



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Diana Jasiūnienė**

**INOVACIJOS BARJERŲ VALDYMO POVEIKIS VIEŠOJO  
SEKTORIAUS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMUI**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas doc. Edmundas Jasinskas**

**KAUNAS, 2017**



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**INOVACIJOS BARJERŲ VALDYMO POVEIKIS VIEŠOJO  
SEKTORIAUS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMUI**

Įmonių valdymas 621N22001

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė**.....  
Diana Jasiūnienė, VMGUVL-5 gr.  
2016 m. gruodžio ..... d.

**Vadovas** .....  
Doc. Edmundas Jasinskas  
2016 m. gruodžio .....d.

**Recenzentas**.....  
Doc. Kęstutis Duoba  
201.....

**KAUNAS, 2017**



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Diana Jasiūnienė**

Įmonių valdymas 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Inovacijos barjerų valdymo poveikis viešojo sektoriaus įmonių konkurencingumui“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2016 \_\_\_\_\_ m. \_\_\_\_\_ d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Dianos Jasiūnienės**, baigiamasis projektas tema „Inovacijos barjerų valdymo poveikis viešojo sektoriaus įmonių konkurencingumui“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

\_\_\_\_\_  
(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

\_\_\_\_\_  
(parašas)

Jasiūnienė Diana. "The Impact of Innovation Barriers' Management to the Competitiveness of Public Sector Enterprises". Master's Final thesis in of Enterprise Management / supervisor assoc. Edmundas Jasinskas, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and Administration.

Key words: *innovation, barrier, competitiveness, public sector.*

Kaunas, 2016. 66 p.

## SUMMARY

**Keywords:** innovation, barrier, competitiveness, public sector.

**The target of the research** – the effect of managing innovation barriers on the competitiveness.

**The problem of the research.** Organizations must adapt innovations, if they want to preserve the competitiveness of the public sector. Each innovation has to deal with various obstacles. How to manage the impact of innovation barriers on organization competitiveness?

**The aim of the research.** The aim of this study is to assess the effect of managing innovation barriers on the competitiveness of public sector organizations.

### **Objectives of the research:**

1. Based on innovation barriers to analyses their effect on the company's competitiveness, values and problems.
2. Evaluating the circumstances of innovative barrier rise and determine the barrier control measures.
3. To concentrate on the indicators of competitiveness evaluation.
4. To create a theoretical model of the effect of managing innovation barriers on the competitiveness of public sector organizations.
5. To evaluate the effect of managing of innovation barriers influencing the competitiveness of public sector companies.

### **Conclusions.**

A theoretical model of the effect of managing innovation barriers on the competitiveness of public sector organizations was created in this study. This model helps to see threatening barriers, and the most efficient measures of management could be used. Inner barriers (lack of financial supplies, high costs, high risk, lack of information or ideas) could be managed when promoting new ideas, making priorities, educating employees or retraining them, and this could help to become more competitive. Also, outer barriers (law, information, lack of financial and government help, competitors, market size, access to technologies) can have influence on competitiveness. To manage those barriers there has to be long-term contacts with business partners, new investors, cooperation

with the government. There are connections between barriers and competitiveness indicators. Some of the barriers are closely related with competitiveness and others are not so obviously related.

In order to maintain the competitive edge it is needed to the companies to adapt the innovations in their activities.

**Suggestions.**

1. Promoting the improvement of the quality of public services through the municipal rating in the quality of their services. In addition, only individual public sector quality initiatives - without evaluating the overall public sector innovation - is not identified in specific public policy sphere.

2. An investigation across Lithuania and checking the connections between the areas and the barriers affect management of public sector enterprises competitiveness. It may be that the barriers management measures in biggest Lithuanian cities have a greater impact on competitiveness than in small towns.

## TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. INOVACIJOS BARJERŲ VALDYMO POVEIKIO ĮMONIŲ KONKURENCINGUMUI PROBLEMATIKA.....	8
1.1. Inovacijos barjerų valdymo poveikio įmonių konkurencingumui problematika empiriniu aspektu	8
1.2. Inovacijų barjerų valdymo poveikis įmonių konkurencingumui problematika teoriniu aspektu	10
2. TEORINIAI SPRENDIMAI.....	13
2.1. Inovacijų samprata ir klasifikacija .....	13
2.2. Inovacijų diegimo proceso kliūtys .....	20
2.3. Konkurencingumo samprata viešajame sektoriuje .....	28
2.4. Inovacijų barjerų (kliūčių) įtakos poveikis viešojo sektoriaus įmonių konkurencingumui ...	36
3. INOVACIJOS BARJERŲ VALDYMO POVEIKIS VIEŠOJO SEKTORIAUS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMUI TYRIMO METODOLOGIJA .....	42
4. INOVACIJOS BARJERŲ VALDYMO POVEIKIS VIEŠOJO SEKTORIAUS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMUI TYRIMO REZULTATŲ VERTINIMAS IR DISKUSIJA .....	47
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	62
LITERATŪRA.....	64
PRIEDAI.....	67

## PAVEIKSLAI

1 pav. Verslo ir mokslo sąveika inovacinėje veikloje.....	16
2 pav. Inovacijų tipai.....	16
3 pav. Bendrųjų kaitos veiksnių įtaka viešojo sektoriaus inovatyvumui.....	17
4 pav. Inovacijų formavimosi schema.....	22
5 pav. Absorbcinio gebėjimo ir vystymosi gebėjimo inovacinis modelis.....	22
6 pav. Linijinis inovacijų modelis.....	24
7 pav. Ciklinis inovacijų modelis.....	25
8 pav. Inovacijos proceso eiga.....	25
9 pav. Naujovės barjerai.....	26
10 pav. Veiklos efektyvumo rodikliai – kriterijai.....	31
11 pav. Du pagrindiniai konkurencingumo komponentai.....	33
12 pav. Įmonių konkurencingumo reikšmės.....	35
13 pav. Teorinis inovacijos barjerų valdymo įtakos viešojo sektoriaus įmonių konkurencingumui..... modelis.....	40
14 pav. Priežastys, dėl ko respondentai kelia kvalifikaciją, N=78.....	47
15 pav. Sunkumai, su kuriais respondentai susiduria darbe, N=78.....	48
16 pav. Mokymo formos ir metodai, kuriais keliama kvalifikacija, N=78.....	50
17 pav. Inovacinės veiklos vykdymo dažnumo pasiskirstymas.....	51
18 pav. Bendrųjų kaitos veiksnių įtaka viešojo sektoriaus inovatyvumui.....	53
19 pav. Įstaigose ir įmonėse inovatyvumo raidos priklausomumas nuo specifinių kaitos veiksnių.....	54
20 pav. Inovacijos barjerų valdymo poveikis įstaigų ir įmonių konkurencingumui modelis.....	577

## LENTELĖS

1 lentelė. Inovacijų klasifikavimo požymiai.....	14
2 lentelė. Inovacijos barjerų skirstymas pagal Saatcioğlu & Özmenas (2010).....	27
3 lentelė. Konkurencingumo matas įmonių lygyje.....	33
4 lentelė. Anketos klausimai pagal klausimų pobūdį, tipą ir siekiamus tikslus.....	43
5 lentelė. Demografiniai kintamieji (N= 78).....	45
6 lentelė. Mokymo metodų taikymo pasiskirstymas pagal organizacijos tipą, N=78.....	49
7 lentelė. Vidinių barjerų poveikis diegiant inovacijas įstaigoje.....	52
8 lentelė. Vidinių barjerų poveikis diegiant inovacijas įmonėje.....	52
9 lentelė. Respondentų vertinimas apie konkurencingumą.....	55

## IVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Konkurencijai spartėjant, įmonėms yra svarbu likti konkurencingoms. Inovacijos įmonėje taip pat labai svarbu. Inovacijų barjerų valdymas versle yra didelis privalumas, tai turi konkurencijai. Įmonėms tenka vis labiau prisitaikyti prie greitai kintančių sąlygų norint išlikti konkurencingoms, nes inovacijos sparčiau skverbiasi į verslą ir suteikia galimybių išsiskirti iš konkurentų. Įdiegiant inovacijas, kurios prisideda prie konkurencingumo pasiskirstymo įmonėse, reikia mažinti jas stabdančius barjerus, tai yra juos valdyti. Inovacijos šiandieninėje Lietuvos ekonomikos politikoje tampa vis labiau pastebimos. Siekiant skatinti jų plėtrą šalyje, taikomos naujos strategijos ir programos, kur didelis dėmesys skiriamas mokslo, verslo ir valdžios bendradarbiavimui, inovacijų plėtos skatinimui. Numatomos taikyti priemonės siejamos su palankios inovacijoms aplinkos kūrimu, jų infrastruktūros plėtojimu, inovacinių gebėjimų ir kultūros puoselėjimu.

**Tyrimo problema.** Įmonėms kovojant dėl konkurencinio pranašumo, joms reikia įdiegti inovacijas savo veikloje. Inovacijai įdiegti, reikia įveikti barjerus tam trukdančius. Atsižvelgiant į nuolat kintančias įmonės konkurencingumą veikiančios aplinkos sąlygas, būtina ieškoti vis naujų inovacijų įmonės konkurencingumo raiškos būdų.

Tyrimo problema šiame darbe formuluojama klausimu: *koks inovacijos barjerų poveikis viešojo sektoriaus įmonių konkurencingumui?*

**Darbo tikslas** – nustatyti inovacijos barjerų valdymo poveikį viešojo sektoriaus konkurencingumui.

**Darbo objektas** – inovacijos barjerų valdymo poveikis viešojo sektoriaus įmonės konkurencingumui.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Pagrįsti inovacijos barjerų valdymo poveikį įmonių konkurencingumui tyrimų reikšmę ir problematiką.
2. Įvertinti inovacinių barjerų kilimo aplinkybes ir nustatyti barjerų valdymo priemones.
3. Išskirti svarbiausius konkurencingumo vertinimo rodiklius.
4. Sukurti teorinį inovacijos barjerų valdymo poveikio viešojo sektoriaus įmonių konkurencingumui modelį.
5. Įvertinti inovacijos barjerų valdymo poveikį viešojo sektoriaus įmonės konkurencingumui.

**Tyrimo metodai:** problemos analizės ir teorinių sprendimų dalyse naudota mokslinės literatūros sisteminė ir lyginamoji analizė. Empiriniam tyrimui taikytas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Empirinio tyrimo rezultatai analizuoti, apskaičiuojant aritmetinius vidurkius.



# **1. INOVACIJOS BARJERŲ VALDYMO POVEIKIO ĮMONIŲ KONKURENCINGUMUI PROBLEMATIKA**

## **1.1. Inovacijos barjerų valdymo poveikio įmonių konkurencingumui problematika empiriniu aspektu**

Inovacijų kūrimas, jų pritaikymas ir kuriami rezultatai įmonėse yra sudėtingas ir kompleksiškas procesas, todėl svarbu aptarti inovacijų sąvokas. Svarbu yra tai, kad įmonės investuoja milijonus į mokslinius tyrimus ir plėtros laimėjimus, tai daryti juos verčia arši konkurencija, su kuria įmonės susiduria, kurios diegia naujas technologijas, gamina produktus ar tam tikras paslaugas.

Autorės Beniušienė ir Svirskienė (2008) teigia, kad įmonės konkurencingumas priklauso nuo inovacijų ir jų diegimo trukmės. Tai diferencijuojantis veiksnys, suteikiantis ir palaikantis ilgalaikį pranašumą. Inovacijos diegimo sparta priklauso ir nuo barjerų. Taigi, norint didinti įmonės konkurencingumą būtina valdyti inovacijų barjerus. Barjerai atlieka svarbų vaidmenį įmonės konkurencingumo mažėjimo ar didėjimo atveju.

Kamalianas & Yannopoulosas (2011) teigia, kad inovacijos adaptacija priklauso nuo kainos apribojimų (aukšta kaina stabdo adaptaciją), žmogiškųjų išteklių, organizacijos kultūros (darbuotojų noras priimti naujoves), informacijos srauto, finansinės padėties, vyriausybės vykdomos politikos bei rizikos, susijusios su inovacijos adaptacija. Frenkelio (2003) pristatė empirinio tyrimo rezultatus nustatyti svarbiausius kliūtis inovacijoms. Ten buvo didelis panašumas kliūčių inovacijoms pramonės sektoriuje, įvairiuose regionuose tirtų. Svarbiausias apribojimas naujovių yra susijęs su didele rizika, kas siejama su inovacijomis. Rizika apima finansinių išteklių trūkumo ir brangumo inovacijas, taip darydama poveikį laikui, reikalingą investicijų grąžai. Be to, aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumas taip pat buvo nustatyta, kad didelė kliūtis inovacijoms. Zwickas (2002) nustatė, kad atsparumas darbuotojas yra rimta kliūtis inovacijoms. Zwickas teigia, kad atsparumu darbuotojams inovacijoms galima paaiškinti negrįžtamų išlaidų pobūdį žmogaus kapitalo investicijų, kurios yra praeities naujovių rezultatas.

Freelas (2000) bandė suprasti pobūdį ir mastą, kliūtis naujovėms gamybos įmonių, kurios apima keturias plačias kategorijas: finansai, vadyba ir rinkodara, kvalifikuota darbo jėga, ir informacija. Jis nustatė, kad, pirma, yra sunki priklausomybė nuo trumpalaikių skolos finansavimo naujovių. Antra, reik pagerinti vidaus techninius ir rinkodaros veiklą, o ne išorės įgūdžius, didinant vidaus ekspertų skaičių. Trečia, tyrimas taip pat identifikuoja kaip svarbia darbo jėgą absolventų skaičių, tai svarbu inovacijoms. Galiausiai, tyrimas rodo, kad nuolatinės sąveikos su išorine aplinka lygis yra menki ir kad pagrindinės kliūtys bendradarbiaujant "trūksta pasitikėjimo" ir "negalėjimas rasti tinkamą partnerį".

Autoriai inovacijas sieja su didele rizika. Be inovacijų įmonei mažai perspektyvų plėstis ir egzistuoti, ją tiesiog išstumtų iš rinkos konkurencija. Inovacijoms diegti Lietuvoje įmonės vis dažniau pasinaudoja ne tik nuosavomis, bet ir valstybės bei Europos sąjungos paramos lėšomis. Išlaidos inovacijoms padidėja dėl galimai po truputį atsigaujančios ekonomikos bei kitų palankių sąlygų.

Teigiama, kad viešajame sektoriuje gausu įvairių sisteminių barjerų inovacijoms. Viešasis sektorius istoriškai vystėsi kitaip nei privatus sektorius, kur efektyvumas ir inovacijos visada buvo laikomi svarbiais ilgalaikės sėkmės elementais (Europos Komisija, 2013). Privataus sektoriaus paskatų logikos pritaikymas viešajame sektoriuje kelia susirūpinimą dėl viešųjų institucijų demokratinės kontrolės praradimo ar įtakos jų gebėjimui taisyti rinkos ydas ir tiekti viešąsias gėrybes (Halvorseno et al, 2005). Institucijos savo prigimtimi atsparios aplinkos pokyčiams (Halvorseno et al, 2005), o efektyvumo ir atskaitingumo siekis viešojo sektoriaus procesuose kuria inovacijų deficitą, nepalikdamas vietos nuostoliams, būtiniams eksperimentavimui kuriant inovacijas (Pottsas, 2009).

Eurobarometro tyrimo (2011) duomenys rodo, kad inovacijos viešajame sektoriuje didina paslaugų teikimo efektyvumą, kokybę bei piliečių pasitenkinimą: paslaugos taikomos tikslingiau, greičiau; inovacijos pritraukia daugiau naujų vartotojų grupių. Apklausos rezultatai rodo, kad inovatyvių sprendimų padariniai 71 % padidina vartotojų pasitenkinimą viešosiomis paslaugomis. Inovacijos suteikia galimybę vartotojams gauti informaciją apie viešojo sektoriaus veikimą bei paslaugas. Tai lemia piliečių supratimą, kaip viešasis sektorius veikia. Taip didėja piliečių pasitikėjimas valdžios institucijomis (Vigoda-Gadotas et al., 2008).

Srholecas (2007) atliko daugiapakopę inovacijų analizę besivystančiose šalyse. Analizėje buvo aptarta inovacijos mikroekonominiame lygmenyje ir makroekonominiame lygmenyje. Mikroekonominio lygmens analizei naudoti tokie rodikliai, kaip mokslininkų ar darbuotojų amžius, sugebėjimai ir pan. Daugelio veiksnių įtaka gali būti vertinama labai tiksliai. Taip pat gana tiksliai vertinama finansinių išteklių dalis, skirta įmonių inovacinei veiklai, tačiau finansinėse įmonės ataskaitose tiesiogiai tai nerodoma, kuri lėšų dalis skiriama inovacijoms.

Prisidėti prie galimybės analizuojant taikant inovatyvias idėjas reikalingos žinios. Žinių naudojimas lemia šalies ar įmonės konkurencingumą, kuris nulemia ekonomikos augimą (Bagdavičius, 2002). Žinių srautų nukreipimas naujų technologijų kūrimui tapo organizacijų ir įmonių varomąja jėga (Gižienė, Barkauskas, 2010).

Kiekvienai organizacijai sudaromos sąlygos gerinti žinių potencialą. Organizacija į vertinamas turimas žinias žvelgia kaip į ateities galimybes. Organizacijos išorinės terpės žinių potencialo koeficientas leidžia priimti sprendimus (Morkvėnas, 2010):

$$\mu = \frac{z - \text{tosios valstybės žinių ekonomikos indeksas}}{\text{valstybių žinių ekonomikos indeksų vidurkis}}$$

Žinių ekonomikos indeksas atskleidžia, kiek ir kaip aplinka leidžia efektyviai panaudoti žinias (Morkvėnas, 2010).

Vertinant inovacijos indeksus akcentuojami ir kiti vis mokslo ir technologinės pažangos aspektai. Tinkamas inovacijas lemiančių veiksnių išsiaiškinimas leidžia pritaikyti tinkamus metodus, apskaičiuojant jų rezultatus.

## **1.2. Inovacijų barjerų valdymo poveikis įmonių konkurencingumui problematika teoriniu aspektu**

Moksliniai bandymai konceptualizuoti ir apibrėžti viešojo sektoriaus inovacijas prasidėjo dar XX a. pradžioje. Viešojo sektoriaus inovacijų koncepcija buvo nuolat permąstoma remiantis skirtingomis paradigmomis ir teorinėmis priegomis. Jų evoliuciją galima išskirti į tris periodus (Kattelis et al., 2013):

1) Schumpeterio inovacijų teorija, kuri suformuluojama ekonomikos ir verslo sferoje pritaikius bendresnę jo teoriją, aiškinančią visuomenės evoliucinius procesus. Inovacijos čia suvokiamos kaip paieška naujų sprendimų, galinčių lemti evoliucinius pokyčius, iš esmės modifikuojančių tai, kaip funkcionuoja įvairios sferos (verslas, politika, mokslas ir pan.). Viešasis sektorius čia turi dvigubą vaidmenį – jis pats gali būti tobulinamas inovacijų pagalba arba valstybė gali būti inovacijų versle skatintoja. Ši teorija suteikė pirmąsias užuomazgas atskyrimo tarp inovacijų viešajame sektoriuje ir inovacijų viešojo sektoriaus pagalba;

2) 1960 – 1990-aisiais dominavusios organizacinės teorijos priegos periodu teigiama, kad inovacijos viešajame sektoriuje yra iš esmės panašios į privačių organizacijų kuriamas ir diegiamas inovacijas. Taip pat inovacijos daugiausiai apibrėžiamos kaip reikšmingi ir ilgalaikiai esminių organizacijos užduočių pokyčiai, ir yra skirtinos nuo inkrementinių tobulinimų;

3) Nuo 2000-ųjų prasidėję bandymai atskirai aiškinti viešojo sektoriaus procesus žymi autochtoninės inovacijų teorijos atsiradimą. Privataus ir viešojo sektoriaus inovacijos atsiejamos viena nuo kitos kaip iš esmės skirtingos inovacijos.

Laikui bėgant keitėsi suvokimas, kas yra ir kur taikomos viešojo sektoriaus inovacijos (Leónas, Simmondsas & Roman, 2012). Šiandien egzistuoja plati įvairovė viešojo sektoriaus inovacijų apibrėžimų, akcentuojančių skirtingus jų bruožus. Siauras inovacijų apibrėžimas apsiriboja naujais produktais ir procesais bei jų pritaikymu privačiame sektoriuje komercinėms reikmėms (Schumpeteris, 1934). Tokia inovacijų samprata neįtraukia kitų reikšmingų socialinės realybės aspektų, tokių kaip organizacinės, institucinės ir politinės naujovės, paslaugų ir viešojo sektoriaus inovacijos. Plačiausia prasme inovacijos gali būti suvokiamos kaip elgsenos pokyčiai (Halvorsen et al, 2005). Šio apibrėžimo

pritaikymas viešojo sektoriaus logikai apima daugiau reikšmingų dimensijų – paslaugų, jų tiekimo, gamybos proceso pokyčius, veiklos organizavimo naujoves, viešojo sektoriaus veikimo principų inovacijas. Bendresnės inovacijų sampratos koncentruojasi į elgesio ir idėjų kaitą, tikslesnės – į produktų, procesų ir verslo praktikų patobulinimus, kurie lemia padidėjusį efektyvumą, veiksmingumą ir kokybę (Mulganas & Alburyjas, 2003, Walkeris, 2006).

Viešojo sektoriaus inovacijos yra reliatyvios – kas vienai institucijai gali atrodyti įprasta praktika, kitai gali reikšti inovaciją;

- Šiuolaikinės inovacijų studijos skiria inovacijas nuo išradimo. Kai išradimas yra laikomas naujos idėjos sukūrimu, inovacija vadinamas jau egzistuojančios idėjos pritaikymas organizacijoje pirmą kartą (Rogersas, 1995);

- Inovatyvumas viešajame sektoriuje nebūtinai siejamas su didžiuliais moksliniais proveržiais ar laimėjimais. Viešojo sektoriaus inovacijos taip pat pasižymi tuo, kad visiškai įprastas metodas vienoje srityje gali atnešti stulbinančius pokyčius kitoje srityje, kurioje jis dar nėra taikomas.

Moksliniai bandymai konceptualizuoti ir apibrėžti viešojo sektoriaus inovacijas prasidėjo dar XX a. pradžioje. Viešojo sektoriaus inovacijų koncepcija buvo nuolat permąstoma remiantis skirtingomis paradigmomis ir teorinėmis priegomis. Jų evoliuciją galima išskirti į tris periodus (Kattelas et al., 2013):

- 1) Schumpeterio inovacijų teorija, kuri suformuluojama ekonomikos ir verslo sferoje pritaikius bendresnę jo teoriją, aiškinančią visuomenės evoliucinius procesus. Inovacijos čia suvokiamos kaip paieška naujų sprendimų, galinčių lemti evoliucinius pokyčius, iš esmės modifikuojančių tai, kaip funkcionuoja įvairios sferos (verslas, politika, mokslas ir pan.). Viešasis sektorius čia turi dvigubą vaidmenį – jis pats gali būti tobulinamas inovacijų pagalba arba valstybė gali būti inovacijų versle skatintoja. Ši teorija suteikė pirmąsias užuomazgas atskyrimo tarp inovacijų viešajame sektoriuje ir inovacijų viešojo sektoriaus pagalba;

- 2) 1960 – 1990-aisiais dominavusios organizacinės teorijos priegos periodu teigiama, kad inovacijos viešajame sektoriuje yra iš esmės panašios į privačių organizacijų kuriamas ir diegiamas inovacijas. Taip pat inovacijos daugiausiai apibrėžiamos kaip reikšmingi ir ilgalaikiai esminių organizacijos užduočių pokyčiai, ir yra skirtingos nuo inkrementinių tobulinimų;

- 3) nuo 2000-ųjų prasidėję bandymai atskirai aiškinti viešojo sektoriaus procesus žymi *autochtoninės inovacijų teorijos* atsiradimą. Privataus ir viešojo sektoriaus inovacijos yra skirtingi procesai. Juos lemia skirtingi poreikiai ir interesai.

Viešajam sektoriui reikia permainų. Viešajame sektoriuje gausu biurokratijos, riekėtų pasimokyti dirbti iš kaip privataus sektoriaus sektoriaus patirties. Biurokratijos gausu valdžios institucijose, o tai skatina korupciją, atsiranda daugiau pažeidimų dėl piknaudžiavimo. To mažinimui pagrindinės paslaugos yra perkeltos į elektroninę erdvę, bet visų paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę lygis

Lietuvoje šiuo metu yra gana žemas. Supainiojami viešieji interesai su privačiais, kas liečia ir visuomenę. Pagal Arimavičiūtę (2005) kiekvienai viešojo sektoriaus institucijai būtina:

- rengiant strateginį planą, įtraukti daugiau konkurentų;
- atskirti lobistinius ir visuomenės informavimo veiksmus, kas padėtų užtikrinti kokybę, o ne pelno siekimą.

## 2. TEORINIAI SPRENDIMAI

### 2.1. Inovacijų samprata ir klasifikacija

Nėra literatūroje pateikta konkretaus inovacijos apibrėžimo, nes skirtingoms sritims vis kitaip pateikiama sąvoka. Todėl tikslinga aptarti keleto autorių inovacijos apibūdinimus.

Žodis *inovacija* yra kilęs iš Vidurio Prancūzijoje penkioliktame amžiuje vartoto žodžio *inovacyon*, kuris reiškia „atnaujinimas“ arba „naujo pavidalo suteikimas esančiam daiktui“ (Jakubavičius ir kt., 2003, p. 17).

Storey & Salamanas (2005) terminą *inovacija* traktuoja, kaip kilusį iš lotyniškojo žodžio *innovare*, kuris reiškia padaryti kažką nauja. Pasak M. H. Morriso ir kitų (2008), žodžiai, kuriais apibūdinama yra XXI a. naujų inovacijų santvarka, tai kurti, fantazuoti, išrasti. Inovacijos yra svarbus elementas visose srityse. Apžvelgsime kelių autorių požiūrį į sąvoką.

- inovacija suvokiama kaip neapibrėžto dydžio, kaip naujo produkto proceso kūrimas organizacijoje, kuriantis pridėtinę vertę (O’Sullivanas & Dooley, 2009).
- inovacijas apibūdina, kaip naujos idėjos kūrimą, kuris išreiškiamas paslaugų ar produktų kūrimu (Jakubavičius ir kt., 2008).
- inovacija yra išteklių pritaikymas, sukuriant vertę vartotojui ir įmonei, tobulinant, komercializuojant naujas ir esamas prekes, procesus ir paslaugas (Terziovski, 2007).
- inovacija – tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant esamus produktus ir procesus (Ališauskas ir kt., 2005).
- inovacija – tai technologinis naujų produktų ar procesų kūrimas ir taikymas ar (ir) tobulinimas, kad tai įvyktų reikalingi pokyčiai technologijose, naujų įrenginių įrengimas (Varkulevičius ir Naudžius, 2005).
- inovacija – tai prekių, paslaugų ir susijusių rinkų atnaujinimas ir plėtimas, naujovių gamyboje, teikime diegimas, valdymo, darbo organizavimo, darbo sąlygų, darbo jėgos įgūdžių pokyčiai (Europos Komisija, 2004).
- inovacija yra procesas, galimybę paverčiant naujomis idėjomis ir plačiai jas pritaikant praktikoje (Tiddas et al., 1998).

A. Jakubavičius ir kt. (2003), apie *inovacijų* sąvoką mano, kad daugelio apibrėžimų pagrindas yra patobulinimas ar sukurta naujovė, kurie komercializuojami, pritaikomi praktiškai.

J. Schumpeteris sąvoka *inovacija* išreiškia kaip ekonominį reiškinį. Su technologiniu, jo nuomone, tai mažiau susiję. Inovacijos sėkmę juk lemia ne technologijos. Jei inovacija neduos pelno,

tai nebus inovacija. Tam, kad inovacijas vykdanči įmonė galėtų sukurti gryną pelną, inovacija turi turėti pranašumą, mokėti reikia ilgai išliktų rinkoje ir būtų konkurencinga (Jakubavičius ir kt., 2003).

P. F. Druckeris apie inovaciją teigia, kad tai verslios vadybos instrumentas, kurio dėka galima sukurti verslą, produktą ar paslaugą ir iš to gauti didesnę pelną.

Inovacijų tikslas yra patenkinti privačią ir viešą paklausą per naujų produktų, procesų ir paslaugų plėtrą ir komercializaciją. Kalbant apie inovacijas, o jei konkrečiai tik apie tam tikrą naują produktą ar naują paslaugą, bet tai būtų klaidinga ir per daug siaura nuostata. Daugelis inovacijų yra panaudojami kaip išradimai, sukūrę tam tikras naujoves paslaugų srityje ar naujus gaminius. Inovacija tiesiog senas produktas, pritaikomas naujoms rinkoms, poreikiams.

Kartais neteisingai manoma, kad inovacija - tai visiškai originalumas. Juk tai tik iš seno padaryta nauja. Atsiranda visa tai iš senų idėjų. Idėjos generuojamos, kol sukuria pridėtinę vertę. Inovacijos 99 proc. yra sena, o 1 proc. naujumo (Jakubavičius ir kt., 2003).

Inovacijų klasifikavimas pasitelkiamas, siekiant kuo geriau suprasti pačias inovacijas, jų atsiradimą ir pritaikymo galimybes. Teorinis inovacijų klasifikavimas siūlomas norint susigaudyti jų tipų gausoje. 1998 m. Osbornas pasiūlė inovacijų tipologiją, kuria remiantis nurodomos keturios inovacijų grupės organizaciniu požiūriu:

- plėtojimo inovacija – įmonė esamus produktus/paslaugas pradeda siūlyti naujai vartotojų grupei;
- absoliuti inovacija – susijusi su žymiais pokyčiais įmonės veikloje, kai sukuriamas naujas produktas/paslauga, skirtas naujai vartotojų grupei;
- raidos inovacija – įmonė pakeičia, patobulina esamą produktą;
- evoliucinė inovacija – esamai vartotojų grupei siūlomas naujas produktas.

Jakubavičius, Strazdas ir Gečas (2003) akcentuoja, kad inovacijų skirstymo pagal jų turinį ir naujumo nepakanka, tad prideda savus inovacijų klasifikacijos požymius (1 lentelė). Autoriai akcentuoja tai, jog inovacijos nėra tik nauji produktai ar paslaugos, tačiau jų kūrimas ir tobulinimas vyksta panaudojant turimas žinias.

1 lentelė. Inovacijų klasifikavimo požymiai. (Jakubavičius, Strazdas ir Gečas, 2003).

<b>Klasifikacijos požymis</b>	<b>Klasifikacija</b>
Turinys	Produkto, technologinės, socialinės, kompleksinės
Igyvendinimo lygis	Žmogus, įmonė, ūkio šaka, visuomenė ar valstybė, ekosistema, pasaulis
Igyvendinimo mastas	Vienartinės, daugartinės
Naujumo laipsnis	Radikalios, modifikuojančios
Organizacinės ypatybės	Vidaus, organizacinės, tarp-organizacinės
Pobūdis	Kiekybinės, kokybinės
Galutinis rezultatas	Fundamentinė, eksperimentinė, bazinė, difuzinė, sąlyginė
Poveikis	Ekonominis, socialinis, ekologinis, kompleksinis

Inovacijas veikiantys išoriniai ir vidiniai veiksniai bei jų poveikis suformuoja inovacijos gyvavimo ciklą. Skirtingos inovacijos turi skirtingus jas lemiančius veiksnius, tad jų gyvavimo ciklai taip pat yra skirtingi. Melnikas, Jakubavičius ir Strazdas (2000) inovacijos gyvavimo ciklus išskiria šiuos: greitas augimas, subrendimas, prisirpimas, finišas. Šių inovacijų gyvavimo ciklą supratimas leidžia priimti tinkamus sprendimus kuriant inovacijas ir planuojant jų gyvavimą įvedus į rinką.

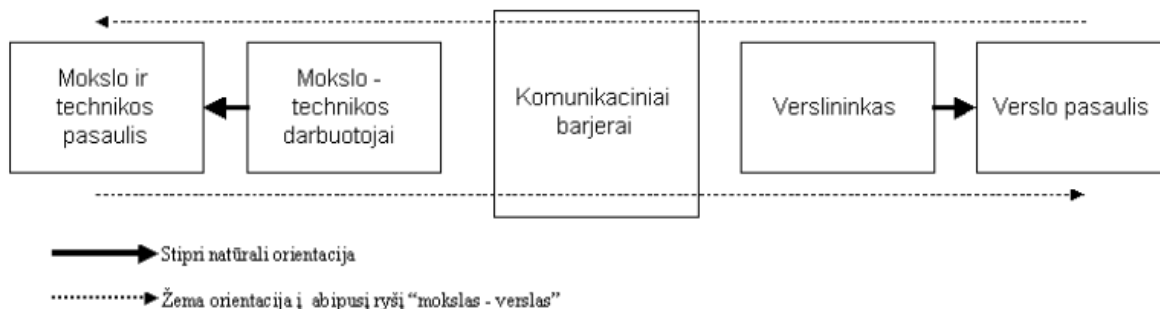
Inovacijos procese yra svarbūs tyrimai ir diegimo proceso grandis. Inovacijai gyvuoti skiriama didelis dėmesys. Yra atliekami tyrimai, tobulinama, ieškoma didesnių rinkų, vykdoma plėtra. Kaip teigia Jakubavičius ir kt. (2008), inovacijoms reikalingų žinių gavimas yra tiesiogiai siejamas su moksliniais tyrimais ir plėtra. Mokslininkai, analizuodami, produktų kūrimo procesą organizacijose, yra sukūrę daug procesų, kuriuos sudaro keletas stadijų. Anot Cooperio & Kleinschmidto (2002), inovacijų proceso modelį sudaro trylika žingsnių, kurio pradžia laikoma idėjų generavimas, o pabaiga – kada jau produktas pristatomas klientams rinkoje. Gopalakrishnanas & Damanpouras (2001) skiria 5 inovacijų proceso stadijas: idėjos generavimas, sumanymo tikslinimas, problemų sprendimas, projektas ir plėtra bei rinkodara. Bernsteinas & Singhas (2008) išskiria keturias stadijas: idėjos generavimas, inovacijos idėjos palaikymas ir rėmimas, inovacijos plėtra ir įgyvendinimas. Visi modeliai prasideda nuo idėjos ir baigiasi įvedimu į rinką, siūlant produktą vartotojams. Procesas tęsiasi komercializuojant produktą arba paslaugą, jį ekonomiškai pagrindus (Bernsteinas & Singhas, 2008).

Idėjai atsirasti yra išskiriami du būdai mokslinėje literatūroje, tai kaip rinkos poreikių mokslinė pasekmė (Dapkus, 2006).

Inovacijų procesui įtakos turi daug veiksnių, kurie gali būti vidiniai ir išoriniai. Išoriniai veiksniai yra: vyriausybiniis, aplinkos, elektroninės prekybos reguliavimas, pramonės šaka, tiekėjai ir klientai, partneriai. Vidiniai veiksniai: organizacijos dydis, strategija, organizacinė struktūra, organizacijos tipas, ištekliis, organizacijos kultūra ir klimatas, organizacinė komunikacija, socialinė struktūra, personalas, technologijų vadyba bei rinkos informacija (Terziovski, 2007).

Daugelio autorių inovaciją sieja su veikla. O veikla, tai specifinė žmogaus požiūrio į tikrovę forma, kuri pasižymi veiksnių tikslingumu, kryptingumu ir nuostatomis į pertvarką. Kiekviena veikla turi rezultatą, turi savo kryptį. Todėl inovacijos apibūdinamos kaip kryptinga, turinti rezultatą veikla. Matome 1 paveiksle, kad mokslas ir verslas susiję tarpusavyje, juos skiria tik komunikaciniai barjerai. Verslininkas inovacijas orientuoja į verslo pasaulį, mokslo ir technikos darbuotojas į mokslo ir technikos pasaulį.



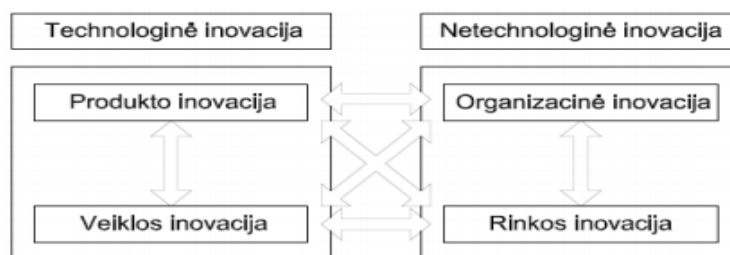


**1 pav. Verslo ir mokslo sąveika inovacinėje veikloje (šaltinis: Jakubavičius, Strazdas, Gečas, 2003)**

Ansoffas, Porteris, Whitakeris & Kayas pabrėžia, kad inovacinė veikla turi būti valdoma remiantis jos programavimu. Tai grindžiama tuo, kad atsiranda atotrūkis reikiamo ir gaunamo pelno gavimo, nes pardavimų apimtis ir pelnas, paskaičiuojamas keleriems metams į priekį. Ir šią spragą turi užpildyti inovacijos, naujos rinkos ir diversifikacija (Jakubavičius, Strazdas, Gečas, 2003).

Lundvallis (1992) klasifikuoja (Bigliardi, Dormio, 2009), inovaciją į šiuos tipus (2 pav.):

- 1) produkto inovacija – bet kokia gėrybė, paslauga ar idėja, tobulinta ir tai nusakoma kaip nauja.
- 2) veiklos inovacija – jau rinkoje esamos produkcijos pritaikymas, naujos technologijos diegimas ir taikymas. Nuo tokios idėjos generavimo einama link produkto sukūrimo.
- 3) organizacinė inovacija – pokyčiai, vykstantys rinkodaros, pirkimų, pardavimo, administravimo, valdymo, personalo politikoje.
- 4) rinkos inovacija – naujų teritorinių rinkų tyrinėjimas ir naujų rinkų skverbimasis į jau egzistuojančias.



**2 pav. Inovacijų tipai.**

Viešojo sektoriaus inovatyvumo raida priklausys ne tik nuo jau aprašytų bendrųjų, bet ir nuo specifinių kaitos veiksnių (ateities tendencijų) (Visionary Analytics, 2013) (3 pav.).



**3 pav. Bendrųjų kaitos veiksnių įtaka viešojo sektoriaus inovatyvumui (remiantis Visionary Analytics, 2013).**

1. E–valdysena. Vyksta valdymo paradigų kaita. Judama nuo naujosios viešosios vadybos (NVV) prie valdysenos paradigmos. E–valdžiai tampa itin svarbiu valdžios transformacijos įrankiu – viešajam sektoriui pereinant prie e-valdysenos, augs IRT svarba. Prognozuojami šie e-valdysenos įsivertinimo padariniai, darantys įtaką viešojo sektoriaus inovatyvumui: daugiau dėmesio bus skiriama IRT valdymui; valdžia taps atviresnė; nyks ribos tarp valdančiųjų ir valdomųjų; bus priimami nauji sprendimai valdžios skaidrumui ir atsakomybei didinti; stiprės ryšys tarp socialinės ir skaitmeninės atskirties;

2. Nykstančios ribos tarp viešųjų ir privačių paslaugų: personalizuotos paslaugos bei viešasis verslumas:

- ateities technologijos leis piliečiams aktyviau ir iš principo naujai dalyvauti ne tik gaunant, bet ir teikiant ar formuojant asmeninius poreikius atitinkančias viešąsias paslaugas – daugės personalizuotų viešųjų paslaugų. Ateityje stiprėsiantis siekis įtraukti piliečius į viešųjų paslaugų įgyvendinimą apima kelias konkretesnes tendencijas: bus siekiama giliau suprasti piliečių poreikius; judama nuo „paslauga vardan paslaugos“ prie „paslauga vardan piliečių“ požiūrio, taip inkrementinius pokyčius keičiant radikaliomis transformacijomis; piliečiai suprantami kaip partneriai viešųjų paslaugų kūrimo ir teikimo procesuose;

- siekiant atskleisti viešojo sektoriaus ekonominį potencialą bei efektyviau spręsti problemas, ateityje turėtų keistis valstybės tarnautojų vaidmuo pereinant nuo viešosios vadybos prie viešojo verslumo. Viešasis verslumas apima šiuos pokyčius: įsivertins novatoriškas mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros bei inovacijų (MTEPI) valdymas įgyvendinant viešąsias paslaugas; bus kuriamos naujos partnerystės tarp valdžios ir verslo, piliečių bei NVO; skatinamos socialinės, viešųjų

paslaugų inovacijos; siekiama kuo efektyviau išnaudoti piliečių bei valstybės turimos informacijos potencialą.

3. Auganti žinių taikymo svarba: įrodymais grįstos viešosios paslaugos ir viešųjų paslaugų teikimo

produktyvumas. Ateityje prognozuojamas žinių taikymo svarbos augimas – išvalgumas įgaus vis didesnę svarbą:

- vyks įrodymais grįstų viešųjų paslaugų plėtra – bus skiriamas didelis dėmesys ankstyvam bei tinkamam poreikių, galimybių bei grėsmių nustatymui. Šioje srityje vyraujančios tendencijos ir ateities technologijos: didėjantis viešosios informacijos poreikis tiek politikos formavime, tiek jos įgyvendinime; auganti e- tapatybės svarba lems intensyvesnį asmeninių duomenų rinkimą; vis didesnę reikšmę įgis inovatyvių metodų (eksperimentavimo, stebėsenos ir vertinimo, politikos analizės, išvalgu ir prognozavimo) taikymas; valstybė vis labiau sieks skatinti inovacijas, pasitelkdama jai prieinamus instrumentus; prognozuojamas bendrų informacijos sistemų kūrimas viešajame administravime;

- taip pat prognozuojama auganti produktyvumo svarba. Augant poreikiams, bus sunku išlaikyti sistemą su tokiais dideliais kaštais, todėl procesai bus tobulinami, norint gauti mažesnius kaštus. Judant link šio tikslo pastebimos šios viešojo sektoriaus produktyvumą didinančios tendencijos: vyks į rezultatus orientuoto valdymo plėtra (intensyviau bus įgyvendinama valstybės funkcijų peržiūra remiantis prioritetizavimu, o veiklos valdymas taps įpročiu); vykdant viešųjų paslaugų teikimo optimizavimą populiarės programos, sprendžiančios institucinio koordinavimo problemas; stengiamasi didinti viešųjų paslaugų administracinį efektyvumą, panaudojant viešojo sektoriaus mastą bei turimus išteklius;

- valdžios veiksmų integracija. Prognozuojama, kad valdžios veiksmų integracija ateityje tik stiprės. Populiareja požiūris, kad efektyviausiai viešosios paslaugos gali būti teikiamos viešojo sektoriaus įstaigoms bendradarbiaujant visos valstybės ar net tarptautiniu mastu. Prognozuojami keturi esminiai pokyčiai:

(1) kursis bendradarbiavimą koordinuojančios institucijos, kurios bus atsakingos už valdžios veiksmų integraciją;

(2) vyks intensyvi viešojo sektoriaus tarp-institucinė sąveika, remiantis elektronine sistema;

(3) vyks internetinių paslaugų integracija;

(4) įsitvirtins mąstymas, kad bet kokių viešųjų paslaugų teikimas yra bendras viso viešojo sektoriaus reikalas (United Nations, 2012).

Inovacijas galima suklasifikuoti pagal įvairius požymius. Remiantis JTO studija, identifikuojami šie inovacijų viešajame administravime tipai:

- institucinės inovacijos, kaip elektroniniai rinkimai;
- organizacinės inovacijos, kaip valstybės tarnautojų duomenų bazė;

- proceso inovacijos, kaip vieno langelio principas;
- konceptualios inovacijos, kaip interaktyvus politikos formavimas, valdymas įtraukiant piliečius.

Svarbiausios klasifikacinės grupės pagal inovacijų įvairovę:

- 1) mokslinės inovacijos – naujovių kūrimas mokslo srityje;
- 2) gamybinės inovacijos – naujų gamybos ir tiekimo būdų suformavimas;
- 3) technologinės inovacijos – naujų technologijų sukūrimas ir senų atnaujinimas;
- 4) vadybinės inovacijos – vadybos, darbo organizavimo, darbo sąlygų keitimas, pritaikant jas įgyvendinimui.

Pagal darbe aptartas klasifikacines grupes, yra svarbūs šie apibūdinimai:

- mokslinės inovacijos - viešosios politikos ir viešojo administravimo bei vadybos ir administravimo mokslo krypties vystymosi išdava;
- gamybinės inovacijos - aktualios viešojo sektoriaus specializuotos veiklos atžvilgiu arba valstybės (regiono, miesto) ekonominių pajėgumų ir konkurencinio pranašumo didinimo aspektu;
- technologinės inovacijos – ypač svarbios, darant sistemą prieinamesnę vartotojams, tobulinama sistema laiko ir kaštų atžvilgiu.
- vadybinės inovacijos - neatsiejama valstybės valdymo ir administravimo mokslo ir praktikos dalis, sąlygojanti ne tik viešojo administravimo ir viešosios politikos raidą, bet ir atverianti naujas galimybes gerinti institucijų veiklą ir siekti efektyvumo.

Viešajame sektoriuje vadybinių organizacinių inovacijų forma yra kokybės vadybos sistemos gerinimas, kuris įdiegiamas konkuruojant su privačiu sektoriumi, kur šios sistemos įdiegtos senai, ir palengvina įmonių darbą kokybės atžvilgiu. Kokybės sistemos gerina grįžtamuosius ryšius tarp teikėjo ir gavėjo, praplečiama organizacijos kultūra. Kas yra svarbu geram organizacijos vardui užtikrinti, gerinant vartotojų poreikių kokybę. Vartotojai dėl naujų technologinių idėjų yra taip pat įvedami į inovacijų gerinimo proceso. Didėja informacinių technologijų svarba. Išmanioji erdvė suteikia galimybę ir priėjimą prie bet kokios informacijos bet kuriuo paros metu bet kokioje vietoje.

Visos inovacijos turi didžiulę reikšmę viešajam administravimui tiek tiesiogiai - tiek netiesiogiai. Gerinant viešojo sektoriaus organizacijų veiklą įvairiose šalyse, pastaraisiais praėjusio amžiaus dešimtmečiais buvo siekiama tobulinti strateginių inovacijų produktyvumą, įsteigti įvairias kokybės valdymo ir kontrolės formas, įtraukti piliečius į sprendimų priėmimo procedūras ir kitokius, lemiančius šių organizacijų veiklos efektyvumą, sprendimus. Buvo daug reformų, bet ne visos jos buvo sėkmingos. Semiantys naujų inovacijų atsižvelgiama į seną, apžvelgiamos reformos, tai lemiantys veiksniai, ieškoma efektyvių būdų, kad ateityje klaidos nesikartotų.

Organizacijose diegti inovacijas sunkiau dėl kelių dalykų:

- prastai valdomos viešosios institucijos ir paslaugos;

- nepakankami viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių gebėjimai, susiję su žiniomis, įgūdžiais, motyvacija ir įsipareigojimais;
- nekompetentingumas renkantis ir valdant viešuosius finansinius resursus;
- nesėkmių tikimybė žinių, inovacijų ir technologijų strategijų kūrime.

Visi šie dalykai skatina biurokratiją, nes viešųjų paslaugų valdymo sistemos yra skirtos apibrėžtiems veiksams vykdyti, o inovacijos ir jų skatinimas yra sudėtingas procesas. Bet tada ieškoma naujų būdų inovacijai įgyvendinti. Rizikos laipsnis yra gana mažas, nes procesai iš anksto numatyti ir apibrėžti. Išlaidos susiję su inovacine veikla yra didelės. Inovacijos gan susiję su bandymais ir klaidomis. Idėją generuojant atsižvelgiama į klaidas, ieškoma efektyvesnės veiklos.

## 2.2. Inovacijų diegimo proceso kliūtys

Gerinant viešųjų paslaugų teikimą ir siekiant efektyvesnės veiklos, viešojo administravimo organizacijų veikloje būtinas institucinių, organizacinių, proceso ir konceptualiųjų inovacijų adaptavimas ir diegimas.

Inovacijų diegimo procesų yra daug, juos skirstant į etapus galima išskirti daug formų, kiekvienas autorius procesą skaido vis kitaip.

Pagal Valentinavičių (1997), Thomą Rithą (2004) galima išskirti kad procesas prasideda nuo idėjų kūrimo, sukuriant produktus, kurie yra perspektyvūs, ir apima visas pagrindines inovacijų procesų kūrimo dalis. Inovacijos plitimas priklauso ir nuo palankios aplinkos, kad ir koks geras produktas būtų, padedant aplinkos veiksniam arba ne, jis gali būti komercialus, kūriantis pridėtinę vertę.

Inovacijoms palankios aplinkos priemonės:

- teisinės ir administracinės aplinkos adaptavimas ir supaprastinamas;
- paramos verslo pradžiai ir inovacijoms supaprastinamas.
- inovacijų finansavimo lengvinimas.

Strazdas, Jakubavičius ir Gečas (2003) apie inovacijos procesą kalba taip, kad tai nėra vienkartinis procesas, tai vyksta nuolat, skiriasi tik aplinka, todėl reikia mokėti prisitaikyti prie jos. Tai gi, procese taikant vis naują technologiją, idėją, finansavimą, kūriamas produktas gali būti vis kitoks.

Efektyvumas inovacijų veiklos priklauso nuo aplinkos ir aplinkos poveikio. Juk įmonėje ar organizacijoje dirba daug darbuotojų, kurie vykdo įvairias funkcijas. Darbuotojų funkcijos yra apribojamas nuostatų, o tai apriboja inovacijos plitimo procesą. Yra apibrėžtumas, ribos. Todėl galima į tai atsižvelgus greitinti ar lėtinti inovacijos plitimą. Dažniausiai tai priklauso nuo vadovo. Todėl

vadovas yra suinteresuotas kurti teigiamą aplinką, kad inovacijai plisti būtų suformuota teigiama personalo nuomonė.

Dažnai inovacijoms plisti atsižvelgiama į inovacijos vertinimą, kokiems politiniams veikėjams inovacija palanki. Kokias politines jėgas apsprendžia, gal net reprezentuoti padeda. O norint vengti trukdymų inovacijai plisti, reikia apeiti politines jėgas, kurioms ji trukdo.

Inovacinių procesų kliūtys atsiranda ir valstybės valdymo bei administravimo srityje. Apibendrintai galima teigti, kad inovacijoms atsirasti ir joms įgyvendinti trukdo. Strazdas ir kt. (2010) išskiria šias kliūtis, trukdančias inovacijoms plisti:

- sudėtinga išmatuoti inovacijas;
- rizika, kurios daug kas netoleruoja inovacijos procese;
- konkurencijos tiesioginis stokojimas;
- darbuotojų nenoras naujovėms.

Vijeikis (2011) išskiria kitas problemas inovacijos diegimo procesui trukdančias:

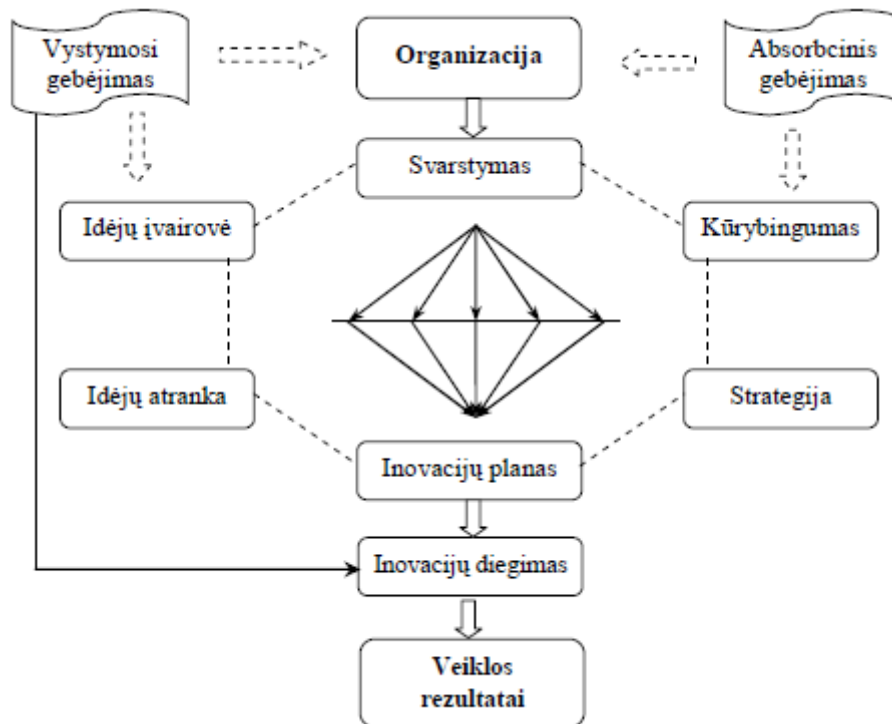
- kvalifikuotų darbuotojų stoka;
- finansavimas mažas;
- visose veiklos srityse mažai kūrybiškumo ir verslumo;
- mokslo įstaigos mažai bendradarbiauja su kitomis institucijomis.

Filippovas ir Mooi (2010) inovacinį projektą apibrėžia kaip siekiantį plėtoti naują produktą ir paslaugas. Yra skirtumas tarp inovatyvių ir paprastų projektų. Juos skiria projekto tikslas.

Bet kuris produktas ar paslauga, kažkada buvo inovatyvus. Inovacijos adaptacija užtrunka dėl gausybės, įvairiausiai kriterijais skirtingų, socialinės sistemos atstovų. Dažniausiai tai pasireiškia skirtingu adaptacijos greičiu. E.M. Rogersas (2003) inovacijos difuzijos procesą apibūdina kaip naujos idėjos paplitimą nuo jos išradimo šaltinio ar sukūrimo iki maksimalaus jo naudojimo. Vartotojo adaptacijos procesas koncentruojamas į vidinį procesą per kurį pereina individas nuo žinios apie naują produktą iki pilnos jos adaptacijos. Todėl, kad įvyktų difuzija t. y. paplitimas, pirmas procesas yra individuali vartotojo adaptacija.

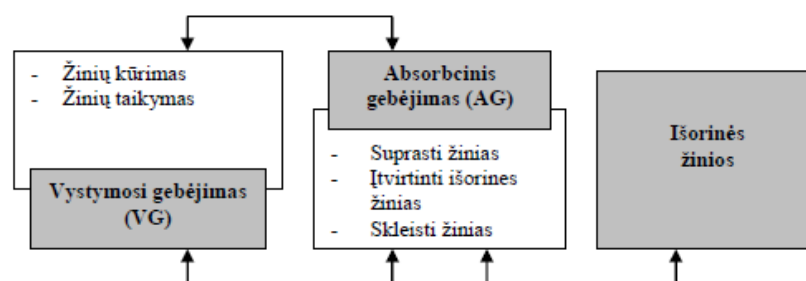
P. Kotleris (2002) pateikia penkis adaptacijos etapus: 1) Suvokimas (angl. awareness) – vartotojas išgirsta apie inovaciją, bet neturi informacijos apie ją; 2) Susidomėjimas (angl. interest) – vartotojas ieško informacijos apie inovaciją; 3) Vertinimas (angl. evaluation) – vartotojas nusprendžia ar bandyti inovaciją; 4) Bandydas (angl. trial) – vartotojas išbando inovaciją, kad įvertintų kiek ji naudinga; 5) Priėmimas (angl. adoption) – vartotojas nusprendžia inovaciją naudoti reguliariai.

Būdingas 4 paveiksle pateiktas nuolatinio veiklos analizavimo ir planavimo modelis. Viskas prasideda nuo idėjos, kuri generuojama, kuriama strategija, tobulinama, diegiama įmonėje, kol pasimato rezultatai. Bet dažnai inovacijų diegimo veikloje pasigendama tikslumo ir efektyvumo.



4 pav. Inovacijų formavimosi schema.

Kūrybingumas ir inovacijos (ypač žinių kūrimas) laikomos viena kitą papildančiomis veiklomis: kūrybingumas kuria bazę inovacijoms, o inovacijos vystymo procesuose susiduria su problemomis, kurias padeda spręsti būtent kūrybingumas. Gebėjimas kurti inovacijas priklauso nuo vidinių ir išorinių žinių šaltinių, papildančių vienas kitą. Svarbu mokėti pritraukti geras idėjas iš kitur (inovacijų absorbcinis gebėjimas)) ir panaudoti jas kuriant naujus produktus ar paslaugas (inovacijų vystymosi gebėjimas). Tam reikia mokėti jas ir pritaikyti, tai yra pagrindinės organizacijos (įstaigos, regiono, miesto ar valstybės) klestėjimo ir veiklos efektyvumo didinimo sąlygos. Šiuolaikinis inovacijų modelis pateiktas 5 pav.



5 pav. Absorbcinio gebėjimo ir vystymosi gebėjimo inovacinis modelis (Mahroum, S., Huggins, R., Clayton, N., Pain, K., Taylor, P. Innovation by Adoption. Measuring and Mapping Absorptive Capacity in UK Nations and Regions. NESTA, 2008).

Absorbacinis gebėjimas nusako žinių supratimą, jų skleidimą naujas žinias, o vystymosi gebėjimas mokėti reikia panaudoti tas žinias. Absorbacinis gebėjimas gali būti sulyginamas su „alternatyvia eiga“, o vystymosi gebėjimas – su „tiesiogine eiga“. Alternatyvi eiga leidžia žinioms sklirti skirtingomis ir priešingomis kryptimis, o tiesioginė eiga žinias skleidžia pulsuojančiai (padidindama arba sumažindama žinių tekėjimo srautą) ir tik viena kryptimi. Nagrinėjamas modelis atskleidžia inovacinės veiklos procesus ir gali būti taikomas organizacijų vidinės struktūros vaidmeniui ir indėliui į visą viešojo administravimo inovacijų sistemą identifikuoti.

Absorbacinio gebėjimo ir vystymosi gebėjimo inovacijų modelis veikia per informacijos ir bendradarbiavimo tinklus, kuriais viešojo administravimo organizacija yra susijusi su kitomis valstybės valdymo ir administravimo institucijomis, tarptautinėmis organizacijomis, užsienio partneriais, verslo sektoriumi, nevyriausybinėmis organizacijomis, piliečių susivienijimais ir kt. Ypatingą vaidmenį atlieka mokslo ir tarptautinės organizacijos, atliekančios tyrimus, skelbiančios studijas ir formuojančios viešojo valdymo kaitos tendencijas (Domarkas, Jukneičienė, 2010).

Vijeikis (2011) savo nuožiūra išskiria keles pagrindines problemas, turinčias įtakos inovacijų diegimui viešajame sektoriuje:

- nepakankami žmogiškieji ištekliai ir jų gebėjimų, kvalifikacijos stoka (viešosiose organizacijose trūksta kvalifikuotų darbuotojų, galinčių dalytis žiniomis);
- nekokybiškas finansų formavimas (ypač aktualu skirstant viešųjų organizacijų biudžeto lėšas);
- kūrybiškumo ir verslumo stoka visuose sektoriuose;
- nepakankamas mokslo ir kitų institucijų bendradarbiavimas.

Strazdas ir kt. (2010) išskiria dažniausias inovacijų diegimą viešajame sektoriuje stabdančias problemas:

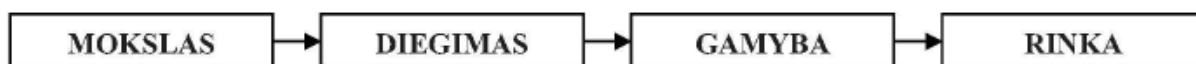
- sudėtingas inovacijų rezultato matavimas;
- mažas rizikos toleravimas;
- tiesioginės konkurencijos stoka;
- darbuotojų nenoras įdiegti pokyčius.

Vertinant viešojo sektoriaus inovatyvumą pirmiausia apžvelgiama, ar egzistuoja pakankamos inovacijų prielaidos. Prielaidos gali būti skirstomos į žmogiškuosius išteklius bei dabartinę viešojo sektoriaus kokybę. 2009 m. SIGMA (angl. *Support for Improvement in Governance and Management*) programos vykdyto tyrimo, kuriame buvo nagrinėjami Vidurio ir Rytų Europos valstybių viešojo sektoriaus reformų, pradėtų vykdyti įstojus į ES, rezultatai rodo, kad Lietuva yra lyderė regione, vertinant darbuotojų profesionalumą. Lietuvos 2010 m. Lietuvoje egzistuojanti teisinė viešųjų paslaugų apibrėžimo bazė taip pat apibūdinama kaip viena pažangiausių ir patikimiausių regione, joje išsamiai apibrėžiamas teisinis valstybės tarnautojo statusas. Pabrėžiama, kad Lietuva ir Latvija yra



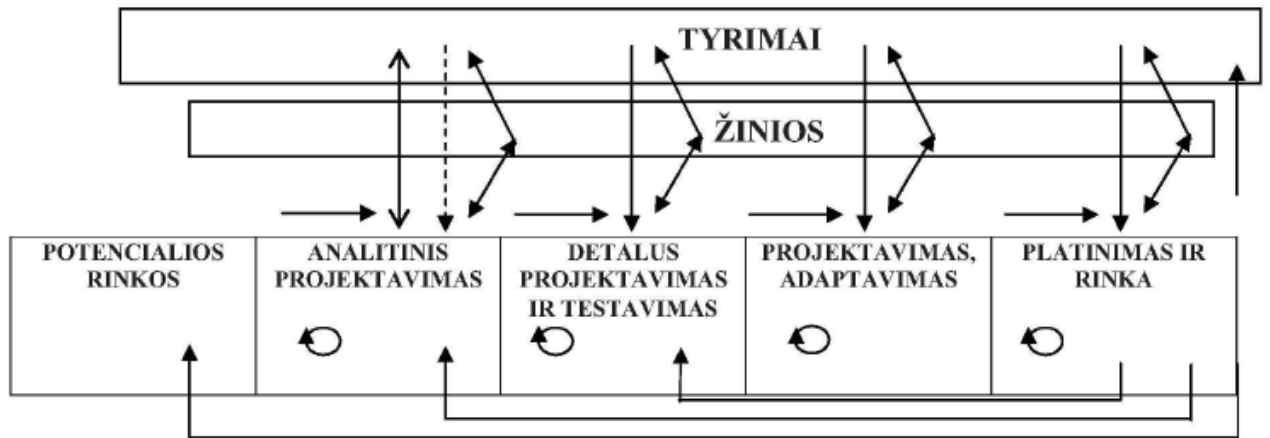
vienintelės valstybės regione, kurios ne tik turi ES standartus atitinkančią Valstybės tarnybą apibrėžiančią teisinę bazę, bet ir nuosekliai jos laikosi. Europos inovacijų švieslentėje pateikiami duomenys rodo, kad Lietuvoje palyginti nemaža dalis viešojo sektoriaus darbuotojų dirba nors iš dalies kūrybinį darbą. Tai apibrėžiama kaip viena iš pagrindinių inovacijų prielaidų. Galiausiai, remiantis Eurostato duomenimis, Lietuvoje itin didelė dalis viešojo sektoriaus darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą. Tad Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojų išsilavinimo, profesionalumo bei kūrybinį darbą dirbančiųjų duomenys rodo sąlygas inovacijoms viešajame sektoriuje įgyvendinti.

Verslo įmonėse pasireiškiančių inovacijų skirstymas į etapus gali įgauti gausybę formų, todėl, atliekant tokį skirstymą, ypatingas dėmesys turi būti atkreipiamas į procesų logiką, kuri ir turi padėti atskirus atvejus suskirstyti etapais (Thomas & Ritzas, 2004). Įvairūs autoriai inovacijos procesą skaido skirtingai. Inovacijų procesas įgyvendina visas pagrindines vadybos dimensijas inovacijų procese: idėjų kūrimą ir jų įgyvendinimą sukuriant perspektyvius komercinius produktus bei pamatų formavimą darniam vystymuisi. Linijinis inovacijų modelis (6 pav.) išreiškia tradicinę žinių generavimo viziją, apibūdinimą aiškiu mokslo ir technologijų žinių atskyrimu, privačiųjų ir viešųjų mokslinių tyrimų atskyrimu, kur mokslinės žinios traktuojamos kaip viešasis produktas, o žinios prilyginamos informacijai. Šis modelis išivaizduojamas kaip nuoseklus naujų procesų ir produktų atsiradimo kelias, kur žinios pamažu transformuojamos iš fundamentaliųjų mokslinių iki jų apraiškų rinkai pateikiamuose produktuose ir paslaugose (Ostaševičius, Kriaučionienė, Kaunelienė, 2007).



**6 pav. Linijinis inovacijų modelis Lietuvos mokslo ir technologijos baltoji knyga, 2001).**

Pagal linijinį metodą inovacijos buvo traktuojamos kaip mokslo rezultatų diegimo padarinys. Rinka, buvusi galutinis inovacijų taikinytis ir vartotojas, atsiduria šios linijinės struktūros pabaigoje. Fundamentiniai tyrimai buvo atliekami pagal planą, neatsižvelgiant į rinkos poreikius, paskui buvo mėginama juos „diegti“ (Kriščiūnas, 2002). Mokslo ir inovacijos yra pagrindinė varomoji jėga ir konkurencingumo garantas. Jam būdingi nauji dėsningumai. Vienas jų - inovacijų plėtra pagal ciklinį modelį, kuris itin skiriasi nuo linijinio inovacijų modelio, kuris plačiai naudojamas (7 pav.).



7 pav. Ciklinis inovacijų modelis (Lietuvos mokslo ir technologijos baltoji knyga, 2001).

Ciklinis inovacijų plėtros modelis yra pagrįstas nuolatiniu dialogu su visuomene, su paslaugų ir prekių vartotoju. Galima teigti, kad ciklinis inovacijų modelio pagrindinis pranašumas, lyginant su linijiniu, tai - grįžtamojo ryšio kiekviename inovacijų diegimo etape akcentavimas. Visa tai leidžia sumažinti klaidų tikimybę tolesniuose etapuose. Taip pat akcentuojami vartotojų poreikiai.

Thomas Ritzas (2004) pateikia modelį, kuriame išskirti trys pagrindiniai inovacijų diegimo etapai, kurie turi atitinkamas specifikacijas (8 pav.). Šis modelis labiau orientuotas į vidinius įmonės priimamus sprendimus, neakcentuodamas santykio su išorine aplinka.

INOVACIJŲ DIEGIMO PROCESAS		
Pagrindiniai etapai		
1. Idėjų generavimas	2. Idėjų akceptavimas	3. Idėjų realizavimas
Pagrindinių etapų specifikacijos		
1.1. Paieškos lauko nustatymas 1.2. Idėjų suradimas 1.3. Idėjų pasiūlymas	2.1. Idėjų patikrinimas 2.2. Realizavimo planų sudarymas 2.3. Apsisprendimas dėl vieno pasirinkto vykdyti plano	3.1. Konkretus naujų idėjų įgyvendinimas 3.2. Naujų idėjų perteikimas adresatams 3.3. Priimtumo kontrolė

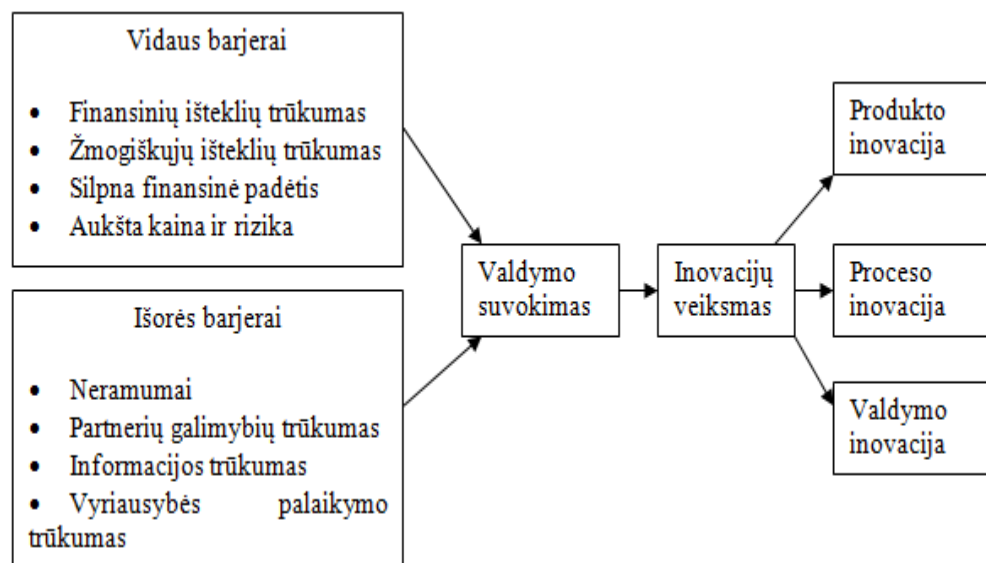
8 pav. Inovacijos proceso eiga (Thomas Ritzas, 2004).

Thomo Ritzo (1992) teigimu, inovacinis procesas susideda mažiausiai iš dviejų etapų: idėjų generavimo ir idėjų realizavimo. Tačiau šitoks skirstymas yra per stambus, kadangi tinkamai neatspindės sprendimų dėl naujų idėjų priėmimo proceso skirstymas į pakopas.

Daugelyje mokslinių straipsnių pateikiamas Hauschildto (2002) supaprastintas inovacijų diegimo modelis. Šis autorius, kaip ir Thomas Ritzas, išskiria taip pat tris pagrindinius inovacijų diegimo etapus, pavadintus fazėmis: koncepcija, įgyvendinimas ir rinkodara. Pirmoji fazė prasideda inovacijų diegimo iniciatyva ir baigiasi inovacinio plano sudarymu. Šiame etape priimami sprendimai dėl

techninių galimybių plano sudarymo. Antrajame etape plėtojama ir įgyvendinama idėja sukurta pirmojoje fazėje. Šiame etape sukuriamas prototipas ir atliekamas testavimas. Baigiamajame etape numatoma inovacijų rinka. Taigi Hauschildto modelis, labai panašus į Thomo Ritzo (2004) pateiktą modelį. Straipsnio autoriai pastebi, kad pagrindiniai šių modelių trūkumai yra šie: nėra akcentuojamas grįžtamasis ryšys tarp etapų ir nenumatomas vidinės ir išorinės aplinkos poveikis procesui. Inovacijų procesas yra dažnai traktuojamas kaip vientisas srautas. Nors kai kurios jo stadijos, ciklai, fazės ir skiriasi, tačiau tarpusavyje visi veiksniai susiję ir, tik esant darniai visumai, gali būti laiduojama inovacijos proceso sėkmė. Tai pagrįsdamas Cummingas (1998) teigė, kad į inovacijų diegimo procesą logiška būtų įtraukti kūrybiškumą. Autoriaus nuomone, be kūrybiškumo, inovacijos negali sparčiai plėtotis.

Madrid-Guijarro et al. (2009) ir Saatcioğlu & Özmenas (2010) inovacijų barjerus skirsto į išorinius ir vidinius. Madrid-Guijarro et al. (2009) pateikia abstrakčią barjerų klasifikaciją, tokius barjerus, kurie daro didžiausią poveikį (žr. 9 pav.). Tuo tarpu Saatcioğlu & Özmenas (2010) barjerus sukonkretina (žr. 2 lentelė). Madrid-Guijarro et al. (2009), klasifikuodami barjerus, pabrėžia santykį tarp inovacijos barjerų ir pastovių įmonės inovacijų (žr. 9 pav.).



9 pav. Naujovės barjerai (Madrid-Guijarro et al., 2009)

9 paveiksle matoma, kad skirstomi inovacijos barjerai į dvi grupes: vidaus ir išorės. Vidaus barjerai yra susiję su įmonės finansais, žmogiškaisiais ištekliais ir rizika. Išorės barjerai parodo vyriausybės, stabilumo, informacijos ir partnerių svarbą. Inovacijos barjerai siejasi su finansais, žmogiškaisiais ištekliais, organizacijos kultūra, informacijos srautu ir vyriausybės vykdomo politika. Svarbu išskirti, kad vidiniai barjerai kelia didelį pavojų įmonei. Pavyzdžiui, finansinių išteklių

trūkumo barjeras neigiamai veikia žmoniškuosius išteklius, silpnina finansinę būklę. Didelė rizika susijusi su negalėjimu dažnai diegti naujoves. Taigi, labai svarbu tinkamai valdyti barjerus, nes sėkmingas valdymas suteikia didesnes galimybes inovacijoms.

Saatcioğlu & Özmenas (2010) inovacijos parkerai klasifikuojami, tai yra smulkiau įvardijami barjerai (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Inovacijos barjerų skirstymas pagal Saatcioğlu & Özmenas (2010)

<b>Vidiniai barjerai</b>	<b>Išoriniai barjerai</b>
Finansinės problemos	Finansai
Kaina	Normos ir standartai
Darbuotojų kompetencija	Įvedimo problemos
Informacijos trūkumas apie rinkas	Reguliavimas
Išsilavinimas	Makroekonomikos sąlygos
Laikas	Įstatymai
Kultūra	Didelės rizikos suvokimas
Biurokratizmas	Vyriausybės rinkos reguliavimo politika
Pasipriešinimas pokyčiams	Prieiga prie technologijos tiekėjų
Organizacijos struktūra	Vyriausybės aplinka
Naujų idėjų trūkumas	Darbo ir vartotojų apsaugos politika
Tyrinėjimo vadyba bei apsauga	Federaliniai įstatymai
Vietos apribojimas	Padidėjusios nuorodos
Globalaus skirstymo problema	Aukšta ilgalaikė infliacija
Įtampa	Aukšta ekonominė rizika
Naujo produkto vystymosi proceso žinios	Konkurentai
Projekto valdymas	Tinkamų žmogiškųjų išteklių trūkumas
Internacionalizacija	Sunkumai, randant bendradarbiavimo partnerius
Suvokimas	Rizika, susijusi su inovacija
Naujovės nebuvimas prioritetu	Nacionalinės rinkos dydis
Inovacijos poreikio nebuvimas	
Ilgas sprendimo priėmimo procesas	
Įrankių trūkumas sprendimo priėmimo procesui ir šio proceso kūrimui	
Darbo užtikrinimo problema	

2 lentelėje matyti, kad vidaus barjerai yra susieti su tam tikrais ištekliais, pavyzdžiui finansiniai ištekliais, technine kompetencija, laiku. Išorės barjerai susieti aprūpinimu (technologinėmis žiniomis, žaliavomis, finansais), reikalavimais (kliento poreikiais, inovacijų keliamais pavojais, apribojimais vidaus ir užsienio rinkose), tinkama aplinka (įstatymais, svarstomomis politinėmis problemomis).

Taigi apibendrinant aprašytus inovacijų modelius, galima teigti, kad dauguma autorių inovacijų diegimo procesą skaido į tris pagrindines dalis: idėjų generavimą, plėtojimą ir realizavimą.

### 2.3. Konkurencingumo samprata viešajame sektoriuje

Konkuravimas skatina inovatyvumą ir efektyvumą, sukuria daugiau produktų, didesnę produktų diferenciaciją taip geriau tenkindamas paklausą. Yra pripažįstama, kad konkurencija dažniausiai veda prie mažesnių prekių / paslaugų kainų ir / ar geresnės kokybės, todėl konkurencijos skatinimas yra matomas kaip teigiamybė.

Konkurencingumas visais atvejais yra susijęs su produktyvumu: jis lemia kokio dydžio ekonominė vertė bus sukurta. Tačiau produktyvumą lemia daugelis veiksnių ir kas dar svarbiau – skirtingų šalių ar regionų, priklausomai nuo jų išsivystymo lygio ar specifinių sąlygų, produktyvumą lemia skirtingi veiksniai. Todėl bandant atsakyti į klausimą – kokiais veiksniais bei priemonėmis turėtų būti grindžiamas ekonomikos konkurencingumo didinimas, svarbu teisingai suprasti augimo veiksnių ir objektyvių sąlygų atitikimo ir derinimo galimybes.

Konkurencingumą lemia ūkio šakos struktūra bei elgsena konkurentų. Anot M. E. Porterio (1990) tiesioginis ir pirminis tarptautinis konkurencijos subjektas yra ūkio šaka arba jos segmentas, konkurencijos objektas yra jo pagaminta prekė, siūloma kitom rinkom tiesiogiai ar per tarpininką.

Produkto (prekės ar paslaugos) konkurencingumą galima kaip visų rinkos, pirkėjų, vartotojų reikalavimų atitikimą, teikiamą naudą, atsižvelgiant į kokybės rodiklius bei vartotojo išlaidas tai produkcijai įsigyti. Golobas & Podnaras (2007) tyrė konkurencingumo elementus, paremtus produkto sudedamųjų dalių strategija. Ir priėjo išvados, kad ir vienoda prekė sudaryta iš turi tik jai būdingų išskirtinių savybių. Tai rodo, kad įmonės konkurencingumo pranašumą igyja skirtingais būdais.

Gudelis ir Rozenbergaitė viešąjį ir privatų sektorių apibūdina kaip grindžiamą bendradarbiavimu, kurio tikslas teikti tik viešajam sektoriui priskirtas paslaugas ir gerinti tokių paslaugų teikimui būtiną infrastruktūrą (Gudelis ir Rozenbergaitė, 2004). Tuo tarpu H. Zarco-Jasso išskiria bendradarbiavimą, kaip pagrindinį viešojo ir privataus sektoriaus elementą. Apžvelgiant viešąjį ir privatų sektorių išskiriami trys elementai – nuosavybės tipo, indėlio ir kontrolės, kaip bendro visų nuosavybės tipų dalyvių išteklių bendras investavimas. Kitas svarbus bendras elementas – tai indėlio reikšmė ir siejama kartu su rizikos pasidalijimu bei gaunama verte indėlio gražos prasme. Visose partnerystėse svarbiausias elementas yra kontrolė, ir balanso šioje srityje siūloma siekti per valdymo pasidalijimą. Iš to gauname, kad šių elementų viešajame ir privačiame sektoriuje partnerystė išskiriama kaip bendradarbiavimas, kada viešojo sektoriaus įstaigos sudaro ilgalaikius susitarimus su privataus sektoriaus institucijomis dėl viešojo sektoriaus infrastruktūros objektų statybos ar valdymo, arba paslaugų teikimo bendruomenei viešojo sektoriaus institucijos vardu. Galima keletu būdu klasifikuoti ir išskirti šiuos du sektorius ir jų partnerystę. O tai sąlyginai galima išskirti tik dviejų rūšių partnerystės dalyvius – viešuosius ir privačius – pagal juridinio asmens, dalyvaujančio partnerystėje formą ir investuoto kapitalo rūšį dalyvius galima įvardinti ir konkrečiau. Be išskirtinai viešosios institucijos, t.y.

viešojo administravimo institucijos ar biudžetinės įstaigos, prie viešųjų institucijų galbūt būtų galima priskirti ir viešąsias įstaigas, kurių steigėjas yra valstybė. Taip pat yra daug institucijų, kurios negalėtų būti vadinamos viešosiomis institucijomis, bet negalima jų vadinti ir privačiomis. Tai būtų viešosios įstaigos, kur be valstybinio kapitalo įvairiomis proporcijomis yra ir privataus, bei tokios, kurios įsteigtos privataus kapitalo lėšomis, o gyvuoja iš veiklos uždirbamų lėšų bei gaunamos paramos. Prie pastarųjų galima būtų priskirti įvairias nevyriausybinės organizacijas, kurių daugumos tikslas yra tenkinti viešuosius interesus, tačiau įsteigtos jos yra privačiomis lėšomis. Panašus variantų pasirinkimas yra analizuojant ir privačias, pelno siekiančias kompanijas. Ne visos jos yra tik privataus kapitalo įmonės. Yra vien tik valstybinio kapitalo įmonės, taip pat yra įmonės, kur yra dalis valstybinio kapitalo, o likęs – privatus. Taigi, visos šios skirtingos juridinių asmenų pagal investuotą kapitalą formos yra potencialūs viešojo ir privataus sektoriaus dalyviai. Svarbu akcentuoti tai, kad minėti dalyvių skirtumai gali turėti įtakos ir jų sudarytos partnerystės sėkmei, o tai gali turėti įtakos šalies ar regiono konkurencingumui.

Konkurencingumą viešajame sektoriuje veikia mikro aplinkos veiksniai, t.y. įmonės, mokslo institucijos, įstaigos, verslo asociacijos veikia konkurencingumo procesą, o makro lygiu jie yra priskirti valstybės centrinės vyriausybės kompetencijai.

Struktūra turi didelę įtaką partnerystės sėkmei. Friendas išskiria du struktūros tipus: simetrišką ir nesimetrišką. Simetrišką struktūrą jis grafiškai pavaizduoja kaip ramunės žiedą, kurio žiedlapiai visi vienodi ir simetriški. Ties kiekvieno žiedlapio viduriu padėjus taškelį, tai reikštų partnerystės dalyvio centrinės vadovybės ir atsakomybės koncentracijos vietą, o taškelis žiedlapio gale arčiau viduriuko, simbolizuotų partnerystę. Nesimetriškos partnerystės atveju ramunės žiedlapiai dėl skirtingos dalyvių struktūros ir organizacijos dydžio yra skirtingų dydžių ir formų, todėl ir vadovybės bei atsakomybės koncentracijos vietą simbolizuojantis taškelis bus nutolęs skirtingais atstumais nuo gėlės viduriuko simbolizuojančio partnerystę, kuriame išsidėstę taškeliai simbolizuojantys skirtingų organizacijų atstovus. Friendas teigia, tokie atstumo skirtumai gali turėti ženklią įtaką kiekvieno partnerystės dalyvio lojalumui sutartiems partnerystės tikslams ir planams (Friendas, 2006). Kylanti grėsmė partnerystei yra viena ir konkurencijos priežasčių.

Daugelis autorių viešojo ir privataus sektoriaus tipus klasifikuoja panašiai, pateikia panašų jų skaičių ir pavadinimus, bet nurodo skirtingą pagrindą tokiai klasifikacijai. Partnerystės gali būti klasifikuojamos pagal kiekvieno partnerio turimos įtakos ir kompetencijos lygį, pagal partnerystės pasekmes mokesčių mokėtojų atžvilgiu, pagal padėtį viešumo ir privatumo skalėje bei pagal rizikos perkėlimo laipsnį iš viešojo privačiam sektoriui.

Savas viešojo ir privataus sektoriaus tipus pateikia kaip skalę, kurios vienoje pusėje yra viešajam elementui priklausančios institucijos, o kitoje slenkant į dešinę skalės pusę yra paslaugų teikimas ir organizavimas, kontrolė, finansavimas, kas priklauso privačiam sektoriui (Savas, 2000). Kairėje skalės

pusėje – tai viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo biudžetinės įstaigos, savivaldos institucijos ir jų padaliniai, kurios yra visiškai atsakingos už paslaugų teikimo organizavimą, finansavimą ir kontrolę, joms taip pat tenka visa atsakomybė. Kita viešųjų paslaugų teikimo forma judant skale į dešinę – paslaugų sutartys (angl. Service Contracts), taip pat dar galėtų būti vadinama viešaisiais pirkimais. Tai gi, net jei paslaugas ne ilgesnio nei penkių metų trukmės sutarties pagrindu teikia privatus tiekėjas, bet viešoji organizacija yra atsakinga už kokybišką paslaugos suteikimą, finansavimą ir riziką. Toliau skalėje į dešinę eina viešųjų paslaugų teikimas, kuris atitinka viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės apibrėžimą. Į jį įeina tokios partnerystės formos:

1. nuoma ir valdymas (angl. *Operations and Maintenance (OM)*). Tai tokia paslaugų teikimo forma, kai pagal su viešąja institucija sudarytą valdymo sutartį viešąjį turtą valdo ir juo naudojami privatus partneris. Tai šiek tiek panašu į paslaugų sutartis, bet skirtumas tas, kad atsakomybė už sistemos valdymą ir išlaikymą, tenka privačiam partneriui.

2. kooperatyvas (angl. *Cooperative*). Šios partnerystės formos atveju atsakomybė už viešųjų paslaugų teikimą tenka ne privačioms bendrovėms, o ne pelno siekiančioms organizacijoms. Lietuvoje „kooperatyvo“ tipo partnerystė būtų galima pavadinti namų savininkų bendrijas.

3. nuoma, statyba ir valdymas (angl. *Lease-Build-Operate (LBO)*). Bendrovė investuoja į ilgam laikotarpiui išsinuomotą turtą ir per visą valdymo laikotarpį susigrąžina investuotas lėšas. Svarbu tai, kad išsaugoma viešoji šio turto nuosavybė.

4. statyba, perdavimas ir valdymas (angl. *Build-Transfer-Operate (BTO)*). Privataus investuotojo lėšomis koncesijos pagrindu pastatomas objektas, kuris perduodamas viešojo sektoriaus institucijai suteikusiai koncesiją, o privatus investuotojas 20-30 metų įgyja teisę eksploatuoti pastatą, kad atsipirktų padarytos investicijos.

5. priestato finansavimas (angl. *Wraparound Addition*). Panašu į BTO, tačiau privatus investuotojas čia finansuoja kokio nors viešajai institucijai priklausančio statinio priestato statybą, užbaigus statybas jam suteikiama teisė tam tikrą laikotarpį valdyti pastatą su priestatu siekiant investicijų grąžos, o galiausiai privačiam investuotojui gali atitekti ir priestato nuosavybė.

6. pirkimas, statyba ir valdymas (angl. *Buy-Build-Operate*). Viešosios nuosavybės objektas šiuo atveju parduodamas privačiam partneriui, kuris jį suremontavęs valdo pagal frančizės sutartį.

7. statyba, nuosavybė ir valdymas (angl. *Build-Own-Operate*). Pagal šią partnerystės formą privatus investuotojas pastato tam tikrą objektą, kurį valdo ir eksploatuoja pagal frančizės sutartį neribotą laikotarpį kaip savo nuosavybę, o viešajai institucijai paliekama teisė reguliuoti teikiamų paslaugų kainas ir veiklos procesus. Taip pat viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas gali būti įgyvendinamas dalyvaujant įvairaus lygmens viešosioms institucijoms – vietos savivaldos lygiu, kai viešasis partneris yra savivaldybė, valstybiniu lygiu, kai vienas iš partnerių valstybinė institucija, tarpvalstybiniu lygiu, kai partnerystėje dalyvauja kelios valstybės.

H. Zarco-Jasso pateikdamas viešojo ir privataus sektoriaus partnerysčių spektrą remiasi sistema, pagal kurią įvertinamas iš viešojo privačiam sektoriui perkeliama rizikos laipsnis. Vertinant infrastruktūros projektus šia sistema naudojasi tokios tarptautinės organizacijos kaip Pasaulio bankas, Europos komisija ir Jungtinių tautų plėtros programa (Zarco-Jasso, 2005). Mažiausia rizika privačiam partneriui tenka valdymo ir nuomos tipo partnerystėje ir didžiausia – statyba, nuosavybė ir valdymas tipo partnerystėje. Tarpiniai partnerysčių tipų variantai nuo Savas modelio skiriasi viena papildoma funkcija – projektavimu.

Žemiau esančiame 10 paveiksle pateikti viešojo sektoriaus efektyvumo rodikliai ir kriterijai.



**10 pav. Veiklos efektyvumo rodikliai – kriterijai (2006) Managing for Results in State Government: Evaluating a Decade of Reform).**

Nagrinėjant 10 paveikslą, matome, jog vertinant viešąjį sektorių kriterijus yra labiau subjektyvus - kokybiniai, ir juos išmatuoti tenka skirtingai. Apibendrinant viešąjį sektorių akcentuojamas produktyvumas, veiklos kokybė, kompetencija, žiūrima kaip laikomasi įstatymų, ar įvykdyti valstybės išskelti uždaviniai.

Pažymėtina, kad ekonominėje literatūroje išskiriamos įvairios konkurencingumo vertinimo metodikos, kurios skiriasi savo aprėptimi, tikslais ir vertinamais objektais. Remiantis Ramanausku (2004), konkurencingumo vertinimo metodikos gali būti skirstomos į penkias grupes: Konkurencingumo rodiklių vertinimo metodikos. Šiai grupei priklausančios metodikos yra dviejų pagrindinių tipų:



1) kainų konkurencingumo vertinimo metodikos (analizuojami užsienio prekybos, valiutų kursų ir kt. rodikliai);

2) ne kainomis grįstos konkurencingumo vertinimo metodikos (analizuojami produkcijos patikimumo, kokybės ir kt. rodikliai).

Šių rodiklių analizę ir vertinimą dažniausiai atlieka tarptautinės ekonominės institucijos, pvz., 1961 m. įsteigta Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (angl. Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD).

Regiono/ šalies lygmens konkurencingumo vertinimo metodikos. Šiai grupei priklauso Masačusetso techno- Regiono/ šalies lygmens konkurencingumo vertinimo metodikos. Šiai grupei priklauso Masačusetso technologinio bendradarbiavimo agentūros (angl. Massachusetts Technology Collaborative) paskelbtas Masačusetso inovacijų ekonomikos indeksas (angl. Index of the Massachusetts Innovation Economy) ir kitos metodikos.

Tarptautinio lygmens konkurencingumo vertinimo metodikos. Pagrindinės šiai grupei priskiriamos metodikos: Pasaulio ekonomikos forumo (angl. World Economic Forum) kasmetinėje Globalios ekonomikos konkurencingumo ataskaitoje (angl. Global Competitiveness Report) skelbiami šalių, pasaulio regionų konkurencingumo indeksai bei Šveicarijoje įsteigto Tarptautinio vadybos plėtros instituto (angl. International Institute for Management Development) periodiškai sudaromas Pasaulinio konkurencingumo reitingas (angl. World Competitiveness Scoreboard).

Ekonominės politikos konkurencingumo vertinimo metodikos. Šiai grupei priskiriamas 1973 m. Masačusetse (JAV) įsteigto Paveldo fondo (angl. Heritage Foundation) sukurtas Ekonominės laisvės indeksas (angl. Index of Economic Freedom) ir kitos metodikos.

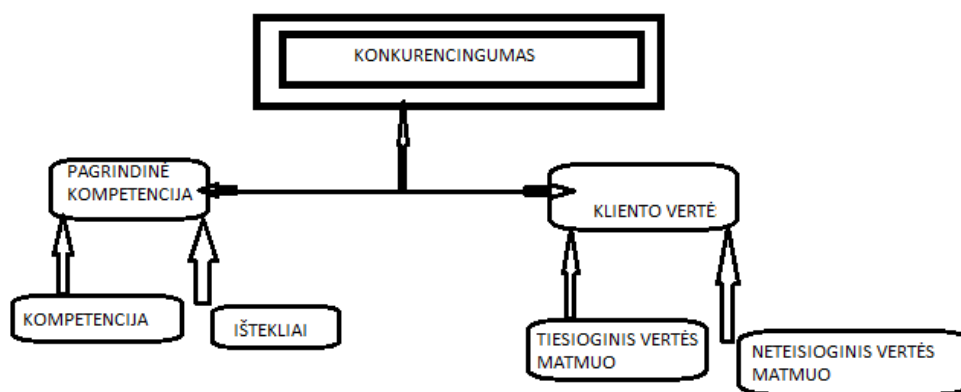
Remiantis šiais konkurenciniais ištekliais, galima išskirti tris skirtingas įmonių lygio konkurencingumo grupes:

1 grupė. Konkurencingumas pagal kompetenciją ir kliento suvoktą vertę (Gelei, 2004).

2 grupė. Konkurencingumas pagal vykdymą ir potencialą (Notta et al., 2010).

3 grupė. Konkurencingumas pagal turtą, vykdymą ir procesą (Ambastha & Momaya, 2004).

Pirmoje grupėje pateikiamas konkurencingumo klasifikavimas pagal kompetenciją ir kliento suvoktą vertę (žr. 11 pav.).



11 pav. Du pagrindiniai konkurencingumo komponentai (Gelei, 2004)

11 paveiksle matyti, kad įmonių konkurencingumą lemia du veiksniai - pagrindinė kompetencija ir kliento suvokta vertė. Pagrindinį faktorių lemia kompetencija bei turimi ištekliai, kurie leidžia įmonėms kurti naujus produktus. Svarbu įvertinti kliento suvokiamą vertę, kurią sudaro tiesioginės ir netiesioginės vertės matmenys (funkcijos). Tiesioginė vertės funkcija susijusi su naudos, apimtys, apsaugos funkcijomis, o netiesioginės vertės – naujovės, rinkos, priėjimo (Gelei, 2004). Suvoktos kliento vertės dydis lemia įmonės gebėjimą konkuruoti rinkoje. Didesnė vertė reiškia didesnę galimybę įgyti konkurencinį pranašumą. Taigi, turimi vertingi ištekliai bei kompetencijos, klientų teigiamai suvokiama produkto vertė gali padidinti įmonių konkurencingumą.

Antroje grupėje įmonių lygio konkurencingumas skirstomas pagal vykdymą ir potencialą (žr. 3 lentelė).

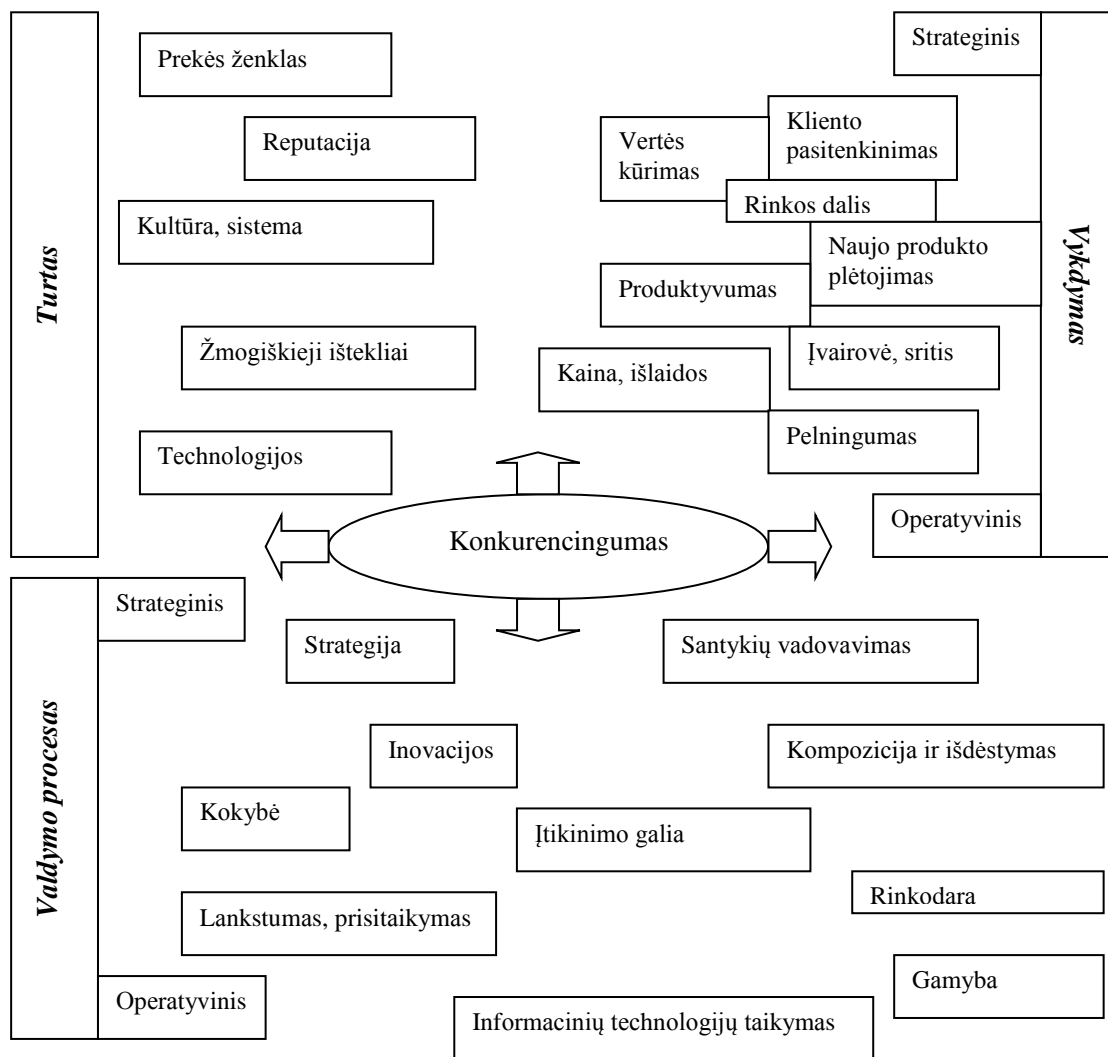
3 lentelė. Konkurencingumo matas įmonių lygyje (Notta et al., 2010)

<b>Vykdymas</b>	<b>Potencialas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rinkos dalis (vidaus ir eksporto rinka).</li> <li>• Pelningumas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kainos ir išlaidų konkurencingumas.</li> <li>• Produktyvumas.</li> <li>• Technologiniai rodikliai.</li> </ul>

3 lentelėje matyti, kad įmonių konkurencingumo vykdymo komponentą sudaro rinkos dalis bei pelningumas. Konkurencingumo potencialo elementai yra kainos ir išlaidų konkurencingumas, produktyvumas ir technologiniai rodikliai (naujovės). Naujovė susijusi su produkto, gamybos, verslo, vadybos ir paslaugų inovacijomis. Jeigu įmonė užima didelę rinkos dalį, jos pelningumas didelis, tai didėja konkurencingumas. Taip pat kuo greičiau naujovė priimama įmonėje, tuo didesnė tikimybė, kad jos konkurencingumas padidės (Notta et al., 2010). Galima teigti, kad vykdymas yra potencialo rezultatas. Didėjat potencialo elementų konkurencingumui, didėja vykdymo ir visos įmonės konkurencingumas.

Trečioje grupėje pateiktas konkurencingumo modelis pagal turtą, vykdymą ir procesą apjungia ir praplečia prieš tai pateiktus du modelius. Įmonių konkurencingumo reikšmės suskirstytos į tris kategorijas – turtas (vertingi dalykai), vykdymas (atlikimas) ir valdymo procesas (toliau – procesas). Čia valdymo proceso elementai gali būti sugrupuoti į keturis procesus. Strategija, lankstumas ir prisitaikymas yra priskiriami strategijos procesui. Įtikinimo galia, santykių vadovavimas bei rinkodara sudaro marketingo procesus. Inovacijos, informacinių technologijų (IT) taikymas yra priskiriami technologiniams procesams. Kompozicijos ir išdėstymo galimybės priskiriamos žmogiškųjų išteklių valdymo procesams.

12 paveiksle matyti, kad modelyje įmonių konkurencingumo reikšmės yra glaudžiai susijusios. Konkurencingumas apima turto ir proceso kombinaciją, kur turtas (pvz., infrastruktūra) proceso pagalba paverčiamas produktu klientams. Rezultatą apibūdina vykdymo elementai. Tinkamai suformuota strategija su produktyvumu gali įmonei padėti tapti konkurencingiausia. Tačiau labai svarbu kainos ir kokybės santykis, rinkodara, lankstumas, vadyba (Ambastha & Momaya, 2004). Taigi, įmonė siekdama turto, proceso ir vykdymo komponentų konkurencingumo, pasieks ir bendro įmonės konkurencingumo didėjimo.



12 pav. Įmonių konkurencingumo reikšmės (Ambastha & Momaya, 2004)

Apibendrinant visus tris įmonių konkurencingumo modelius, galima pastebėti, kad svarbiausi konkurencinio pranašumo elementai tampa kaina, kokybė, technologijos ir naujovės bei ištekliai. Turint pakankamai investicijų, galima diegti inovacijas, kurios gali žymiai pagerinti / padidinti įmonės konkurencingumą. Sugebėjimas pasiūlyti geros kokybės produktus už žemesnę kainą, taip pat padidina konkurencingumą. Visi išskiriami konkurencinio pranašumo elementai daugiau ar mažiau lemia įmonių konkurencingumo didėjimą.

Norint sėkmingai įvertinti įmonių konkurencingumą galima pasirinkti Ambastha & Momaya (2004) įmonių konkurencingumo arba „Deimanto“ modelį.

Remiantis Ambastha & Momaya (2004) išskirtomis konkurencingumo reikšmėmis, Tsaijas et al. (2008) teigia, kad konkurencingumo didėjimui įtakos turi rinkodara, kliento suvokta vertė, kokybė, kaina, technologijos, naujovės, žinios bei sugebėjimas greitai įeiti į naujas rinkas. Šiuo atveju rinkodara susijusi su prekės ženklu, įmonės efektyvumu ir produktyvumu. Teikiant viešąsias paslaugas

svarbu yra paslaugos kokybė. Gera reputacija gali padėti užtikrinti didesnę klientų pasitenkinimą bei kokybę. Tai suteikia galimybę konkuruoti kaina. Technologijos ir naujovės yra vieni iš svarbiausių konkurencingumo didinimo veiksnių, kol inovacija yra diegiama tik vienoje įmonėje. Sėkmingas inovacijos perdavimas teikiant viešąsias paslaugas yra tuomet, kai tarnautojų kompetencija atitinka pageidaujamas žinias. Konkurencingumas šioje srityje gali didėti tada, kai inovacijos yra adaptuojamos, tai yra, teisingai valdomi barjerai.

Remiantis viešbučio pavyzdžiu, pagal „Deimanto“ modelio pagrindinius faktorius, galima išskirti veiksnių sąlygas (pvz., infrastruktūra), paklausos sąlygas (pvz., turistų perkamoji galia), palaikančias pramonės šakas (pvz., transporto išlaidos) ir įmonės strategiją, struktūrą, konkurenciją (pvz., kainų strategija, pagrindinio viešbučio tinklo ofiso vieta). Viešbutis, kurio gera marketingo strategija, efektyviai investuos į naujoves ir didins savo konkurencingumą.

Taigi, viešojo sektoriaus įmonių konkurencingumui nustatyti, geriausia rinktis konkurencingumo modelį pagal turtą, vykdymą ir procesą. Šis modelis konkrečiau parodo įmonės padėtį ir pagrindines konkurencingumo reikšmes, kuriomis gali konkuruoti. Jame pateikti pagrindiniai konkurencinio pranašumo šaltiniai, kuriuos galima pasirinkti konkrečiai įmonei. Iš pateikto pavyzdžio galima matyti, jog kiekvienai viešojo sektoriaus įmonei galimi tokie konkurencingumo rodikliai kaip kaina, kokybė, technologijos ir naujovės, rinkodara, kliento pasitenkinimas, reputacija.

## **2.4. Inovacijų barjerų (kliūčių) įtakos poveikis viešojo sektoriaus įmonių konkurencingumui**

Lietuvos viešajame sektoriuje gausu barjerų inovacijų diegimui. Daugiau nei 40 % viešojo administravimo organizacijų Lietuvoje teigia, kad vidiniai barjerai yra itin reikšmingi inovacijų taikymui (Europos Komisija, 2013). Lietuvoje organizacijomis, taikančiomis inovatyvias praktikas, laikomos tik 74 proc. visų viešojo administravimo įstaigų (ES vidurkis – beveik 90 proc.), naujos inovacijos sudaro tik 12,5 proc. visų taikomų inovacijų (ES vidurkis – 27 proc.) (Europos Komisija, 2013).

Tai, ar viešasis sektorius bus linkęs diegti inovacijas, priklauso nuo trijų esminių veiksnių grupių – vidinių, išorinių ir politinių. Šie veiksniai gali tapti tiek paskata, tiek barjeru inovacijų diegimui (Leónas et al., 2012):

- vidiniai veiksniai egzistuoja pačios organizacijos viduje. Šie veiksniai skirstomi į: veiksnius, susijusius su žmogiškaisiais ištekliais. Valstybės tarnautojų mokymas, darbuotojų paskatų logikos kūrimas, geras vadovavimas ir lyderystė skatina inovatyvumą. Personalo trūkumas, menka darbuotojų motyvacija sudaro barjerus diegti inovacijas. Veiksnius, susijusius su biurokratine ir

organizacine struktūra bei dizainu. Kokybės vadybos modelių diegimas skatina į rezultatus orientuotą ir inovatyvų valdymą. Vidinė inovatyvumo kultūra pripažįstama kaip svarbus inovacijų stimulus. Formaliais barjeriais tarp skirtingas funkcijas atliekančių institucijų besiremianti organizacinė struktūra trukdo tarp-institucinei koordinacijai ir apsunkina inovacijų diegimą.

- išoriniai veiksniai kyla iš organizacijos aplinkos ir dažniau yra laikomi paskatomis nei barjeriais taikyti inovacijas. Šie veiksniai skirstomi į: tarptautinę gerosios praktikos sklaidą, tarptautinius vertinimus, nacionalinio masto apdovanojimus, kooperaciją tarp viešojo ir privataus sektoriaus bei vartotojų įsitraukimą į viešųjų paslaugų dizaino kūrimą; piliečių ir verslo reikalavimus.

- politiniai veiksniai kyla iš politinės aplinkos ir apima viešosios politikos sprendimus, biudžeto klausimus, organizacijų finansavimą, naujų įstatymų poveikį, opozicijos elgseną ir nuostatas. Pagrindiniai politiniai veiksniai, galintys tapti tiek paskatomis, tiek barjeriais yra: biudžeto skirstymas (pakankamas/nepakankamas finansavimas), viešosios politikos sprendimai ir ES lygio reikalavimai, politinė parama inovacijoms, teisinis reguliavimas.

Kadangi išoriniai veiksniai dažniau tampa paskata taikyti inovacijas ir institucijos menkai kontroliuoja politinę aplinką, iš kurios kyla politiniai barjerai inovacijoms, esminiais barjeriais viešojo sektoriaus inovatyvumui galima laikyti okius, kurie kyla pačių organizacijų viduje. Šių barjerų šaltinis yra ta pati aplinka, kurioje ir siekiama didesnio inovatyvumo. Todėl siekiant pakeisti esamą situaciją logiška pradėti nuo pokyčių pačiose viešojo sektoriaus organizacijose – reformuoti žmogiškųjų išteklių valdymą ir spręsti institucinės aplinkos problemas. Pokyčiai žmogiškųjų išteklių valdymo srityje gali būti skatinami remiantis dviem iš esmės skirtingais požiūriais į žmogiškųjų išteklių valdymą – „kietuoju“ ir „minkštuoju“. „Kietasis“ požiūris valstybės tarnautojus vertina kaip organizacijos kaštus, kuriuos reikia kontroliuoti ir minimizuoti. Tuo tarpu „minkštasis“ požiūris labiau orientuotas į žmones ir pabrėžia tarnautojų profesinio tobulėjimo per mokymus, motyvaciją ir lyderystę svarbą.

Viešojo sektoriaus rizika ir veiklos padariniai susiję su gyvybiškai svarbiais visuomenės ir konkrečių individų poreikiais, todėl inovacijas viešajame valdyme veikiantys veiksniai yra saviti. J. Kamensky (2011) inovacinių procesų problemas traktuoja kaip politikos ir veiklos vadybos problemų, kurios pasireiškia tiek centrinės, tiek vietinės valdžios institucijose, dalį. Informacinėje visuomenėje vienas svarbiausių metodikos elementų, leidžiančių nustatyti inovatyvias viešųjų organizacijų veiklos įgyvendinimo praktines galimybes, yra informacijos teikimo, jos analizės ir taikymo prioritetų nustatymas. Tai leidžia viešųjų programų ir projektų vadovams, administratoriams formuoti tam tikras žinių, informacijos, duomenų sistemas, kurios apima įvairių lygių, šakų ir sektorių institucijų veiklos reikšmes, determinuojančius indeksus (Kamenskyjas, 2011).

Borinsas (2006), išanalizavęs daugiau nei 300 inovacijų įgyvendinimo atvejų, inovacijų viešajame sektoriuje problemas skirsto į tris grupes:

1. problemos, kylančios dėl politinės aplinkos (politinės paramos stoka, nepakankami ištekliai, teisinio reguliavimo suvaržymai).

2. problemos, kylančios dėl biurokratijos ar organizacijos (skeptiškas požiūris, veiklos planavimo ir koordinavimo sudėtingumas, dalyvių pasipriešinimas antreprenieriškiems veiksams).

3. problemos, nulemtos išorinės aplinkos (visuomenės abejonės dėl programų tikslingumo ir veiksmingumo, nepasitenkinimas dėl piliečių dalyvavimo galimybių ignoravimo, sudėtinga pasiekti programų tikslines grupes) (Borinsas, 2006).

Politinio palankumo kriterijus pasireiškia pakankamu inovacijų finansavimu,

būtinų teisės aktų ir politinę valią išreiškiančių sprendimų priėmimu. Inovaciniams projektams įgyvendinti būtini finansiniai ištekliai. Finansavimo nelankstumas viešajame valdyje, net ir esant programiniam finansavimui, palyginus su privačiu sektoriumi, yra opi problema, nulemta centralizacijos ir decentralizacijos principų derinimo laipsnio, valdžių lygių ir rūšių kokybinių charakteristikų (Page, 2005). Tradiciškai viešojo sektoriaus inovacijos finansuojamos iš laisvų biudžeto lėšų ar iš efektyvumo dėka sutaupytų pinigų, tačiau šie finansavimo šaltiniai nepastovūs. Be to, daugelyje valstybių galioja tvarka, kad nepanaudotos lėšos turi būti gražintos į valstybės išdą. S. Borins (2006) siūlo reformuoti viešojo sektoriaus finansų valdymą, didinant vidinį inovacijų finansavimą (Borins, 2006).

Viešojo valdymo institucijų prievolė – sukurti pagrindinių paslaugų standartus, išlaikyti sprendimų tęstinumą ir sistemingai informuoti visuomenę bei atsiskaityti mokesčių mokėtojams. Viešojo sektoriaus organizacijos, skirtingai nei privačios įmonės, negali tiesiog nurašyti nesėkmių (Bhatta, 2003). Todėl viešojo valdymo sistemos į pokyčius neretai reaguoja konservatyviai (veikia saugiai). Pasak Tano (2004), „siekis žaisti saugiai skatina alternatyvų atranką, kas baigiasi nieko nedarymu. Tvirtas savo pozicijos laikymasis, konservatyvumas linkę pasireikšti ir kitose situacijose, užuot ieškojus alternatyvų“ (Tanas, 2004). Bhatta (2003) skiria keletą inovacijų trukdžių, kurie susiję su rizikos valdymu:

- abejonės ir informacijos asimetrija: organizacijos turi gebėti pamatyti reikiamus aspektus, atskirti reikalingą ir atmesti nereikšmingą informaciją.
- ribotas racionalumas: pasitenkinama tuo, kas yra, o ne ieškoma optimalių ir būtinų sprendimų.
- neaiškumo baimė ir nenoras rizikuoti: sprendimų rengėjai išsigąsta galimų pasekmių ir nelinkę inovatyviai veikti (Bhatta, 2003).

Išanalizavus inovacijos tipus, barjerus ir jų minimizavimo/ valdymo priemones bei konkurencingumo vertinimo modelius (rodiklius), išskirti atrodantys svarbiausi ir didžiausią įtaką turintys viešojo sektoriaus įmonėms elementai, kurie sujungiami modelyje.

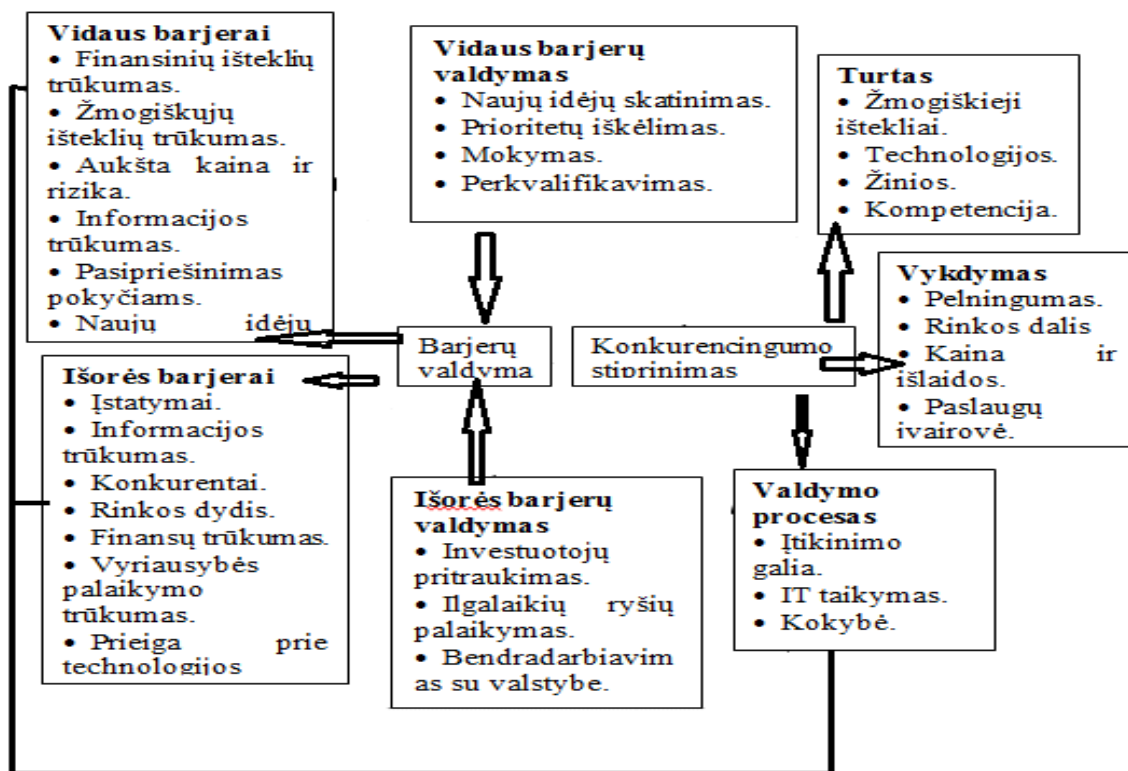
Konkurencingumo rodikliai atrinkti atsižvelgiant, ar barjerų valdymas turės įtakos šiems rodikliams. Sudarytame teoriniame modelyje yra dvi pagrindinės dalys: barjerai ir konkurencingumas. Sudarant adaptacijos barjerų dalį, remtasi Madrid-Guijarro et al. (2009) naujovės barjerų modeliu bei Saatcioğlu & Özmenas (2010) inovacijos barjerų klasifikacija. Išskiriama barjerų valdymo dalis, norint pabrėžti valdymo svarbą. Barjerų valdymo priemonės išskiriamos, remiantis Neely & Hii (1998) ir Madrid-Guijarro et al. (2009) darbais. Nuo barjerų valdymo priklauso įmonės konkurencingumo mažėjimas bei didėjimas. Sudarant konkurencingumo rodiklių dalį, remtasi Ambastha & Momaya (2004) ir Gelei (2004) išskirtais konkurencingumo komponentais.

Vidiniai (finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumas, aukšta kaina ir rizika, informacijos trūkumas, pasipriešinimas pokyčiams, naujų idėjų trūkumas) ir išoriniai (įstatymai, informacijos, finansų ir vyriausybės palaikymo trūkumas, konkurentai, rinkos dydis, prieiga prie technologijos tiekėjų) barjerai pasirenkami, remiantis literatūros analize bei Silva et al. (2007), Anderssonas et al. (2009), Kamalianas et al. (2011), Yannopoulosas et al. (2011) darbais. Silva et al. (2007) darbe išskiriami pagrindiniai barjerai, su kuriais susiduria įmonės, adaptuodamos naujoves. Tai aukšta ekonominė rizika ir inovacijų kaina, finansų trūkumas, personalo kvalifikacijos trūkumas, informacijos apie technologijas ir rinką trūkumas, klientų reagavimo/ atsako trūkumas, vyriausybės reguliavimas. Didžiausia rizika yra susijusi su inovacijos kaina, finansų ir kvalifikuoto personalo trūkumu. Todėl galima teigti, kad tai yra pagrindiniai inovacijos barjerai, su kuriais susiduria įmonės.

Teoriniame modelyje konkurencingumo rodiklių pasirinkimą pagrindžia atlikta mokslinės literatūros analizė bei Szerbas & Ulbertas (2009), Zonoozas et al. (2011) darbai. Szerbas & Ulbertas (2009) išskiria technologijos lygį, žinias, inovacijas, produkto išskirtinumą, rinkos dydį, išsilavinimo lygį, mokymą (lemia kompetenciją) bei valdymo kokybę (galima tapatinti su strategija). Zonooz et al. (2011) išskiria tokius konkurencingumo rodiklius kaip finansiniai, žmogiškieji, technologiniai ištekliai, organizacijos struktūra ir sistema, produktyvumas, inovacijos, kokybė, reputacija ir įsivaizdavimas, kultūra, produkto / paslaugos įvairiapusiškumas ir lankstumas, klientų aptarnavimas, strategija, žinios.

13 paveiksle matyti, kad išoriniai ir vidiniai inovacijos barjerai turi būti valdomi, norint daryti teigiamą įtaką konkurencingumui. Remiantis Ambastha & Momaya (2004), konkurencingumas yra klasifikuojamas į turtą, vykdymą ir valdymo procesą. Matoma, kad vienas iš konkurencingumo valdymo procesų rodiklių yra naujovės. Dėl šios priežasties, brėžiama punktyrinė linija į išorės ir vidaus barjerus, nes sukūrus naujovę, procesas kartojasi.





13 pav. Teorinis inovacijos barjerų valdymo įtakos viešojo sektoriaus įmonių konkurencingumui modelis (Sukurtas autorės, remiantis Neely & Hii, 1998; Ambastha & Momaya, 2004; Gelei, 2004; Madrid-Guijarro et al., 2009; Saatcioğlu & Özmen, 2010)

13 paveiksle pateiktas modelis siejamas su barjeriais ir konkurencingumo rodikliais. Vieni barjerai yra daugiau susieti su konkurencinio pranašumo komponentais, kiti – mažiau.

Matoma, kad žmogiškųjų išteklių trūkumo barjeras gali veikti turto konkurencingumo rodiklį – žmogiškieji ištekliai. Pasipriešinimo pokyčiams barjeras susijęs su turto rodikliu – kompetencija. Jei darbuotojai ne kompetentingi, jie nenori priimti inovacijos. Norint įgyti konkurencinį pranašumą žmogiškaisiais ištekliais ir kompetencija, reikia siųsti darbuotojus į mokymus bei perkvalifikuoti darbuotojus.

Vidaus ir išorės barjeras – finansinių išteklių trūkumas, veikia vykdymo rodiklį – kainą ir išlaidas, bei valdymo proceso rodiklį – inovacijas. Finansų trūkumo barjerų valdymas padėtų įgyti konkurencinį pranašumą išskirtais rodikliais. Pakankamas finansavimas leistų diegti naujoves ir konkuruoti kaina. Inovacijos diegimo aukštos kainos ir rizikos barjeras gali būti susijęs su vykdymo rodikliais - pelningumu ir inovacija. Esant mažesnei rizikai greičiau priimama inovacija. Aukštos kainos barjero valdymas leistų konkuruoti pelningumu. Vadinasi, reikia pritraukti investuotojus ir stengtis diegti inovacijas savo lėšomis, mažinant galimą riziką.

Apibendrinant galima teigti, kad informacijos trūkumo barjeras turi įtakos turto rodikliui – žinioms. Naujų idėjų trūkumas veikia vykdymo rodiklį – paslaugų įvairovę, bei valdymo proceso

rodiklį – inovacijas. Trūksta idėjų, o tai stabdo Inovacijų diegimą įmonėse, taip pat mažina paslaugų įvairovę. Norint įgyti konkurencinį pranašumą, reikėtų skatinti darbuotojus mokytis bei siūlyti idėjas, o geriausių idėjų autorius apdovanoti.

Įstatymų, vyriausybės palaikymo trūkumo barjerai gali būti susiję su vykdymo rodikliais – pelningumu, kaina ir išlaidomis bei valdymo proceso rodikliu - inovacijomis. Nuo vyriausybės vykdomos politikos priklauso, kokių išlaidų reikės diegiant inovacijas ir ar jos bus įdiegtos. Norint valdyti šį barjerą, reikia palaikyti gerus santykius su vyriausybe, tai yra, tapti jos partnerė.

Prieiga prie technologijos tiekėjų gali veikti turto rodiklį – technologijas, ir valdymo proceso rodiklį – IT taikymą. Valdant minėtąjį barjerą, reikia palaikyti ilgalaikius santykius su tiekėjais, kurie leistų įgyti konkurencinį pranašumą.

Konkurentų barjerai veikia vykdymo rodiklius – kainą ir išlaidas, bei valdymo proceso rodiklius – įtikinimo galią, kokybę, strategiją. Rinkos dydžio barjerai susiję su vykdymo rodikliais – rinkos dydžiu, pelningumu. Konkurencinis spaudimas skatina diegti inovacijas ir įgyti konkurencinį pranašumą kaina, kokybe. Konkurentai ir rinkos dydis skatina konkuruoti strategija bei galimybe įtikinti pirkėją.

Šis teorinis modelis gali padėti valdyti inovacijos barjerus ir didinti turizmo sektoriaus įmonių konkurencingumą. Jis parodo sąsajas tarp barjerų ir konkurencingumo rodiklių. Tai suteikia galimybę lengviau valdyti kylančius barjerus. Galimas modelio pritaikomumas ir kitoms įmonėms. Taikant modelį kitoms įmonėms, rekomenduojama koreguoti išorinius ir vidinius barjerus, kadangi čia jie atrinkti, remiantis turizmo sektoriaus įmonių pavyzdžiu. Skirtingos įmonės susiduria su skirtingais barjerais ir skiriasi jų daroma įtaka.

### 3. INOVACIJOS BARJERŲ VALDYMO POVEIKIS VIEŠOJO SEKTORIAUS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMUI TYRIMO METODOLOGIJA

Atsižvelgiant į anksčiau nagrinėtą literatūrą, akivaizdu, kad nėra aiškiai nurodyta, kaip inovacijos barjerų valdymas lemia viešojo sektoriaus įmonių, įskaitant ir įmonių, konkurencingumą.

Viešasis sektorius, yra aktyvus inovacijų skleidėjas, ypač vykdant viešuosius pirkimus. Pavyzdžiui, vykdant iki prekybinius viešuosius pirkimus pirmiausiai siekiama skatinti inovacijų kūrimą ir pritaikymą viešajam sektoriui. Iki prekybiniais pirkimais taip pat inovatyviai gali būti sprendžiamos visuomenei aktualios problemos, skatinamas verslas į rinką teikti inovatyvias prekes ir paslaugas bei vystomos valstybės tarnautojų kompetencijos inovacijų ir kuriama į inovacijas orientuotą pirkimų kultūra.

Atsižvelgiant į anksčiau nagrinėtą literatūrą, akivaizdu, kad nėra aiškiai nurodyta, kaip inovacijos barjerų valdymas lemia viešojo sektoriaus įmones ir jų konkurencingumą. Iš viešojo sektoriaus institucijų pasirenkamos įmonės, teikiančios viešąsias paslaugas, kadangi ši sritis nėra plačiai nagrinėjama Lietuvos ir užsienio tyrėjų. Konkurencingumą galima užtikrinti konkurencingu išteklių deriniu – žmogiškieji ištekliai, prekės ženklas, informacinės technologijos, inovacijos. Rinkoje konkurencingumas tampa priklausomas nuo inovacijų diegimo spartos. Bendradarbiavimas yra viena iš sėkmių norint įdiegti inovacijas organizacijų išorinėje aplinkoje bei tarp personalo specialistų, organizacijos viduje. Dėl bendradarbiavimo trūkumo tarp organizacijos ir jos narių gali atsirasti barjerai inovacijoms įdiegti, pasunkėti žinių, informacijos, gebėjimų ir įgūdžių, gali sumažėti susitelkimas siekti bendrų tikslų. Bet svarbu išskirti pagrindinius barjerus ir efektyviausias jų valdymo priemones, kad įgyti konkurencinį pranašumą.

Atliekant inovacijos barjerų valdymo įtakos įmonių, atliekančių viešąsias paslaugas viešajame sektoriuje konkurencingumui tyrimą. Tyrimas orientuotas į viešųjų organizacijų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą ir barjerų valdymo įtaką konkurencingumui viešajame sektoriuje.

**Mokslinės literatūros analizė.** Mokslinės literatūros sisteminė bei lyginamoji analizė. Ši analizė atlikta, siekiant išsiaiškinti inovacijos barjerų valdymo įtaką konkurencingumui. Remiantis darbe panaudota mokslinė literatūra, sukurtas teorinis inovacijos barjerų valdymo įtakos įmonių konkurencingumui modelis, kuris pritaikomas empiriniam tyrimui.

**Tyrimo metodai.** Taikomas kokybinis tyrimas - respondentų apklausa (ekspertinis vertinimas). Respondentų apklausos pasirinkimą lėmė Wongas & Pangas (2003), Jonssonas & Devonishas (2009), Tavitiyamanas et al. (2012) darbai, kuriuose duomenys apie įmonių paslaugas renkami anketos ar interviu pagalba, apklausiant įmonių darbuotojus, tai yra respondentus.

Respondentų apklausa. Tai specifinės rūšies apklausa, kurios metu apklausama specialiai parinkta žmonių grupė, turinti kurios nors srities žinių ir galinti suteikti būtiną kvalifikuotą informaciją apie vertinamąjį objektą.

Bus taikoma anketinė apklausa raštu, nes bus atliktas kiekybinis tyrimas, kurio pagrindinis instrumentas – anketa (Priedas nr. 1). Ją sudaro kreipimasis į respondentą. Trumpai pristatoma, paaiškinama, kas ir koku tikslu tiriama, taip pat informuojama, kad anketa anoniminė. Anketa sudaro 17 klausimų.

Siekiant atsakymų tikrumo, išsamumo bei jų apdorojimo paprastumo. Kadangi atsakinėjimas į klausimus užima daug laiko, taigi beveik visi anketos klausimai yra uždari.

Tai, kuriai klausimų grupei priklauso kiekvienas anketos klausimas, parodo 4 lentelė ir jiems priskirtais klausimais pabrėžiama, jog anketa buvo sudaryta remiantis suformuotu teoriniu modeliu.

4 lentelė. Anketos klausimai pagal klausimų pobūdį, tipą ir siekiamus tikslus

Klausimo pobūdis	Klausimų tipas	Anketos klausimas	Anketos klausimo tikslas
Socialiniai-demografiniai klausimai	Uždaro tipo su pasirenkamu atsakymo variantu	1. Jūsų lytis	Šiais klausimais siekiama suskirstyti respondentus į tam tikras homogeniškas grupes, siekiant atrasti tam tikras žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos tobulinimo įtakos darbuotojų veiklos efektyvumo tendencijas.
		2. Jūsų amžius	
		3. Jūsų išsilavinimas	
		4. Jūsų darbovietė yra..	
		5. Jūsų užimamos pareigos	
		6. Jūsų darbo stažas darbovietėje	
		7. Jūsų pajamos	
Personalo kvalifikacijos tobulinimo ir veiklos efektyvumo vertinimas	Uždaro tipo su būtinybe įvertinti teiginius Likerto skalėje nuo 1 iki 5 balų	9. Pateikite savo nuomonę apie kvalifikacijos tobulinimo procesą Jūsų organizacijoje, kurioje dirbate.(sudaryta remiantis pagal SAIAMEN, STOREY, BIISBERRY (2005); Adamonienė, Rubytė (2010); Weissas & Finn (2005); Vienažindienė (2009)	Respondentų prašoma įvertinti 10 teiginių, kurių tikslas – atskleisti kvalifikacijos tobulinimo proceso nuoseklumą organizacijoje.
		11. Kokiomis mokymo formomis ir metodais dažniausiai Jūsų organizacijos tobulinama kvalifikacija?(sudaryta remiantis pagal MARTINKUS, STOŠKUS, BERŽINSKIENĖ, 2010); McCallas ir kt. (2011); Navickienė (2011))	Respondentų prašoma įvertinti 12 mokymo formų, kaip dažnai jie taikomi. Tikslas – atskleisti dažniausias mokymo formas tam tikrame sektoriuje, kurie ir daro didžiausią įtaką darbuotojo veiklos efektyvumui.
		Kaip vertinate šį teiginį (Kur: 1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – nežinau, negaliu apsispręsti, 4- .sutinku, 5 – visiškai sutinku):	Respondentų prašoma įvertinti 16 teiginių, kurių tikslas – atskleisti kvalifikacijos tobulinimo ir veiklos efektyvumo sąryšį ir laipsnį.
Personalo kvalifikacijos	Uždaro tipo su pasirenkamais variantais	17. Kaip vertinate savo įmonės konkurencingumą pagal išskirtus konkurencingumo kriterijus (Kur: 1- labai prastai, 2 – prastai, 3 – nežinau, negaliu apsispręsti, 4 – gerai, 5 – labai gerai):	Siekama išsiaiškinti kaip vertinamas įmonės konkurencingumas pagal išskirtus konkurencingumo kriterijus

	16. Įvertinkite įstaigose ir įmonėse inovatyvumo raidos priklausomumą nuo specifinių kaitos veiksnių	Siekama įvertinti įstaigose ir įmonėse inovatyvumo raidos priklausomumą nuo specifinių kaitos veiksnių
	15. Įvertinkite bendrųjų kaitos veiksnių įtaką viešojo sektoriaus inovatyvumui.	Siekama įvertinti bendrųjų kaitos veiksnių įtaką viešajame sektoriuje
	10. Su kokiais sunkumais darbe Jūs dažniausiai susiduriate? (sudaryta remiantis pagal Židonis, Jaskūnaitė (2009))	Siekama išsiaiškinti, kokių dažniausiai kompetencijų trūksta respondentams.
	13 Kaip dažnai vykdate toliau išvardintą inovacinę veiklą? Įvertinkite balais: 1 – visai nevykdoma, 2 – retai, 3 – vidutiniškai, 4 – dažnai, 5 – nuolat.	Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti kaip dažnai vykdoma inovacinė veikla
	14. Įvertinkite, kurie iš šių vidinių barjerų labiausiai trukdo diegti inovacijas Jūsų organizacijoje (Kur: 1 – visiškai netrukdo, 2 – netrukdo, 3 – nežinau, negaliu apsispręsti, 4 – trukdo, 5 – labai trukdo).	Šiais klausimais norima išsiaiškinti, kokia respondentų nuomonė diegiant inovacijas, kurie barjerai labiausiai trukdo.

Anketinė apklausa buvo pasirinkta, nes pasižymi mažiausiomis respondentų laiko ir finansų sąnaudomis bei leidžia greitai surinkti informaciją tyrimui.

#### **Tyrimo imties formavimas.**

Siekiant ištirti inovacijos barjerų poveikį įmonės konkurenciniam pranašumui, buvo pasirinktos dvi viešąsias paslaugas teikiančios įmonės, iš kurių viena paimta privati, kad išryškinti skirtumus tarp privataus ir viešojo sektoriaus:

1. UAB „X“. Įmonės vadovai nepageidavo tyrime naudoti tikslų pavadinimą ir sutiko dalyvauti anonimiškai;
2. Utenos miesto savivaldybės administracijos padalinys.

Pasirinktas sektorius, skirtingas darbuotojų skaičius, organizacijos dydžiai bei nuosavybės tipai. Pirmoji įmonė yra atliekų išvežimo viešąsias paslaugas teikianti, antroji – vienas svarbiausias viešojo administravimo subjektas, turintis didžiulę reikšmę Utenos miestui.

Pasirinktos dvi tiriamųjų grupės: Utenos miesto savivaldybės administracijos padalinys (~50 darbuotojų) ir įmonė UAB „X“ (Utenoje) administracijos darbuotojų vadybos skyrius (~30 darbuotojų). Tyrimo imties dydis bus apskaičiuotas pagal Paniotto formulę:  $n=1/(\Delta^2+1/N)$ , kai: n – imties dydis,  $\Delta$  – leistina paklaida, N – populiacijos dydis (Kardelis, 2007, p. 312). Šiame tyrime leistinoji paklaida neviršija 5%. Statistinis imties dydžio nustatymas, kai visuma yra maža, atliekamas naudojant Paniotto formulę:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N), \text{ kur}$$

n – reikiamas respondentų skaičius;

$\Delta$  – paklaida (0,05);

N – visumos narių skaičius;

- 30 UAB „X“ įmonės darbuotojų, vadinasi:

$$n = 1 / (0,05^2 + 1/30) = 1 / (0,0025 + 0,033) = 1 / 0,0355 = 29.$$

- 50 Utenos miesto savivaldybės administracijos padalinio darbuotojų:

$$n = 1 / (0,05^2 + 1/50) = 1 / (0,0025 + 0,02) = 1 / 0,0225 = 45.$$

Respondentų apklausa buvo vykdoma 2016 m. lapkričio 10 - gruodžio 5 dienomis, naudojant anketinės apklausos metodą. Anketos buvo dalinamos: popieriniai variantai, kompanijos „X“ ir Utenos miesto savivaldybės administracijos padalinio darbuotojams. Iš viso buvo išdalinta 80 anketų, tačiau iš jų sugrįžo tik 78: 49 iš Uteno miesto savivaldybės administracijos padalinio ir 29 iš kompanijos „X“. Pastarųjų surinktų duomenų analizė pateikiama sekančiame poskyryje.

Apklausoje dalyvavo 63 proc. valstybinės įstaigos bei 37 proc. įmonės specialistų, 62 moterys ir 16 vyrų. Apklaustųjų moterų skaičius, palyginti su vyrų skaičiumi, yra daug didesnis tačiau tyrimui tai nedaro įtakos.

Tyrimo atveju dominuoja vidutinio amžiaus respondentai viešajame sektoriuje – 36. Tyrimo imtį viešajame sektoriuje sudaro: skyriaus vedėjai, administratorė, vyresnieji ir vyriausieji specialistai, pirkimų specialistas, o privačiame sektoriuje sudarė buhalterės, inžinieriai, asistentės, specialistės bei grupės vadovas. Detalesni tyrimo socialinių - demografinių rodiklių skaičiavimai pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė. Demografiniai kintamieji (N= 78) (sudaryta autorės)

	<b>Valstybinė įstaiga</b>	<b>Įmonė</b>		<b>Valstybinė įstaiga</b>	<b>Įmonė</b>
<b>Respondentų lytis</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>Respondentų išsilavinimas</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Moteris	81,63%	68,97%	Vidurinis	0,00%	0,00%
Vyras	18,37%	31,03%	Aukštesnysis	4,17%	0,00%
<b>Respondentų amžius</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	Aukštasis neuniversitetinis	4,17%	0,00%
18-25	4,08%	10,34%	Aukštasis universitetinis	91,67%	90,91%
26 -35	14,29%	17,24%	Nebaigtas aukštasis	0,00%	9,09%
36 – 45	71,43%	34,48%			
Virš 46 metų	10,20%	37,94%			
<b>Darbo stažas (metais)</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>Respondentų pajamos</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Mažiau nei 1 metai	2,04%	3,03%	iki 300 EUR	0,00%	0,00%
1 - 5 metai	40,82%	48,48%	Iki 500 EUR	41,67%	9,09%
6 - 10 metų	20,41%	45,45%	501 EUR - 950 EUR	45,83%	45,45%
Daugiau nei 10 metų	36,73%	3,03%	Daugiau nei 950 EUR	12,50%	45,45%

Iš aukščiau pateiktos 5 lentelės matome, kad darbuotojų amžius tarp valstybinės įstaigos ir įmonės skiriasi. Bet tarkime su kitomis amžiaus grupėmis buvo atvirkščiai, jei valstybinėje įstaigoje 18

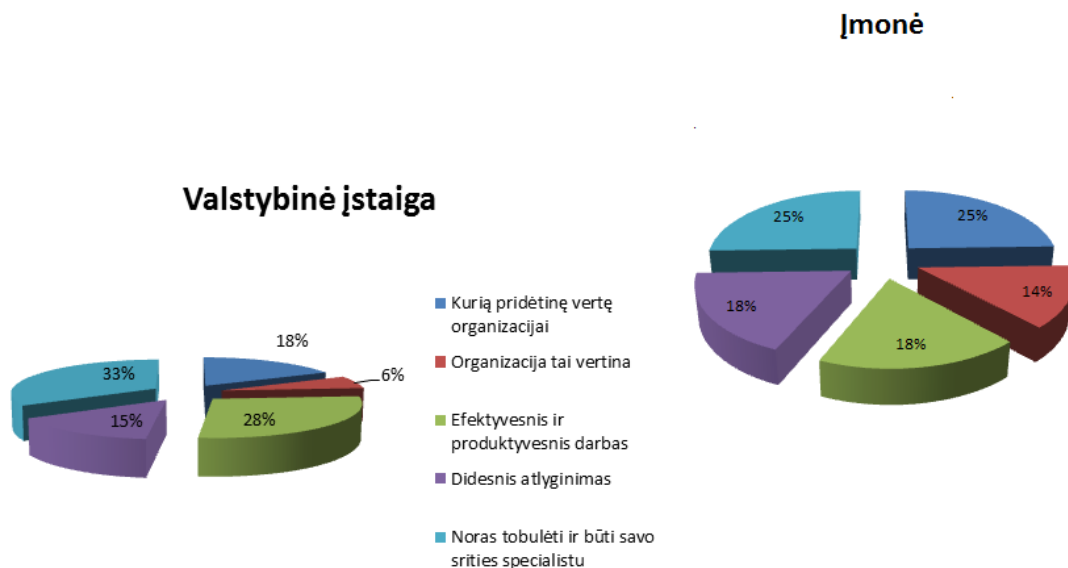
– 25 metų amžiaus grupėje yra 4,08 % visu darbuotojų, tai įmonėje daugiau – 10,34 %. Tai leidžia manyti, kad įmonė nebijo jaunų, mažai patirties turinčių specialistų. O įstaiga daugiau dėmesio skiria daugiau patirties turintiems specialistams. 36 – 45 metų ir daugiau sudaro 71,46 % visų darbuotojų. 91,36 % visų apklaustųjų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Tai rodo, jog organizacijose yra svarbus universitetinis išsilavinimas. Kad organizacijoms reikalingi išsilavinę darbuotojai pradant nuo asistentų ar paprastų specialistų iki grupės vadovų, vedėjų. Daroma prielaida, kad darbuotojai turintys aukštesnį išsilavinimą gali pasiekti geresnių veiklos rezultatų. Taip pat galima pastebėti ir tai, kad dauguma išsilavinusių respondentų gauna didesnes pajamas. Lyginant respondentų gaunamą mėnesinį atlyginimą pagal organizacijos tipą, pastebima, kad valstybinėje įstaigoje 41,67 % apklaustųjų gauna iki 500 EUR, likusi didžioji dalis uždirba 501 EUR - 950 EUR, taip yra nes beveik pusė apklaustųjų yra valstybės tarnautojai, kurie nuo metų stažo gauna priedus, o likusieji valstybinėje įstaigoje yra tiesiog darbuotojai dirbantys pagal darbo sutartį. Kaip matoma, apklaustojo valstybinėje įmonėje tik keli apklaustieji gauna didesnę nei 950 EUR atlyginimą. Įmonėje po 45,45 % apklaustųjų gauna 501 EUR - 950 EUR ir daugiau nei 950 EUR mėnesinį atlyginimą, mažiau apklaustųjų uždirba iki 300 EUR. Tai buvo mažiausiai darbo stažo įmonėje turintys respondentai. Įmonės darbuotojų atlyginimai kur kas didesni, nes įmonės apyvarta kasmet vis tik didėja.

Ne mažiau svarbi imties charakteristika yra respondentų bendrasis darbo stažas organizacijoje. 3 lentelėje pateikta, kad daugiausiai respondentų abiejose organizacijose turi 1 – 5 metų darbo stažą – 40,82 %, o įmonėje – 48,48 %. Tuo tarpu valstybinėje įstaigoje daugiau nei 10 metų dirba 36,73 % respondentų. Šį rodiklį galima paaiškinti tuo, jog arptautinė įmonė gyvuoja mažiau nei savivaldybės administracijos padalinys.

#### 4. INOVACIJOS BARJERŲ VALDYMO POVEIKIS VIEŠOJO SEKTORIAUS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMUI TYRIMO REZULTATŲ VERTINIMAS IR DISKUSIJA

Išanalizavus socialines – demografines respondentų charakteristikas, toliau šiame darbe analizuojami tyrimo metu gauti duomenys.

Įmonės ir įstaigos darbuotojams dalyvavusiems apklausoje buvo pateiktas klausimas, ar jie yra suinteresuoti kelti savo kvalifikaciją, nes yra svarbu, kad pats darbuotojas būtų motyvuotas siekti geresnių rezultatų, keliant kvalifikaciją. Tai ypač pabrėžė mokslininkas Y. Kjellbergas, M. Söderströmas, L. Svenssonas (1998) savo tyrimo rezultatuose. Taigi mūsų respondentai yra visi susidomėję ir norintys kelti kvalifikaciją, 100 proc. apklaustųjų pažymėjo atsakymą taip. Taigi tyrime dalyvauja tik suinteresuoti savo kvalifikacija darbuotojai, kas svarbu mūsų tyrimo patikimumui. Iš analizuota respondentų priežastys kelti kvalifikaciją. Gauti rezultatai pavaizduoti 14 paveiksle.



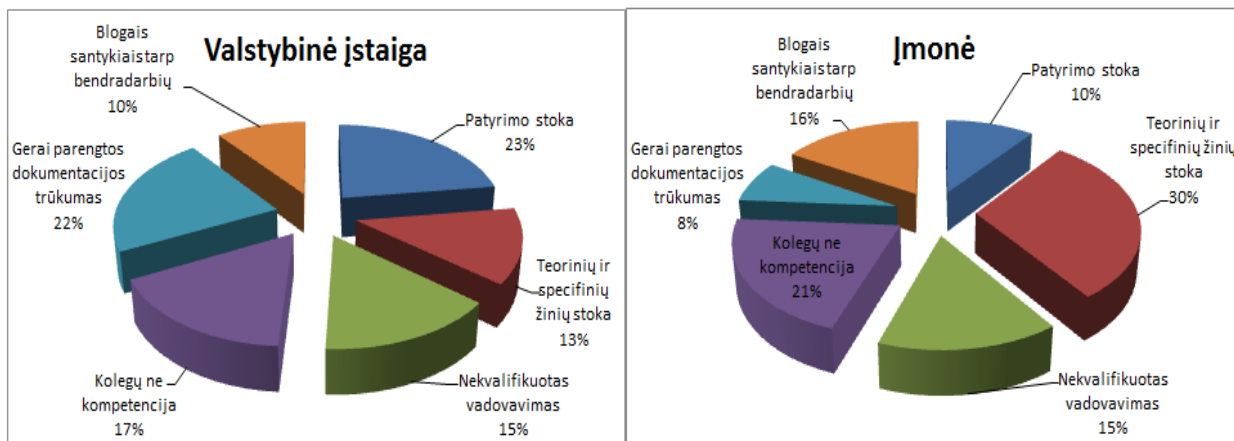
**14 pav. Priežastys, dėl ko respondantai kelia kvalifikaciją, N=78**

Gauti rezultatai parodė, kad svarbiausi įmonės kvalifikacijos tobulinimo priežastys: noras tobulėti ir būti savo srities specialistu (28 respondantai) ir tik po to didesnis atlyginimas (20 respondentų). Įmonės darbuotojams svarbios priežastys buvo efektyvesnis ir produktyvesnis darbas (20 respondentų), organizacijos įvertinimas (15 respondentų) ir pridėtinės vertės kūrimas organizacijoje (27 respondantai). Tuo tarpu valstybinėje įstaigoje - noras tobulėti ir būti savo srities specialist (49 respondantai), taip pat šiame sektoriuje didesnis atlyginimas (22 respondantai) buvo mažiau reikšmingas negu efektyvesnis ir produktyvesnis darbas (41 respondantai). Kaip ir įmonėje mažiausiai svarbios priežastys buvo organizacijos įvertinimas (9 respondantai) ir pridėtinės vertės kūrimas organizacijoje (26 respondantai). Analizuojamose įstaigose didžiausios priežastys



kvalifikacijos tobulinimui yra: noras tobulėti ir būti savo srities specialistų (99 % apklaustųjų), didesnis atlyginimas (54 % apklaustųjų) ir efektyvesnis, produktyvesnis darbas (79 % apklaustųjų). Kas įdomiausia tai, jog viešojo sektoriaus darbuotojams yra svarbesnis efektyvesnis darbas negu atlyginimas.

Vienas pagrindinių įmonės ir organizacijos kvalifikacijos tobulinimo proceso etapas – reikalingų kompetencijų išaiškinimas, per tai su kokiomis problemomis yra susiduriama (Išoraitė, 2011).



15 pav. Sunkumai, su kuriais respondentai susiduria darbe, N=78

Taigi kad būtų dar tikslingesnis kvalifikacijos tobulinimo procesas, buvo paklausta respondentų, su kokiais sunkumais dažniausiai jie susiduria darbe. Gauti respondentų atsakymų procentiniai pasiskirstymai pavaizduoti 15 paveiksle. Kaip rodo gauti rezultatai, respondentai iš viešajame sektoriuje susiduria su visiškai skirtingomis problemomis. Viešajame sektoriuje didžiausias sunkumas – teorinių specifinių žinių stoka (26 respondentai), kai įmonėje su šia problema susiduria tik 7 respondentai. Įmonėje didžiausias sunkumas yra patirties stoka (20 respondentas), kuris pakankamai aktualus ir valstybinėje įmonėje (15 respondentų). Likę respondentų nurodyti sunkumai yra apylygiai svarbūs. Valstybinėje įstaigoje ir įmonėje viena iš svarbesnių problemų yra įvardinta – kolegų nekompetencija (atitinkamai 19 ir 14 respondentų). Respondentai susiduria ir su nekompetentingais vadovais, tai parodo pasirinktas atsakymas „Nekvalifikuotas vadovavimas“, įstaigoje 17 respondentų šį atsakymą pasirinko, o įmonėje - 10 respondentų. O su gerai parengtos dokumentacijos trūkumu daugiau susiduria viešojo sektoriaus atstovai, kurių buvo 25. Kai tuo tarpu įmonėje buvo tik 5 respondentai. Analizuojamose įstaigose didžiausi sunkumai, su kuriais susiduriama kasdieniniame darbe yra: patyrimo stoka (23 % apklaustųjų) ir gerai parengtos dokumentacijos trūkumas (22 % apklaustųjų). Priežastys žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos tobulinimui yra: noras tobulėti ir būti savo srities specialistu (33 % apklaustųjų). Atkreiptinas dėmesys, jog darbuotojams kasdieniniame darbe

trukdo dirbti efektyviai „Blogi santykiai su bendradarbiais“ (10 % apklaustųjų), įmonėje (16 % apklaustųjų)

Siekiant apžvelgti taikomus darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo metodus respondentams pateikti dvylika mokymo formų ir metodų, kurie leidžia įvertinti kaip dažnai taikomi tam tikri mokymo metodai pasirinktose organizacijose. Kaip galima matyti 6 lentelėje, įmonėje ir valstybinėje įstaigoje yra taikomi skirtingi metodai.

Pateiktoje 6 lentelėje, dažniausiai įmonėje taikomi šie mokymo metodai: Vidaus darbuotojų mokymas (M=4,33), stažuotė kitose organizacijose (M=4,21), tarptautiniai mokymai (M=3,97).

6 lentelė. Mokymo metodų taikymo pasiskirstymas pagal organizacijos tipą, N=78

Mokymo metodas	Valstybinė įstaiga	Įmonė
	Vidurkis (M)	
Stazuotė kitose organizacijose	2,04	4,21
Vidaus darbuotojų mokymas	2,04	4,33
Seminarai	4,25	1,97
Tarptautiniai mokymai	1,50	3,97
Savarankiškas mokymasis	4,25	2,06
Konferencijos	2,71	1,97
Mokymo agentūrų organizuojami mokymai	4,25	2,52

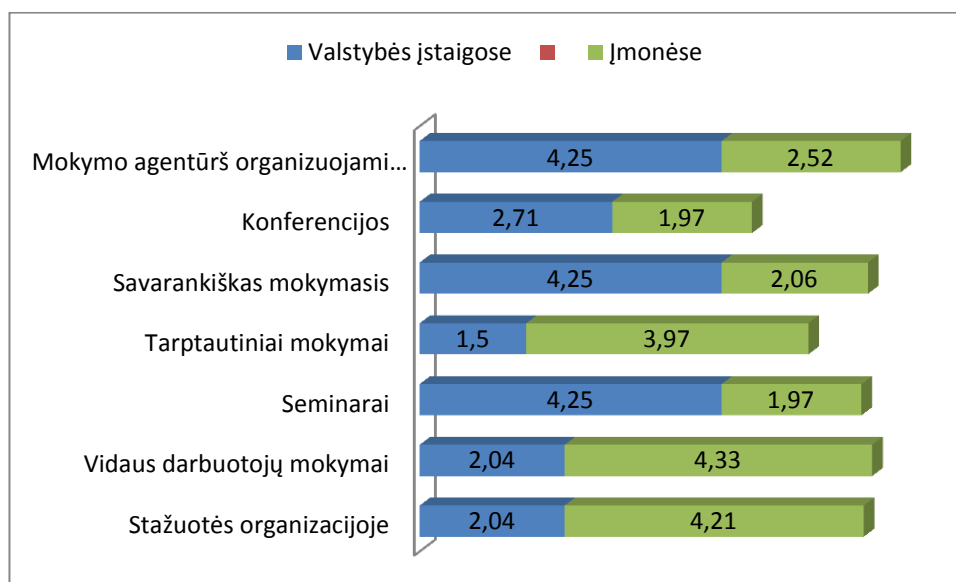
*\*Teiginiai vertinami balais 5 – 1. dažnai, 4 – dažnai, 3 - negaliu pasakyti*

Pastebimi skirtumai tarp valstybinėje įstaigoje įmonėje taikomų skirtingų kvalifikacijos tobulinimo metodų, nes skiriasi valstybinės įstaigos darbuotojų nurodyti kvalifikacijos tobulinimo metodų taikymo dažnumas jų organizacijoje. Priešingai nei įmonėje, įstaigoje rečiau taikomi stažuotės kitose organizacijose (M=2,04), tarptautiniai mokymai (M=1,50) bei vidaus darbuotojų mokymai (M=2,04). O dažniausiai naudojamas nagrinėjamoje įstaigoje mokymo metodas – savarankiškas mokymas (M=4,25) bei seminarai (M=4,25). Taip pat mokymo agentūrų organizuojami mokymai (M=4,25). Kadangi nagrinėjamoje įstaigoje, kai kuriose srityse turi tik po vieną specialistą ir patiems neapsimoka organizuoti mokymų dėl vieno žmogaus. Specializuotos mokymo organizacijos vertinamos teigiamai, taigi viešajame sektoriuje tai gana populiarus metodas. Tuo tarpu įmonėje savarankiškas mokymasis (M=2,06), seminarai (M=1,97), mokymo agentūrų organizuojami mokymai (M=2,52).

Pastebima, kad taikomų metodų skirtumai išsiskyrė vertinant konferencijas kaip mokymo metodą (M=2,71 ir M=1,97). Kaip matoma, respondentų atsakymai rodo, jog įmonės linkusios naudoti modernesnius mokymo metodus už valstybines įstaigas. Galima teigti, kad įmonėje ir valstybinėje įstaigoje darbuotojai yra apmokami visiškai skirtingais metodais. Įmonėje labiau linkę taikyti novatoriškesnius mokymo metodus, pasinaudojant tuo kad yra įmonė nemaža ir turi puikius

kvalifikuotus žmogiškuosius išteklius. O valstybinėje įmonėje dažniausiai taikomi tradiciniai mokymo metodai ir jaučia mažesnę įsipareigojimą už žmogiškųjų išteklių mokymus, nes propaguoja savarankišką mokymo metodą. Tai galima paaiškinti, jog įstaigoje toleruojama, jog pats darbuotojas turi nuspręsti, kokių kompetencijų jam trūksta.

Kad būtų lengviau palyginti viešajame ir privačiame sektoriuose taikomus mokymo metodus, pavaizduota 16 paveiksle.



*Standartinis nuokrypis įmonėje 1,44, valstybinėje įstaigoje 1,33, (apskaičiuotas naudojantis Excel programa, statistine funkcija STDEV)*

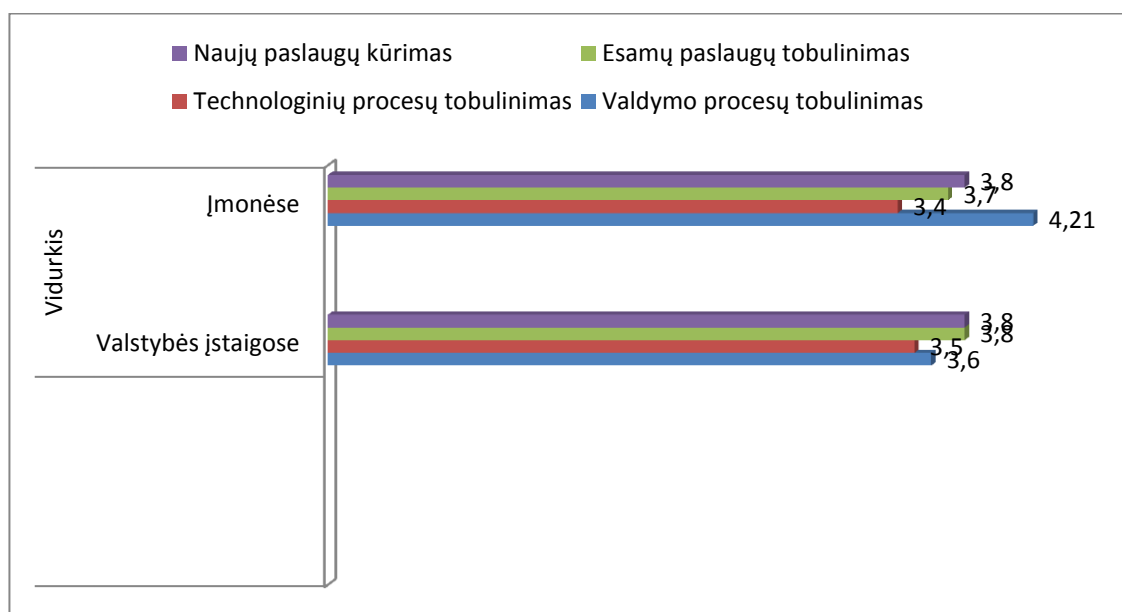
#### 16 pav. Mokymo formos ir metodai, kuriais keliami kvalifikacija, N=78

Kaip matome viešasis sektorius yra reguliuojamas įvairių vyriausybės įstatymų (Hatchas, Dyeras, 2004, Fleischhaueras, 2007), kurie pasižymi vyraujančiu biurokratizmu.

Norint išsiaiškinti barjerų valdymo įtaką viešojo sektoriaus įstaigų ir įmonių konkurencingumui, visų pirma buvo siekiama įvertinti inovatyvumą bei aplinkos konkurencingumą. Toliau nagrinėjami barjerai, labiausiai trukdantys inovacijų diegimui, jų valdymo priemonės, daroma įtaka konkurencingumui.

Inovacijų diegimas yra vienas iš veiksnių, padedančių įgyti konkurencinį pranašumą. Šį teiginį patvirtina Notta et al. (2010) ir Tsai et al. (2008) atlikti tyrimai. Notta et al. (2010) pastebi, kad egzistuoja teigiama priklausomybė tarp inovacijų diegimo ir konkurencingumo lygio, nes kuo greičiau naujovė priimama įmonėje, tuo didesnė tikimybė, kad jos konkurencingumas padidės. O Tsai et al. (2008) darbe pabrėžia, kad technologijos ir naujovės yra vieni iš svarbiausių konkurencingumo didinimo veiksnių, kol inovacija yra diegiama tik vienoje įmonėje. Taigi, viešosios paslaugoms įmonėse ir įstaigose perimant naujoves, didėja ir konkurencija.

Toliau pateikiami duomenys apie inovacinės veiklos vykdymą (žr. 17 pav.).



**17 pav. Inovacinės veiklos vykdymo dažnumo pasiskirstymas**

Kaip matyti 17 paveiksle, Įstaigoje esamų paslaugų tobulinimas vykdomas ir naujų paslaugų kūrimas dažniausiai (3,8 balo). Valdymo procesų tobulinimas vykdomas ir technologinių procesų tobulinimas panašiai (3,5 – 3,6). Anot respondentų, technologinių procesų tobulinimas vykdomas vidutiniškai. Įstaigoje esamų paslaugų tobulinimo vykdymo dažnumą gali lemti tai, kad paslaugų produktas yra „sąlyginai konservatoriškas“ ir „ne visada matomas klientui, nes klientų tikslas gauti tam tikras paslaugas“. Įstaigoje vienintelis dalykas, kuris sieja su vartotoju, yra užsiregistravimo sistema, kuria naudojasi klientai, prieš ateidami. Įmonėje valdymo procesų kūrimas vykdomas dažniausiai (4,21 balo). Įžvelgia dideles galimybes, tobulinat esamus paslaugas bei valdymo procesus. Inovacijos suteikia galimybę vartotojams gauti informaciją apie viešojo sektoriaus veikimą bei paslaugas. Tai lemia piliečių supratimą, kaip viešasis sektorius veikia. Taip didėja piliečių pasitikėjimas valdžios institucijomis (Vigoda-Gadotas et al., 2008). Inovacijos ne tik padidina teikiamų paslaugų kokybę ir piliečių pasitenkinimą, bet ir pagerina viešųjų institucijų vadybinę bei organizacinę struktūrą ir pelningumą.

Tuo tarpu technologinių procesų tobulinimas nėra vykdomas dažnai, nes šiems procesams reikalingos didelės finansinės išlaidos. Šis inovacijų tipas diegiamas tuomet, kai yra trukdoma darbui. Visos technologinės inovacijos turi būti diegiamos, atsižvelgiant į sąnaudas ir teikiamą ekonominę naudą ateityje. Pavyzdžiui, iki 2012 metų buvo dirbama su elementaria programa. Pastebėjus, kad programa yra per lėta, stabdo darbą ir nespėjama efektyviai aptarnauti klientų, buvo įdiegta nauja programa. Ateities planuose numatomas technologinių procesų tobulinimas, susijęs su galimybe

minimizuoti laiko sąnaudas ir laiku pateikti tikslią informaciją klientui. Tai yra inovacija diegiama, nes esama technologija trukdo efektyviam darbui. Pašalinus trukdžius, galima padidinti įstaigos ir įmonės produktyvumą.

Diegiant inovacijas, negalima išvengti vidinių ir išorinių barjerų. 7 ir 8 lentelėse pateikiami duomenys, kurie parodo, kaip konkretūs barjerai lemia inovacijos diegimą įstaigoje ir įmonėje.

Okumus & Hemmingtonas (1998) pabrėžia finansinių išteklių trūkumą ir rizikos barjerą savo tyrimuose. Dažnai inovacijos būna labai brangios. Tokiu atveju inovacijos diegimas būtų nepateisintas ir neduotų planuotos naudos.

7 lentelė. Vidinių barjerų poveikis diegiant inovacijas įstaigoje

Rodiklis	Vidurkis	Mediana	Moda	Minimalus įvertinimas	Maksimalus įvertinimas	Kvadratinis vidutinis nuokrypis	Požymio paminėjimo dažnis, proc.				
							1	2	3	4	5
Finansinių lėšų trūkumas	4,10	4,00	4	2	5	1,021	0	89	0	8	2
Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams	2,45	2,00	1	1	5	1,317	41	10	4	4	2

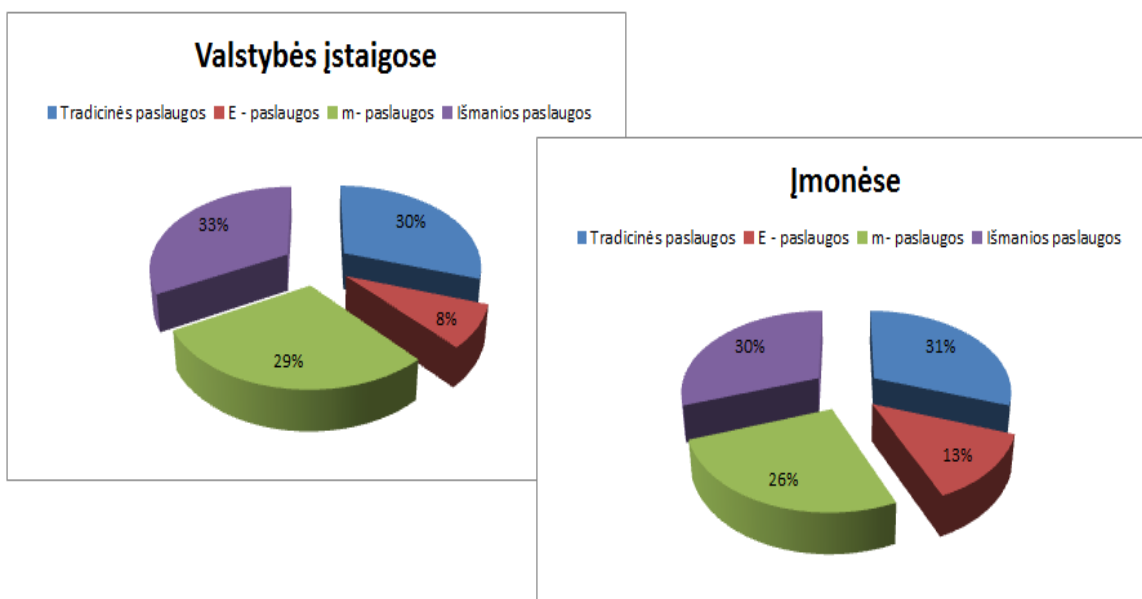
8 lentelė. Vidinių barjerų poveikis diegiant inovacijas įmonėje

Rodiklis	Vidurkis	Mediana	Moda	Minimalus įvertinimas	Maksimalus įvertinimas	Kvadratinis vidutinis nuokrypis	Požymio paminėjimo dažnis, proc.				
							1	2	3	4	5
Finansinių lėšų trūkumas	4,10	4,00	4	2	5	1,021	0	52	0	31	17
Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams	2,45	2,00	1	1	5	1,317	35	21	7	17	20

Nagrinėjant 3 priedo 1 ir 2 lentelėse pateiktus duomenis inovacijų diegimui trukdančius vidinius barjerus, galima pastebėti, kad šių barjerų neigiamą įtaką labiau išvelgia įmonė. Įstaigoje 1

respondentas (2 proc.) teigia, kad finansinių išteklių barjeras neigiamai veikia inovacijų diegimą ir net 44 respondentai (89 proc.) mano, kad netrukdo. Įmonėje neigiamą įtaką išvelgia 5 respondentai (17 proc.) ir 15 (52 proc.) teigia, kad netrukdo. Pagrindiniai veiksniai, skatinantys viešojo sektoriaus inovacijų taikymą, yra politinės ambicijos, visuomenės reikalavimai, mažėjantys ištekliai bei kolektyvinė paskatų pokyčiams artikuliacija Europos Sąjungos lygmeniu (Leónas et al., 2012). Rėmimasis vien tik finansų apskaitos metodais vertinant organizacijos veiklos rezultatus veda į trumpalaikius sprendimus, kurie atneša lengvai išmatuojamą grąžą ir lemia tai, kad pernelyg mažai investuojama į mažiau apčiuopiamą naudą teikiančius dalykus, tokius kaip vidinės ir išorinės inovacijos, darbuotojų kvalifikacija ar pirkėjų pasitenkinimas (van de Vlietas, 1997). Išsikelti strateginius tikslus ir juos susieti su kasdieniu darbu padeda naujieji kokybės vadybos metodai, pavyzdžiui, subalansuotų veiklos rodiklių metodai, kurie taikomi. Lietuvos viešasis sektorius pasižymi tuo, kad pirmiau taikomos viešųjų paslaugų inovacijos, užuot koncentravusis ties organizacinėmis inovacijomis. Be sistemingo vidinių inovacijų taikymo išorinės viešojo sektoriaus inovacijų iniciatyvos negali būti pilnai išnaudotos, nes bus neefektyvios ir riboto poveikio (Gaušas ir Paliokaitė, 2012).

Inovacijoms, kuris kyla iš darbuotojų, yra labai arba bent vidutiniškai svarbus barjeras inovacijoms darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams (41,35).

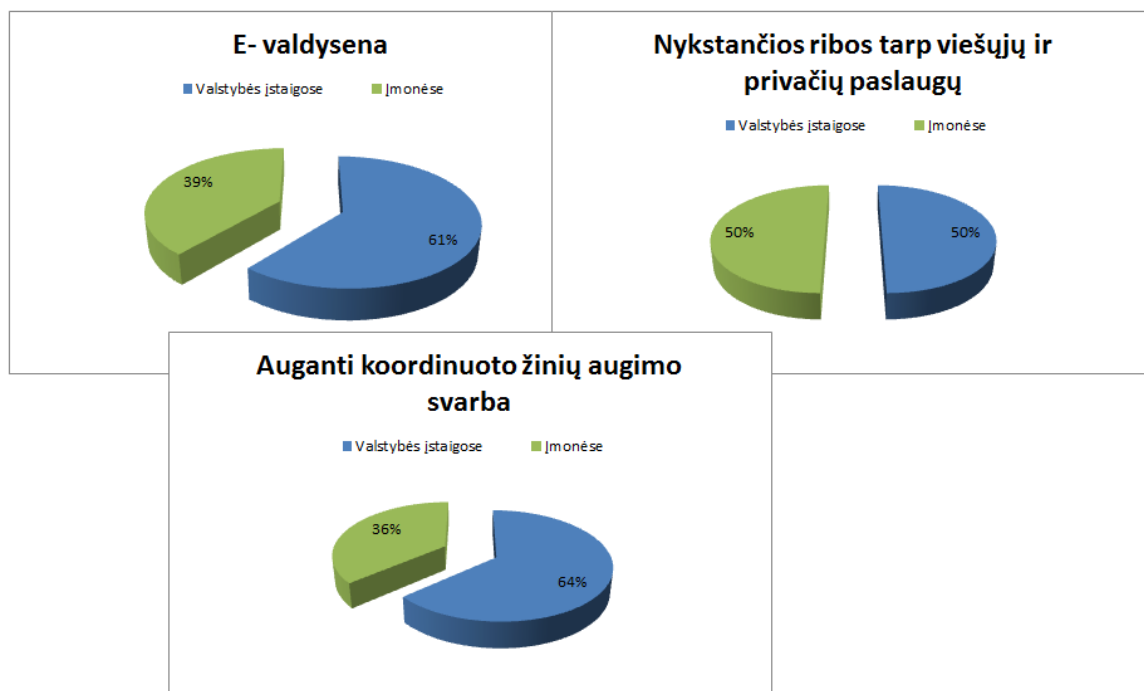


**18 pav. Bendrųjų kaitos veiksnių įtaka viešojo sektoriaus inovatyvumui.**

Iš 18 pav. matome, kad viešojo sektoriaus veiksnys išmaniosios paslaugos turi didelę įtaką tiek įstaigoje – 33 proc., tiek įmonėje – 30 proc. Kaip ir e – paslaugos įmonėje, sudaro 13 proc., įstaigoje – 8 proc. Tai yra patogu, neišeinant iš namų, pasinaudoti reikiamomis paslaugomis. Kad elektroninė

erdvė būtų sėkmingai išnaudojama, turi būti nuosekliai plėtojamas elektroninis raštingumas, skatinti reikėtų paslaugų teikimą elektroniniais būdais ir užtikrinti galimybę gyventojams ir verslo subjektams šiomis paslaugomis naudotis kuriant interneto centrų infrastruktūrą ir keliant vartotojų kompetenciją.

Viešojo sektoriaus inovatyvumo raida priklausys ne tik nuo jau aprašytų bendrųjų, bet ir nuo specifinių kaitos veiksnių (19 pav.)



**19 pav. Įstaigose ir įmonėse inovatyvumo raidos priklausomumas nuo specifinių kaitos veiksnių.**

19 paveiksle matome, kad valstybinėje įstaigoje inovatyvumo svarbą priklauso labiau nuo kaitos veiksnių nei įmonėje. E- valdysena įstaigoje sudaro 61 proc., o įmonėje tik 39 proc. Prognozuojama, kad didžioji dalis ateities viešojo sektoriaus inovacijų bus diegiama siejant su e-valdysenos, augančios žinių taikymo svarbos poreikiais. Naudojant e – valdyseną priimami nauji sprendimai valdžios skaidrumui ir atsakomybei didinti bei stiprėja ryšys tarp socialinės ir skaitmeninės atskirties.

Nykstančios ribos tarp viešųjų ir privačių paslaugų: personalizuotos paslaugos bei viešasis verslumas tiek įmonėje tiek įstaigoje sudaro 50 proc. Ateities technologijos leis piliečiams aktyviau ir iš principo naujai dalyvauti ne tik gaunant, bet ir teikiant ar formuojant asmeninius poreikius atitinkančias viešąsias paslaugas – daugės personalizuotų viešųjų paslaugų. Ateityje stiprėsiantis siekis įtraukti piliečius į viešųjų paslaugų įgyvendinimą apima kelias konkretesnes tendencijas: bus siekiama giliau suprasti piliečių poreikius. Judama nuo „paslauga vardan paslaugos“ prie „paslauga vardan piliečių“ požiūrio, taip inkrementinius pokyčius keičiant radikaliomis transformacijomis. Piliečiai suprantami kaip partneriai viešųjų paslaugų kūrimo ir teikimo procesuose.

Siekiant atskleisti viešojo sektoriaus ekonominį potencialą bei efektyviau spręsti problemas, ateityje turėtų keistis valstybės tarnautojų vaidmuo pereinant nuo viešosios vadybos prie viešojo verslumo. Kuriamos naujos partnerystės tarp valdžios ir verslo, piliečių bei NVO, skatinamos socialinės, viešųjų paslaugų inovacijos, siekiama kuo efektyviau išnaudoti piliečių bei valstybės turimos informacijos potencialą.

Auganti žinių taikymo svarba: įrodymais grįstos viešosios paslaugos ir viešųjų paslaugų teikimo produktyvumas. Valstybinėje įstaigoje sudaro 64 proc., įmonėje 36 proc. Ateityje prognozuojamas žinių taikymo svarbos augimas – įžvalgumas įgaus vis didesnę svarbą. Vyksta įrodymais grįstų viešųjų paslaugų plėtra –skiriamas didelis dėmesys ankstyvam bei tinkamam poreikių, galimybių bei grėsmių nustatymui. Šioje srityje vyraujančios tendencijos ir ateities technologijos: didėjantis viešosios informacijos poreikis tiek politikos formavime, tiek jos įgyvendinime. Auganti e- tapatybės svarba lems intensyvesnę asmeninių duomenų rinkimą, vis didesnę reikšmę įgis inovatyvių metodų taikymas, valstybė vis labiau sieks skatinti inovacijas, pasitelkdama jai prieinamus instrumentus, prognozuojamas bendrų informacijos sistemų kūrimas viešajame administravime. Taip pat prognozuojama auganti produktyvumo svarba. Augant poreikiams, tampa itin sunku išlaikyti esamą viešųjų paslaugų sistemą su esamais kaštais, todėl viešųjų paslaugų teikimo procesai yra tobulinami, siekiant, kad paslaugos būtų teikiamos su mažiausiais įmanomais kaštais.

9 lentelė. Respondentų vertinimas apie konkurencingumą

Konkurencingumo rodiklis	Įmonėje		Įstaigoje	
	Vidurkis	Reikšmė	Vidurkis	Reikšmė
Gebėjimas įtikinti klientus	4,00	Gerai	4,20	Gerai
Tinkamų žinių turėjimas	4,10	Gerai	4,10	Gerai
Informacija	4,00	Gerai	4,00	Gerai
Paslaugų įvairovė	4,00	Gerai	4,00	Gerai
Žmogiškieji ištekliai	3,95	Gerai	3,95	Gerai
Strategija	3,95	Gerai	3,90	Gerai
Išskirtinė kompetencija	3,85	Gerai	3,85	Gerai
IT taikymo galimybės	3,85	Gerai	3,85	Gerai
Inovacijų diegimas	3,70	Gerai	3,70	Gerai
Technologijos	3,60	Gerai	3,60	Gerai
Finansiniai ištekliai	4,00	Neutraliai	3,45	Neutraliai
Rinkos didėjimas	3,40	Neutraliai	3,40	Neutraliai

Nagrinėjant 9 lentelę išvelgiama, kad galimybę konkuruoti turima informacija, pastebima, kad informacijos rodiklis ir įstaigoje ir įmonėje vienodas.



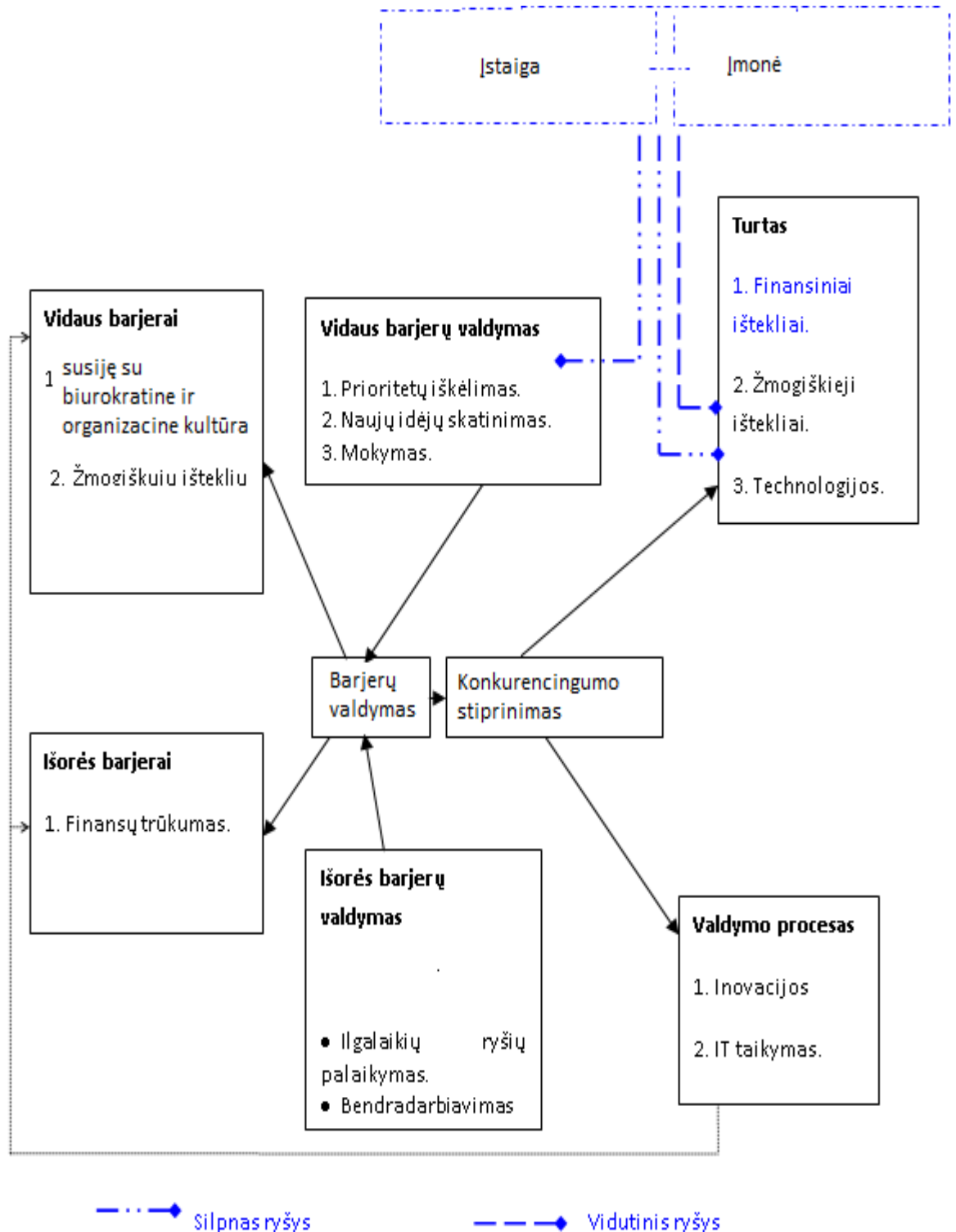
Pagal 9 lentelėje pateiktus duomenis matoma, kad respondentų nuomone, įmonėje stipriausi konkurencingumo rodikliai yra gebėjimas įtikinti klientus (4,20) ir tinkamų žinių turėjimas (4,10). Tuo tarpu silpniausi – finansiniai ištekliai (3,45) ir rinkos didėjimas (3,40), turėtų būti stiprinami. Tuo tarpu įstaigoje stipriausi konkurencingumo rodikliai yra tinkamų žinių turėjimas (4,10) ir finansiniai ištekliai (4,00). Tuo tarpu silpniausi – technologijos (3,60) ir rinkos didinimas (3,40), kurie turėtų būti labiau stiprinami, nes pagal gautus vidurkius yra pakankamai silpni. Iš gerai įvertintų konkurencingumo rodiklių, inovacijų diegimas (3,85) ir žmogiškieji ištekliai (3,95) taip pat turėtų būti stiprinami, nes šis rodiklis svarbus tuo, kad organizacijoje žmogiškieji ištekliai susiję su darbuotojų paskatų logikos kūrimu, geru vadovavimu ir lyderyste skatina inovatyvumą. Personalo trūkumas, menka darbuotojų motyvacija sudaro barjerus diegti inovacijas. Šių barjerų šaltinis yra ta pati aplinka, kurioje ir siekiama didesnio inovatyvumo. Todėl siekiant pakeisti esamą situaciją logiška pradėti nuo pokyčių pačiose viešojo sektoriaus organizacijose – reformuoti žmogiškųjų išteklių valdymą ir spręsti institucinės aplinkos problemas. Tuo tarpu finansiniai išteklių rodiklis, kaip kad padidėjęs biudžetas tikrai lemtų didesnę jų institucijos inovatyvumą.

Apžvelgus rodiklius galima teikti, kad naujoves taikyti institucija bijo, bet ji taip pat nelinkusi rizikuoti diegiant visiškai naujus, nepatikrintus sprendimus.

Apjungus tyrimų rezultatus ir išskyrus svarbiausius veiksnius viešosioms paslaugoms, galima nustatyti barjerų valdymo įtaką konkurencingumui. Negalima tiesiogiai lyginti barjerų valdymo su konkurenciniu pranašumu. Konkurencinį pranašumą prieš kitas viešąsias paslaugas įgyti diegiamos inovacijos ir turimas turtas. Taigi, turimas turtas lemia, kokios inovacijos gali būti diegiamos ir su kokiais barjeriais bus susiduriama. Nuo inovacijų srities, naujumo, priklausys iškylantys barjerai ir jų taikomos valdymo priemonės. Didėjant informacinių ir ryšių technologijų (IRT) svarbai, viešasis sektorius patiria spaudimą pereiti prie e-valdysenos ir taikyti naujus įrankius viešosioms paslaugoms teikti. Esminis naujų teikimo modelių tikslas – didinti paslaugų prieinamumą naikinant bet kokius apribojimus. Nuo tradicinių, vieno žmogaus suteikiamų paslaugų kitam žmogui, pereinama prie e-paslaugų, teikimų internetu, mobiliaisiais įrenginiais ir išmaniųjų. E-paslaugos kuria vertę didinančius tinklus, leidžiančius efektyviau vykdyti vidaus administracinius procesus ir teikti paslaugas, m-paslaugos naikina prieinamumo ribojimus išplečiant įrenginių, kuriais galima suteikti paslaugas, tipų kiekį, o išmaniosios paslaugos teikiamos pasitelkiant naujausias technologijas, suteikiančias priėjimą prie norimos informacijos bet kuriuo paros metu ir bet kurioje vietoje realiu laiku.

Taip pat galima teigti savivaldybė turi būti suinteresuota konkurencinės rinkos aktyvinimu, kadangi tokiu būdu didėja siūlomų paslaugų įvairovė, konkurencija tarp teikėjų leidžia mažinti kainas, taip pat sudaromos galimybės įsitraukti visuomeninėms organizacijoms, kurias klientai dažnai laiko priimtinesniais paslaugų teikėjais.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais yra tobulinamas teorinis inovacijos barjerų valdymo įtakos viešojo sektoriaus įmonių konkurencingumui modelis ir pritaikomas (žr. 20 pav.). Šioje schemeje matomi svarbiausi apibendrinti tyrimo rezultatai. Mėlyna spalva pažymimi tyrimo metu naujai atrasti ryšiai.



20 pav. Inovacijos barjerų valdymo poveikis įstaigų ir įmonių konkurencingumui modelis (sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Kaip matoma iš 20 paveikslo inovacijos barjerų valdymo įtakos viešojo sektoriaus įmonių konkurencingumui teoriniame modelyje pakito rodikliai ir jų padėtis. Modelyje yra pateikiami tik įmonėms ir įstaigoms reikšmingi rodikliai, kurie išdėstomi prioritetine tvarka. Teoriniame modelyje buvo pateikti rodikliai, neatsižvelgiant į svarbumą, tai yra prioritetai. Svarbiausi iš vidaus ir išorės barjerų yra barjerai, kurie susiję su finansais. Respondentų nuomone, diegiant inovacijas daugiausia reikšmės turi vidaus barjerai. Kai mokslininkai Silva et al. (2007), Anderssonas et al. (2009), Madrid-Guijarro et al. (2009), Saatcioğlu & Özmenas (2010), Kamalianas et al. (2011), Yannopoulosas et al. (2011) yra išskyrę panašų skaičių tiek vidaus, tiek išorės barjerų. Vidaus barjerai yra valdomi priemonėmis, kurios nukreiptos į žmogiškuosius išteklius. Valstybės tarnautojų mokymas, darbuotojų paskatų logikos kūrimas, geras vadovavimas ir lyderystė skatina inovatyvumą. Personalo trūkumas, menka darbuotojų motyvacija sudaro barjerus diegti inovacijas. Kadangi išoriniai veiksniai dažniau tampa paskata taikyti inovacijas ir institucijos menkai kontroliuoja politinę aplinką, iš kurios kyla politiniai barjerai inovacijoms, esminiais barjeriais viešojo sektoriaus inovatyvumui galima laikyti tuos, kurie kyla pačių organizacijų viduje. Šių barjerų šaltinis yra ta pati aplinka, kurioje ir siekiama didesnio inovatyvumo. Todėl siekiant pakeisti esamą situaciją logiška pradėti nuo pokyčių pačiose viešojo sektoriaus organizacijose – reformuoti žmogiškųjų išteklių valdymą ir spręsti institucinės aplinkos problemas. Pokyčiai žmogiškųjų išteklių valdymo srityje gali būti skatinami remiantis dviem iš esmės skirtingais požiūriais į žmogiškųjų išteklių valdymą – „kietuoju“ ir „minkštuoju“. „Kietasis“ požiūris valstybės tarnautojus vertina kaip organizacijos kaštus, kuriuos reikia kontroliuoti ir minimizuoti. Tuo tarpu „minkštasis“ požiūris labiau orientuotas į žmones ir pabrėžia tarnautojų profesinio tobulėjimo per mokymus, motyvaciją ir lyderystę svarbą (WIFO et al., 2012).

Lėšos, skiriamos viešojo sektoriaus finansavimui, yra viena iš esminių prielaidų, įgalinančių inovacijų atsiradimą. Lietuvoje lėšų trūkumas yra viena iš didžiausių problemų, užkertančių kelią inovatyvaus viešojo sektoriaus susikūrimui. Lėšų trūkumas lemia tai, kad dėl menkai išplėtos tyrimų infrastruktūros nėra galimybių inicijuoti didesnio masto inovatyvius projektus.

Tyrimai rodo, kad viešajame sektoriuje gausu vidinių barjerų inovacijų diegimui. Pokyčiai žmogiškųjų išteklių valdymo srityje skatinami daugiausia „kietosiomis“ priemonėmis (valstybės tarnautojai traktuojami kaip mažintini ir kontroliuoti organizacijos kaštai), tačiau valdymas, orientuotas į rezultatus, reikalauja gerai funkcionuojančios darbuotojų motyvacijos sistemos, t.y. „minkštojo“ požiūrio, orientuoto į žmones ir akcentuojančio profesinį tobulėjimą ir lyderystę. Prioriteto tikslai apėmė valstybės tarnybos valdymo tobulinimą, valstybės tarnautojų mokymų ir kvalifikacijos kėlimo bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir partnerystės uždavinius.

Valstybės tarnautojų karjera ir kaita tebesiremia pareigybės kategorijomis, o ne bendromis kompetencijomis. Darbo užmokesčio struktūra iškreipia karjeros sistemą – darbuotojas nėra

skatinamas kurti aukštesnės kokybės pridėtinę vertę, kadangi jo darbo užmokestis priklauso ne nuo pareigų, o nuo kvalifikacinės klasės, be to, priedai yra neproporcingai dideli („progrinių premijų“ dalijimas nesiejamas su reikšmingu asmeniniu darbuotojo indėliu). Visoje valstybės tarnyboje nėra vienos bendros ašies, pagal kurią būtų nustatomos kompetencijos ir darbo užmokestis.

Pateiktajame modelyje matyti, kad inovacijos viešajame sektoriuje didina paslaugų teikimo efektyvumą, kokybę bei piliečių pasitenkinimą: paslaugos taikomos tikslingiau, greičiau. Inovacijos suteikia galimybę vartotojams gauti informaciją apie viešojo sektoriaus veikimą bei paslaugas. Tai lemia piliečių supratimą, kaip viešasis sektorius veikia. Taip didėja piliečių pasitikėjimas valdžios institucijomis (Vigoda-Gadotas et al., 2008). Viešojo sektoriaus inovacijos lemia efektyvesnį privataus sektoriaus veikimą, o tai kelia valstybės gerovę bei išsivystymo lygį.

Diskutuotina būtų tai, kaip sukurti tinkamas paskatas inovacijoms ir inovacijoms palankią aplinką?

- tiek centrinė valdžia, tiek savivalda ne „gesina gaisrus“, o nuosekliai įgyvendina viešojo sektoriaus inovacijas;
- tiek vadovai, tiek kiti valstybės tarnautojai yra motyvuoti diegti inovacijas savo veikloje;
- vadovai skatina darbuotojų lyderystę ir motyvaciją inovuoti, pavyzdžiui:
- išklausoma kiekvieno darbuotojo pasiūlymų;
- pasitikima darbuotojais, jiems deleguojamos atitinkamos funkcijos nebijant vidinės konkurencijos, galinčios kilti iš darbuotojų;
- siekiama atrasti kiekvieno darbuotojo stiprybes ir jomis remtis;
- skatinamas savininkiškumo jausmas (ypač diegiant sistemines inovacijas, esančias santykinai „toli“ nuo darbuotojo);
- darbuotojai dažniau suteikiama galimybė susipažinti su kitų institucijų gera praktika savo srityje;
- vadovai labai tiksliai žino savo asmenines stiprybes ir jas tinkamai išnaudoja savo veikloje. Nesistengiama daryti to, ką galėtų geriau atlikti kiti vadovai ir darbuotojai;
- darbuotojai nesivadovauja stereotipu „kuo darbuotojas iniciatyvesnis, tuo daugiau jis apkraunamas darbu“, nes iniciatyva lemia teigiamus, o ne neigiamus rezultatus;
- kiekvienam darbuotojui sukuriama subalansuotų rodiklių sistema ir jo atlygis, karjeros perspektyvos vertinami pagal tai, kaip jam pasiseka pasiekti numatytus rodiklius;
- viešosiose institucijose nėra kolektyvinės atsakomybės, o tik asmeninė;
- darbuotojai yra aktyviai įtraukiami diegiant tiek vidines, tiek išorines inovacijas.

Valstybinėms įmonėms yra svarbu aukšta mokymosi kultūra ir adekvačia darbuotojų kompetencija:

- kiekvienoje institucijoje vyrauja inovacijoms palanki mokymosi kultūra;
- darbuotojų kvalifikacija ir kompetencijos atitinka jų atliekamas funkcijas. Valstybinėje įmonėje nėra pozicijų, kur būtų akivaizdus neatitikimas šioje srityje;
- darbuotojai neturi baimės pokyčiams ir naujovėms savo veikloje;
- darbuotojams įprasta kasdien tobulinti savo kompetencijas.

Kaip kuo labiau įtraukti vartotojus į viešųjų paslaugų tiekimą?

- Pilietinė visuomenė ir piliečių atstovai sutaria dėl būtinybės spręsti viešojo sektoriaus problemas;
- Visos institucijos atvirus duomenis teikia vienoda, vartotojams parankiausia forma;
- Visuomenė turi priėjimą prie visų atvirų duomenų ir gali juos aktyviai naudoti savo reikmėms;
- Grįžtamasis ryšys apie pasitenkinimą viešųjų paslaugų teikimu visiškai išnaudojamas: informacija ne tik surenkama, bet ir naudojama siekiant kurti ir tiekti personalizuotas viešąsias paslaugas;
- Visos viešosios paslaugos pagal visuomenės poreikį teikiamos elektroniniu būdu: sparčiai plėtojamoms mobiliosios ir išmaniosios paslaugos, socialinė kompiuterija, integruotos paslaugos;
- Viešasis sektorius suinteresuotas puses įtraukia inovatyviais būdais – pasitelkiamos socialinės, technologinės inovacijos, pavyzdžiui, kuriant ir tiekiant viešąsias paslaugas naudojami finansų inžinerijos būdai (socialinio poveikio obligacijos, eksperimentinių vietovių steigimas) ir minios išteklių (angl. *crowd-sourcing*);
- Plačiai taikomos socialinės inovacijos;
- Gyventojai skatinami dalyvauti viešųjų paslaugų kūrimo ir tiekimo procese būdais, kurie jiems atrodo patrauklūs ir nėra nemaloni našta: pavyzdžiui, jie įtraukiami į viešųjų paslaugų dizaino kūrimą.

Kaip pasiekti, kad organizacinės ir vadybinės inovacijos viešajame sektoriuje taptų įprasta praktika?

- Įprasti kokybės vadybos metodai (pvz., kokybės standartai) viešajame sektoriuje taikomi visuotiniu mastu ir efektyviai, sukuriant didžiausią vertę už pinigus;
- Viešasis sektorius, sekdamas sėkminga užsienio šalių viešojo ir privataus sektoriaus praktika, taiko naujus ir inovatyvius kokybės vadybos metodus (pavyzdžiui, „Lean“, „Six sigma“ ir kt.);
- Institucijos aktyviai naudoja atviras terpes: atvirus duomenis, atviras licenzijas ir atvirą kodą;

- Užtikrinama aiški atvirų duomenų įgyvendinimo schema, nurodant konkretų įgyvendinimo būdą, motyvacijos ir atsakomybės sistemą;
- Tarp-institucinis bendradarbiavimas grindžiamas bendru išteklių naudojimu – institucijos efektyviai keičiasi informacija bendrųjų informacinių sistemų pagalba ir atvirų duomenų pavidalu;
- Institucijos į kaupiamą informaciją ir įvairias inovacijas žiūri ne kaip į atskirus kiekvienos įstaigos išteklius, bet kaip į didžiulį bendrą valstybės kapitalą, kuris leidžia jungti atskiras įžvalgas ir taip įgalina taikyti naujus inovatyvius sprendimus;
- Viešojo valdymo kultūroje greta efektyvumo didėja strateginiam planavimui kaip vertybei teikiama reikšmė – mąstoma ne tik per kaštų minimizavimo prizmę, tačiau lengviau identifikuojamos strateginės tobulėjimo sritys, jos sistemingai valdomos mąstant iš ilgojo laikotarpio perspektyvos;
- Viešasis verslumas yra įprasta praktika viešosiose institucijose. Už sėkmingus nestandartinius, inovatyvius sprendimus institucijų darbuotojai apdovanojami.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Inovacijų procesas viešajame sektoriuje šiandien tampa vis svarbesniu veiksniu, kuris lemia viešojo valdymo modernizavimo ir administravimo kūrybingumo skatinimą, kurį lemia globalūs XX–XXI a. sandūros ekonominiai, politiniai, socialiniai, technologiniai veiklos pokyčiai, reikalaujantys viešojo valdymo reformų, siekiant originalių, greitų ir esminių viešųjų organizacijų transformacijų. Didelis dėmesys skiriamas vidaus ištekliams, kurie lemia konkurencinį pranašumą dėl sudėtingumo jį kopijuoti. Viešajame sektoriuje centriniai novatoriškumo elementai yra žmoniškieji ištekliai, kompetencija, žinios ir sugebėjimas priėti prie sistemos.

2. Inovacinių procesų problemas iš dalies lemia viešosios politikos konstruktorių politinės, ekonominės nuostatos, politikos galių centrų gebėjimas užtikrinti inovacinių procesų strateginių kryptių tęstinumą. Matome, kad inovacijų diegimo problemas lemia viešųjų institucijų vidinės ir išorinės aplinkos parametru kokybinės charakteristikos, siejamos su organizacijų strateginio valdymo įgūdžiais, pokyčių ir veiklos vadybos kokybe, ekonominiais-finansiniais, socialiniais veiksniais, nepakankamais personalo (vadovų ir vadybininkų) gebėjimais, perdėm biurokratinis požiūris į inovacinių projektų rengimo ir įgyvendinimo procedūrinius aspektus.

3. Vidinius barjerus galima suvaldyti išskiriant problemas ir jas sprendžiant. Reikia perkvalifikuoti darbuotojus. Taip pat svarbų finansinių išteklių trūkumo įveikimo barjeras. Jis priklauso nuo gauto finansavimo. Kas stabdo konkurencingumą įmonėje, nes inovacijoms tai turi didelę reikšmę. Be sistemingo vidinių inovacijų taikymo išorinės viešojo sektoriaus inovacijų iniciatyvos negali būti pilnai išnaudotos, nes bus neefektyvios ir riboto poveikio (Gaušas ir Paliokaitė, 2012). Toks nekoordinuotas institucijų elgesys, nukreiptas į duomenų atvėrimą visuomenei (nekreipiant dėmesio į pasekmes valdymo veiksmingumui) apsunkina efektyvaus atvirų duomenų iniciatyvų skatinimo finansavimo modelio taikymą.

4. Inovacijos viešajame sektoriuje didina paslaugų teikimo efektyvumą, kokybę bei piliečių pasitenkinimą: paslaugos taikomos tikslingiau, greičiau. Inovacijos suteikia galimybę vartotojams gauti informaciją apie viešojo sektoriaus veikimą bei paslaugas. Iš darbo tyrimo matome, kad technologinės inovacijos po mažu plečiamos viešojo sektoriaus įmonėse. Ypač tai matosi elektroninėje erdvėje, kur šiuo metu atsiranda didesnis priėjimas prie paslaugų bet kada, bet kur, bet kuriuo metu.

5. Lėšos, skiriamos viešojo sektoriaus finansavimui, yra viena iš esminių prielaidų, įgalinančių inovacijų atsiradimą. Lietuvoje lėšų trūkumas yra viena iš didžiausių problemų, užkertančių kelią inovatyvaus viešojo sektoriaus susikūrimui. Lėšų trūkumas lemia tai, kad dėl menkai išplėtotos tyrimų infrastruktūros nėra galimybių inicijuoti didesnio masto inovatyvius projektus.

6. Institucijose instrumentiškai siekiama atskirų procesų, o ne visuminio institucijos darbo, pagerinimo: viešojo administravimo kokybės iniciatyvos rodo tendenciją orientotis į labiau

apčiuopiamų, lengviau išmatuojamų rezultatų, atnešančių konkrečių procesų efektyvumo stebėjimo priemonių diegimą, užuot puoselėjus organizacijos darbuotojų kultūrą (populiariausia ko gero yra diegti kokybės vadybos modelius ar naujas informacines sistemas).

7. Skatinti gerinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę sudarant savivaldybių reitingus pagal jų teikiamų paslaugų kokybę. Be to, vertinamos tik pavienės viešojo sektoriaus kokybės iniciatyvos – nevertinant bendro viešojo sektoriaus inovatyvumo nėra identifikuojamos specifinės viešosios politikos sferos.

8. Įtraukti darbuotojus į sprendimo priėmimą, kūrimą ir įgyvendinimą. Darbuotojų iniciatyvų taikyti inovacijas stygius laikomas itin svarbia inovacijų trūkumo priežastimi. Trūksta ne tik pačių darbuotojų iniciatyvos, tačiau ir pačių galimybių jiems įsitraukti, kadangi reformos dažniausiai vykdomos „iš viršaus žemyn“, aukšto lygio vadovų ar už inovacijas atsakingos institucijos iniciatyva.

9. Siekti kuo didesnės valdžios veiksmų integracijos diegiant ir įgyvendinant viešojo sektoriaus inovacijas, pavyzdžiui, numatant valdžios įstaigų bendradarbiavimą koordinuojančią instituciją, užtikrinant intensyvią viešojo sektoriaus tarp-institucinę sąveiką el. erdvėje, integruojant epaslaugas bei propaguojant mąstymą, kad bet kokių viešųjų paslaugų teikimas yra bendras viso viešojo sektoriaus reikalas.

10. Numatyti tinkamas priemones siekiant motyvuoti darbuotojus diegti inovacijas. Visų pirma svarbu sukurti nauja paskatų sistemą, kur atlygis būtų gaunamas už veiklos rezultatus, o ne priklausytų nuo kvalifikacinės klasės, „proginų premijų“ ar kitų kriterijų. Darbo užmokesčio sistema turi skatinti darbuotojus kurti aukštesnės kokybės pridėtinę vertę.



## LITERATŪRA

Ambastha, A., Momaya, K. (2004). Competitiveness of Firms: Review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*.

Beniušienė, I., Svirskienė, G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*.

Beniušienė, I., Svirskienė, G., Konkurencingumas: teorinis aspektas, 2008, Šiauliai., [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2008~ISSN\\_1648-9098.N\\_4\\_13.PG\\_32-40/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2008~ISSN_1648-9098.N_4_13.PG_32-40/DS.002.0.01.ARTIC).

Bloch, C., (2011). *Measuring Public Innovation in the Nordic countries (MEPIN)*. NICE project number 08207, The Danish Centre for Studies in Research and Research Policy (CFA).

Bučinskas, A., Raipa, A., Giedraitytė, V. (2012). Inovacinių procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija: metodologinis aspektas.

Dapkus, R. (2006). *Inovacijų ekonomika*. Vilnius.

Demirbas, D., Hussain, J. G., Matlay, H. (2011). Owner-managers' perceptions of barriers to innovation: empirical evidence from Turkish SME's. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.

Domarkas, V., Juknevičienė, V. Kaunas (2010). Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu.

Fisk, P. (2007). *Rinkodaros genijus*. Vilnius: Verslo žinios.

Halvorsen, T., J. Hauknes, I. Miles ir R. Røste (2005). On the differences between public and private sector innovation, Publin Report No D9, Oslo;

Häggman, S. K. (2009). Functional actors and perceptions of innovation attributes: influence on innovation adoption. *European Journal of Innovation Management*.

Inovacijos: procesai, valdymo modeliai, galimybės (2003). Kolektyvinė manografija/ Jakubavičius A., Strazdas R., Gečas K. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.

Yannopoulos, P., Gorish, N.; Kefalaki, M. (2011). Barriers to Innovation: The Role of Mental Models. *Journal of Business and Policy Research*.

Jakubavičius, A. ir kt. (2008). *Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.

Jakubavičius, A. ir kt. (2003). *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.

Kale, S.; Arditi, D. (2010). Innovation Diffusion Modeling in the Construction Industry. *Journal of Construction Engineering and Management*.

Kamalian, A., Rashki M., Arbabi M. L. (2011). Barriers to Innovation among Iranian SMEs. *Asian Journal of Business Management*.

V. Kavaliauskaitė, R. Jucevičius, Viešojo ir privataus sektoriaus svarba realizuojant regiono konkurencinę strategiją“, 2009, Kaunas.

J. Kirstukas, R. Rakštys, E. Serva, B. Vaznonis, (2013). Inovacinių ir techninių pokyčių ekonomika, Akademija, Kauno raj. elektroninė versija: [http://dspace.lzuu.lt/bitstream/1/2578/1/Inovaciju\\_tehniniu\\_pokyciu\\_ekonomika\\_mokomoji\\_knyga.pdf](http://dspace.lzuu.lt/bitstream/1/2578/1/Inovaciju_tehniniu_pokyciu_ekonomika_mokomoji_knyga.pdf).

León L. R., P. Simmonds and L. Roman (2012). Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe. European Commission, Thematic Report 2012 under Specific Contract with Technopolis Group for the Integration of INNO Policy TrendChart with ERAWATCH (2011-2012);

Lietuvos mokslo ir technologijų baltoji knyga (2001), mokslo ir studijų departamentas prie Švietimo ir mokslo ministerijos, Vilnius.

Liutkutė R., Vijeikis J., Inovatyvių įmonių plėtros Lietuvoje vertinimas, Tiltai, 2012.

Mahroum, S., Huggins, R., Clayton, N., Pain, K., Taylor, P. Innovation by Adoption. Measuring and Mapping Absorptive Capacity in UK Nations and Regions. NESTA, 2008. [http://www.nesta.org.uk/assets/Uploads/pdf/Research-Report/innovation\\_by\\_adoption\\_report\\_NESTA.pdf](http://www.nesta.org.uk/assets/Uploads/pdf/Research-Report/innovation_by_adoption_report_NESTA.pdf) [2016-11-02].

Mulgan, G.& Albury, D. (2003), Innovations in the Public Sector (Cabinet Office, London).

V. Navickas, A. Malakauskaitė, Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas, 2010, Kaunas.

Pikturnienė, I.; Kurtinaitienė, J. (2010). *Vartotojų elgsena: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

S. Pogosian, I. Dzemyda, Inovacijos versle ir jas lemiantis veiksniai teoriniu ir politiniu aspektu, 2012, Vilnius.

Potts, J. (2009). The innovation deficit in public services: The curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure. *Innovation: management, policy & practice*.

Raipa, A., & Giedraitytė, V. (2013). Viešojo valdymo reformos: inovatyvūs sprendimai. *Public Administration (16484541)*, 2(38), 41-50.

Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*, (4 leid.). New York: Free Press;

Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: KU.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press;

Simanavičienė, Ž.; Šimberova, I.; Bruneckienė, J. (2007). Regionų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. *Ekonomika*.

Turnbull, P. W.; Meenaghan, A. (2007). Diffusion of Innovation and Opinion Leadership. *European Journal of Marketing*.

Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa (2013). Vilnius, 2013 m. liepos 25 d. 1 priedas. *Nacionalinė bendroji strategija: Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija konvergencijos tikslui įgyvendinti*. Prieinamas adresu: [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/fm/failai/teises\\_aktai\\_PDF/ZIPVP\\_2013\\_07\\_25.PDF](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/teises_aktai_PDF/ZIPVP_2013_07_25.PDF).

# PRIEDAI

1 priedas

## Ekspertinės apklausos klausimynas

Gerb. eksperte,

Kauno technologijos universiteto studentė, Diana Jasiūnienė, atlieku mokslinį tyrimą, norėdama nustatyti inovacijos barjerų valdymo įtaką viešojo sektoriaus įmonių konkurencingumui. Ekspertinio vertinimo rezultatai bus pateikiami anonimiškai. Duomenys bus naudojami tik apibendrintos statistinės analizės tikslais. Būčiau labai dėkinga, jeigu nuoširdžiai atsakytumėte į žemiau pateiktus klausimus (*pasirinktą atsakymo variantą apibraukite – O*). Jūsų atsakymai padės atlikti išsamų tyrimą ir pasiekti naudingų rezultatų, tiriant inovacijos barjerų valdymo įtaką viešojo sektoriaus įmonių konkurencingumui. Konfidencialumą garantuoju.

**1. Jūsų lytis:**

- a) Moteris
- b) Vyras

**2. Jūsų amžius:**

- a) 18-25 metai
- b) 26-35 metai
- c) 36-45 metai
- d) Virš 46 metų

**3. Jūsų išsilavinimas:**

- a) Vidurinis
- b) Aukštesnysis
- c) Aukštasis neuniversitetinis
- d) Aukštasis universitetinis
- e) Nebaigtas aukštasis
- f) Kita (*rašykite*).....

**4. Jūsų darbovietė yra (Pasirinktą variantą apibraukite):**

- a. valstybinė įstaiga
- b. privati įmonė

**5. Jūsų užimamos pareigos (nurodykite):** .....

**6. Jūsų darbo stažas darbovietėje:**

- a) Mažiau nei 1 metai
- b) 1 – 5 metai
- c) 6 – 10 metų
- d) Daugiau nei 10 metų

**7. Jūsų pajamos:**

- a. iki 300 EUR
- b. iki 500 EUR
- c. 501-950 EUR
- d. Daugiau nei 950 EUR

8. Pateikite savo nuomonę apie kvalifikacijos tobulinimo procesą Jūsų organizacijoje, kurioje dirbate. (Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, pažymėdami: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku):

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
8.1. Mano organizacija nuosekliai planuoja, kokių darbuotojų reikia ir kokias kompetencijas jis turi turėti					
8.2. Organizacijai žinoma kokių gebėjimų ir žinių reikia geram darbo atlikimui. Vadovybė nuolat atsižvelgia į trūkstamas kompetencijas Jūsų darbe					
8.3. Mokymosi planai sudaromi derinant institucijos, padalinio ir individo poreikius.					
8.4. Darbovietė suteikia visas galimybes derinti darbą ir mano veiklas, susijusias su kvalifikacijos tobulinimu					
8.5. Organizacijos darbuotojų intensyvūs mokymai ir kvalifikacijos tobulinimas vyksta darbo vietose					
8.6. Organizacijos darbuotojai patys atsakingi už kvalifikacijos augimą					
8.7. Organizacija akcentuoja universitetinio išsilavinimo svarbą bei uždarbis ir mokymasis yra vienas su kitu susiję					
9.8. Nuolat planuoja ir tobulina žmogiškuosius išteklius, atsižvelgiant į organizacijos strategiją ir planavimą, ir Jūsų veiklos efektyvumą					
9.9. Po mokymų aptariami jų rezultatai ir tai, kaip įgytas žinias pritaikyti darbe.					
9.10. Mano organizacija ir aš aptariame ar kvalifikacijos tobulinimo procesas padarė įtaką, kad mano veikla taptų efektyvesnė					

9. Ar Jūs esate suinteresuotas kelti savo kvalifikaciją? (pažymėkite)

TAIP	NE
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Jei Taip</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Jei Ne</div>
<p>a) Noras tobulėti ir būti savo srities specialistu;  b) didesnis atlyginimas;  c) efektyvesnis ir produktyvesnis darbas;  d) organizacija tai vertina;  e) kuriu pridėtinę vertę organizacijai;  f) kita.....  (įrašykite)</p>	<p>a) Neturiu motyvacijos;  b) nuo to nepriklauso mano didesnis atlyginimas;  c) esu ir taip kompetentingas;  d) organizacija to nevertina ir neskatina;  e) man per brangu;  f) nematau savo asmeninio indelio organizacijos rezultatuose;  g) kita.....  (įrašykite)</p>

10. Su kokiais sunkumais darbe Jūs dažniausiai susiduriate? (galimi keli atsakymai)

- a) Patyrimo stoka
- b) Teorinių ir specifinių žinių stoka
- c) Nekvalifikuotu vadovavimu
- d) Kolegų nekompetencija
- e) Gerai parengtos dokumentacijos trūkumu
- f) Blogais santykiais tarp bendradarbių
- g) Kita \_\_\_\_\_

11. Kokiomis mokymo formomis ir metodais dažniausiai Jūsų organizacijos tobulinama kvalifikacija? Pažymėkite, kaip dažnai sulaukiate įvertinimo (5 – labai dažnai, 4 – dažnai, 3 – negaliu pasakyti, 2 – retai, 1 – niekada):

	L abai dažnai	D ažnai	Nei dažnai, nei retai	R etai	Niek ada
Stažuotė kitose organizacijose					
Vidaus darbuotojų mokymas					
Seminarai					
Tarptautiniai mokymai					
Savarankiškas mokymasis					
Konferencijos					
Mokymo agentūrų organizuojami mokymai					
Stažuotė kitose organizacijose					
Vidaus darbuotojų mokymas					
Kita (įrašykite)					

12. Kaip vertinate šį teiginį (Kur: 1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – nežinau, negaliu apsispręsti, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku):

Teiginiai	Vertinimas
Jūsų įmonė inovatyvi (diegia naujoves)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

13. Kaip dažnai vykdate toliau išvardintą inovacinę veiklą? Įvertinkite balais: 1 – visai nevykdoma, 2 – retai, 3 – vidutiniškai, 4 – dažnai, 5 – nuolat.

Inovacinės veiklos tipas	Vykdomo laipsnis
Naujų paslaugų kūrimas	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Esamų paslaugų tobulinimas	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Technologinių procesų tobulinimas	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Valdymo procesų tobulinimas	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

14. Įvertinkite, kurie iš šių vidinių barjerų labiausiai trukdo diegti inovacijas Jūsų organizacijoje (Kur: 1 – visiškai netrukdo, 2 – netrukdo, 3 – nežinau, negaliu apsispręsti, 4 – trukdo, 5 – labai trukdo).

Vidiniai barjerai	Sutikimo laipsnis
Finansinių lėšų trūkumas	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Žmogiškųjų išteklių trūkumas	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

15. Įvertinkite bendrųjų kaitos veiksnių įtaka viešojo sektoriaus inovatyvumui.

Veiksniai	Pasirinkti	
	Įmonės	Įstaigos
Tradicinės paslaugos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-paslaugos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m-paslaugos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Išmaniosios paslaugos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Įvertinkite įstaigose ir įmonėse inovatyvumo raidos priklausomumą nuo specifinių kaitos veiksnių

Veiksniai	Pasirinkti
-----------	------------

	<b>Įmonės</b>	<b>Įstaigos</b>
E-valdysena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nykstančios ribos tarp viešųjų ir privačių paslaugų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auganti koordinuoto žinių augimo svarba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Kaip vertinate savo įmonės konkurencingumą pagal išskirtus konkurencingumo kriterijus (Kur: 1- labai prastai, 2 – prastai, 3 – nežinau, negaliu apsispręsti, 4 – gerai, 5 – labai gerai):

<b>Konkurencingumo kriterijai</b>	<b>Vertinimas</b>				
Žmogiškieji ištekliai	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Išskirtinė kompetencija	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Tinkamų žinių turėjimas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Technologijos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Finansiniai ištekliai	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Informacija	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Rinkos didėjimas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Paslaugų įvairovė	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Inovacijų diegimas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Strategija	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
IT taikymo galimybės	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Gebėjimas įtikinti klientus	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**Ačiū už Jūsų atsakymus!**

**RESPONDENTŲ POŽIŪRIS Į KVAIFIKACIJOS TOBULINIMO PROCESĄ  
VIDURKIAI, MODOS, MEDIANOS PAGAI ORGANIZACIJOS TIPĄ, N=78**

	Val stybinė įstaiga	Įmo nė	Val stybinė įstaiga	Įmo nė	Val stybinė įstaiga	Įmo nė
Teiginys	Vidurkis		Moda		Mediana	
9.1. Mano organizacija nuosekliai planuoja, kokių darbuotojų reikia ir kokias kompetencijas jis turi turėti	3,3 8	3,73	4	5	4	4
9.2. Organizacijos vadovybė nuolat atsižvelgia į trūkstamas kompetencijas Jūsų darbe	2,8 3	3,00	3	1	3	3
9.3. Organizacija renka informaciją apie Jūsų reikalingas kompetencijas ir Jūsų išreikštą nuomonę apie kompetencijas	3,2 9	3,09	3	4	3	3
9.4. Darbovietė suteikia visas galimybes derinti darbą ir mano veiklas, susijusias su kvalifikacijos tobulinimu	4,0 6	3,18	5	5	4	3
9.5. Organizacijos darbuotojų intensyvūs mokymai ir kvalifikacijos tobulinimas vyksta darbo vietose	2,2 9	4,27	3	5	2,5	5
9.6. Organizacijos darbuotojai patys atsakingi už kvalifikacijos augimą	4,2 5	2,27	4	2	4	2
9.7. Organizacija akcentuoja universitetinio išsilavinimo svarbą bei uždarbis ir mokymasis yra vienas su kitu susiję	2,3 5	3,06	3	4	3	4
9.8. Nuolat planuoja ir tobulina žmogiškuosius išteklius, atsižvelgiant į organizacijos strategiją ir planavimą, ir Jūsų veiklos efektyvumą	3,2 3	3,27	3	4	3	3
9.9. Iš organizacijos gaunu atgalinį ryšį dėl sėkmingo ar nesėkmingo kvalifikacijos tobulinimo proceso	3,4 0	3,55	3	4	3	4
9.10. Mano organizacija ir aš aptariame ar kvalifikacijos tobulinimo procesas padarė įtaką, kad mano veikla taptų efektyvesnė	2,4 8	3,27	3	3	3	3

Šaltinis: sudaryta autoriaus.



**Inovacijų diegimui trukdančių vidinių barjerų pasiskirstymas įstaigoje ir įmonėje**

*17 lentelė. Ekspertų pasiskirstymas pagal finansinių lėšų trūkumo barjerą*

	Finansinių lėšų trūkumas			Total
	Netrukdo	Trukdo	Labai trukdo	
Įstaigoje	44 89,0%	4 8,0%	1 2,0%	49 100,0%
Įmonėje	15 52,0%	9 31,0%	5 17,0%	29 100,0%

*18 lentelė. Ekspertų pasiskirstymas pagal darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams barjerą*

	Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams					Total
	Visiškai netrukdo	Netrukdo	Neutrali įtaka	Trukdo	Labai trukdo	
Įstaigoje	20 40,82%	5 10,20%	2 4,08%	21 42,86%	1 2,04%	49 100,0%
Įmonėje	10 34,48%	6 20,69%	2 6,9%	5 17,24%	6 20,69%	29 100,0%