iki įgyvendinimo. V3 papildo: „Atsargumas vis dar būdingas – dažnai laukiama aiškaus vadovo patvirtinimo, yra baimės priimti atsakomybę“. Ši citata atskleidžia, kad problema

nėra vien formalus sprendimų lygis, bet ir vidinė darbuotojų psichologija: žmonės gali turėti idėjų, tačiau vengia jų siūlyti, jei jaučia, kad bus apkrauti atsakomybe arba rizika. V10 įvardija atsakomybės baimės mechanizmą: „*Didelė dalis žmonių nenori nieko siūlyti, nes sako: jeigu pasiūlysiu, pats turėsiu ir daryti*“. Tai yra tiesioginis inovacijų kultūros žudikas, nes idėja tampa ne galimybė, o papildoma našta. V6 papildo: „*Lietuvių kultūroje vis dar trūksta laisvės idėjoms ir atviram kalbėjimui, yra nemažai kontrolės iš vadybinės pusės*“. Tai rodo, kad kontrolės dominavimas mažina atvirumą, o inovacijų kultūrai atvirumas yra būtina sąlyga tam, kad problemos ir idėjos būtų išsakomos anksti, kol dar galima greitai reaguoti.

37 lentelė. Nacionalinis kontekstas remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Nacionalinė kultūra kaip fonas	„ <i>Nacionalinė kultūra ir valstybės palaikymas – svarbūs, bet labiau foniniai veiksniai.</i> “ (V3)
Organizacijos kultūra gali būti svarbesnė už nacionalinę	„ <i>Nacionalinė kultūra – man asmeniškai būtų viena mažiausiai svarbių. Įmonė vis tiek kuriasi savo vidinę kultūrą.</i> “ (V8)
Lietuvos inovatyvumo vertinimas	„ <i>Lietuviai pasauliniu mastu pakankamai inovatyvūs, mėgsta naujoves ir pokyčius.</i> “ (V7)
Skandinaviška, Europos kultūra	„ <i>Juda link europinės kultūros.</i> “ (V2); „ <i>Artėjame prie šiaurės šalių, skandinavų.</i> “ (V2); „ <i>Kartų kaita: seniau vengė rizikos, dabar laisvėja, artėjame prie Skandinavijos.</i> “ (V5); „ <i>Labiau panašėjame prie šiaurės šalių.</i> “ (V5)
Nyderlandų kultūra	„ <i>Olandija atrodo kaip inovacijų kultūros lopšys – universitetai ir sistema orientuota į naujoves.</i> “ (V6); „ <i>Jiems mūsų inovacijų kultūra atrodo savaime suprantama higiena – jie labai laisvi, nebijo klysti, turi stiprų kritinį mąstymą ir yra greitai.</i> “ (V6)

Interviu rezultatai rodo, kad nacionalinė kultūra dažnai vertinama kaip pasyvi aplinka, o organizacijos vidinė kultūra laikoma labiau lemiančia inovacijų kultūrą. V3 teigia: „*Nacionalinė kultūra ir valstybės palaikymas – svarbūs, bet labiau foniniai veiksniai*“. V8 dar aiškiau pabrėžia organizacijos savarankiškumą: „*Įmonė vis tiek kuriasi savo vidinę kultūrą*“. Šios citatos rodo brandų požiūrį: nacionalinis kontekstas gali suformuoti pradinius elgsenos modelius, tačiau ilgainiui organizacija gali sąmoningai kurti kitokias normas.

Kartu interviu atsiskleidžia ir pozityvus Lietuvos kultūros vertinimas: V7 teigia, kad „*Lietuviai pasauliniu mastu pakankamai inovatyvūs, mėgsta naujoves ir pokyčius*“. V2 ir V5 pabrėžia judėjimą link „*europinės*“ ir „*skandinaviškos*“ krypties: „*Juda link europinės kultūros*“ (V2), „*Artėjame prie šiaurės šalių, skandinavų*“ (V2). V6 pateikia palyginimą su Nyderlandais: „*Jiems mūsų inovacijų kultūra atrodo savaime suprantama higiena – jie labai laisvi, nebijo klysti, turi stiprų kritinį mąstymą ir yra greitai*“. Šios citatos rodo, kad nacionalinė kultūra suvokiama kaip kintanti.

4.1.11. Valstybės palaikymas

Analizuojant valstybės palaikymą, interviu rezultatai parodė, kad valstybės palaikymas organizacijoje vertinamas kaip reikšmingas, tačiau nepagrindinis inovacijų kultūros veiksnys. Interviu rezultatuose analizuojant su valstybės palaikymu susijusius atsakymus išryškėjo šios temos:

- parama kaip katalizatorius ir rizikos mažinimo priemonė (38 lentelė);

- prieinamumo nelygybė pagal įmonės dydį (39 lentelė).

38 lentelė. Parama kaip katalizatorius ir rizikos mažinimo priemonė remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Parama pagreitina projektus ir mažina nuosavų investicijų poreikį	„Parama leidžia tuos pačius dalykus padaryti greičiau ir mažesnėmis savo investicijomis.“ (V8)
Rizikos pasidalijimas	„ES pinigai labiau padeda drąsiau rizikuoti ir rinktis inovatyvesnius sprendimus, nes dalis rizikos yra padengiama.“ (V10)
Parama – tik priedas	„Finansinė paskata visada naudinga, bet realiai tai nėra pagrindinis inovacijų variklis mūsų atveju.“ (V7); „Pagrindinis variklis šiandien – konkurencija ir rinkos poreikiai, o paramos programos gali būti papildomas, bet ne vienintelis stimulus.“ (V3)

Interviu rezultatai atskleidžia, kad parama organizacijoje pirmiausia suvokiama kaip greičio suteikiantis faktorius. V8 įvardija: „Parama leidžia tuos pačius dalykus padaryti greičiau ir mažesnėmis savo investicijomis“, parama ne keičia inovacijos esmės, o trumpina kelią iki jos įgyvendinimo. Kitas svarbus aspektas – rizikos pasidalijimas. V10 pažymi: „ES pinigai labiau padeda drąsiau rizikuoti ir rinktis inovatyvesnius sprendimus, nes dalis rizikos yra padengiama“. Tai rodo, kad parama inovacijų kultūroje veikia ne tik kaip papildomas biudžetas, bet ir kaip mechanizmas, leidžiantis organizacijai lengviau priimti neapibrėžtumą. Visgi, interviu rezultatai aiškiai parodo, kad parama nėra pagrindinis inovacijų veiksnys. V7 teigia: „Finansinė paskata visada naudinga, bet realiai tai nėra pagrindinis inovacijų variklis mūsų atveju“, o V3 papildo: „Pagrindinis variklis šiandien – konkurencija ir rinkos poreikiai, o paramos programos gali būti papildomas, bet ne vienintelis stimulus“. Tai reiškia, kad inovacijų kultūros brandai svarbiausia yra vidinis poreikis kurti vertę ir reaguoti į rinką, o parama labiau padeda pagreitinti tai, kas ir taip būtų daroma. Maisto pramonės kontekste inovacijos dažnai reikalauja bandymų ir investicijų, tačiau kartu yra ribojamos sąnaudų ir rizikos. Todėl parama realiai sustiprina organizacijos gebėjimą greičiau pereiti nuo idėjos prie bandymo, ypač tada, kai inovacija reikalauja įrangos ar technologinių sprendimų. Tačiau interviu rodo, kad net ir turint paramą, inovacijų kultūra skatinama per konkurenciją ir rinkos poreikius.

39 lentelė. Prieinamumo nelygybė pagal įmonės dydį remiantis interviu rezultatais.

Potėmė	Citata
Dydzio priklausomybė	„Mažoms ir vidutinėms įmonėms paramos yra daugiau, didesnėms – sudėtingiau.“ (V8); „Dauguma programų skirtos smulkiam ir vidutiniam verslui – mes į daug kategorijų jau nebetelpame.“ (V7)
Paramos epizodiškumas	„Esame dalyvavę didesniuose ES projektuose, bet tai nėra kasmetinis, pastovus reiškinys.“ (V3)
Kai procedūros per brangios, parama tampa nepatraukli	„Paramą dažnai lydi tokia biurokratija, kad sąnaudos didesnės už naudą.“ (V7)

Rezultatuose išryškėja paramos prieinamumas pagal organizacijos dydį. V8 įvardija: „Mažoms ir vidutinėms įmonėms paramos yra daugiau, didesnėms – sudėtingiau“, o V7 papildo: „Dauguma programų skirtos smulkiam ir vidutiniam verslui – mes į daug kategorijų jau nebetelpame“. Šios

citatos rodo, kad parama organizacijoje nėra suvokiama kaip stabilus, nuolatinis inovacijų sistemos elementas, nes jos prieinamumas priklauso nuo formalių kriterijų. Be to, išryškėja paramos epizodiškumas. V3 teigia: „*Esame dalyvavę didesniuose ES projektuose, bet tai nėra kasmetinis, pastovus reiškinys*“. Tai reiškia, kad inovacijų kultūrai parama negali būti planuojama kaip kasdienė – ji labiau tampa galimybe konkrečioms iniciatyvoms. V7 įvardija: „*Paramą dažnai lydi tokia biurokratija, kad sąnaudų didesnės už naudą*.“ (V7). Ši citata rodo, kad organizacija paramą vertina ne tik per gautą finansavimą, bet ir per papildomą administracinę krūvį, laiką ir vidinius resursus, kuriuos reikia skirti tam, kad parama apskritai būtų gauta, to dažnu atveju daryti tiesiog neverta. Organizacija privalo turėti vidinius mechanizmus inovacijoms palaikyti net ir tada, kai parama nepasiekiamą.

4.1.12. Rinkos dinamika ir konkurencija

Analizuojant rinkos dinamiką ir konkurenciją, interviu rezultatai parodė, kad organizacijoje šis išorinis veiksnys suvokiamas kaip vienas stipriausių inovacijų skatintojų, palaikantis nuolatinio tobulėjimo ritmą. Interviu išryškėjo kelios potemės (40 lentelė).

40 lentelė. Rinkos dinamika ir konkurencija remiantis interviu rezultatais.

Potemė	Citata
Konkurencija kaip nuolatinio tobulėjimo ir procesų optimizavimo spaudimas	„ <i>Konkurencija priverčia keistis, ieškoti geresnių sprendimų ir efektyvesnių procesų</i> .“ (V7)
Komforto zona mažina jautrumą rinkos signalams	„ <i>Jei nėra konkurencijos, į rinkos pokyčius mažai kas kreipia dėmesį – jei viskas gerai, kam keistis</i> .“ (V7)
Mažėjantis vartojimas didina konkurencijos intensyvumą	„ <i>Vartojimas mažėja, tad kovojame dėl rinkos dalies – konkurencija santykinai tik auga</i> .“ (V7)

Interviu rezultatai atskleidžia, kad konkurencija tarp organizacijų veikia kaip pastovus skatinimas nuolat keistis ir efektyvinti procesus. V7 tai įvardija: „*Konkurencija priverčia keistis, ieškoti geresnių sprendimų ir efektyvesnių procesų*“. Tai parodo, kad konkurencijos poveikis jaučiamas kasdienėje veikloje, kur sprendimų vertė matuojama per geresnį rezultatą, didesnį efektyvumą ir procesų optimizavimą siekiant išlaikyti konkurencingumą. Pastebima, kad konkurencijos trūkumas organizacijai tampa rizika – ne todėl, kad sumažėja darbo, o todėl, kad mažėja vidinis poreikis keistis. V7 tai įvardija: „*Jei nėra konkurencijos, į rinkos pokyčius mažai kas kreipia dėmesį – jei viskas gerai, kam keistis*“. Tai atskleidžia kritinę inovacijų kultūros problemą: organizacija gali būti funkcionali, tačiau būtent stabilumas ilgainiui gali sumažinti budrumą, atitolinti nuo rinkos signalų ir susilpninti įprotį ieškoti geresnių sprendimų. Konkurencijos intensyvumas organizacijoje siejamas ne tik su konkurentų skaičiumi, bet ir su rinkos dinamika. V7 teigia: „*Vartojimas mažėja, tad kovojame dėl rinkos dalies – konkurencija santykinai tik auga*“. Tai rodo, kai bendras vartojimas mažėja, net ir stabilus veikimas tampa nepakankamas, nes norint augti ar išlaikyti poziciją reikia atimti dalį iš konkurentų arba sukurti naują vertę, kuri pritrauktų naujus vartotojus.

4.1.13. Veiksnių svarbos rezultatai

Interviu metu atliktas ir veiksnių rangavimas pagal svarbą, 41 lentelėje pateikiami bendri rezultatai, 42 lentelėje – rezultatų vidutinės reikšmės.

41 lentelė. Veiksnių svarbos rangavimo rezultatai.

	Informantas															
Veiksny	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	D1	D2	D3	D4	
Lyderystė	1	4	4	1	1	4	1	5	1	1	1	1	1	4	2	
Struktūrinės ir strateginės nuostatos	7	5	1	3	5	2	2	8	6	5	5	6	2	1	7	
Psichologinis saugumas	2	6	2	5	9	6	3	2	2	2	2	2	3	2	3	
Įgalinimas ir kūrybiškumas	3	8	3	2	3	7	4	1	3	3	4	3	4	3	4	
Tolerancija rizikai	4	7	7	6	4	8	5	3	5	6	6	5	8	7	5	
Dėmesys rinkai	8	1	9	7	6	1	8	9	8	7	8	8	7	9	8	
Bendradarbiavimas ir mokymasis	6	9	6	8	7	3	7	6	4	4	3	4	5	6	6	
Technologinės galimybės	9	3	8	4	8	5	9	7	7	8	7	7	9	8	9	
Nacionalinė kultūra	11	10	10	11	10	10	10	11	10	11	10	10	11	10	11	
Valstybinis palaikymas	10	11	11	9	11	11	11	10	11	10	11	11	10	11	10	
Rinkos dinamika ir konkurencija	5	2	5	10	2	9	6	4	9	9	9	9	6	5	1	

42 lentelė. Veiksnių svarbos rangavimo rezultatų vidurkiai.

Veiksny	Bendras reikšmių vidurkis	Vadovų reikšmių vidurkis	Darbuotojų reikšmių vidurkis
Lyderystė	2,1	2,2	1,8
Struktūrinės ir strateginės nuostatos	4,3	4,5	4,0
Psichologinis saugumas	3,4	3,7	2,5
Įgalinimas ir kūrybiškumas	3,6	3,7	3,3
Tolerancija rizikai	5,7	5,5	6,0
Dėmesys rinkai	6,9	6,5	7,8
Bendradarbiavimas ir mokymasis	5,5	5,7	5,0
Technologinės galimybės	7,1	6,8	8,0
Nacionalinė kultūra	10,3	10,4	10,3
Valstybinis palaikymas	10,5	10,5	10,3
Rinkos dinamika ir konkurencija	6,0	6,4	5,0

Apibendrinant gautus rangavimo rezultatus, sudarytas galutinis bendras veiksmų pagal svarbą eiliškumas:

1. lyderystė;
2. psichologinis saugumas;
3. įgalinimas ir kūrybiškumas;
4. struktūrinės ir strateginės nuostatos;

5. bendradarbiavimas ir mokymasis;
6. tolerancija rizikai;
7. rinkos dinamika ir konkurencija;
8. dėmesys rinkai;
9. technologinės galimybės;
10. nacionalinė kultūra;
11. valstybinis palaikymas.

Gauti rangavimo rezultatai sustiprina interviu metu gautus rezultatus – svarbiausi vidiniai veiksniai formuojant inovacijų kultūrą, išoriniai atlieka fono funkciją. Visgi, rinkos dinamika ir konkurencija vertinta svarbiau nei nacionalinė kultūra ar valstybinis palaikymas, tai pagrindžia teiginį, kad būtent rinkos dinamika ir konkurencija sukuria išorinį spaudimą organizacijoms vystyti inovacijas.

Informantų veiksmų rangavimo reikšmių suderinamumas buvo vertinamas taikant Kendall suderinamumo koeficientą W . Kendall suderinamumo koeficientas yra kelių vertintojų nuomonių sutapimo matas, taikomas tais atvejais, kai vertinama objektų svarba naudojant rangus. Koeficientas W gali turėti reikšmes nuo 0, reiškiančios, kad bendro sutarimo nėra, iki 1, reiškiančios visišką vertintojų sutarimą (Abdi, 2007). Tyrime buvo vertinamas kelių informantų nuomonių suderinamumas, 15 informantų rangavo tuos pačius 11 veiksmų, priskirdami jiems rangus nuo 1 (svarbiausias) iki 11 (mažiausiai svarbus). Apskaičiuoti koeficientą pirmiausia skaičiama rangų nukrypių suma S . Pagal Kwame'a ir kt. (2020), šis skaičius apskaičiuojamas pagal (1) formulę:

$$S = \sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2; \quad (1)$$

čia n - vertinamų veiksmų skaičius; R_i – i -ojo veiksmio rangų suma; $\bar{R}$ – visų rangų sumų vidurkis.

Apskaičiavus rangų nuokrypių sumą, Kendall'o suderinamumo koeficientas (W) apskaičiuojamas pagal (2) formulę:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}; \quad (2)$$

čia S – nuokrypių suma; m - informantų skaičius; n - vertinamų veiksmų skaičius.

Skaičiavimai atlikti naudojant Excel programą:

$$S = 16288; W = 0.658.$$

Gautas Kendall'o suderinamumo koeficientas lygus 0,658. Siekiant nustatyti, ar gautas suderinamumo koeficientas nėra atsitiktinis, taikomas Friedman'o chi-kvadrato (χ^2) kriterijus, kuris apskaičiuojamas pagal (3) formulę:

$$\chi^2 = m(n - 1)W; \quad (3)$$

čia m - informantų skaičius; n - vertinamų veiksmų skaičius; W – Kendall'o suderinamumo koeficientas.

Keliamos hipotezės:

- H_0 (nulinė hipotezė): informantų vertinimai nesuderinti (sutarimas atsitiktinis);
- H_1 (alternatyvioji): informantų vertinimai suderinti (sutarimas reikšmingas).

Atliekami skaičiavimai:

$$\chi^2 = 15(11 - 1)0.658 = 98,7$$

Remiantis chi-kvadrato reikšmių lentele ties 0,05 reikšmingumo lygiu, $\chi^2_{krit.} = 18,31$ (National Institute of Standards and Technology, 2012). Tai reiškia, kad gautas chi-kvadrato (χ^2) kriterijus yra didesnis, nei kritinė reikšmė ir H_0 (nulinė hipotezė) atmetama ir galima teigti, kad informantų vertinimai suderinti. Rangavimo rezultatai interpretuojami kaip ekspertinių vertinimų suderinamumo ženklas, o ne statistiškai apibendrinami dėsningumai.

4.2. Mokslinė diskusija

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad inovacijų kultūra maisto pramonės sektoriuje formuojasi kaip atsakas į kintančius vartotojų lūkesčius, kartu nuosekliai išlaikant saugos ir tvarumo reikalavimus, todėl inovacijų kultūra turi derinti kūrybiškumą su stabilumu. Empiriniai duomenys patvirtina teorinį modelį: inovacijų kultūrą formuoja tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai, tačiau lemiamas poveikis tenka vidiniams veiksniams ir jų tarpusavio priklausomybei (Dobni, 2008; Tidd ir Bessant, 2020), o išoriniai veiksniai veikia kaip pasyviai veikiantis fonas (Hanifah ir kt., 2019). Tai matyti ir iš rangavimo: informantų vertinimu svarbiausi veiksniai yra lyderystė, psichologinis saugumas bei įgalinimas ir kūrybiškumas. Po jų seka struktūrinės ir strateginės nuostatos, o žemiausiai vertinami išoriniai veiksniai – nacionalinė kultūra ir valstybinis palaikymas. Visgi, empirinių rezultatų duomenimis rinkos dinamika ir konkurencija vertinta svarbiau, išryškėjo, kad būtent dėl šio išorinio veiksnio jaučiamas spaudimas kurti inovacijas. Ši įžvalga dera su teorine kryptimi, kad inovacijoms skatinti maisto pramonėje nepakanka vien procesų efektyvinimo – reikalingos kryptingos investicijos ir rinkos orientacija, kurios kuria palankų klimatą kūrybiškumui ir naujovių įsisavinimui (Oliveira ir kt., 2019). Kartu empiriniai duomenys papildė teoriją: inovacijų kultūros formalizavimas pats savaime negarantuoja inovacijų sėkmės, jei kasdienybėje inovacijoms trūksta dedikuotų resursų, ypač laiko (Tidd ir Bessant, 2020). Įgalinimo ir kūrybiškumo rezultatai nuosekliai patvirtina teorinę prielaidą, kad be realaus įgalinimo kūrybiškumas lieka neišnaudotas, o be kūrybiškumo įgalinimas praranda inovacinę prasmę (Martins ir Terblanche, 2003; Dobni, 2008). Rizikos toleravimo tema tyrime tiksliai atliepia teorinį požiūrį, kad brandi inovacijų kultūra remiasi mažais ir valdomais bandymais, aiškiais vertės kriterijais ir gebėjimu laiku stabdyti nepasiteisinančias iniciatyvas, tačiau kartu atskleidžia ne iki galo išnaudotą organizacijos galimybę: bandymai vyksta, bet pamokų fiksavimas ne visada vyksta pakankamai nuosekliai, todėl išlieka rizika kartoti tas pačias klaidas ar eikvoti laiką (Dobni, 2008; Hanifah ir kt., 2019; Tidd ir Bessant, 2020). Analizuojant mokymosi bei bendradarbiavimo veiksnį, pastebėta, kad veikia mokymosi praktikos (problemų analizė, pasikartojančių trikdžių identifikavimas, idėjų fiksavimo ir pasidalinimo rutinos), kas sutampa su organizaciniu mokymusi, tačiau ryškiausias barjeras organizacijoje yra informacijos praradimas, „silo“ efektas ir galimi KPI konfliktai tarp padalinių, tai atliepia teorijoje aprašytą problematiką, kad mokymosi praktikos be vieningos žinių sklaidos infrastruktūros ne visada lemia greitesnę inovacijų įgyvendinimą (Dobni, 2008; Tidd ir Bessant, 2020; Waal ir kt., 2019).

Išvados ir rekomendacijos

1. Išanalizavus inovacijų kultūros formavimo problematiką, pastebėta, kad trūksta tokio žinių apie tokios kultūros formavimą maisto pramonės kontekste. Matyti, kad sektorius veikia įtampoje tarp griežtėjančių reikalavimų bei augančio poreikio kurti inovacijas ir greitai prisitaikyti prie kintančių vartotojų lūkesčių. Tvarumo, rinkos reikalavimai didina įmonių veiklos sudėtingumą, tačiau kartu sukuria spaudimą ieškoti efektyvesnių ir sistemingesnių sprendimų, todėl inovacijos tampa ne pasirinkimu, o būtinybe konkurencingumui išlaikyti. Vien technologinės ar procesinės investicijos nėra pakankamos – be inovacijoms palankios organizacinės kultūros jos neužtikrina reikiamų rezultatų. Inovacijos turi būti integruotos į kasdienę veiklą, o ne įgyvendinamos kaip pavieniai projektai ar trumpalaikis atsakas į tendencijas.
2. Inovacijų kultūros formavimo analizė leido išskirti vidinius ir išorinius inovacijų kultūros formavimo veiksnys. Vidiniai veiksniai apima lyderystę, struktūrines ir strategines nuostatas, psichologinį saugumą, įgalinimą ir kūrybiškumą, toleranciją rizikai, dėmesį rinkai, bendradarbiavimą ir mokymąsi bei technologines galimybes. Išoriniai veiksniai apima nacionalinę kultūrą, valstybinį palaikymą, rinkos dinamiką ir konkurenciją.
3. Remiantis teorine analize buvo parengtas kokybinio tyrimo dizainas – pusiau struktūruoto interviu klausimynas skirtas analizuoti inovacijų kultūros formavimo veiksnių svarbą. Papildomai atliktas ekspertinis veiksnių svarbos rangavimas.
4. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta:
 - 4.1. Inovacijų kultūrą lemia vidiniai organizacijos veiksniai, o išoriniai veikia kaip kontekstinis fonas, tai patvirtina teorinio modelio esmę. Informantai nuosekliai pabrėžė lyderystės bei kitų vidinių veiksnių svarbą, o išorinius veiksnys vertino kaip netiesioginius išskyrus rinkos dinamiką ir konkurenciją – šį veiksnį įvardino kaip stipriausią išorinį inovacijų kultūros formavimo veiksnys, sukuriantį nuolatinį spaudimą kurti inovacijas ir ieškoti vertę kuriančių sprendimų.
 - 4.2. Lyderystė veikia kaip pagrindinis inovacijų kultūros formavimo veiksnys, per kurį sujungiami kiti veiksniai: struktūros ir strateginės nuostatos, psichologinis saugumas, įgalinimas ir kūrybiškumas, bendradarbiavimas ir mokymasis bei tolerancija rizikai.
 - 4.3. Lyderystės poveikis inovacijoms pasireiškia per gebėjimą suderinti kūrybinę laisvę su struktūrine drausme. Informantai pabrėžia, kad inovacijos skatinamos tik tuomet, kai jos siejamos su kuriama verte ir rizikos vertinimu, o tai ypač svarbu maisto pramonės kontekste.
 - 4.4. Sektoriuose su aukšta reguliacine rizika inovacijų kultūra negali būti grindžiama vien eksperimentavimu, bet turi būti struktūruota ir kryptinga.
 - 4.5. Psichologinis saugumas maisto pramonės kontekste veikia kaip aiškiai apibrėžta praktinė erdvė, kurioje leidžiama bandyti, klysti ir mokytis.
 - 4.6. Inovacijų kultūros brandą maisto pramonėje lemia ne didelis rizikos toleravimas, o gebėjimas valdyti riziką. Tirtose organizacijose taikomi rizikos biudžetai – tiek sėkmingi tiek nesėkmingi bandymai laikomi inovacijų proceso dalimi.
 - 4.7. Inovacijos maisto pramonės kontekste dažniausiai kyla iš kasdinių praktikų ir nuolatinio tobulinimo, o ne iš radikalių proveržių. Tokie maži patobulinimai ilgainiui sudaro reikšmingą poveikį organizacijos veiklai.
 - 4.8. Mokymasis ir bendradarbiavimas išskiriamas kaip itin svarbus veiksnys maisto pramonės kontekste. Per bendradarbiavimą tiek organizacijos viduje tarp skyrių tiek išorėje su įrangos, žaliavų tiekėjais yra kuriamos inovacijos.

- 4.9. Žinių ir informacijos srautų valdymas išryškėjo kaip kritinis inovacijų kultūros ribojantis veiksnys. Tyrimas atskleidė, kad „silo“ efektas, informacijos praradimas tarp padalinių ir KPI konfliktai lėtina sprendimų priėmimą ir riboja mokymosi galimybes organizacijoje.
- 4.10. Nacionalinė kultūra ir valstybinis palaikymas atlieka tam tikrą vaidmenį inovacijų kultūrai, tačiau organizacijos vidinė kultūra gali šį foną sąmoningai keisti.

Rekomendacijos.

Tirtai organizacijai rekomenduojama nuosekliai stiprinti inovacijų kultūrą papildant dedikuotą inovacijoms darbuotojų gretas, tai gali būti ir darbuotojų darbo krūvio sumažinimas ir taip dedikuoti atlaisvintą laiką inovacijoms.

Organizacijai tikslinga būtų aiškiau apibrėžti psichologinio saugumo ribas maisto pramonės kontekste. Tyrimo metu buvo išaiškinta, kad planuojama steigti psichologinio saugumo akademija vadovams, tačiau tokia iniciatyva gali būti atlikta plačiau kalbant apie psichologinį saugumą ir darbuotojų lygmenyje.

Organizacijai rekomenduojama peržiūrėti sprendimų priėmimo greičio valdymą, ypač didesnių inovacijų atveju. Tyrimo rezultatai rodo, kad rinkos orientacija organizacijoje jau veikia, tačiau didžiausias vertės rezervas slypi ne papildomame rinkos signalų rinkime, o gebėjime greičiau paversti įžvalgas sprendimais.

Siekiant didesnio inovacijų greičio organizacijai rekomenduojama stiprinti bendradarbiavimą per bendresnius tikslus ir KPI suderinimą. Tyrimas atskleidė, kad vienas reikšmingiausių inovacijų barjerų kyla ne iš žinių ar idėjų trūkumo, bet iš informacijos dalinimosi ir padalinių interesų konfliktų. Todėl tikslinga peržiūrėti veiklos rodiklius taip, kad jie skatintų bendrą vertės kūrimą, o ne lokalų efektyvumą. Be to, būtų naudinga kurti vieningesnę žinių sklaidos sistemą, leidžiančią lengvai rasti, perkelti ir pritaikyti sukauptas pamokas tarp komandų.

Literatūros sąrašas

1. Abdi, H. (2007). The Kendall Rank Correlation Coefficient. <https://www.utdallas.edu/~herve/Abdi-KendallCorrelation2007-pretty.pdf>
2. Ahlemann, F., Schütte, R., ir Stieglitz, S. (n.d.). *Lecture notes in information systems and organisation 48: Innovation through information systems (Vol. III): A collection of latest research on management issues*. Springer. <http://www.springer.com/series/11237>
3. Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30–43. <https://doi.org/10.1108/14601069810199131>
4. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., ir Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
5. Analoui, B. D., Doloriert, C. H., ir Sambrook, S. (2012). Leadership and knowledge management in UK ICT organisations. *Journal of Management Development*, 32(1), 4–17. <https://doi.org/10.1108/02621711311286892>
6. Anglani, F., Pennetta, S., Reaiche, C., ir Boyle, S. (2023). Crossing digital frontiers with cultural intelligence: A new paradigm for project managers. *International Journal of Project Management*, 41(8), Article 102543. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102543>
7. Avolio, B. J., ir Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
8. Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., ir Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, Article 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
9. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
10. Bendak, S., Shikhli, A. M., ir Abdel-Razek, R. H. (2020). How changing organizational culture can enhance innovation? Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business ir Management*, 7(1), Article 1712125. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1712125>
11. Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., ir Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
12. Cao, G., Duan, Y., ir Edwards, J. S. (2025). Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Information ir Management*, 62(4), Article 104135. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135>
13. Carmeli, A., Tishler, A., ir Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31–54. <https://doi.org/10.1177/1476127011434797>
14. Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma*. Harvard Business School Press.
15. de Barros, R., Resende, L. M., ir Pontes, J. (2025). Exploring creativity and innovation in organizational contexts: A systematic review and bibliometric analysis of key models and emerging opportunities. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(2), Article 100526. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100526>

16. de Waal, A., Weaver, M., Day, T., ir van der Heijden, B. (2019). Silo-busting: Overcoming the greatest threat to organizational performance. *Sustainability*, 11(23), Article 6860. <https://doi.org/10.3390/su11236860>
17. Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., ir Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177–193. <https://doi.org/10.1108/09534810410530601>
18. Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539–559. <https://doi.org/10.1108/14601060810911156>
19. Dong, R. K., Li, X., ir Roxas, H. B. (2024). Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. *Journal of Safety Research*, 91, 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.08.001>
20. Edmondson, A. C. (2018). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth.
21. Edmondson, A. C., ir Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
22. Efrat, K. (2014). The direct and indirect impact of culture on innovation. *Technovation*, 34(1), 12–20. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.08.003>
23. Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C., ir Johnsen, B. H. (2012). Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions. *Safety Science*, 50(1), 55–61. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.07.001>
24. Ernest Kwame, A., Prince Clement, A., ir Zhiguang, Q. (2020). Kendall's Coefficient of Concordance Ranking of the Effectiveness of Single Machine Learning Models in Predicting Stock Price Movement. *International Journal of Engineering Research ir Technology*, <https://www.ijert.org/research/kendalls-coefficient-of-concordance-ranking-of-the-effectiveness-of-single-machine-learning-models-in-predicting-stock-price-movement-IJERTV9IS090471.pdf>
25. Gang Wang, Oh, I.-S., Courtright, S. H., ir Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group ir Organization Management*, 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
26. George, B., Sims, P., McLean, A. N., ir Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129–138, 157. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17345686/>
27. Hanifah, H., Abdul Halim, H., Ahmad, N. H., ir Vafaei-Zadeh, A. (2019). Emanating the key factors of innovation performance: Leveraging on the innovation culture among SMEs in Malaysia. *Journal of Asia Business Studies*, 13(4), 559–587. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2018-0130>
28. Hall, P. A., ir Soskice, D. (2001). Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage. Oxford University Press. <https://doi.org/10.2307/30040740>
29. Hofstede, G. (1980). Culture's consequences. Sage Publications.
30. Hofstede, G., Hofstede, G. J., ir Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind (3rd ed.). McGraw-Hill Professional.

31. Hogan, S. J., ir Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
32. Jones, V., ir Brazdau, O. (2015). Conscious leadership, a reciprocal connected practice: A qualitative study on postsecondary education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 203, 251–256. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.290>
33. Jucevičius, G. (2007). *Innovation culture: The contestable universality of the concept*. <https://www.lituanistika.lt/content/20091>
34. Jucevičius, G. (2009). *The innovation culture in modern Lithuanian organizations: Values, attitudes and practices*. <https://www.lituanistika.lt/content/25070>
35. Jung, D. I., Wu, A., ir Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582–594. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.007>
36. Jung, D. I., ir Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups. *Small Group Research*, 33(3), 313–336. <https://doi.org/10.1177/10496402033003002>
37. Henrico, K. (2024). Psychological safety during a large-scale simulation-based learning event. *SOTL in the South*. <https://doi.org/10.36615/sotls.v8i1.340>
38. Israel, P. (1998). *Edison: A life of invention*. Wiley.
39. Kumar, S. (2024). Psychological safety. *CHEST*, 165(4), 942–949. <https://doi.org/10.1016/j.chest.2023.11.016>
40. Lam, L., Nguyen, P., Le, N., ir Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), Article 66. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
41. Leavy, B. (2005). A leader's guide to creating an innovation culture. *Strategy ir Leadership*, 33(4), 38–45. <https://doi.org/10.1108/10878570510608031>
42. Lin, H.-C., Dang, T. T. H., ir Liu, Y.-S. (2016). CEO transformational leadership and firm performance: A moderated mediation model of TMT trust climate and environmental dynamism. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(4), 981–1008. <https://doi.org/10.1007/s10490-016-9468-x>
43. Lindell, M., ir Arvonen, J. (1996). The Nordic management style in a European context. *International Studies of Management ir Organization*, 26(3), 73–91. <https://doi.org/10.1080/00208825.1996.11656689>
44. Mackey, J., Sisodia, R., ir Csikszentmihalyi, M. (2020). *Conscious leadership: Elevating humanity through business*. Portfolio/Penguin.
45. Martins, E. C., ir Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
46. Moen, K., ir Middelthon, A. L. (2015). Qualitative research methods. In *Research in medical and biological sciences: From planning and preparation to grant application and publication* (pp. 321–378). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-799943-2.00010-0>
47. Mubarak, M. F., Jucevičius, G., Shabbir, M., Petraitė, M., Ghobakhloo, M., ir Evans, R. (2025). Strategic foresight, knowledge management, and open innovation: Drivers of new product

- development success. *Journal of Innovation and Knowledge*, 10(2), Article 100654. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100654>
48. Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., ir Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55–72. <https://doi.org/10.1108/00251741111094437>
 49. Nemanick, R. (2022). Review of *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth* by A. C. Edmondson. *Personnel Psychology*, 75(2), 521–524. <https://doi.org/10.1111/peps.12509>
 50. Newman, A., Donohue, R., ir Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
 51. Oliveira, C. A. O., Ruffoni, E. P., Maçada, A. C. G., ir Padula, Â. D. (2019). Innovation capabilities in the food processing industry in Brazil. *British Food Journal*, 121(11), 2901–2918. <https://doi.org/10.1108/BFJ-10-2018-0647>
 52. Reb, J., Narayanan, J., ir Chaturvedi, S. (2014). Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness*, 5(1), 36–45. <https://doi.org/10.1007/s12671-012-0144-z>
 53. Sarros, J. C., Cooper, B. K., ir Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership ir Organizational Studies*, 15(2), 145–158. <https://doi.org/10.1177/1548051808324100>
 54. Scaliza, J. A. A., Jugend, D., Chiappetta Jabbour, C. J., Latan, H., Armellini, F., Twigg, D., ir Andrade, D. F. (2022). Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: Evidence from an emerging economy context. *Journal of Business Research*, 140, 264–279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.065>
 55. Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership. Jossey-Bass. <https://cmc.marmot.org/Record/.b13520271>
 56. Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., ir Salmador, M. P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Management Decision*, 56(5), 1088–1107. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0462>
 57. Tidd, J., ir Bessant, J. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Managing+Innovation%3A+Integrating+Technological%2C+Market+and+Organizational+Change%2C+7th+Edition-p-9781119713302>
 58. Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. The Economist Books. <https://doi.org/10.1016/0024-6301%2893%2990118-y>
 59. Villaluz, V. C., ir Hechanova, M. R. M. (2019). Ownership and leadership in building an innovation culture. *Leadership ir Organization Development Journal*, 40(2), 138–150. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2018-0184>
 60. Ward, S. F., ir Haase, B. (2016). Conscious leadership. *AORN Journal*, 104(5), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.aorn.2016.09.002>
 61. Whitley, R. (1992). *European business systems*. Sage. https://uws-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/81vgj6/44PAI_ALMA2118109870003931

62. Wieland, T. (2006). Innovation culture, technology policy and the uses of history. https://www.researchgate.net/publication/228385852_INNOVATION_CULTURE_TECHNOLOGY_POLICY_AND_THE_USES_OF_HISTORY
63. Zawislak, P. A., Alves, A. C., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., ir Reichert, F. M. (2012). Innovation capability: From technology development to transaction capability. *Journal of Technology Management ir Innovation*, 7(2), 14–27. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242012000200002>
64. Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y., ir Cao, X. (2023). Understanding how organizational culture affects innovation performance: A management context perspective. *Sustainability*, 15(8), Article 6644. <https://doi.org/10.3390/su15086644>
65. Zhu, J., Lv, H., ir Feng, Y. (2022). The effect of psychological safety on innovation behavior: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220307.503>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Europos Komisija. (2025). *Komisijos reglamentas (ES) 2025/351 2025 m. vasario 21 d., kuriuo iš dalies keičiamas Reglamentas (ES) Nr. 10/2011 dėl plastikinių medžiagų ir gaminių, skirtų liestis su maistu, iš dalies keičiamas Reglamentas (ES) 2022/1616 dėl perdirbto plastiko medžiagų ir gaminių, skirtų liestis su maistu, panaikinamas Reglamentas (EB) Nr. 282/2008 ir iš dalies keičiamas Reglamentas (EB) Nr. 2023/2006 dėl geros gamybos praktikos*. [žiūrėta 2025-12-22]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2025/351/oj/eng>
2. Europos Komisija. (2022). *Komisijos reglamentas (ES) 2022/1616 2022 m. rugsėjo 15 d. dėl perdirbto plastiko medžiagų ir gaminių, skirtų liestis su maistu, kuriuo panaikinamas Reglamentas (EB) Nr. 282/2008*. [žiūrėta 2025-12-22]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/1616/oj/lit>
3. Europos Komisija. (2023). *Komisijos reglamentas (ES) 2023/915 2023 m. balandžio 25 d. dėl didžiausios leidžiamosios tam tikrų teršalų koncentracijos maiste, kuriuo panaikinamas Reglamentas (EB) Nr. 1881/2006*. [žiūrėta 2025-12-22]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/915/oj/lit>
4. Inovacijų agentūra. (2023). *Agro-maisto sektoriaus pasaulinių tendencijų apžvalga ir Lietuvos potencialo vertinimas 2023*. Vilnius: Inovacijų agentūra. [žiūrėta 2025-12-22]. Prieiga per internetą: https://inovacijuagentura.lt/site/binaries/content/assets/analitika/apzvalgos/2023/2024_02_26_final_saugaus-maisto-ir-tvari-ugrobiologiniu-istekliu-tendenciju-ir-potencialo-apzvalga-2023---papildyta.pdf
5. Innova Market Insights. (2025). *Global megatrends, consumer trends, food and beverage trends*. [žiūrėta 2025-12-22]. Prieiga per internetą: <https://www.innovamarketinsights.com/trends/>
6. NIST/SEMATECH. (2012). *Critical Values of the Chi-Square Distribution*. [žiūrėta 2025-12-22]. Prieiga per internetą: <https://www.itl.nist.gov/div898/handbook/eda/section3/eda3674.htm>