



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Birutė Beinorienė

**ESMINIAI VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VALDYMO
PRINCIPAI: INOVACIJŲ PRIELAIDOS IR IŠŠŪKIAI**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė lekt. dr. Inga Stankevičė

KAUNAS, 2017



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**ESMINIAI VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VALDYMO
PRINCIPAI: INOVACIJŲ PRIELAIDOS IR IŠŠŪKIAI**

Įmonių valdymas (VMGLVL-4)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMGLVL-4, Birutė Beinorienė

2017 m. gegužės d.

Vadovas

Lekt. dr. Inga Stankevičė

2017 m. gegužės d.

Recenzentas

Prof. dr. Sigitas Vaitkevičius

(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

2017 m. gegužės d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo

Birutė Beinorienė

Įmonių valdymas, 621N22001

ESMINIAI VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VALDYMO PRINCIPAI: INOVACIJŲ PRIELAIDOS IR IŠŠŪKIAI

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 17 m. gegužės d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Birutės Beinorienės** baigiamasis magistro darbas tema „Esminiai viešojo sektoriaus organizacijų valdymo principai: inovacijų prielaidos ir iššūkiai“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Birutė Beinorienė. Esminiai viešojo sektoriaus organizacijų valdymo principai: inovacijų prielaidos ir iššūkiai. Įmonių valdymo magistro studentė. Darbo vadovė, lekt. dr. Inga Stankevičė. Kaunas: Ekonomikos ir verslo fakultetas, Kauno technologijų universitetas.

Raktiniai žodžiai: organizaciniai principai, inovacijų prielaidos, viešasis sektorius, iššūkiai, kultūra, interesų grupės, veiklos ribotumas, procesų projektavimas, inovacijų diegimas.

Kaunas, 2017. 91 p.

SANTRAUKA

XX a. pab. pradėtos įgyvendinti viešojo valdymo reformos, kuomet pereita prie Naujosios viešosios vadybos, kuri numatė verslo vadybos principų, metodų ir technologijų taikymą viešojo sektoriaus organizacijose. Tai reiškė inovacijų viešajame sektoriuje pradžią, kuomet siekiama modernizuoti viešąjį sektorių, padidinti biurokratinių struktūrų efektyvumą ir atskaitomybę piliečiams, viešojo sektoriaus atsakingumo didinimą ir lankstumą, piliečių pasitenkinimą viešųjų paslaugų kokybe.

Tačiau diegiant inovacijas viešojo sektoriaus organizacijose susiduriama su tam tikromis problemomis, tokiomis kaip politikos ir administravimo dichotomijos sąlygotas administracinės veiklos ribotumas (savarankiškumo stoka), viešųjų interesų grupių tikslų ir poreikių suderinamumas, darantis įtaką dažnai pasireiškiančiam priešiškiškumui inovacijų diegimui, inovacijų sėkmės vertinimo sudėtingumas, inovacinių projektų planavimo, rizikos analizės bei reikiamų resursų įvertinimo būtinybė prieš pradėdant inovacinį projektą, kas dažnai padidina jo atsisakymo galimybę. Nepaisant išskylančių problemų tyrimas parodo, kad viešojo sektoriaus inovacijų diegimo galimybės darbuotojų vertinamos palankiai. Organizacijų vykdomi inovaciniai projektai vertinami teigiamai dėl suteikiamų kokybiškų paslaugų visuomenei. Viešojo sektoriaus organizacijos laiko save pakankamai inovatyviomis, atitinkančiomis tarptautinius standartus ir gebančios ilginiui perimant gerąją praktiką siekti efektyvesnio ir spartesnio inovatyvumo.

Tyrimo objektas. Inovacijų prielaidos ir iššūkiai viešojo sektoriaus organizacijų valdymo kontekste.

Tyrimo tikslas. Atskleisti inovacijų diegimo galimybes viešojo sektoriaus organizacijose, nustatius inovacijų diegimo prielaidas ir iššūkius.

Tikslui pasiekti išsikelti tokie uždaviniai:

1. Atskleisti inovacijų diegimo problematiką viešojo sektoriaus organizacijų valdymo kontekste.

2. Išanalizuoti teorinius iššūkius, specifinius faktorius ir organizacinius inovacijų diegimo trikdžius viešojo sektoriaus įmonėse.

3. Sudaryti inovacijų diegimo viešojo sektoriaus organizacijose prielaidų ir iššūkių tyrimo metodiką.

4. Įvertinti inovacijų diegimo galimybes viešojo sektoriaus organizacijose, nustatius inovacijų diegimo prielaidas ir iššūkius.

Beinorienė, Birutė. The Key Principles of Management of Public Sector Organisations: Assumptions and Challenges of Innovations. Master's Final Thesis in Enterprises Management. Supervisor lect, dr. Inga Stankevičė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Key words: organizational principles, innovation assumptions, public sector, challenges, culture, interest groups, limitations of activities, process design, innovation installation.

Kaunas, 2017. 91 p.

SUMMARY

The twentieth century end launched the reform of the public administration, to the transition to the New Public Management, which provided business management principles, methods and technologies in public sector organizations. This meant the beginning of innovation in the public sector, where appeared the aim to modernize the public sector, to increase the efficiency of the bureaucratic structures and accountability to citizens, public sector responsibility and increasing flexibility, citizens satisfaction with public services.

However, innovation in public sector organizations faced with certain problems, such as politics and administration dichotomy caused administrative activity limitations (lack of independence) of public interest groups, in compatibility of the objectives and needs, which influence often occurring ill-feeling for innovations, innovation success evaluation complexity, innovation project planning, risk analysis and assessment of the need for the necessary resources before starting an innovative project, which often increases the possibility of refusal. Despite the facing challenges the study shows that public sector innovation installation potential employees welcomed. Organizations innovative projects are assessed positively for granted quality services to the public. Public sector organizations consider themselves to be sufficiently innovative, complying with international standards and capable of eventually taking over the best practices to achieve a more efficient and faster innovation.

Research object. Innovation assumptions and challenges in public sector organizations management context.

Research goal. To reveal the assumptions and challenges of innovation in the public sector organizations context.

In order to achieve the following tasks are:

1. Disclose innovation problems of the public sector organizations in the management context.
2. To analyze the theoretical challenges, specific factors and organizational innovation interference in public sector enterprises.

3. To compose research methodology of innovation installation of public sector organizations assumptions and challenges.

4. To sum up innovation installation opportunities in public sector organizations, setting innovation installation assumptions and challenges.

TURINYS

IVADAS	12
1. VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VALDYMO PRINCIPŲ KAIP INOVACIJŲ PRIELAUDŲ PROBLEMATIKA	15
1.1. Organizacijų valdymo esminiai principai kaip inovacijų prielaidos	15
1.2. Probleminiai viešojo sektoriaus inovacijų klausimai	19
2. VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VALDYMO ELEMENTAI KAIP INOVACIJŲ PRIELAUDOS: TEORINIAI ASPEKTAI	22
2.1. Viešojo sektoriaus organizacijų valdymo elementai: iššūkiai	22
2.1.1. Viešojo valdymo organizaciniai principai	22
2.1.2. Organizacinė inovacinės veiklos kultūra	25
2.2. Specifiniai inovacijas veikiantys faktoriai viešajame sektoriuje	28
2.2.1. Administracinės veiklos ribotumas viešajame valdyme	28
2.2.2. Interesų grupių įtakos poveikis inovacijų prielaidoms	32
2.3. Organizaciniai inovacijų diegimo trikdžiai	34
2.3.1. Inovacinės veiklos procesų projektavimo problematika	34
2.3.2. Inovacijų diegimo proceso valdymo trikdžiai	37
3. INOVACIJŲ DIEGIMO VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE PRIELAUDŲ IR IŠŠŪKIŲ TYRIMO METODIKA	41
3.1. Tyrimo metodikos loginė schema	41
3.2. Kokybinio ir kiekybinio tyrimų pagrindimas	45
3.2.1. Kokybinio tyrimo pagrindimas	45
3.2.2. Kiekybinio tyrimo pagrindimas	46
4. INOVACIJŲ DIEGIMO VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE PRIELAUDŲ IR IŠŠŪKIŲ TYRIMO REZULTATAI IR JŲ VERTINIMAS	47
4.1. Kokybinio tyrimo rezultatai ir išvados	47
4.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir išvados	49
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	65
LITERATŪRA	67
PRIEDAI	71

Paveikslų sąrašas

- 1 pav.** Tyrimo etapai (sudaryta pagal Kardelis(2002))
- 2 pav.** Amžiaus rodiklis (sudaryta autorės, 2017)
- 3 pav.** Darbo sritis (sudaryta autorės, 2017)
- 4 pav.** Išsilavinimas (sudaryta autorės, 2017)
- 5 pav.** Darbo stažas dabartinėse pareigose (sudaryta autorės, 2017)
- 6 pav.** Viešojo sektoriaus organizacijų inovacinių galimybių vertinimas (sudaryta autorės, 2017)
- 7 pav.** Priešinimosi inovacijoms priežastys (sudaryta autorės, 2017)
- 8 pav.** Inovacinių projektų skaičius organizacijoje per pastaruosius 10 metų (sudaryta autorės, 2017)
- 9 pav.** Sėkmingai įdiegtų inovacijų skaičius organizacijoje per pastaruosius 10 metų (sudaryta autorės, 2017)
- 10 pav.** Inovacijų diegimo trukdžiai (sudaryta autorės, 2017)
- 11 pav.** Personalias pagal darbo sritį (sudaryta autorės, 2017)
- 12 pav.** Informacijos sklaidos sistema pagal darbo sritį (sudaryta autorės, 2017)
- 13 pav.** Proceso koordinavimas pagal darbo sritį (sudaryta autorės, 2017)
- 14 pav.** Ištekliai pagal darbo stažą (sudaryta autorės, 2017)
- 15 pav.** Personalias pagal darbo stažą (sudaryta autorės, 2017)
- 16 pav.** Informacijos sklaidos sistema pagal darbo stažą (sudaryta autorės, 2017)
- 17 pav.** Proceso koordinavimas pagal darbo stažą (sudaryta autorė, 2017)
- 18 pav.** Atsakomybė pagal darbo stažą (sudaryta autorės, 2017)
- 19 pav.** Interesų grupių įtaką (sudaryta autorės, 2017)
- 20 pav.** Personalo motyvavimas ir skatinimas (sudaryta autorės, 2017)
- 21 pav.** Galimybės prisidėti prie inovacijų diegimo organizacijoje (sudaryta autorės, 2017)
- 22 pav.** Personalo įtraukimas į inovacijų diegimo procesą (sudaryta autorės, 2017)
- 23 pav.** Asmeninių inovacinių gebėjimų vertinimas (sudaryta autorės, 2017)
- 24 pav.** Inovacijų suvokimas pagal darbo sritį (sudaryta autorės, 2017)
- 25 pav.** Inovacinių idėjų generavimas pagal darbo sritį (sudaryta autorės, 2017)
- 26 pav.** Inovacijų vertinimas ir kontrolė pagal darbo sritį (sudaryta autorės, 2017)
- 27 pav.** Dalyvavimas inovacinio proceso planavime pagal darbo sritį (sudaryta autorės, 2017)
- 28 pav.** Dalyvavimas inovacinio proceso vykdyme pagal darbo sritį (sudaryta autorės, 2017)
- 29 pav.** Inovacijų vertinimas ir kontrolė pagal darbo stažą (sudaryta autorės, 2017)
- 30 pav.** Dalyvavimas inovacinio proceso planavime pagal darbo stažą (sudaryta autorės, 2017)
- 31 pav.** Organizacijų valdymo efektyvumo vertinimas (sudaryta autorės, 2017)

- 32 pav.** Viešųjų paslaugų kokybė pagal darbo sritį (sudaryta autorės, 2017)
- 33 pav.** Darbuotojų politizacijos lygis pagal darbo sritį (sudaryta autorės, 2017)
- 34 pav.** Darbuotojų politizacijos lygis pagal darbo stažą (sudaryta autorės, 2017)
- 35 pav.** Viešosios politikos tvarumas pagal darbo stažą (sudaryta autorės, 2017)
- 36 pav.** Biudžeto valdymo efektyvumas pagal darbo stažą (sudaryta autorės, 2017)
- 37 pav.** Inovacijų diegimo planavimas (sudaryta autorės, 2017)

Lentelių sąrašas

- 1 lentelė** Tiriamų organizacijų charakteristika (sudaryta autorės, 2016)
- 2 lentelė** Kokybinio tyrimo etapai (sudaryta autorės, 2016)
- 3 lentelė** Kiekybinio tyrimo etapai (sudaryta autorės, 2016)
- 4 lentelė.** Tyrime naudoti statistiniai kriterijai (sudaryta autorės, 2017)
- 5 lentelė.** Kada vyksta inovaciniai procesai pagal darbo pobūdį (sudaryta autorės, 2017)
- 6 lentelė.** Kada vyksta inovaciniai procesai pagal darbo stažą (sudaryta autorė, 2017)

IVADAS

Temos aktualumas. XX a. daugelio Europos valstybių valdymas buvo grindžiamas tradiciniu viešojo administravimo modeliu sudarytu iš griežtos hierarchinės biurokratijos struktūros, centralizacijos, administracinių procedūrų akcentavimo ir kt. Nuo 1980 m. daugelyje pasaulio valstybių buvo įgyvendinamos viešojo valdymo reformos, kuomet pereita prie Naujosios viešosios vadybos (NVV). NVV numatė verslo vadybos principų, metodų ir technologijų taikymą viešojo sektoriaus organizacijose bei viešojo sektoriaus modernizavimą, siekiant padidinti biurokratinių struktūrų efektyvumą ir atskaitomybę piliečiams, viešojo sektoriaus atsakingumo didinimą ir lankstumą, piliečių pasitenkinimą viešųjų paslaugų kokybe.

Kad būtų efektyvios šiuolaikinės viešojo valdymo sistemos privalo sistemingai tobulinti esmines visuomenės ir valstybės veiklos modernizavimo grandis, įvaldyti gerąją praktiką, orientuoti organizacijų veiklą į rezultatus. Viešojo sektoriaus pokyčiai, reformos, modernizavimas ir inovacinių procesų valdymas tampa esminiais veiksniais lemiančiais efektyvią viešųjų organizacijų veiklą.

Šiandien daugelyje Vakarų demokratijų šalių inovacijų reikšmingumas suvokiamas aukščiausiu politiniu ir administraciniu lygiu. Didėjantis dėmesys visuomeninėms inovacijoms pastebimas dėl ministerinių inovacinių vienetų kūrimo, inovacinių idėjų laboratorijų formavimo. Tikimasi, kad viešųjų organizacijų darbuotojai ir vadovai prisiims atsakomybę už inovacijų skatinimą ir mokymo programas, kuriomis siekiama juos įtraukti į inovacijų proceso sklaidą.

Ilgai manyta, kad inovacijos viešajame sektoriuje „neegzistuoja“, nes manyta, kad naujovės turi ateiti iš (išrinktų) politikų, o ne iš biurokratų. Tai pasikeitė 1990-aisiais su augančiu dėmesiu viešajam valdymui ir literatūra skirta inovacijoms viešajame sektoriuje sparčiai išsiplėtė. Savo esme inovacijos vis dar yra ginčytinas terminas dėl stiprios normatyvinės konotacijos. Porteris (1985) susieja inovacijas su konkurenciniu pranašumu, Kolbio ir kt. (1979) nuomone inovacijos tai nuolatinio tobulėjimo forma, K. Brownas ir S. P. Osborneas (2005) pabrėžia, kad inovacijos dažnai laikomos normatyviniu/ideologiniu gėriu, kuris vykdomas neatsižvelgiant į jo faktinį poveikį efektyvumui ar veiksmingumui. V. Bekkerso ir kt. (2011) apibrėžimu inovacijos – tai kaip „mokymosi procesas, kuriame vyriausybės bando patenkinti konkrečius visuomeninius uždavinius“. Šiame kontekste reikšmingas žodis „bandymas“ yra svarbus tuo, kad leidžia suvokti jog inovacijos gali žlugti. V. Bekkersas ir kt. (2011) nurodo, kad šie uždaviniai gali būti įgyvendinti kuriant naujas paslaugas, technologijas, organizacines struktūras, valdymo metodus, valdymo procesus ir politikos koncepcijas. Jų konceptualizacija pabrėžia, kad inovatyvus viešasis sektorius gali būti suprantamas kaip siekis sukurti naujus ir prasmingus ryšius tarp vyriausybės ir visuomenės.

Problema. Dabartinį dėmesį inovacijoms viešajame sektoriuje lemia visų pirma vis labiau didėjantis spaudimas augančių poreikių ir lūkesčių dėl viešojo sektoriaus ir ribotų viešųjų lėšų, kurios sumažėjo dėl fiskalinės krizės. Piliečiai reikalauja geresnių ir labiau individualizuotų viešųjų

sprendimų ir paslaugų, tačiau šie sprendimai reikalauja ir didesnių lėšų. Kai kurie reikalavimai reikalauja kūrybiškesnių būdų, kurie pagerintų kokybę ir teiktų labiau individualizuotus sprendimus tuo pačiu mažinant išlaidas. Antra, daugėja problemų susijusių su klimato kaita, skurdo mažinimu, visuomenės saugumu, miestų planavimu, kaimo augimo stimuliacija. Šios problemos charakterizuojamos kaip sunkiai apibrėžiamos ir sunkiai išsprendžiamos. Specializuotų žinių reikia norint užfiksuoti problemos sudėtingumą ir reikia imtis pastangų, kad sumažinti konfliktų riziką tarp įvairių suinteresuotų šalių. Čia reikalingas naujų ir kūrybingų sprendimų formulavimas ir įgyvendinimas. Be viso to yra neatidėliotinas poreikis kurti naują strateginį požiūrį į inovacijas viešajame sektoriuje, nes daugelis viešųjų inovacijų atsitiktinio ir epizodinio pobūdžio.

Kalbant apie būtinybę skatinti inovacinius procesus valstybės struktūrų veikloje, gajus J. Schumpeterio teiginys apie inovacijas kaip esminį vertės kūrimo šaltinį. Itin svarbi šiandien tampa inovacinė ideologija diegiant naujus valdymo metodus ir taikant juos naujojo viešojo valdymo evoliucijoje. Todėl esminės viešųjų struktūrų pastangos šiandien turėtų būti sutelktos į palankios inovacinės aplinkos ir pokyčių kūrimą.

Siekiant didesnio efektyvumo, tobulinant valdymo struktūrą ir sistemas, didinant jų lankstumą ir atsakomybę, nubrėžtas vykstančių viešojo administravimo reformų tikslas – dėmesį koncentruoti ne į konkrečių planų, o į pagrindinių veiklos strategijų kūrimą ir tobulinimą; sistemos uždaramą ir intravertiškumą keisti atvirumu ir bendradarbiavimu; dėmesį skirti ne tiek įdėtoms pastangoms, sąnaudoms ir vykstantiems procesams, kiek išėigai ir rezultatams, siekti unifikuoatų viešųjų paslaugų įvairovės.

Pagrindinė priežastis slypinti už mažo našumo paslaugų yra susijusi su inovacijų trūkumu ir sunkumais integruojant inovatyvias technologijas į viešųjų paslaugų teikimą. Viešasis sektorius turi būti novatoriškas ir efektyvus siekiant susidoroti su iškylančiomis visuomeninėmis problemomis bei kuo efektyviau paskirstyti išteklius.

Taigi, inovacijos yra neatsiejama viešojo valdymo reformų dalis, nes inovacijų kūrimas, diegimas, naujų procesų ar produktų, paslaugų ir metodų pateikimas lemia viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą, kokybę ir sėkmingą viešojo valdymo reformų įgyvendinimą.

Tyrimo objektas. Inovacijų prielaidos ir iššūčiai viešojo sektoriaus organizacijų valdymo kontekste.

Tyrimo tikslas. Atskleisti inovacijų prielaidas ir iššūkius viešojo sektoriaus organizacijų kontekste.

Uždaviniai:

1. Atskleisti inovacijų diegimo problematiką viešojo sektoriaus organizacijų valdymo kontekste.

2. Išanalizuoti teorinius iššūkius, specifinius faktorius ir organizacinius inovacijų diegimo trikdžius viešojo sektoriaus organizacijose.

3. Sudaryti inovacijų diegimo viešojo sektoriaus organizacijose prielaidų ir iššūkių tyrimo metodiką.

4. Įvertinti inovacijų diegimo galimybes viešojo sektoriaus organizacijose, nustatius inovacijų diegimo prielaidas ir iššūkius.

Tyrimo metodai. Siekiant atskleisti teorinius inovacijų prielaidų ir iššūkių aspektus viešojo sektoriaus organizacijų kontekste naudojamas dedukcinis metodas. Analizuojant specifinius faktorius ir organizacinius inovacijų diegimo trikdžius viešojo sektoriaus organizacijose remtasi lyginamąja bei vertinamąja analize. Siekiant atskleisti inovacijų prielaidas ir iššūkius viešojo sektoriaus organizacijų kontekste, pasitelkti tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai tyrimo metodai. Kiekybinis tyrimas atliekamas kiekybinės apklausos metodu, o kokybinis – atliekamas giluminis interviu su organizacijų vadovais bei įgaliotais atstovais.

Tyrimo rezultatai. Įvertinus inovacijų prielaidas ir iššūkius viešojo sektoriaus organizacijų kontekste, nustatyta, kad viešojo sektoriaus organizacijos yra pajėgios sėkmingai diegti inovacijas, tačiau tam reikia sudaryti palankesnes sąlygas inovacinei aplinkai, kurti lankstesnes darbuotojų motyvavimo sistemas, pritraukti didesnę finansavimą ir gerinti inovacijų diegimo koordinavimo procesą. Taip pat tinkamai įvertinti inovacijų poreikį ir pritaikymo galimybes.

Darbo originalumas ir reikšmingumas. Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių darbų, kuriuose būtų nagrinėjamos inovacijų viešajame sektoriuje diegimo galimybės, nėra itin gausu. Teorinis darbo naujumas tas, kad išanalizavus mokslinę literatūrą apie inovacijų viešajame sektoriuje diegimo galimybes, susisteminti ir pateikti aktualiausi inovacijų diegimo organizacijose iššūkiai ir prielaidos. Praktiniu požiūriu tyrimo naujumas pasižymi tuo, kad atskleidžia opiausias viešojo sektoriaus problemas inovacijų kontekste, būtent iš vidaus analizuojant diegimo proceso silpnąsias vietas ir palyginama su visuomenėje egzistuojančiais įsitikinimais.

1. VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VALDYMO PRINCIPŲ KAIP INOVACIJŲ PRIELAUDŲ PROBLEMATIKA

1.1. Organizacijų valdymo esminiai principai kaip inovacijų prielaidos

Būta daug bandymų paaiškinti viešojo sektoriaus motyvaciją inovacijoms diegti. Tai, pasak dr. W. Townsendo (2013), apima „politinių, teisinių, mokslinių ir ekonominių veiksnių derinį arba ieškojimą kaip padidinti „socialinę gerovę““ (p. 26). Vertinant inovacijas organizacinėje aplinkoje, būtina jas sieti su veiklos, orientuotos į tikslų siekimą, sąvoka. Anot B. Melniko (2012), „organizacijos vadybos sistema galima būtų apibrėžti kaip politikos plėtojimo, įgyvendinimo, analizės, palaikymo ir tikslų nustatymo bei jų pasiekimo sistema, todėl, inovacinė veikla traktuotina kaip kryptingas inovacijų formavimas ir įgyvendinimas“ (p. 15). Koncentracija į inovacijas kaip į tikslą savaime retai generuoja ir padeda įgyvendinti veiksmingus pokyčius. Susitelkimas į aiškius norimus rezultatus ir lankstumas bei atvirumas pokyčiams, bei į tai, kaip tie tikslai yra pristatomi, leidžia diegti inovacijas. Į rezultatą orientuotas veiklos vertinimas neturi atgrasyti pažangaus inovatyvaus elgesio. Tačiau viešajame sektoriuje dažnai sunku įvertinti pageidaujamą rezultatą tokiais būdais, kuriais matuojama visuomeninė veikla ir manyti, kad pagaminta produkcija ar teikiama paslauga kuria vertę visuomenei. Taigi daugiausia koncentruojantis į pristatymo procesą sudaromos kliūtis pokyčiams, nes viešasis sektorius mažiau koncentruojasi į ekonominę vertę, bet siekia patenkinti visuomenės interesus (Townsend, 2013).

Pats svarbiausias inovacijų sistemos elementas (be kurio nebūtų ir pačios inovacijų sistemos) yra inovacinės įmonės. Inovacinė įmonė – tai įmonė, formuojanti ir diegianti inovacijas. Pasak A. Jakubavčiaus, R. Strazdo ir K. Gečo (2003): „pagrindiniai inovacinės įmonės bruožai: orientacija į pokyčius, pastovūs informaciniai kanalai, komandinis darbas, decentralizacija, rizika – kaip savaime suprantamas dalykas, biurokratinių formalumų nepaisymas, iniciatyvumo skatinimas“ (cit. iš L. Baronienė, 2007, p. 968).

Inovacijų kūrimas ir įgyvendinimas viešajame sektoriuje yra viena iš strateginių viešojo valdymo proceso modernizavimo reformų sėkmės sąlygų. „Strateginis organizacinių inovacijų pobūdis traktuojamas kaip sisteminį pobūdį turinčios organizacijų visuminės veiklos reikšmės, charakteristikos, kryptys, valdant visų rūšių visuomeninės sistemos išteklius, siekiant įgyvendinti visuomenės struktūrinių darinių, interesų grupių, piliečių tikslus ir lūkesčius“ (Bason, 2014. p. 77).

Bet kurio lygmens viešajame sektoriuje veikia daugybė institucijų, kurios skiriasi savo struktūra, atliekamomis funkcijomis, vidinėmis administravimo sistemomis, vidinės ir išorinės aplinkos ypatumais. Pagrindinis viešojo valdymo struktūrų, viešojo sektoriaus organizacijų tikslas – telkti ir efektyviai panaudoti žmonių, finansinius, technologinius ir informacinius organizacijų išteklius,

siekiant viešojo valdymo pokyčių, kurie užtikrintų valstybės, regiono strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimą bei teisėtų visuomenės lūkesčių, poreikių ir interesų realizavimą. Todėl, kaip pažymi A. Raipa ir L. Jurkšienė (2012), pokyčių valdymas, inovatyvių idėjų vertinimas tiesiogiai veikia įgyvendinimo institucijų pasirengimą diegiant naujas veiklos formas (p. 28).

Formuojantis naujiems visuomeninio organizavimo modeliams, kintant organizacijų vertybių sistemoms ir įsigalint ilgalaikėms transformacijų tendencijoms, viešojo sektoriaus valdymo kokybiniai parametrai, modernizacija ir inovatyvumo lygmuo tampa esminiais veiksniais, lemiančiais viešojo valdymo pokyčių raidos rezultatyvumą ir efektyvumą (Raipa ir Jurkšienė, 2012).

Kaip pažymi A. Raipa (2015), „viešojo valdymo reformų procesas XXI a. tiesiogiai tapatinamas su institucinėmis reformomis, kurių tikslas – naujo tipo organizacinių struktūrų formavimas, pasiteisusių organizacijų institucinių reformų kryptį plėtojimas. Formuojasi naujo tipo valdymo kvaziautonominiai, subnacionaliniai organizaciniai dariniai, kur susidaro geresnės sąlygos organizacijų veikloje derinti centralizavimo ir decentralizavimo principų realizavimą“ (p. 22 – 23).

Didėjant informacinių ir ryšių technologijų (IRT) svarbai, viešasis sektorius patiria spaudimą pereiti prie e. valdysenos ir taikyti naujus įrankius viešosioms paslaugoms teikti, didinant jų prieinamumą. Nuo tradicinių, vieno žmogaus suteikiamų paslaugų kitam žmogui, pereinama prie e. paslaugų, teikimų internetu, mobiliaisiais įrenginiais ir išmaniųjų paslaugų. E. paslaugos kuria vertę didinančius tinklus, leidžiančius efektyviau vykdyti vidaus administracinius procesus ir teikti paslaugas bei norimą informaciją bet kuriuo metu (Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija. Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma? Teminio tyrimo ataskaita, 2015, p. 14).

Gerinti viešojo administravimo teikiamas paslaugas ir produktus padėtų platesnis rinkodaros metodų taikymas viešajam administravimui, kas leistų nustatyti piliečių kaip vartotojų poreikius ir juos nuodugniai įvertinti. Anot V. Rudzkieneš ir R. Jasinavičiaus (2006), „rinkodaros tyrimų taikymas viešajam administravimui gali būti apibrėžtas kaip kokybinės ir kiekybinės informacijos apie paklausą ir realių bei potencialių paslaugų pasiūlą paieška, sujungimas ir analizė, kurios tikslas – taktinių ar strateginių sprendimų priėmimas“ (p. 25). Rinkodaros tyrimai glaudžiai siejasi su administravimo strategija. Strateginio planavimo taikymas gali padėti kiekvienai organizacijai lengviau prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir greičiau bei su mažesnėmis sąnaudomis pasiekti užsibrėžtų tikslų. Paprastai sėkmingai dirbančiose įmonėse strateginis planavimas ir rinkodaros tyrimai kartu nueina ilgą vystymosi kelią. Rinkodaros tyrimai dažnai tampa inovacijų priežastimi arba padeda sukurti naujas strategijas (Rudzkieneš ir Jasinavičius, 2006).

Kintanti socialinė visuomenė ir ekonominė aplinka, technologijų pažanga kelia naujus reikalavimus viešajam sektoriui, kas lemia struktūrinius pokyčius ir kintančią viešųjų paslaugų sampratą:

- atsiranda personalizuotų viešųjų paslaugų poreikis, kai piliečiai įtraukiami į viešųjų paslaugų kūrimą, o inovacijos kuria balansą tarp viešojo sektoriaus efektyvumo ir rezultatų, kas suponuoja paslaugų prieinamumą ir piliečių pasitenkinimą;
- nuo viešosios vadybos pereinama prie viešojo verslumo, kai viešosios institucijos skatinamos bendradarbiauti su privačiu sektoriumi, nevyriausybinėmis organizacijomis, vartotojais bei tarpusavyje;
- valdžia pereina nuo reaktyvios prie proaktyvios viešųjų paslaugų tiekimo sampratos, kai skatinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, dalijimasis informacija, siekiama sinchronizuoti organizacijos veiklą jos viduje.

Viešojo sektoriaus inovatyvumas apima įvairias prielaidas ir sritis, todėl jo vertinimas itin sudėtingas. Atskiriems viešojo sektoriaus inovatyvumo aspektams – prielaidoms inovacijoms atsirasti ar inovatyvumo rezultatams – dažniausiai kuriami tik pavieniai rodikliai. Vertinant viešojo sektoriaus inovatyvumą pirmiausia apžvelgiama, ar egzistuoja pakankamos inovacijų prielaidos, kurios gali būti skirstomos į žmogiškuosius išteklius ir dabartinę viešojo sektoriaus kokybę. Viešojo sektoriaus darbuotojų išsilavinimo, profesionalumo ir kūrybinį darbą dirbančiųjų duomenys rodo sąlygas inovacijoms viešajame sektoriuje įgyvendinti. Kita inovatyvumo prielaida yra geras valdymas – kuo didesnis valdymo efektyvumo lygis, tuo geresni inovatyvumo rezultatai. Valdymo efektyvumo rodiklio dedamosios: viešųjų paslaugų kokybė, darbuotojų politizacijos lygis, biurokratijos kokybė, viešosios politikos tvarumas, biudžeto valdymo efektyvumas. Esant žemam valdymo efektyvumui, sunku įgyvendinti nuoseklias reformas, valdžia neskatina inovacijų. Lėšos, skiriamos viešajam sektoriui finansuoti, yra viena iš esminių prielaidų, įgalinančių inovacijų diegimą. Eurobarometro (Nr. 305, 2011) apklausos rezultatai atskleidžia, kad viešojo sektoriaus darbuotojai finansavimo trūkumą mato kaip vieną iš esminių šalies viešojo sektoriaus problemų (Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija. Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma? Teminio tyrimo ataskaita, 2015, p. 16 – 18).

Inovacijų sistemų teorija pabrėžia, kad inovacijos neatsiranda izoliacijos sąlygomis, bet priklauso nuo sąveikos tarp daugelio skirtingų tipų veikėjų, kurie dalyvauja inovacijų procese ir atlieka įvairius vaidmenis. Tai dažniausiai būna santykiuose tarp veikėjų ir jų atitinkamų žinių bazės, kur išskyla inovacijos per turimų žinių kombinacijas. Iš tiesų, yra keletas institucinės aplinkos inovacijų sistemos faktorių, kurie formuoja sąlygas atsirasti inovacijoms toje aplinkoje. Viešojo sektoriaus inovatyvumui įtakos gali turėti daugybė sąsajų įvairiuose jo kontekstuose. C. Blocho ir M. M. Bugges (2013) teigimu, „piešiant sisteminę požiūrį į viešąjį sektorių, galima identifikuoti keletą sąsajų: tarp viešojo ir privataus sektorių (įskaitant valstybės valdomų įmonių); tarp viešojo sektoriaus ir piliečių; sąsajos tarpvyriausybiniame lygmenyje viešajame sektoriuje, t. y. politikos, viešojo administravimo ir paslaugų teikimo; sąsaja tarp įvairių geografinių lygių viešojo sektoriaus (t. y. vietos, regioninių ir

nacionalinių); sąsajos tarp skirtingų viešųjų sričių (pvz.: sveikatos, švietimo, gynybos). Kai kurie vyriausybinių lygių viešajame sektoriuje (t. y. politiniu lygiu ir administraciniu lygmeniu) ne visada tiesiogiai teikia paslaugas privačiam sektoriui ar piliečiams, nes teikia politines ir reguliavimo sistemas ir jų nuostatas perkeldami jas į viešąsias paslaugas“ (p. 135). Šios sąsajos yra svarbios norint suprasti viešojo sektoriaus inovatyvumą, jo sklaidą ir veikiančius faktorius. Sprendimų priėmimo ir organizacinė viešojo sektoriaus struktūra sudaro pagrindą formuojant sąlygas inovacijoms (Blocha & Bugge, 2013).

Yra keletas svarbių veiksnių inovacijoms viešajame sektoriuje diegti. Nereiktų pamiršti, kad politikai turi parodyti politinę lyderystę teikiant naujas idėjas ir ragindami politinėms reformoms. Piliečiai per savo dalyvavimą taip pat vaidina svarbų vaidmenį skatinant viešojo sektoriaus inovatyvumą, kritikuodami ir suteikdami konstruktyvų grįžtamąjį ryšį apie pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis ir vykdoma politika. Visuomeninės organizacijos turi stabilias žvalgymo bei naujų idėjų ir sprendimų eksploatavimo procedūras, taigi viešasis sektorius diegdamas pokyčius ir vykdydamas reformas taip pat gali būti gana novatoriškas (Sørensen & Torfing, 2012).

Viešojo sektoriaus polinkis diegti inovacijas priklauso nuo vidinių, išorinių ir politinių veiksnių, kurie gali ir paskatinti inovacijas, ir tapti barjeru jų diegimui.

Vidiniai organizacijos veiksniai skirstomi į:

- veiksnius, susijusius su žmogiškaisiais ištekliais. Valstybės tarnautojų mokymas, paskatų ir gero vadovavimo kūrimas, lyderystė;
- veiksnius, susijusius su biurokratine ir organizacine struktūra bei dizainu. Kokybės vadybos modelių diegimas, vidinė inovatyvumo kultūra.

Išoriniai veiksniai skatinantys inovacijas dažniausiai kyla iš organizacijos aplinkos. Tokiais veiksniais dažniausiai laikomi: tarptautinė gerosios praktikos sklaida, tarptautiniai vertinimai, nacionalinio masto apdovanojimai, kooperacija tarp viešojo ir privataus sektorių, vartotojų įtraukimas į viešųjų paslaugų dizaino kūrimą, piliečių ir verslo reikalavimai. Politiniai veiksniai kyla iš politinės aplinkos ir apima viešosios politikos sprendimus, biudžeto klausimus, organizacijų finansavimą, naujų įstatymų poveikį, opozicijos elgseną ir nuostatas. Taigi, esminiais viešojo sektoriaus inovatyvumo barjeriais, galima laikyti tuos, kurie kyla pačių organizacijų viduje. Todėl siekiant pokyčių, reikėtų pradėti nuo pačios organizacijos – reformuoti žmogiškųjų išteklių valdymą ir spręsti institucinės aplinkos problemas (Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija. Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma? Teminio tyrimo ataskaita, 2015, p. 13).

Apibendrinant, organizacijos susiduria su įvairiais veiksniais, kurie tampa prielaidomis inovacijoms. Pačios organizacijos savo veikla kuria prielaidas inovacijoms, t.y. darbuotojų motyvavimu, palankios aplinkos inovatyvioms idėjoms atsirasti kūrimu, rinkodaros analizės ir strateginio planavimo derinimu. Tačiau, kaip priklausančios viešajam sektoriui, organizacijos susiduria

su tam tikromis kliūtimis, kylančiomis iš išorės, iš tam tikrų nepajudinamų ir nuo jų pačių nepriklausančių veiksnių.

1.2. Probleminiai viešojo sektoriaus inovacijų klausimai

Inovacijos, A. Raipos ir M. Berulienės (2012), apibrėžiamos, kaip pagrindinis ekonomikos augimo ir naujų užimtumo galimybių šaltinis, o pati inovacijos sąvoka tiesiogiai siejama su veikla. Inovacinė veikla apibūdinama kaip „mokslinės, technologinės, projektavimo, įrangos ar technologijos įdiegimas, naujų gamybos organizavimo metodų taikymas, sudarantis sąlygas gaminti naujus arba kokybiškesnius produktus ir tobulinti procesus. Inovacinė veikla apima visus lygius: nuo idėjos gimimo iki galutinio rezultato, bei glaudžią organizacijos ir aplinkos sąveiką“ (Raipa ir Berulienė, 2012, p. 28).

Inovacinių procesų valdymas, kaip teigia Ch. Basonas (2014), viešajame sektoriuje yra žymiai sudėtingesnis, nei privačiajame sektoriuje dėl to, kad nepasiteisinusios inovacijos, turinčios tikslą keisti, modernizuoti ir reformuoti viešųjų institucijų veiklą, turi nepalyginamai didesnio masto pasekmes gyvybiškai svarbiose visos valstybės ekonominėse, socialinėse, ekologinėse ir kitose visuomenei reikšmingose srityse. Todėl Ch. Basonas (2014), atsižvelgdamas į tai, kad valstybinės institucijos ir jų veikla labiau hierarchizuota, orientuota į veiklos procesų biurokratinius suvaržymus, teigia, kad viena iš pagrindinių inovatyvios aplinkos kūrimo ir inovacijų diegimo sėkmės sąlygų viešajame sektoriuje išvelgiama jo tiesioginėje sąveikoje, įvairiose partnerystės, kooperacijos ir integracijos formose su verslo ir nevyriausybinėmis organizacijomis bei struktūromis (p. 156 – 157).

A. Bučinskas, A. Raipa ir V. Giedraitytė (2012), antrindami Ch. Basono nuomonei, pažymi, kad inovacijos viešajame sektoriuje sudėtingesnės dėl didžiulio poveikio visuomenei. „Viešasis sektorius siekdamas sėkmingai diegti naujoves, turi užsitikrinti politinę paramą, būti pasiruošęs taikyti suplanuotą kaitos strategiją, sukurti kompetencijomis pagrįstą kultūrą, remti inovatyvias idėjas, įgalinti personalą, taikyti bendradarbiavimo metodus ir inovatyvias priemones, apsvarstyti inovacijų etiką, prisiimti riziką ir pripažinti nesėkmes“ (Bučinskas, Raipa, Giedraitytė, 2012, p. 6). Taigi, politinės valdžios kuriama politika, dalyvių požiūris, pritarimas inovacijoms, teigiama motyvacija, bendradarbiavimas yra reikšmingi sėkmingų inovacijų diegimo veiksniai.

Tačiau, diegiant inovacijas neapsieinama ir be tam tikrų keblumų. Sunkumai ir iššūkiai viešojo sektoriaus inovacijų kontekste, J. Pottso (2010) paaiškinami kalbant apie silpną motyvaciją ir paskatas, netiesiogines išlaidas, ilgalaikės kadencijos ir trumpalaikės atskaitomybės paplitimą, rizikos vengimą, viešosios atskaitomybės ir teisingumo problemas, organizacinės kultūros skirtumus.

J. Kamensky'is (2011) inovacinių procesų problemas traktuoja kaip politikos ir veiklos vadybos problemų dalį, kurios pasireiškia tiek centrinės, tiek vietinės valdžios institucijose. Analizuodamas

inovacinės veiklos probleminius aspektus, S. Borinsas (2006) inovacijų viešajame sektoriuje problemas skirsto į tris grupes:

- problemos, kylančios dėl politinės aplinkos (politinės paramos stoka, nepakankami ištekliai, teisinio reguliavimo suvaržymai);
- problemos, kylančios dėl biurokratijos ar organizacijos (skeptiškas požiūris, veiklos planavimo ir koordinavimo sudėtingumas, dalyvių pasipriešinimas verslumą skatinantiems veiksams);
- problemos, nulemtos išorinės aplinkos (visuomenės abejonės dėl programų tikslingumo ir veiksmingumo, nepasitenkinimas dėl piliečių dalyvavimo galimybių ignoravimo, sudėtinga pasiekti programų tikslines grupes) (cit. iš A. Bučinskas, A. Raipa, V. Giedraitytė, 2012, p. 8).

Rizikos ar nesėkmės baimė, C. Blocho ir M. M. Bugge (2013) teigimu, dažnai laikoma pagrindine kliūtimi inovacijoms viešajame sektoriuje diegti, ir tai yra vienas didžiausių kontrastų tarp viešojo ir privataus sektorių inovacijų diegimo srityje. Menamas skirtumas tarp viešojo ir privataus sektorių yra tai, kad įmonės turi imtis rizikos, kad galėtų išlikti rinkoje, o viešojo sektoriaus organizacijos turi mažiau naudos iš rizikos negu jos atsisakant, kai prarandama mažiau. Be to, viešajame sektoriuje ši rizika didesnė ir dėl žiniasklaidos, opozicijos ir visuomenės pasmerkimo tikimybės. Privačiame sektoriuje tikėtinas atlygis už sėkmingai įvykdytas inovacijas, kas mažiau tikėtina viešajame sektoriuje (p. 4).

R. Strazdas, R. Bareika, E. Grachiov, A. Zabielaivičius ir Ž. Jančoras (2009) pažymi, kad inovacijų diegimas yra tiesiogiai siejamas su padidėjusia rizika, kadangi net ir atlikus išsamius rizikos veiksnių skaičiavimus ir įdiegus veiksmingas rizikos valdymo priemones, inovacijų diegimas gali būti nesėkmingas (p. 69).

G. Bhatta 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 (cit. iš Bučinskas, Raipa, Giedraitytė, 2012, p. 9).

Taigi, R. Strazdo ir kt. (2009) teigimu, nepasisekus inovacijoms viešojo administravimo institucijos gali būti apkaltintos neefektyviu biudžetinių lėšų naudojimu, gali sukelti didelį visuomenės nepasitenkinimą. Tai žinodami viešojo administravimo institucijų vadovai paprastai ryžtasi diegti tik jau seniai versle ar kitose institucijose diegiamas naujoves, o šis pasiryžimas tiesiogiai priklauso nuo visuomenės tolerancijos lygio (p. 69).

Dar viena problema, su kuria susiduriama diegiant inovacijas, tai kad inovaciniams projektams įgyvendinti būtini finansiniai ištekliai. Finansavimo nelankstumas, kaip teigia A. Bučinskas, A. Raipa ir V. Giedraitytė (2012) viešajame valdyme, 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. Viešojo sektoriaus organizacijos, skirtingai nei privačios įmonės, negali tiesiog nurašyti nesėkmių. Todėl viešojo valdymo sistemos į pokyčius neretai reaguoja konservatyviai, kuomet alternatyvų atranka baigiasi nieko nedarymu (p. 9).

Teigiama, kad inovacijos paprastai atsiranda technologinių ir organizacinių veiksnių kontekste, organizacijoms derinant savo elgseną, sistemas, valdymo metodus ir procesus. Anot A. Bučinsko ir kt. (2012) viešajame sektoriuje diegti inovacijas dažnai trukdo tam tikros organizacinės struktūros pasipriešinimas ar nesugebėjimas priimti naujovių. Radikalios inovacijos, R. Strazdo ir kt. (2009) teigimu, sukelia didelius pokyčius, kurie gali sukelti sumaištį, todėl darbuotojai dažniausiai bijo didelių pokyčių, nes jie verčia keisti jau susiformavusius įpročius bei pažeidžia jų komforto zoną. „Paprastai viešojo administravimo institucijų darbuotojai tiek moraliai, tiek įstatymiškai turi tvirtesnes pozicijas potencialiai kovai su vadovu, nes jie yra ne tik darbuotojai, bet ir rinkėjai – mokesčių mokėtojai, kurie yra tos viešosios institucijos bendraturčiai. Tai reiškia, kad viešojo administravimo institucijos vadovas, diegdamas inovacijas ir susidūręs su darbuotojų pasipriešinimu, turi mažiau galimybių palaužti pasipriešinimą prievarta“ (Strazdas ir kt., 2009, p. 69).

Kaip viena galimų problemų, vykdamas inovacinius procesus, nurodoma dažna viešojo sektoriaus institucijų vadovų kaita. Dažna vadovų kaita, kaip pažymi A. Bučinskas ir kt. (2012) „neleidžia baigti įgyvendinti pradėtų inovacinių projektų, įsitikinti, kad pokyčiai veiksmingi. Be to, neretai nauji vadovai koreguoja (dažnai radikaliai) ankstesnę inovacinę politiką, jos kryptys dažnai ne tik keičiamos, bet ir visai pamiršamos“ (p. 10).

Inovacijų rezultato matavimas, taip pat atspindi vieną iš probleminių inovacijų diegimo klausimų. Verslo įmonėse, R. Strazdo ir kt. (2009) teigimu, inovacijų įdiegimo rezultatai rodo padidėjusį darbo našumą, darbuotojų lojalumą, pardavimo masto augimą, technologinį pranašumą, kas veda prie padidėjusio pelningumo. Taigi, matuojant verslo procesų parametrus ir rengiant finansines ataskaitas, pastoviai gaunami duomenys, kurie parodo įdiegtų ar diegiamų inovacijų rezultatus. Tuo tarpu viešojo administravimo institucijos, atsižvelgdamos į tai, kad nėra pelno siekiančios įmonės, dažniausiai klaidingai manydamos, kad joms to nereikia, nematuoja savo darbo efektyvumo. Be to ir gaunamos naudos analizė yra gana sudėtinga ir sunkiai pastebima. Kaip pažymi R. Strazdas ir kt. (2009), viešojo administravimo institucijoms dažnai yra suteiktos monopolinės teisės teikti paslaugas, o tai yra labai nepalanku inovacijoms diegti, nes nevyksta tiesioginė konkurencija tarp organizacijų, tampa sunku keisti jau suformuotą viešojo administravimo institucijos veiklos modelį, bent minimaliai tenkinantį visas suinteresuotas grupes. „Vadovai, steigėjai, darbuotojai, vartotojai ilgainiui pripranta

prie tokio veiklos modelio ir jaučiasi komfortiškai, o bet koks veiklos modelio keitimas sukelia visų suinteresuotų pusių pasipriešinimą. Nesant tiesioginės konkurencijos, inovacijos diegiamos tik tada, kai, pasikeitus aplinkybėms, nebėra galimybių išlaikyti ankstesnį veiklos modelį“ (Strazdas ir kt., 2009, p. 69).

Kalbant apie inovacijų diegimą, organizacijos susidurdamos su gausybe probleminių aspektų nepakankamai dėmesio skiria politinių strategijų ir programų kūrimo, tikslų formavimo kokybei, dažnai bijo prisiimti riziką ir veikia neryžtingai. Tai daro įtaką jų neveiklumui, negebėjimui prisitaikyti prie naujų iššūkių, baimę ir nenorą perimti tinkamų viešųjų struktūrų reformų patirtį. Todėl, A. Raipos ir L. Jurkšienės (2012) teigimu, „viešųjų organizacijų strategijoje turi būti fiksuojama ir akcentuojama inovacinių procesų valdymo tobulinimo kryptys – nuolatinis personalo lavinimas, socialinė rinkodara, teisinis, finansinis, ideologinis inovacinių procesų valdymo aprūpinimas. Toks racionalus priemonių parinkimas skatintų daugybės barjerų, užkertančių kelią diegti inovacijas, eliminavimą“ (p. 31). Anot L. Matei ir C. G. Lazaro (2011) tai suponuotų valstybės gebėjimą geriau optimizuoti sprendimų priėmimo procesus, tinkamai ir pakankamai gerinti žmoniškųjų išteklių, visuomenės ir valstybės finansų valdymą bei užtikrinti viešųjų paslaugų kokybės gerinimą.

Apibendrinant, galima teigti, kad viešojo sektoriaus organizacijos susiduria su daugybe kliūčių diegiant inovacijas. Kliūtys būna ne tik vidinės, kai inovacijoms nepalanki pati organizacinė struktūra, vidinė kultūra ir atviras darbuotojų pasipriešinimas, tačiau ir išorės veiksnių sudaromos kliūtys, kai visuomenė nepateisina inovacijų, o politikos formuotojai nepalaiko ir neteikia finansinių išteklių inovacijų diegimui. Be to, viešojo sektoriaus organizacijos susiduria su inovacijų rezultatų matavimo problemomis, kuomet nerenkami ir negaunami tikslūs duomenys apie darbo našumą, pardavimų augimą, technologinį pranašumą ir galiausiai didėjančią pelningumą, taigi stinga nuorodų į veiklos efektyvumą.

2. VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ VALDYMO ELEMENTAI KAIP INOVACIJŲ PRIELAIDOS: TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Viešojo sektoriaus organizacijų valdymo elementai: iššūkiai

2.1.1. Viešojo valdymo organizaciniai principai

J. Pottsas ir T. Kastle (2010) teigia, kad „kaip organizacinis domenai, viešasis sektorius vadovaujasi ekonominiais efektyvumo principais: siekia iki minimumo sumažinti išlaidas ir padidinti rezultatus nuo baigtinio biudžeto“ (p. 124). Viešojo sektoriaus organizacijos turi kurti vertę, kaip tai daro rinka pagrįstos įmonės. Kad tai daryti sėkmingai reikalingas inovatyvumas.

Organizacinės inovacijos viešojo sektoriaus institucijose turi dvejopą teigiamą poveikį: jos didina viešųjų paslaugų produktyvumą (teigiamas išorės poveikis) ir gerina pačios organizacijos vidaus procesų efektyvumą (teigiamas vidinis poveikis). Į rezultatus orientuotas valdymas didina viešojo sektoriaus visuminį produktyvumą per tokias priemones, kaip prioritetų nustatymas, veiklos valdymas, funkcijų peržiūra, administracinio efektyvumo didinimas per masto ekonomijos panaudojimą ir turimų išteklių tinkamą panaudojimą (Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija. Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma? Teminio tyrimo ataskaita, 2015, p. 13).

K. Lewinas skiria devynis organizacinius viešojo sektoriaus principus, kurie svarbūs inovacijų įgyvendinimo kontekste:

Pirmasis principas – vedančiosios (pagrindinės) koalicijos formavimas. Ši koalicija įpareigota vadovauti komandai, valdyti iniciatyvinius komitetus, darbo grupes. Šios koalicijos tikslas atstovauti organizaciją, veikti kaip lyderiams, mokslininkams, rinkti informaciją, atlikti koregavimo veiksmus inovacijų proceso metu.

Antrasis principas – atpažinti ir reaguoti į žmones, kurie gali būti priešiški inovacijoms. K. Lewino teigimu, pokyčiai yra jėga, kuri sukuria stresą ir pažeidžia nusistovėjusią pusiausvyrą.

Trečiasis principas – įrodyti inovacijų poreikį. Organizacijos inovacinė plėtra turėtų prasidėti atvira diskusija dėl kai kurių faktų ir bendro suvokimo klausimais, siekiant įrodyti tikėtiną pasitenkinimą inovacijų teiktinomis galimybėmis.

Ketvirtasis principas – artikuliuoti įsivaizduojamus rezultatus. Vizija apibūdina pagrindines vertybes ir organizacijos tikslus, kas aiškiai išreiškia projektuojamą kryptį įgyvendinant organizacijos pokyčius.

Penktasis principas – proceso sukūrimas planui įgyvendinti. Planas yra hipotezė apie tai, kaip elgtis, jei visos prielaidos, kuriomis paremtas planas yra teisingos.

Šeštasis principas – sutelkti dėmesį į nuolatinį tobulėjimą, o ne į matavimų teisingumą. Nepaisant uždavinių ir tikslų nustatymo naudingumo, taip pat svarbu skatinti nuolatinį programos tobulinimą, skiriant dėmesį veiksams, iniciatyvoms ir priemonėms kurių imamasi.

Septintasis principas – įsipareigojimų plano plėtojimas. Šis planas, tai strategija aprašanti seką, siekiant užsitikrinti įsipareigojimus tų, kurie yra būtini vykdant inovacijas – tai valdančiųjų iš viršaus patvirtinimas, reikiamų darbuotojų įtraukimas ir pan. Sėkmingas inovacijų diegimas reikalauja išanalizuoti kas tiki idėja, kas aprūpins ištekliais, bei kas vystys ir dirbs su nauju procesu.

Aštuntasis principas – valdymas vaikstant aplinkui. Tai procesas, kurio metu vadovai ir vadybininkai įtraukiami į tarpusavio sąveiką su pagrindiniais proceso darbuotojais, kad išsiaiškinti kas vyksta, kuo darbuotojai skundžiasi ir kuo yra susirūpinę bei kas yra įvykdyta.

Devintasis principas – struktūros ir žmogiškųjų išteklių sistemos pokyčiai. Efektyvi žmogiškųjų išteklių sistema yra vertinama kaip esminė formali organizacijos dalis įtvirtinant pokyčius ir asmeninį bei organizacinį vystymąsi (cit. iš J. B. Cunningham & J. S. Kempling, 2009, p. 332-336).

Taigi, siekiant užtikrinti organizacijos sėkmės tvarumą, A. Raipos ir kt. (2012) teigimu, „yra svarbu ne tik kokių rezultatų pasiekama, bet ir kaip jų pasiekama, kokie yra darbuotojų gebėjimai ir potencialas. Todėl veiklos valdymo sistemos apima šiuos elementus:

- rezultatų pasiekimo matavimą, nustatant tikslus ir parenkant jų matuoklius;
- darbuotojų kompetencijų vertinimą, taikant organizacijos kompetencijų modelį“ (p. 28).

Itin svarbiais inovacinių procesų valdymo struktūros elementais laikomas valdymo kūrybingumas, t. y. naujos organizacinės elgsenos, naujų motyvatorių, inovatyvių viešojo valdymo demokratizavimo formų ir metodų bei instrumentų paieška. Šiuolaikinio (naujojo) viešojo valdymo struktūroje, A. Raipos ir L. Jurkšienės (2013) teigimu, „administracinis (valdymo) kūrybingumas suprantamas kaip gebėjimas identifikuoti potencialias inovacijas, suvokimas, kad šiandien neužtenka „dirbti ir veikti gerai“, nes būtina veikti „skirtingai“, t. y. inovatyviai, remtis inovatyviais investicijų valdymo, strateginio veiklos pozicionavimo, žinių kūrimo ir valdymo, organizacinės rutinos išeliminavimo ir veiklos procesų valdymo bei kitais inovacinės veiklos determinantais“ (p. 232).

Kaip pažymi V. Domarkas ir V. Juknevičienė (2010), viešosiose organizacijose diegti inovacijas trukdoma dėl keleto priežasčių:

- prastai valdomos viešosios institucijos ir paslaugos;
- nepakankami viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių gebėjimai, susiję su žiniomis, įgūdžiais, motyvacija ir įsipareigojimais;
- nesugebėjimas rinkti ir valdyti viešuosius finansinius resursus;
- žinių, inovacijų ir technologijų strategijų trūkumas. Kadangi šiandieniniame inovacijų diegimo procese esminiai tampa absorbcinis ir vystymosi gebėjimai žinių ekonomikos sąlygomis, viešajame sektoriuje labiausiai pasigendama tikslumo ir efektyvumo (p. 81).

Taigi, A. Raipos (2015) teigimu, „svarbiausia sėkmingo viešojo valdymo reformų įgyvendinimo sąlyga – tai organizacinės elgsenos ir organizacinės kultūros modernizavimas. Kompleksinis valdymo reformavimas jungia savyje visų visuomenės procesų valdymo reformavimo plėtrą“ (p. 22).

Apibendrinant, viešojo sektoriaus organizacijų valdymo principai remiasi tam tikra logine seka, kai diegiant inovacijas sukuriama tam tikra sistema, turinti per inovacijas pagerinti viešųjų paslaugų valdymą, inovacijų poreikio išaiškinimą, skatinti ir motyvuoti darbuotojus gerinant jų inovacinius įgūdžius bei tarpusavio komunikaciją, efektyvinti finansinių resursų panaudojimą.

2.1.2. Organizacinė inovacinės veiklos kultūra

Vertinant inovacinės aplinkos sąlygas vienu svarbių viešųjų organizacijų pasirengimo valdyti inovacinius procesus veiksnį išskiriama inovacinės veiklos kultūra. Kaip daugialypis procesas organizacinė kultūra gali būti lemiamas veiksnys siekiant įdiegti inovacinius valdymo pokyčius. Dažniausiai tai būna susiję, A. Raipos ir kt. (2012) teigimu, „su institucijos viduje plačiai paplitusiomis kontrapreneriškomis biurokratinės elgsenos nuostatomis ir elementais, kurie suprantami kaip menka personalo tolerancija valdymo naujovėms ir organizaciniams pokyčiams. Todėl įvairios šiuolaikinės diskusijos apie inovatyvių idėjų, inovatyvios ideologijos vietą ir vaidmenį naujojo viešojo valdymo teorinėse interpretacijose ir praktinėje veikloje neatsiejamos nuo postmodernioje visuomenėje vykstančių bendrųjų valdymo kultūros, kultūrinių ir ideologinių pokyčių, turinčių daugiadimensinį, kompleksinį pobūdį, globalias kultūrinių sistemų patirties sklaidos tendencijas“ (p. 30).

Vienu iš svarbiausių organizacijų pasirengimo valdymo modernizavimo reformoms veiksnį tampa vadovų ir personalo motyvacija keisti organizacines nuostatas, inicijuoti naujus veiklos standartus, modernizuoti paslaugų teikimo formas. Anot E. Gloro (2006), kaip „motyvatoriais sėkmingai organizacijų veiklos pertvarkai itin svarbus yra politinės paramos kriterijus, t.y. centrinių ir aukštesnio lygio vadovaujančių struktūrų parama rengiant reformų strategijas ir jų įgyvendinimo mechanizmus, modernizuojant reformų procesų finansavimą bei reformų prioritetų išskyrimą“. R. Boxo (2008) teigimu, „viešojo valdymo institucijų personalo motyvatoriais rengiant ir įgyvendinant struktūrines – funkcinės reformas tampa įvairių lygių personalo patirties, darbuotojų statuso, jų gebėjimų ir kompetencijų galimybių panaudojimas reformų eigoje, moraliniai imperatyvai, įsitikinimai, nuostatos, t.y. tam tikra empatija veiklai viešajame sektoriuje kaip profesijai, gyvenimo ir veiklos principams“ (cit. iš A. Raipa, 2015, p. 23).

Vienu svarbiausių veiksnų, skatinant viešojo administravimo institucijas aktyviai diegti inovacijas yra institucijos vadovo ir darbuotojų požiūris į inovacijas bei gebėjimai jas diegti, kas yra tarpusavyje susiję. Jei gebėjimai menki, tai požiūris dažniausiai yra neigiamas, ir atvirkščiai, jei požiūris neigiamas, tai ir gebėjimai nedideli. R. Strazdo ir kt. (2009) teigimu atsižvelgiant į tai, kad „inovacijų svarba nekelia abejonių, to pakanka, kad būtų pradėta nuo gebėjimų diegti inovacijas

ugdymo. Pradedant ugdyti inovacinius gebėjimus labai svarbu nustatyti esamą institucijos inovacinių gebėjimų lygį, o tam reikia matuoti, kaip gebama inicijuoti ir vykdyti pokyčius, tačiau dėl proceso ilgalaikiškumo tai padaryti sudėtinga“ (p. 69).

Anot A. Raipos ir kt. (2012), siekiant viešojo valdymo modernizavimo inovacijų kontekste, itin svarbu organizacijos narių iniciatyvumo skatinimas bei tokių galimybių didinimas, kam realizuoti būtini naujojo viešojo valdymo standartus atitinkantys vadovai ir vadybininkai, organizacijų lyderiai. Viešojo sektoriaus organizacijų personalo valdymo sistemą šiandien turi sudaryti ne vien darbuotojų lavinimas, bet ir sisteminis požiūris į viešųjų organizacijų personalo vertybių bei veiklos kokybinių dimensijų įtvirtinimą, siekiant žinių ir kompetencijos bei vertinant personalo narių indėlį į organizacinių pokyčių valdymą, inovatyvumo ugdymą, tobulinant veiklos vertinimo sistemas. Daug dėmesio skiriama inovacijas vykdančių organizacijų ir individų kompetencijos lygmeniui, jų pasirengimui generuoti inovatyvias idėjas ir formuoti inovacines viešojo valdymo praktines konstrukcijas (p. 30).

Nepaisant reikšmingos darbuotojų įtakos organizacinei aplinkai formuotis, kaip pažymi A. Raipa ir kt. (2012), didžiausią įtaką jai visgi turi institucijos vadovai: „Jei terpė tinkama, galima teigti, kad inovaciniai institucijos vadovų gebėjimai yra tinkami, o jei terpė netinkama – gebėjimai vadovų nėra tinkami. Taigi, šiuolaikinės ekonomikos sąlygomis viešojo administravimo institucijų užduotis – sukurti „idealią“ situaciją, kai terpė inovacijoms yra palanki ir darbuotojai turi reikiamų inovacinių gebėjimų“ (p. 30).

A. Maceika ir R. Strazdas (2007) nurodo, kad siekiant sudaryti inovacijoms palankią aplinką, būtinas lyderis, kuris sugebėtų organizuoti planingą inovacijų kūrimo ir panaudojimo procesą. „Tuo tikslu būtina skatinti darbuotojų norą dalyvauti inovatyviuose procesuose ir įveikti pasipriešinimą teigiamiems pokyčiams, skatinti organizacijų bendradarbiavimą. Kryptingas ir nenutrūkstamas organizacijos veiklos atnaujinimas ir bendradarbiavimas su kitomis inovatyviomis organizacijomis sudaro sąlygas prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir užtikrina, kad darbuotojai nebūtų šokiruoti įvykius staigiems pokyčiams. Taikomos motyvavimo priemonės, skirtos teigiamai inovacinei veiklai skatinti ir neigiamiems kūrybos padariniams neutralizuoti“ (p. 63 – 64).

K. M. Karyotakis ir V. S. Moustakis (2014) išskiria priežastis, kurios pastūmėja žmones priešintis pokyčiams:

- Baimė. Baimę kuria nežinomybė, kurią reikia neutralizuoti, tada baimė gali būti išsklaidyta tinkamai komunikuojant, kalbant apie rezultatus kurie bus pasiekiami diegiant inovacijas ir akcentuojant teigiamus aspektus įvykdžius pokyčius, tokius kaip nauja patirtis ir įgūdžiai.
- Asmeninis interesas. Daugelis mano, kad pokyčiai turės neigiamą įtaką jų tolesniam buvimui ir karjerai organizacijoje.

- Įpratimas. Inovacijos visada atneša pakitimus procese, o žmonės būna įpratę dirbti tam tikru būdu. Kai kuriais atvejais inovacijos reikalauja naujų mokymų, įgūdžių ir kitų paramos.
- Žema tolerancija pokyčiams. Kai kurie yra atviri pokyčiams, tuo tarpu kiti žmonės neryžtingi (p. 39). Kaip teigia Druckeris (2012) yra limituotos galimybės individams susidoroti su pokyčiais. Dėl to, pokyčių tikslas turi būti realus ir lankstus.

Taigi, tam, kad organizacija galėtų kurti ir diegti inovacijas, joje turėtų būti sukurta atitinkama terpė inovacijoms, ir darbuotojai turėtų turėti atitinkamus inovacinius gebėjimus. Nesukūrus tinkamos aplinkos ir neturint darbuotojų su reikiama gebėjimais, inovacijų diegimas greičiausiai patirs nesėkmę, todėl, R. Strazdo ir kt. (2009) teigimu, šį procesą rekomenduotina pradėti pokyčių valdymo metodikos diegimu. Įdiegus šią metodiką, organizacija bus pasiruošusi tinkamai suvaldyti inovacijų sukeltus pokyčius. R. Strazdas ir kt. (2009) parengė inovacinių gebėjimų ugdymo metodiką O3, skirtą inovaciniams institucijų gebėjimams ugdyti. Kaip nurodo autoriai, metodikos išskirtinumas tas, kad institucijoje yra įdiegiamos pokyčių valdymo priemonės, kurios integruojamos į jau susiformavusią institucijos veiklos modelį, palaipsniui jį keičiant, kai patys darbuotojai tampa pokyčių iniciatoriais, naudojamas jų kūrybinis potencialas, taip ugdant inovacinius gebėjimus. Pagal O3 metodiką pokyčių valdymo procesas yra skirstomas į 4 pagrindinius etapus:

1. suvokimo;
2. idėjų generavimo;
3. idėjų vertinimo;
4. įgyvendinimo (p. 71).

Pagrindinis šios metodikos naujumas, kaip pažymi R. Strazdas ir kt. (2009), pasireiškia tuo, kad: „1) visi etapai yra griežtai atskirti ir nuosekliai vykdomi; 2) į pokyčių valdymo procesą įtraukiami visų suinteresuotų pusių atstovai; 3) pokyčiai valdomi vizualiai naudojant vizualaus valdymo priemones, kas padeda aiškiau struktūruoti visą valdymo procesą, pagerina komunikaciją tarp suinteresuotų grupių, leidžia stebėti pokyčių įgyvendinimą; 4) pokyčių valdymas vykdomas sistemiškai ir reguliariai, o tai reiškia, kad pokyčių valdymo veikla yra integruojama į visos institucijos valdymo procesą ir tampa neatskiriama jos dalimi; 5) integruotos kūrybiškumo skatinimo priemonės, kuriomis sukuriamas saugi ir idėjiška aplinka skatinanti dalyvių atvirumą bei panaikinanti baimę būti nesuprastam“ (p. 71 – 72).

Inovacijų diegimo ir valdymo procese, A. Bučinsko ir kt. (2012) teigimu, itin svarbus organizacinės aplinkos jautrumas. Daugiausiai inovatyvių idėjų kyla aukštesnėje ir vidurinėje organizacijų grandyse, kur dirba jauni, išsilavinę, pažangiai mąstantys žmonės, linkę diegti naujausias technologijas, todėl inovatyvios idėjos ir inovaciniai procesai jiems yra savaime suprantami. Tačiau, kad inovacinis procesas būtų sėkmingas reikia motyvuoti visus viešojo sektoriaus darbuotojus, juos ne tik skatinti, bet ir sudaryti palankias sąlygas inovacinės veiklos plėtrai. Svarbu, kad darbuotojai pritartų

ir palaikytų inovacijų procesą, o tam reikia motyvacijos, kuri priklauso nuo kompetencijos, iniciatyvumo, atlygio, sąmoningumo, darbuotojų įgalinimo prisidėti prie sprendimų ir imtis iniciatyvos nebijant rizikos.

Apibendrinant, inovacijos sukelia reikšmingus ir pastebimus pokyčius, kuriuos valdyti yra sudėtinga. Inovaciniams procesams reikia didelio kūrybiškumo, kad būtų sukurta inovacijoms palanki ir tinkama organizacijos aplinka, kurioje atsirastų lyderių, o visi darbuotojai būtų pajėgūs ir noriai įsitrauktų į inovacijų diegimo procesus.

2.2. Specifiniai inovacijas veikiančys faktoriai viešajame sektoriuje

2.2.1. Administracinės veiklos ribotumas viešajame valdyje

Šiuolaikinio viešojo valdymo struktūroje inovatyvumas, inovacinė ideologija ir inovacinės veiklos praktika teoretikų yra suprantama kaip modernus, kompleksinis atsinaujinimo procesas tiek viešųjų organizacijų, tiek jų institucinių tinklų, tiek tarpsektorinės sąveikos lygmenyse. Inovacijų valdymo procesas yra tiesiogiai siejamas su globalizacijos iššūkiais valdymo modernizavimui, reformų strateginių krypčių formavimui (Raipa, 2014).

Viešojo sektoriaus organizacijos turi konkrečius tikslus, kuriuos gali pasiekti inovacijų pagalba pasitelkusios institucinius susitarimus, nes organizacinę dinamiką viešajame sektoriuje dažnai lemia naujos jėgos struktūros iš viršaus ir nepakankamai galimybių kylančių iš apačios. Geresnis valdymas gali įnešti inovacijas į viešąjį sektorių (Potts et al., 2010).

Pasak E. Sørenseno ir J. Torfingo (2012), savo esme, naujasis viešasis valdymas yra „keista santuoka“ tarp menedžerizmo pagrįsto valdymo metodais perimtais iš privataus sektoriaus ir padidintos marketizacijos viešojo sektoriaus per apjungimą privatizacijos, rangos ir komercializacijos likusių viešųjų veiklų. Idėja ta, kad kombinacija konkurencinio spaudimo ir stiprios lyderystės padarys viešąjį sektorių labiau efektyvų, atsižvelgiant į politikos ir administravimo atskyrimą. Vadinasi, politikai turėtų suformuluoti bendruosius tikslus, o administratoriai turėtų teikti viešąsias paslaugas ir atlikti reguliavimą, efektyviai naudojant lankstų išteklių, darbuotojų ir organizacinę paskirstymą. Deja, anot J. Wyneno, K. Verhoesto, E. Ongaro ir S. van Thielo (2014), „teigiama koreliacija tarp valdymo autonomijos ir organizacinės kultūros nedaug tepasako apie priežastingumo kryptį, gali būti, kad daugiau autonomijos veda į inovacijas orientuotą kultūrą arba, kad agentūros su inovatyvia kultūra yra pajėgesnės išgauti didesnę autonomiją iš priežiūros institucijų per laiką“ (p. 46). Bėgant metams, naujajame viešajame valdyje atsirado kai kurių teigiamų pokyčių, pavyzdžiui, augantis dėmesys strateginiam valdymui, didinant tikslų generavimą ir daugiau dėmesio sutelkiant į veiklos vertinimą. Tačiau daugelis šių pokyčių tapo kasdiene praktika, todėl jie nebeatneša naudos viešojo sektoriaus veiklos gerinime ir valstybės gerovės didinime. Tačiau nereiktų pamiršti ir neigiamų padarinių, tokių

kaip griežtas ir brangus audito režimas, naujos kartos piliečiai, kurie elgiasi kaip godūs ir neatsakingi klientai ir apskritai politikų silpnumas priimant sprendimus ir nustatant viešojo sektoriaus ateities kryptis. Galiausiai pastebimas naujų ir rimtų iššūkių atsiradimas, į kuriuos naujasis viešasis valdymas neturi atsakymų: tai ir griežti fiskaliniai suvaržymai, globalizacijos keliami procesai, kitos problemos ir poreikis inovatyvių sprendimų, kurie išvestų iš politinės aklavietės ir pagerintų viešųjų paslaugų kokybę (Sørensen & Torfing, 2012).

Viešajame sektoriuje inovacijos diegiamos ilgiau dėl hierarchinės struktūros daugumoje viešųjų institucijų bei atsakomybės užtikrinimo sistemų. Inovacijos nėra skirtos finansinės naudos didinimui, o orientuotos į naujų paslaugų piliečiams, naujų produktų, naujų procedūrų kūrimą ir diegimą (Karyotakis & Moustakis, 2014).

Kadangi ministerijų departamentai yra vis dar veikiami tradicinių kultūrų pabrėžiant reikalavimų laikymąsi, informacijos ir tikslumo svarbą, naujai sukurtos agentūros pabrėš organizacines kultūras, kurios yra pakankamai skirtingos: paremtos orientacija į klientą, lankstumo, inovacijų ir rizikos prisiėmimo elgsenos. V. Thielas ir V. der Walas (2010) pastebi, kad organizacijos su daugiau valdymo autonomijos išreiškia daugiau vadybinių vertybių, įskaitant inovacijas, negu tradiciniai departamentai ar viešojo sektoriaus įstaigos su mažesniu valdymo savarankiškumu. Organizacijos turinčios daugiau valdymo autonomijos yra labiau linkusios priimti verslo vertybes ir rodyti norą veikti dalykiškiau ateityje. Autoriai pažymi, kad H. de Bruijn ir W. Dicke'as (2006) priėjo panašią išvadą ir teigia, kad rinkos vertybės tampa vis svarbesnės viešojo sektoriaus organizacijoms, kurios buvo autonomizuotos, liberalizuotos ar privatizuotos. Kai kurie įrodymai rodo, kad agentifikacija ir valdymo autonomiškumas veda prie daugiau inovacijų ar inovatyvesnės kultūros (cit. iš J. Wynen et. al., 2014, p. 49).

Mokslininkų teigimu, vyriausybės visame pasaulyje aktyviai ieško alternatyvių modelių racionalizuoti ir patobulinti veiklą. Kaip teigia P. Michelis, M. Schoemanas, D. Baxteris ir K. Goffinas (2012), vienas kylantis verslo modelis, komercializacijos partnerystė, siūlo potencialiai naudingą požiūrį į viešojo sektoriaus inovacijų diegimą. Komercializacinė partnerystė yra bendradarbiavimas tarp viešojo sektoriaus organizacijų ir privačių kompanijų, kuriuo siekiama kurti ekonominę vertę iš viešojo sektoriaus turto. Pagal šį modelį privataus sektoriaus partneris paprastai teikia verslo plėtros patirtį ir technologinius sprendimus, o viešojo sektoriaus partneris suteikia teises į konkretų turtą, pavyzdžiui tam tikrus duomenis, vyriausybės nekilnojamąjį turtą ar kitus objektus. Šis modelis gali atnešti pagrindinius privatizavimo privalumus, įskaitant sumažintas išlaidas, efektyvumo ir pajamų padidėjimą, be nuosavybės perleidimo.

Viešojo sektoriaus organizacijos priima naujus verslo modelius siekiant glaudesnio bendradarbiavimo su privačiuoju sektoriumi, taip sumažindamos kliūtis inovacijoms. Nauji verslo modeliai gali paskatinti daugiau dėmesio skirti apčiuopiamai naudai gauti ir patobulinti teikiamas

paslaugas piliečiams. Puoselėjant glaudesnę privataus sektoriaus organizacijų dalyvavimą įleidžiama naujų įgūdžių ir naujų idėjų į viešojo sektoriaus organizacijas, o tai savo ruožtu gali padėti įveikti organizacinį pasipriešinimą pokyčiams bei rizikos vengimą. Naujų verslo modelių atsiradimas reiškia pasikeitusį viešojo ir privataus sektorių organizacijų bendradarbiavimą ir tai turi įtakos tam, kad privataus sektoriaus technologijų vadovai ieško būdų kaip pristatyti ir įvesti inovacijas į vyriausybės organizacijas (Micheli et. al., 2012).

Bendradarbiaujant su privačiomis įmonėmis, kaip pažymi P. Michelis ir kt. (2012), viešojo sektoriaus organizacijos yra priėmusios sutartinius susitarimus (kontraktinius susitarimus):

- užsakomosios paslaugos – sutartinis susitarimas, pagal kurį išorės paslaugų teikėjas perima iš viešojo sektoriaus pristatymo paslaugą ar funkciją;
- koncesijos – sutartis ar leidimas, kuris leidžia privačiam verslui valdyti kito nuosavybę;
- privačios finansinės iniciatyvos – viešojo ir privačiojo sektorių partnerystė, kur viešųjų paslaugų pristatymas įtraukia privačiojo sektoriaus investicijas į infrastruktūrą;
- bendra įmonė – susitarimas, pagal kurį kiekviena šalis prisideda ištekliams ir naujas verslas kuriamas abiem pusėms pasidalinant rizika ir nauda;
- privatizacija – pilną ar dalinį viešojo turto pardavimą privatiems asmenims ar bendrovėms;
- komercializavimo partnerystė – plėtra pajamų srauto ar ekonominės vertės generavimas iš viešojo sektoriaus turto, materialaus ar nematerialaus, nenukrypstant nuo viešojo sektoriaus misijos (p. 53).

Taigi, viešojo ir privataus sektorių partnerystė pasižymi abipusiais mainais – pelno siekianti struktūra pasidalija su viešąja institucija ištekliams ir valdymo gebėjimais įgyvendinant viešąją politiką, o mainais už tai gauna galimybę susieti savo interesus su kuriama viešąja verte paslaugų ar produkto forma. Kaip teigia A. Raipa ir kt. (2012), „tarpsektorinė sąveika įvairiomis formomis keičia viešųjų paslaugų kūrimą, jų teikimo aplinkybes, leidžia pasidalyti galimų inovacijų diegimo nesėkmių riziką:

- viešosios institucijos tvirtina, kad privatūs verslininkai negali garantuoti būtinų veiksmų pokyčiams įgyvendinti, tačiau dažniausiai tai susiję su neskaidriu lėšų panaudojimu įvairiems projektams kurti – didesnis partnerių skaičius apsunkintų neskaidraus finansų valdymo galimybes;
- privataus sektoriaus atstovai neturi pakankamai motyvacijos imtis veiklos, kuri jau vykdoma, nes neturės pakankamai galimybių konkuruoti su dideles finansines išlaidas sau galinčiomis leisti finansų institucijomis“ (p. 33).

Verslumas viešajame sektoriuje pateiktas kaip apgalvotas ieškojimas inovatyvių pokyčių, generavimas naujų pajamų šaltinių ir paslaugų teikimo per piliečių įtraukimą siekiant didesnio efektyvumo ir veiksmingumo. Kitas požiūris į viešojo sektoriaus verslumą apima darbuotojų ir operacijų apimčių mažinimą, perorientuojant tikslų kryptis per privatizaciją, orientuojantis į klientą,

laikantis konkurencinių rinkos jėgų, perimant kūrybingumą ir dalinimąsi rizika bei veiklą lyginant su palaikančiu administraciniu vaidmeniu, kur reikalinga verslumo pagalba per privatų sektorių (Luke, Verreynne & Kearins, 2010, p. 140).

L. Kraujutaitytės (2011) teigimu privatizacijos tikslas – viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas, o esmė – tai viešosios nuosavybės keitimas privačia (sumažinus valstybės nuosavybę) ir privačios vadybos metodų diegimas viešajame sektoriuje. Tai reiškia, kad valstybės paslaugų teikimas pavedamas atlikti privačioms ir nevyriausybinėms organizacijoms, kurios darbą atlieka pagal specialias vyriausybines programas ir formalias sutartis. Taip tikimasi, kad jos įvykdys programas su mažesnėmis sąnaudomis ir per trumpesnę laiką. „Privatizacija dažniausiai vykdoma laikantis piliečių pasirinkimo teisių ir konkurencijos principų: be konkurencijos negali būti ir plataus pasirinkimo, o be privataus kapitalo – ir aukštos kokybės prekių bei paslaugų, tarp jų ir efektyvių viešojo sektoriaus paslaugų“ (p. 103). Tad privatizavus dalį tradicinių viešųjų paslaugų tikimasi pakelti įmonių konkurencingumą ir taip pagerinti veiklos rezultatų kokybę.

To paties efektyvumo siekiama viešajame sektoriuje bandant diegti privačios vadybos metodus. L. Kraujutaitytės (2011) teigimu, vykdant dekoncentraciją diegiamas laisvesnis valdžios hierarchinių lygmenų tinklas, naikinami dideli padaliniai, kurie performuojami į mažos apimties savarankiškas agentūras, gebančias lanksčiau reaguoti į rinkos poreikius. Viešųjų vertybių kūrybos pasirinkimai dažniausiai grindžiami vietos gyventojų pritarimu, kas rodo, kad siekiama gerbti gyventojų preferencijas ir jiems tiesiogiai atsiskaityti. Tokia aplinka padeda skleisti inovacijoms ir eksperimentuoti, o tai neatsiejama nuo rizikos ir tolerancijos, kuomet labiau rūpinamasi žmonių išteklių vadyba, mažinama administracinė kontrolė, imami taikyti vidinis veiklos vertinimas ir analizė bei palaikomi grįžtamieji ryšiai su paslaugų vartotojais (p. 104).

Negalima besąlygiškai teigti, kad NVV ir ja grindžiamos reformos duoda tik teigiamų rezultatų. Kai kurie autoriai, C. Pollittas, G. Bouckaertas (2003), yra pastebėję, kad tam tikrų reformų turinys nurodo į žlugimo galimybę. Pavyzdžiui, „decentralizuojant hierarchines struktūras ir skaidant jas į autonomiškas agentūras, atsiranda koordinavimo, kontrolės stoka. Susiduriama su tokiais trūkumais kaip:

- rinka tinka ne visoms valdžios veiklos sritims;
- neaiškūs, neapibrėžti ir dviprasmiški efektyvumo rezultatai;
- didesnė administratorių autonomija reiškia neaiškią atskaitomybę ir didesnę riziką;
- konkurencijos principų taikymas viešajame sektoriuje viešąsias organizacijas skatina konfliktuoti, o ne bendradarbiauti“ (cit. iš J. Babravičius ir I. Dzemyda, 2012, p. 54).

Apibendrinant, viešojo sektoriaus rizika ir veiklos pasekmės yra susijusios su itin svarbiais visuomenės ir konkrečių individų poreikiais, todėl ir inovacijas veikiančys faktoriai viešajame valdyne yra specifiniai. Administraciniai organizacijų suvaržymai vis dar riboja jų inovacinius gebėjimus, vis

dar ne pakankamai lanksčiai reaguojama į rinkos poreikius, teikiamos paslaugos vertinamos kaip nepakankamai sparčios ir kokybiškos, o inovaciniai eksperimentai ir rizika vis dar menkai toleruojama.

2.2.2. Interesų grupių įtakos poveikis inovacijų prielaidoms

Inovacijos gali būti sukurtos viduje, paskatintos išorinio spaudimo ar bendradarbiaujant su suinteresuotomis šalimis. Bendradarbiavimo pasėkoje sukurtų inovacijų idėja suponuoja išorinių, ne organizacinių subjektų dalyvavimą ir minimalų inovacinio proceso atvirumo lygį (Collm & Schedler, 2014).

Inovacinių pokyčių, inovacijų diegimo praktikoje dažnai dalyvauja ne tik inovacijų generuotojai, bet ir vartotojai, t. y. visuomenės interesų grupės (Raipa ir Jurkšienė, 2012).

Piliečių dalyvavimas valstybės valdymo procesuose, A. Raipos ir J. Buškevičiūtės (2011) teigimu, yra vienas esminių valstybės veiklos efektyvumo užtikrinimo kriterijų. Diskusijos apie piliečių dalyvavimo galimybes, jų skatinimą aktyviai dalyvauti formuojant viešąją politiką, priimant visuomenei ypač svarbius sprendimus, tobulinant viešųjų paslaugų teikimo procesus bei partnerystės principus ypač suaktyvėjo XX a. pabaigoje, kai ėmė ryškėti pirmieji naujosios viešosios vadybos paradigmos elementai. Pastaruoju metu itin pabrėžiamas piliečių kaip viešųjų paslaugų bendrųjų kūrėjų vaidmuo, o tai reiškia, kad piliečiai yra ne tik tiesioginiai viešųjų paslaugų gavėjai, bet ir aktyviai prisideda prie šių paslaugų kūrimo bei jų tobulinimo (Raipa ir kt., 2011, p. 30).

Ch. Basonas (2014) pažymi piliečių, jų asocijuotų struktūrų dalyvavimo inovacijų kūrimo ir diegimo procesuose problemą viešojo sektoriaus veiklos sistemų tobulinime. Čia pabrėžiamas itin svarbus valdžios institucijų vaidmuo įtraukiant dažnai indiferentiškai nusiteikusias piliečių grupes, skatinant ir siekiant plėtoti sąlygas, leidžiančias pasireikšti jų kūrybingumui, iniciatyvoms, novatoriškumui. Tačiau nepaisant tam tikrų keblumų, Ch. Basonas (2014) paneigia egzistuojančias teorijas apie piliečių organizacijų ir individų įtraukimo į inovacinių procesų vystymą, kaip pernelyg didelių kaštų procesą, nerealius tokio piliečių įtraukimo rezultatų lūkesčius ir kt. Anot autoriaus piliečiai iš pasyvių viešųjų paslaugų vartotojų gali ir privalo tapti aktyviais paslaugų teikimo dalyviais (Bason, 2014, p. 156 – 157).

Uždaras mentalitetas, pasak B. E.P. Thapaa, B. Niehavesbio, C. E. Seidelco ir R. Plattfautdo (2015), viešojo sektoriaus inovatyvume siejamas su Naujosios viešosios vadybos paradigma, kad į piliečius reikia žvelgti kaip į klientus. Kol piliečiai kviečiami išreikšti savo pasitenkinimą naujomis viešomis paslaugomis, pats inovacinis procesas vyksta organizaciniuose viešojo administravimo rėmuose. Atsižvelgiant į tai M. Lodge'as ir K. Wegrichas (2012) teigia, kad tikrasis tikslas piliečių įtraukimo į viešojo sektoriaus inovacijas yra padidinti suvokiamą (įgautą) teisėtumą vyriausybės veiksmų, o ne kurti inovatyvius sprendimus.

Terminas „orientacija į klientą“ yra plačiai naudojamas siekiant apibūdinti įsitikinimą, kad klientų poreikiai ir pasitenkinimas yra organizacijos prioritetas. Į klientą orientuota sąvoka greitai įgijo svarbą ir viešajame sektoriuje kaip valdymo praktika perimta iš privataus sektoriaus ir pritaikyta, kaip dalis naujosios viešosios vadybos paradigmos. Piliečio kaip kliento idėja rado savo vietą viešųjų paslaugų reformose visame pasaulyje. Tačiau diegiant inovacijas gali nepavykti gauti išmatuojamų duomenų apie viešųjų paslaugų gerinimą klientų atžvilgiu dėl kelių priežasčių. Pirmia, viešųjų paslaugų organizacijos gali generuoti inovacijomis, kurios mažiau reikšmingos iš kliento perspektyvos. Tai gali būti priskirta klaidingam klientų poreikių vertinimui ar suvokiamai vertei, kurią klientui teikia naujas produktas, paslauga ar procesas. Antra, inovacinė veikla gali būti sukelta kitų motyvų nei vertė klientui, o siekiant padidinti galią ar savo statusą, vaikantis mados ar signalizuojant pažangumą, reguliavimo gerinimą ir atsidasimą platesnės visuomenės interesams. Taigi, jei varomoji jėga yra tokie simboliniai motyvai, inovacijos gali žlugti ir nepademonstruoti teigiamo efekto paslaugų kokybei. Tai gali turėti ir neigiamą efektą, kai ištekliams reikalinga inovacinė veikla yra pašalinama iš aptarnavimo nuostatos (Salge & Vera, 2012, p. 552).

Viešojo valdymo institucijos dažnai spekuliuoja piliečių lūkesčiais. Pastarieji, nors ir suprasdami finansines ir ekonomines valstybės galimybes dažnai reikalauja spręsti ilgalaikes problemas nedelsiant, kelia valdžios institucijoms ne visada pagrįstus reikalavimus. Todėl, A. Raipos ir J. Buškevičiūtės (2011) teigimu, vietoje lūkesčių tenkinimo kompromisų susitarimų būdu, piliečiai dažnai sulaukia radikalių valdžios sprendimų, o valstybės institucijos pasirenka formalias sprendimų procedūras dėl kurių piliečių lūkesčiai yra dar prasčiau realizuojami, o patys piliečiai patiria tiesioginius nuostolius. Jie dažnai nebemato valdžios struktūrų veikloje pozityvių elementų, itin jautriai priima nerezultatyvius sprendimus ir jų pasekmes, o tai dar labiau didina socialines problemas (p. 30).

Taigi, piliečių įtraukimas į sprendimų priėmimą yra perspektyvus būdas siekiant didesnio skaičiaus diegiamų inovacijų viešajame administravime, kuris kovoja su išteklių stagnavimu ir būdingu ribotu inovatyvumu.

Viešasis sektorius siekdamas sėkmingai diegti inovacijas, A. Bučinsko ir kt. (2012) teigimu, turi užsitikrinti politinę paramą, būti pasiruošęs taikyti suplanuotą kaitos strategiją, sukurti kompetencijomis pagrįstą kultūrą, remti inovatyvias idėjas, įgalinti personalą, taikyti bendradarbiavimo metodus ir inovatyvias priemones, apsvarstyti inovacijų etiką, prisiimti riziką ir pripažinti nesėkmes. Politinės valdžios kuriama politika, dalyvių požiūris, pritarimas inovacijoms, teigiama motyvacija, bendradarbiavimas yra reikšmingi sėkmingų inovacijų diegimo veiksniai. Politikos kūrėjai, A. Bučinsko ir kt. (2012) teigimu, siekdami viešojo sektoriaus efektyvumo, „pirmiausiai privalo prisiimti atsakomybę už tai, kad būtų nustatytos teisės normos ir standartai, kurie sudarytų sąlygas ir netrukdytų vykti inovaciniams procesams. Šiandienos viešųjų organizacijų strateginiai inovacijų rengimo ir įgyvendinimo uždaviniai didele dalimi yra nulemti viešosios politikos

konstruktorių, t. y. jų parengtų politinių programų ir projektų kokybinių dimensijų bei charakteristikų. Inovacijos turėtų būti ne tik politiškai finansuojamos ir skatinamos, bet ir planuojamos bei įgyvendinamos rengiant strategijas, tačiau dėl biurokratinių procedūrų, dažno neigiamo požiūrio ir neretai nepagrįstos kritikos tik nedaugelis idėjų tampa inovacija ir gali būti sėkmingai įgyvendinama“ (p. 6). Inovacijų sėkmės užtikrinimui būtinas aukšto lygio rizikos valdymas ir reikia rasti erdvę kur būtų galima išbandyti inovacinius procesus ir paslaugas, tai gali būti elektroninė erdvė, inovacijų įgyvendinimas mažesnėse teritorijose prieš diegiant nacionaliniu lygiu, pasirenkama siauresnė sritis, bandomi skirtingi metodai. Kartais nutinka taip, kad valstybės politikai paveikti opozicinių interesų grupių priima netinkamus sprendimus, kurie susilaukia didesnio visos bendruomenės pasipriešinimo (Raipa ir Buškevičiūtė, 2011) .

E. Sørensenas ir kt. (2012) teigimu, inovaciniai procesai vyksta dažniausiai tada kai nauji įstatymai reikalauja vietos pakeitimų, kai viešasis sektorius nukenčia dėl skandalų ar krizių, kai naujieji vadovai viešajame sektoriuje bando įrodyti savo vertę, kai naujos technologijos siūlo naujas galimybes.

Apibendrinant, inovacijos turi būti įjungtos į nuolatinę ir sistemingą veiklą, kuri persmelktų visą viešąjį sektorių. Tai nereiškia, kad viešasis sektorius turėtų nuolatos keistis, tačiau turi būti novatoriškas. Tai reiškia, viešojo valdymo nuostatą dėl reguliaraus svarstymo apie tai kaip pagerinti veiklą sumaniais, kūrybingais sprendimais, kuriais būtų tenkinami visų interesų grupių poreikiai, kadangi interesų grupių poveikis yra neatsiejamas nuo viešojo sektoriaus.

2.3. Organizaciniai inovacijų diegimo trikdžiai

2.3.1. Inovacinės veiklos procesų projektavimo problematika

Inovatyvių idėjų projektavimas ir įgyvendinimas skatina visų lygių viešojo valdymo reformų procesą, struktūrų vystymąsi ir nuolatinį tobulėjimą. Ypatinga priemonė padedanti siekti šio tikslo yra projektinė veikla. Kaip pažymi A. Raipa ir kt. (2012), ji padeda atkreipti dėmesį į vartotojų ir darbuotojų poreikius bei lūkesčius, skatinti valdymo proceso dalyvių kūrybiškumą. Rizikos valdymas ir naujų idėjų identifikavimas reiškia, kad strateginio valdymo srityje atsiranda poreikis diegti projektus, taip pat noras investuoti laiką ir išteklius, kad projektai būtų tinkamai administruojami, užtikrintų laukiamus rezultatus. A. Raipos ir kt. (2012) teigimu, „inovatyvumas tradiciškai suprantamas kaip technologiškai pažangių metodų taikymas. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad projektas turi būti nukreiptas į rinkos poreikių tenkinimą, vien technologinės inovacijos nelaikomos projekto tikslu. Šalia technologinių naujovių inovatyviame projekte atsiranda begalė kintamųjų ir kitų įverčių, be kurių projektas negali būti sėkmingai įgyvendintas“ (p. 26). Šiuolaikinėje globalioje ir dinamiškoje aplinkoje vykdomiems projektams tenka daug ekonominių, socialinių, kultūrinių ir ideologinių iššūkių,

kuriuos reikia įvertinti ir įveikti. Tik inovatyvūs projektai ir integruoti valdymo sprendimai gali užtikrinti didesnes konkurencines galimybes ir viešojo intereso tenkinimą, o standartizuojami procesai leidžia taupyti, plėtoti organizacijos veiklą, orientuojantis į šalies, regiono strategines darnios plėtros kryptis, tendencijas ir galimybes (Raipa ir Berulienė, 2012).

Viešųjų projektų valdymo srityje, kaip esminėje viešojo valdymo struktūrinėje dalyje, akcentuojamos inovatyvumo paieškos, inovacinių procesų politinis palaikymas, racionalus išteklių paskirstymas ir perskirstymas. A. Raipos ir kt. (2012) teigimu, „viešajame sektoriuje inovacijų ir inovatyvumo sampratos skalė gana plati ir jungia naujų idėjų generavimo procesus valstybės, regiono, savivaldybės lygmenimis plačiai dalyvaujant interesų grupėms, asocijuotoms struktūroms, nevyriausybinėms organizacijoms, t. y. platesnei visuomenės daliai“ (p. 28).

Inovaciniams projektams yra būtini finansiniai ištekliai. Finansavimo nelankstumas viešajame sektoriuje, net ir esant programiniam finansavimui, palyginti su privačiuoju sektoriumi yra gana opi problema V. Giedraitytės ir A. Raipos (2012) teigimu, „kylanti dėl centralizacijos ir decentralizacijos principų derinimo lygmens, valdžių lygių, rūšių kokybinių charakteristikų ir kt. Finansinių išteklių trūkumas yra vienas iš dažniausiai iškylančių trikdžių inovacijoms. Tradiciškai viešojo sektoriaus inovacijos yra finansuojamos iš laisvų biudžeto lėšų ar iš dėl padidėjusio efektyvumo sutaupytų pinigų“ (p. 190). Didžiausia problema yra ta, kad tokio pobūdžio finansavimo šaltiniai yra nepastovūs, todėl S. Borinsas siūlo reformuoti viešojo sektoriaus finansų valdymą, sustiprinant vidinį inovacijų finansavimą.

J. Yeowas ir J. Edleris (2012) išvelgia dar vieną šių dienų problemą kuriant inovatyvius projektus – kaip viešojo sektoriaus tikslus suderinti su rinkos poreikiais. Itin svarbu aiškiai išvelgti ir suprasti poreikius, į kuriuos bus nukreiptos inovatyvios pastangos. A. Raipos teigimu, „daugybė mokslininkų (pvz. Conforto & Amaral (2010), Blindenbach-Driessen, Van den Ende (2010)), tyrinėjančių inovacijų valdymą, pažymi inovatyvių projektų planavimo ir efektyvaus įgyvendinimo svarbą. Kaip esminė projektų integruoto valdymo dalis, projektų planavimas yra viena iš projekcinės organizacijos stiprybių. Integruotą strateginio planavimo procesą sudaro tikslai, priemonės, elementų struktūra, skirta viešosios politikos problemoms spręsti“. Panašų procesą galima taikyti planuojant strateginių inovacijų vietą ir vaidmenį realizuojant viešuosius projektus, o teorinį modeliavimą siūloma taikyti įgyvendinant kompleksinį integruotą planavimą. „Šios konstrukcijos jungia tokius kompleksinio strateginio planavimo elementus:

- strateginė analizė, atliekama centralizuotų planavimo struktūrų, dalyvaujant ekspertams ir ekspertų sistemoms;
- organizacijos, rengiančios ir įgyvendinančios strateginį planavimą, tikslingos perspektyvos nustatymas, t. y. svarbiausių tikslų ir uždavinių numatymas ir prognozavimas;

- strateginių sprendimų rengimas, įtraukiant struktūrinius organizacijos vienetus kaip tam tikrus posistemius, išplečiant suinteresuotųjų ratą;
- organizacijos priemonių mechanizmo, skirto strateginiams uždaviniams įgyvendinti, parengimas;
- sisteminga vertinimo sistema, apimant veiklos ir finansinio audito, kontrolės institucijų, ekspertų galimybes;
- gebėjimas reguliariai reinventorizuoti strateginio plano metu atsirandančias disfunkcijas, eliminuojant nepasiteisinusias planavimo mechanizmo priemones.

Tokia organizacija kiekviename projektų planavimo etape pasižymi didesne įžvalga, gebėjimu taikyti ankstesnę patirtį ir greičiau reaguoti į besikeičiančios aplinkos sąlygas“ (Raipa ir kt., 2012, p. 29).

Svarbiausia projekto vykdymo sėkmės sąlyga, A. Raipos ir kt. (2012) teigimu – jo vykdytojų išmintingumas, gebėjimai, kompetencijos ir motyvacijos. Kadangi, inovatyvios užduotys charakterizuojamos aukštu neapibrėžtumo lygiu, jos reikalauja nenutrūkstamo susijusių veiklų koordinavimo, inovacinių visų projekto dalyvių pastangų, o projekto vykdymas neatsiejamas nuo nuolatinės stebėsenos (monitoringo) ir kontrolės. W. Veenemanas ir J. Koppenjanas (2010) teigia, kad viešoji inovacijų vertė neretai pradingsta projektinėje veikloje, kuomet procesas tampa svarbesnis už rezultatą, nes projektų vykdytojai dažnai pernelyg susitelkia į sisteminių veiklų realizavimą.

Atsižvelgiant į projekto valdymą visų jo ciklo fazių metu, neatsiejamai nuo inovatyvios vertės seka rizikos valdymas. Įvertinant kaip organizacija suvokia rizikos valdymą, galima nustatyti, kaip veiksmingai siekiama naujovių. A. Raipa ir kt. (2012) pabrėžia, kad „rizikos valdymas turi būti pagrindinė efektyviausiai ir sėkmingiausiai veikiančių inovatyvių struktūrų ir jų personalo kompetencija. Kadangi procesų rezultatai negali būti žinomi iš anksto, rizikos valdymas susijęs su organizacijų polinkiu kelti ir įgyvendinti projektinius tikslus bei užduotis, prisiimant didesnę rizikos lygį vystant naujas paslaugas ir produktus“ (p. 30). Taigi, anot L. T. S. Lee ir B. M. Sukoco (2011), per didelė rizika neretai nepasiteisina. Nauji produktai, paslaugos ar procesai rinkoje gali žlugti, tačiau rizikos veiksnys yra neišvengiamas inovacinių projektų, orientuotų į naujų technologijų, veiklos veiksmų paieškas, inovatyvumo ir inovatyvių idėjų plėtotę.

Apibendrinant, viešojo sektoriaus organizacijos savo veikloje turi vykdyti inovacinių projektų planavimą, kadangi toks planavimas suteikia didesnę įžvalgą bei lankstumą reaguojant į besikeičiančias aplinkos sąlygas nuo ko priklauso efektyvumas ir rezultatyvumas inovatyvių projektų. Tinkamas planavimas ir vykdoma kontrolė projekto eigoje leidžia sėkmingai diegti inovacijas, taip sumažinant nesėkmės riziką ir didinant visuomenės pasitenkinimą.

2.3.2. Inovacijų diegimo proceso valdymo trikdžiai

Inovatyvių pokyčių diegimo valdymo procesai viešosiose organizacijose, A. Raipos ir kt. (2012) teigimu, „reikalauja holistinio požiūrio, t. y. naujovių diegimo, sistemos struktūrinių elementų išskyrimo ir jų sąveikos veiksnių stiprinimo, išorinės aplinkos veiksnių poveikio galimybių įvertinimo. Inovacijų kūrimo ir diegimo sėkmę daugiausia lemia atskirų sektorių tarpusavio veikla, todėl vieno dalyvio (verslo, mokslo ar valstybinio sektoriaus) atskirų savybių ir galimybių stiprinimas neužtikrina visos inovacinio proceso sistemos efektyvumo“ (p. 33).

Kad pokyčių valdymui būtų tinkamai pasirengta, A. Raipa (2013) pažymi „kompleksinio požiūrio į valdymo konceptualius elementus, nuo kurių priklauso visa apimanti organizacijų pasirengimo pokyčiams erdvė, faktoriai, indikatoriai ir kt.:

1. laiko (trukmės) konceptas. Nurodo, kokie terminai reikalingi organizacijos pasirengimui pokyčių valdymo veiklos procesų reformoms, inovatyvios ideologijos įtvirtinimui organizacijos kultūroje;
2. krypties konceptas, kuris grindžiamas esmine idėja apie pasirinktos krypties rezultatų, galimybių tendencijų potencialumą;
3. „galimybių lango“ konceptas. Radikalus sprendimų pokytis, susijęs su staigiais pokyčiais, keičiančiais organizacijų veiklos pobūdį ir kryptį. Tokie pokyčiai gali būti iš anksto prognozuojami, numatomi, jiems pasirengiama iš anksto, kompleksiskai išnaudojant „galimybių langą“ pokyčių instaliavimo sprendimams priimti;
4. ciklų konceptas, reiškiantis, kad pasirengimas pokyčiams turi būti gerai struktūruotas, evoliucinis procesas, kiekviename cikle sprendžiantis tam tikrus organizacijų pasirengimo pokyčiams socialinius, ekonominius, finansinius uždavinius;
5. priežastingumo mechanizmo konceptas, įgalinantis detaliai paaiškinti įvairias aplinkybes, kodėl tam tikri procesai, įvykiai, veiksmai susiklosto, atsiranda, formuojasi ar išnyksta bendrame aplinkybių kontekste;
6. mišrus laiko konceptas, kuris apima anksčiau pateiktus konceptualius kompleksinio pažinimo elementus, numatant perspektyvias veiklos kryptis“ (p. 535).

Taigi, inovacijų formavimo ir diegimo procesas yra itin kompleksinis ir įvairus reformuojant viešojo valdymo struktūrą ir funkcijas.

A. Raipos (2015) teigimu, „inovacinių procesų valdymas, reformų eigoje ir kontekste suprantamas kaip ekonominiu pagrindu orientuoto tradicinio valdymo transformacija į valdymą pasižyminti atvirumu, dinamiškumu ir kitomis lanksčiomis bei kūrybingomis veiklos charakteristikomis. Tačiau kūrybingas valdymas neatmeta tradicinių ankstesnio valdymo principų, standartų ir nuostatų, t. y. kuriamas balansas tarp tradicinių ir inovatyvių vertybių kaip viena

svarbiausių sąlygų darniai visuomeninio gyvenimo plėtrai“ (p. 21). Kūrybingas valdymas yra dinamiškesnis ir lankstesnis nei racionalus – biurokratinis, tradicinis valdymas, paremtas ekonominio naudingumo parametrais. Kūrybingas valdymas pasižymi gebėjimu atskirti subjektyvaus ir objektyvaus pobūdžio žinias ir informaciją, geba priimti reformų įvairovę bei pasireiškia mišria sinteze tarp analitinės pažinimo logikos ir veiklos procesų. Viešosios organizacijos siekdamos įtvirtinti palankią aplinką kūrybingam mąstymui, kaip esminę sąlygą veiklos efektyvumui, turi sutelkti savo pastangas į tris veiklos metodikos kryptis:

- suteikti galimybę reikštis kūrybingoms asmenybėms, jų grupėms.
- susitelkimas į kūrybingumo procesus.
- koncentravimasis į kūrybingas idėjas (Raipa, 2015, p. 22).

Pokyčių kontekste vertinant viešojo valdymo inovacijų diegimo procesą, A. Raipa ir kt. (2012) išskiria keletą aspektų:

- kaip greitai viešosios struktūros gali reaguoti į pasikeitimus, kaip lanksčiai spręsti svarbius ir sudėtingus ekonominius ar socialinius klausimus, kaip rengti, priimti ir įgyvendinti pagrįstus sprendimus, užtikrinančius viešojo valdymo aplinkos, palankios inovacinių procesų plėtrai, formavimą;
- kaip išlaikyti ir nuolat didinti valstybės, organizacijos konkurencingumą, kaip inovacinę ideologiją, inovatyvias idėjas transformuoti į priemones konkurenciniam pranašumui įtvirtinti;
- kaip užtikrinti efektyvumo, politinio stabilumo ir socialinio komforto tikslų ir uždavinių įgyvendinimą taikant inovacijų diegimo praktiką;
- kaip plėtoti tarp-sektorinę integraciją, kurti naujas viešojo valdymo sferoje sėkmingai galinčias veikti hibridines, mišrias organizacijas, užtikrinančias visų sektorių interesų balansą (p. 28 – 29).

Kaip minėta, inovacijų diegimo sistema yra glaudžiai susijusi su savo aplinka, todėl būtina analizuoti ir toje aplinkoje veikiančius bei įtaką darančius veiksnius. L. Sapiegienė, V. Juknevičienė ir S. Stoškus (2009) išskyrė keturis „vidinius elementus, kurie svarbūs vertinant vidinę įmonės aplinką: *personalas* (nuo jo priklauso ar inovacinės veiklos rezultatai atitiks iškeltus tikslus), *informacija* (nuo įmonėje veikiančios informacijos sistemos efektyvumo priklauso valdymo sprendimų priėmimo kokybė, o nuo jų – inovacinės veiklos efektyvumas), *ištekliai*, *įmonės kultūra* (inovacinės veiklos plane būtina numatyti visos komandos kultūros plėtojimą, kaip bus susietos visų dirbančiųjų žinios ir jausmai, o pats vidinės kultūros sukūrimas svarbus teigiamiems inovacinės veiklos rezultatams, nes technologijos nepakeičia kūrybiškai mąstančių žmonių)“ (Sapiegienė, Juknevičienė ir Stoškus, 2009, p. 239). Kaip pažymi L. Sapiegienė ir kt. (2009), inovacijų diegimo procesas prasideda idėjos generavimu ir baigiasi įgyvendinimo etapo pabaiga, o diegimo procesas palaikomas ištekliais ir

informacija. Atsižvelgiant į tai, kad rinka nuolat kinta, pokyčius reikia nuolat stebėti ir gebėti prie jų pritaikyti inovacinės veiklos vystymo procesą, bei išlaikyti sąveiką tarp vidinės ir išorinės įmonės aplinkos.

Kaip nurodo L. Sapiegienė ir kt. (2009), daugelyje mokslinių straipsnių pateikiamas Hauschildto (2002) supaprastintas inovacijų diegimo modelis, kuriame išskiriami trys pagrindiniai inovacijų diegimo etapai: koncepcija, įgyvendinimas, rinkodara. Pats inovacinis procesas prasideda nuo noro sukurti kažką naujo ar pakeisti senąją tvarką (nauji ar patobulinti produktai, paslaugos, gamybos procesai, organizacinė struktūra ir pan.), taigi inovatyvios idėjos atsiranda kaip rinkos poreikių arba kaip mokslinių tyrimų pasekmė. Pirmoji inovacijų diegimo modelio fazė prasideda inovacijų diegimo iniciatyva ir baigiasi inovacinio plano sudarymu: priimami sprendimai dėl techninių galimybių plano sudarymo. Antrajame etape plėtojama ir įgyvendinama idėja sukurta pirmojoje fazėje bei sukuriamas prototipas ir atliekamas testavimas. Baigiamajame etape numatoma inovacijų rinka. Taigi, inovacijų procesas traktuojamas kaip vientisas srautas, kur tarpusavyje susiję visi veiksniai. Tačiau išskiriami grįžtamojo ryšio nebuvimo trūkumas bei nenumatomas vidinės ir išorinės aplinkos poveikis procesui. (Sapiegienė ir kt., 2009, p. 241).

Idėjos, žinios ir informacijos srautai, A. Bučinsko ir kt. (2012) teigimu, sudaro inovacinių procesų valdymo pagrindą. Tinkama informacijos sklaida, bendradarbiaujant įvairioms struktūroms ir organizacijoms, lemia inovacijų sėkmę. Tačiau galimos kelios kliūtys, kylančios inovacijų diegimo procese taikant tinklinę žinių bei informacijos valdymo formą. Visi tinklaveikos dalyviai pasižymi kultūriniais ir profesiniais skirtumais, todėl tokia junginių įvairovė gali lemti nesugebėjimą perduoti informaciją, todėl būtina sukurti vieningus ir veiksmingus komunikacijos kanalus visose organizacijose. Problemos taip pat kyla dėl nesuderintų tikslų – blaškymosi tarp kelių interesų, kai tinklo dalyviai stengiasi maksimizuoti savo pačių interesus. Todėl pagrindinis inovacijų plėtros uždavinys – nustatyti kaip pasiekti susitarimą negriaunant tarpusavio ryšių ir pasitikėjimo. Kita problema su kuria susiduriama – tai koordinavimas, kai tinkluose trūksta kontrolės procedūrų. Esant dideliame kompleksiskumui ir neaiškiai atsakomybei, atsiradusios koordinavimo problemos gali pakenkti inovacijų diegimo procesui, todėl reikalingos inovacinės veiklos kontrolės formos. Atskaitomybės paskirstymo ir procesų modernizavimo problema, siekiant užtikrinti viešųjų paslaugų kokybę ir viešojo sektoriaus personalo kompetenciją, ypač aktuali inovaciniuose procesuose. Kadangi ne visada aišku kas atsakingas už inovacijų įgyvendinimą, todėl išlieka centralizuoto vadovavimo ir decentralizuoto valdymo suderinimo poreikis. Bučinskas ir kt. teigimu „inovatyvios viešojo valdymo reformos, kaip vieną svarbiausių praktinių inovatyvios valdymo veiklos problemų, išskiria viešojo valdymo sistemų (biurokratinių institucijų) kontrolės įgyvendinimą taikant veiksmingas kontrolės formas (politinės ir pilietinės). Tarp esminių naujojo viešojo valdymo doktrinos adoruojamų

inovatyvių kontrolės formų determinuojamos skaidrumo ir atsakomybės, stebėsenos, antikorupcinės veiklos, korporatyvinės socialinės atsakomybės dimensijos“ (Bučinskas ir kt., 2012, p. 10 – 11).

Vertinant viešųjų institucijų pasirengimą diegti inovacijas strateginio planavimo kontekste galima teigti, kad pradžioje institucijos turėtų inicijuoti pokyčius esamojo momento procesuose. Tai reiškia, kad būtina diegti ne visiškai naujas veiklos kryptis ir metodus, o koreguoti jau vykdomas programas ir projektus. Remiantis LLRI atlikta analize galima išskirti „esmines viešųjų institucijų veiklos problemas, kurios turi būti eliminuojamos siekiant diegti ilgalaikius inovacinius pokyčius:

- strateginio planavimo procesas vis dar turi per daug išreikštą institucinį pradą – būtina labiau orientuotis į inovatyvų, t. y. programinį, strateginių planų kūrimą;
- neatskleidžiama strateginių programų vieta ir vaidmuo naujojo viešojo valdymo evoliucijoje;
- rengiant inovacijų diegimą tikslinga akcentuoti strateginius inovacijų diegimo tikslus, tačiau šiuo metu tikslai ir metodai dažnai formuluojami per daug formaliai ir abstrakčiai, akcentuojama ne organizacijos inovacijų diegimo vizija ir misija, o susitelkiama į veiksmus ir funkcijas;
- valstybės strateginių programų įgyvendinimo biudžetai vis didėja, o tai sukelia piliečių įtarumą bei nepasitikėjimą matant neskaidrumą ir norą priešintis pokyčių diegimui, todėl viešosios institucijos turi akcentuoti išteklių taupymo ir racionalaus naudojimo skatinimą, siekti užtikrinti skaidrumą disponuojant biudžetinėmis ir tarpsektorinės integracijos pagrindu pritrauktomis lėšomis“ (Raipa, ir kt., 2012, p. 32).

Apibendrinant, inovacijų diegimo proceso valdymas susiduria su kai kuriais trukdžiais, kuriuos reikia spręsti, kad procesas būtų sėkmingas. Inovacijų diegimo valdymas turi pasižymėti lankstumu sprendžiant išskylančius probleminius klausimus, priimti ir įgyvendinti pagrįstus sprendimus, užtikrinančius inovacinių procesų plėtrą, organizacijos konkurencingumą ir efektyvumą, tinkamai plėtoti tarpsektorinę integraciją. Kad visi procesai vyktų sklandžiai būtinas išorinės aplinkos veiksnių poveikio įvertinimas, krypties ir terminų nustatymas, tinkama informacijos sklaida. Pasirengimas inovacijų diegimui turi būti gerai struktūruotas, įvertintas finansinis atsiperkamumas, numatoma inovacijų rinka bei tinkamai paskirstyta atsakomybė.

3. INOVACIJŲ DIEGIMO VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE PRIELAUDŲ IR IŠŠŪKIŲ TYRIMO METODIKA

Viešojo sektoriaus organizacijos, įgyvendindamos nustatytas viešojo administravimo funkcijas, turi veikti veiksmingai ir ekonomiškai naudoti priskirtus išteklius, kadangi efektyvumas čia yra labai svarbus. Taigi iškyla kokybinis teikiamų paslaugų reikalavimas, kuriam reikšmingas dalyvavimo principas. Viešajame sektoriuje turi būti skatinamas valstybės tarnautojų dalyvavimas, siekiant valdymo efektyvumo, nes būtent jie geriausiai žino veiklos problemas. Taigi, turi būti kuriama inovacijoms palanki aplinka kas išlieka vis dar itin aktualia problema. Viešojo sektoriaus organizacijų tyrimai aktualūs, nes vis dar stokojama teisinės ir administracinės aplinkos adaptavimo ir supaprastinimo, inovacijų finansavimo lengvinimo ir priešiško inovacijoms mažinimo, didesnio dėmesio teikiamų paslaugų atnaujinimui ir jų kokybės gerinimui bei tikslingesnio inovacijų planavimo (Domarkas ir Juknevičienė, 2010).

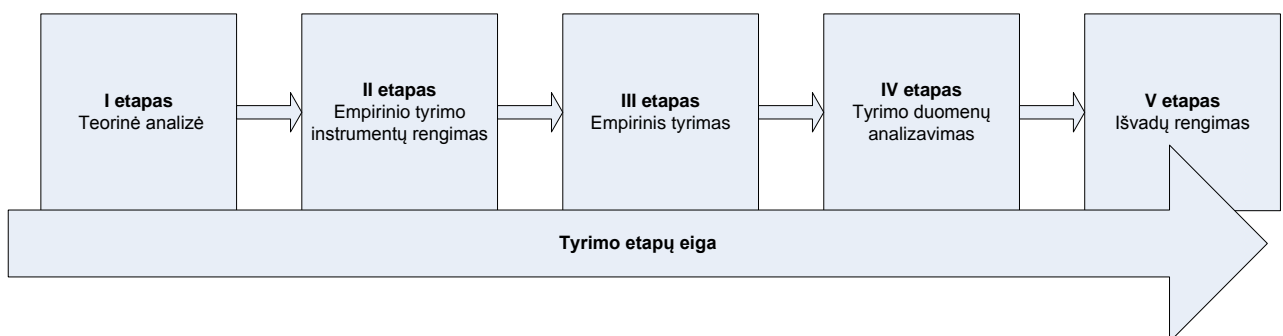
Šiuo tyrimu norima pateisinti arba paneigti hipotezę, kad efektyvus inovacijų diegimo proceso valdymas paspartina inovacinių projektų įvykdymą, sumažina projektų finansinius kaštus ir laiką bei leidžia pasiekti didesnę efektyvumą.

3.1. Tyrimo metodikos loginė schema

Tyrimo tikslams pasiekti pasitelktas kokybinis ir kiekybinis tyrimo metodai. Abu metodai pasitelkti todėl, kad norima kuo tiksliau ir objektyviau įvertinti inovacijų diegimo viešojo sektoriaus organizacijose galimybes, nustačius inovacijų diegimo prielaidas ir iššūkius.

Bendroji tyrimo strategija. Atsižvelgiant į darbo objektą, numatyti penki svarbiausieji etapai:

- teorinė analizė;
- empirinio tyrimo instrumento rengimas;
- empirinis tyrimas (interviu, kiekybinė apklausa);
- empirinio tyrimo duomenų analizė;
- išvadų rengimas (žr. 1 pav.).



1 pav. Tyrimo etapai (sudaryta pagal Kardelis(2002))

Kokybinis tyrimas atliekamas struktūrizuotu interviu metodu. Kai visi klausimai ir visa procedūra numatoma iš anksto ir interviu eigoje mažai kas keičiasi, situacija yra apibrėžta (Kardelis, 2002). Interviu atlikti pasirinkti respondentai, dirbantys įmonėse vadovaujantį darbą ir lemiantys pagrindines organizacijų veiklų vykdymo priemones, iš jų 2 respondantai įgalioti atstovauti įmonę, aktyviai dalyvaujantys įmonės veikloje ir puikiai išmanantys visus su organizacija susijusius faktus. Kokybinis tyrimas atliekamas organizacijose: Lietuvos darbo biržoje prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (SADM) – respondentas veiklos valdymo departamento direktorė, UAB „Klaipėdos regiono atliekų tvarkymo centre“ (KRATC) – respondentas viešųjų ryšių atstovas, biudžetinėje įstaigoje Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuras – respondentas direktorės pavaduotoja, Lietuvos saugios laivybos administracijoje prie Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijos – respondentas ūkio subjektų veiklos priežiūros vedėjas, AB „Klaipėdos nafta“ – respondentas personalo skyriaus administratorė. Šių organizacijų inovatyvumo lygis yra gana aukštas ir nuolat yra stengiamasi pereiti prie lankstesnių, spartesnių, rezultatyvesnių paslaugų teikimo būdų, ieškoma naujų sprendimų. Detaliau įmonių specifika pateikiama lentelėje Nr. 1.

1 lentelė. Tiriamų organizacijų charakteristika (sudaryta autorės, 2016)

	Lietuvos darbo birža	UAB „KRATC“	Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuras	Lietuvos saugios laivybos administracija	AB „Klaipėdos nafta“
Veikla	Įgyvendinti užimtumo rėmimo politiką	Sukurti naują, Europos Sąjungos ekologijos standartus atitinkančią atliekų tvarkymo sistemą Klaipėdos regione.	Vykdyti visuomenės sveikatos priežiūrą Klaipėdos mieste ir pagal sutartis kitose savivaldybėse.	Pagal kompetenciją organizuoti Lietuvos Respublikos, Europos Sąjungos ir tarptautinės teisės aktų, reglamentuojančių saugią laivybą ir taršos iš laivų prevenciją, reikalavimų įgyvendinimą ir užtikrinti jų vykdymo kontrolę.	Naftos produktų bei suskystintų gamtinių dujų terminalų operavimas
Darbuotojų skaičius	95	67	43	116	366

Atliekant kokybinę analizę, duomenys neapdorojami statistiškai ir neišreiškiami skaičiais – tai duomenų sisteminimas, grupavimas, klasifikavimas, priežastinių, funkcinių, struktūrinių ryšių nustatymas ir kt. Pagrindiniai šio tyrimo interviu vertinimo kriterijai: esamos situacijos vertinimas, organizacijos inovatyvumo ir inovacinių galimybių vertinimas, išorinių ir vidinių aplinkos veiksnių poveikio inovacijoms vertinimas.

Kokybinis tyrimas buvo atliekamas penkiais etapais (žr. lent. 2).

2 lentelė. Kokybinio tyrimo etapai (sudaryta autorės, 2016)

I etapas – mokslinės literatūros analizė	2016 rugsėjo 5 d. – 2016 lapkričio 28 d. – teorinė problemos analizė
II etapas - koncepcijos formavimas	2016 lapkričio 28 d. – 2016 gruodžio 2 d. apgalvotas tyrimo instrumentas (klasimynas), duomenų analizės metodai (matematinė analizė)
III etapas - empirinis procesas (interviu)	2016 gruodžio 5 d. – 2016 gruodžio 9 d.
IV etapas – tyrimo duomenų analizė	2016 gruodžio 9 d. – 2015 gruodžio 13 d.
V etapas - sklaida	2016 gruodžio 14 d. išvadų ir rekomendacijų rengimas

Kiekybinis tyrimas atliekamas kiekybinės apklausos metodu. Anketos anoniminės, pateikiamos viešojo sektoriaus įmonių darbuotojams. Atsitiktine tvarka atrenkami darbuotojai iš skirtingų įmonių struktūrų lygių. Buvo paskirstyta, kad gautų anketą ne tik vadovybė, bet ir administracijos darbuotojai bei įvairių sričių specialistai. Tokiu būdu siekta sužinoti, ką skirtingas pareigybes užimantys darbuotojai mano apie inovacijų diegimą ir susijusias su juo prielaidas ir iššūkius bei apskritai apie pokyčius organizacijose bei kaip vertina savo galimybes prisidėti ir daryti įtaką inovacijoms.

Kiekybinio tyrimo instrumentas – anketa. Empirinis tyrimas, atsižvelgiant į jo tipą, buvo atliekamas laikantis kelių autorių (Bitinas, 2006; Kardelis, 2002) rekomendacijų ir bendrųjų anketinės apklausos reikalavimų: logiškai ir motyvuotai paaiškintas atliekamo tyrimo tikslas, pateikiama trumpa anketos užpildymo instrukcija. Kiekybinio tyrimo pagrindinė paskirtis – objekto aiškinimas ir prognozavimas: siekiama empiriškai pagrįsti objekto esminius požymius, jo funkcionavimo veiksnius.

Kiekybinis tyrimas taip pat buvo atliekamas penkiais etapais (žr. lent. 3).

3 lentelė. Kiekybinio tyrimo etapai (sudaryta autorė, 2016)

I etapas - mokslinės literatūros analizė	2016 rugsėjo 5d. – 2016 lapkričio 28 d. – teorinė problemos analizė
II etapas - koncepcijos formavimas	2016 lapkričio 29 d. – 2016 gruodžio 14 d. apgalvotas tyrimo instrumentas (klasimynas), duomenų analizės metodai (matematinė analizė)
III etapas - empirinis procesas (anketos)	2016 gruodžio 15 d. – 2017 sausio 16d.
IV etapas – tyrimo duomenų analizė	2017 sausio 17 d. – 2017 sausio 31 d.
V etapas - sklaida	2017 vasario 1 d. išvadų ir rekomendacijų rengimas

Tyrimo etika. Respondentams buvo nurodytas apklausos tikslas, anketos pildymo sąlygos. Buvo pabrėžta, kad anketa anoniminė, kiekvienam respondentui buvo sudarytos sąlygos neverčiamam užpildyti anketą. Tyrimas buvo atliekamas remiantis laisvanoriškumo principu. Tyrimo dalyviai sužinoję apie tyrimą turėjo laisvą galimybę apsispręsti dėl dalyvavimo (jiems nebuvo daromas tiesioginis ar netiesioginis spaudimas). Tyrimo duomenys šiame darbe pateikiami tik apibendrinti.

Tyrimo imties dydžio apskaičiavimas. Paprastai dominančių požymių pasiskirstymas generalinėje aibėje (populiacijoje) nėra žinomas ir norint tai nustatyti, reikėtų ištirti visus generalinės aibės elementus, o tai padaryti gana sudėtinga, todėl dažniausiai dirbama su populiacijos poaibiu – imtimi (Kardelis, 2012). Imties parinkimas yra vienas iš svarbiausių statistinės analizės etapų, nes nuo imties duomenų priklauso analizės rezultatai.

Šiame tyrime imties dydžiui apskaičiuoti taikoma formulė:

$$n = \frac{z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot s^2}{\Delta^2}, s = \sqrt{p \cdot (100 - p)}$$

kur

n – imties dydis;

s – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis;

p – bandomojo tyrimo metu nustatytas kokybinis rodiklis;

$\frac{z_{\alpha}}{2}$ – standartinio normaliojo skirstinio α lygmens kritinė reikšmė;

Δ - atrankos paklaida.

Pasirinkta netikimybinė patogumo imtis. Tyrime apklausti skirtingose įmonėse dirbantys projektuotojai ir statybininkai. Fiksuojant atrankos tyrimo tikslumą, $\Delta = 10\%$, reikšmingumo lygmenį, $\alpha = 0.05$, kokybinį tyrimo rodiklį $p = 50\%$, pasiklovimo lygmens standartizuotą reikšmę, $\frac{z_{\alpha}}{2} = \frac{z_{0.05}}{2} = 1.96$ - rekomenduojamas tyrimo imties dydis lygus:

$$n = \frac{1.96^2 \cdot (\sqrt{50 \cdot (100 - 50)})^2}{0.1^2} \approx 96.$$

Atlikus skaičiavimus nustatyta, kad rekomenduojama tyrimo imtis turi būti nemažesnė nei 96 respondentai.

Tyrimo metu naudoti statistiniai metodai. Tyrimo metu, priklausomai nuo turimų duomenų tipo, naudojami skirtingi statistiniai kriterijai. Tyrime naudojamų statistinių kriterijų apibendrinimas pateikiamas 4 lentelėje.

4 lentelė. Tyrime naudoti statistiniai kriterijai (sudaryta autorės, 2017)

Statistinis kriterijus	Taikymo sritis
Dažnių ir kontingencijos lentelės	Dažnių ir procentinių dažnių lentelės naudotos atvaizduoti respondentų nominalių klausimų vertinimus ir nustatyti, koks skaičius bei procentinė dalis respondentų pasirinko tam tikrą atsakymą. Kontingencijos lentelės leidžia apibendrintai pavaizduoti tiriamųjų demografines charakteristikas bei palyginti vertinimus skirtingą išsilavinimą bei darbo stažą turinčiose grupėse.
Chi-kvadrato kriterijus	Nominalių klausimų vertinimų palyginimui skirtingose tiriamųjų grupėse sudarytos kontingencijos lentelės, kurios atvaizduoja požiūrio į inovacijas vertinimus tarp skirtingų darbo pobūdį bei stažą turinčių respondentų. Naudojant Chi-kvadrato kriterijų tikrinama požymių neprikalusomumo prielaida ir nustatoma, ar požymiai yra susiję.

Vieno faktoriaus ANOVA kriterijus	Tyrimo metu palygintas darbuotojų požiūris į skirtingus su inovacijomis susijusius klausimus tarp skirtingų darbo pobūdį bei stažą turinčių respondentų. Tam tikslui taikytas vienfaktorinis ANOVA kriterijus kuris įvertina faktoriaus poveikį tiriamųjų požiūriui į inovacijų procesus.
--	---

3.2. Kokybinio ir kiekybinio tyrimų pagrindimas

3.2.1. Kokybinio tyrimo pagrindimas

Kokybiniam tyrimui atlikti respondentų buvo klausiama septynių klausimų, susijusių su inovacijų vertinimu, inovacijų diegimo proceso planavimu ir inovacinės aplinkos vertinimu. Interviu su kiekvienu respondentu užtruko apie 10 – 15 minučių. Respondentai atsakinėjo noriai, buvo iš anksto susipažinę su interviu klausimais. Interviu vyko jų darbo vietose.

Toliau šiame skyriuje pateikti respondentams užduoti interviu metu klausimai ir jų reikšmingumas.

Pirmu klausimu: „**Kaip vertinate inovacijų diegimo galimybes savo organizacijoje?**“ buvo siekiama išsiaiškinti, koks vyrauja požiūris į inovacijas. Ar jos yra suvokiamos ir siejamos su organizacijos veiklos efektyvumu bei ar organizacija diegia ir yra palanki inovacijoms.

Antru „**Ar Jūsų įmonėje vyksta inovacijų diegimo planavimas? Kaip jis vyksta?**“ ir trečiu „**Kokie turėtų būti žingsniai, norint įdiegti sėkmingai inovacijas Jūsų įmonėje?**“ klausimais siekiama išsiaiškinti ar inovacijos organizacijose yra planuojamos ar jos vyksta spontaniškai, ar jos iš viso nėra planuojamos nes vertinamos kaip nereikšmingos ir nebūtinės. O jeigu planuojamos, tai kaip tas planavimas vyksta ir ar jis nurodo į sėkmingą inovacijų įdiegimą. Ar planavimas vertinamas kritiškai, nurodant, kad jis nėra pakankamai efektyvus ir nenurodo į sėkmingą inovacijų diegimą.

Ketvirtu klausimu „**Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai trikdžiai diegiant inovacijas Jūsų organizacijoje?**“ siekiama nustatyti pagrindines kliūtis, su kuriomis susiduriama diegiant inovacijas. Dažnai nepakankamai įvertinama tam tikrų veiksnių įtaka inovacijų diegimui, kliūtys identifikuojamos per vėlai, kuomet diegimo procesas būna prasidėjęs ir keisti jį darosi sudėtinga. Prie trikdžių arba atvirškščiai – prie inovacijų skatintojų priskiriama interesų grupės, iš to seka penktasis klausimas „**Kokias interesų grupes įvardytumėte, kurios daro įtaką inovacijų diegimui? Kaip vertinate interesų grupių poveikį inovacijų organizacijoje diegimui?**“. Interesų grupių poveikis gali būti įvairaus pobūdžio, reikšmingas ar nereikšmingas, pastebimas tiesiogiai ar per tam tikras struktūras. Kadangi organizacijos aplinka itin reikšminga inovacijų diegimui, šeštuoju klausimu „**Ar nepasigendate lankstesnio bendradarbiavimo tarp organizacijos padalinių/ darbuotojų/ su išorės partneriais diegiant inovacijas?**“ siekiama išsiaiškinti ar vyksta vidinė ir išorinė komunikacija, kokia yra žinių ir informacijos sklaida, ar vyksta gerosios praktikos apsikeitimas bei ar siekiama bendrų tikslų. Ir septintasis klausimas „**Kaip vertinate organizacijos darbuotojų iniciatyvų skatinimą ir**

motyvavimą diegti inovacijas? Ar įdiegta (sukurta) motyvavimo ir skatinimo sistema?“ taip pat nurodo į organizacinę aplinką, tik iš darbuotojų pozicijos. Siekiama išsiaiškinti ar jie turi galimybę prisidėti, inicijuoti inovacijas, ar skatinami tai daryti, nes kaip žinia, darbuotojų nuostatos ir veikla gali tapti ir kliūtimis sėkmingam inovacijų diegimui ir gali prisidėti prie efektyvaus inovacijų diegimo. Todėl jų supažindinimas su ketinama diegti inovacija, tinkama komunikacija ir įtraukimas gali ženkliai palengvinti inovacijų diegimo procesą.

3.2.2. Kiekybinio tyrimo pagrindimas

Anketą sudaro 18 klausimų. Iš jų 3 pusiau uždaro tipo.

Respondentai informuoti, jog anketa yra anoniminės, duomenys bus suvesti ir panaudoti kaip magistrinio darbo „Esminiai viešojo sektoriaus organizacijų valdymo principai: inovacijų prielaidos ir iššūkiai“ tiriamoji dalis.

Anketa suskirstyta į 3 blokus. Pirmame bloke buvo klausimai, skirti išsiaiškinti respondentų amžių, veiklos sritį, darbo stažą, išsilavinimą bei požiūrį į inovacijų diegimą. Šiais klausimais siekta išsiaiškinti ar išryškės kartų skirtumas vertinant inovacijas, ar skiriasi požiūris į inovacijų būtinumą priklausomai nuo stažo, išsilavinimo. Tarkime ar jaunesni respondentai inovacijas vertina palankiau, nei vyresnio amžiaus darbuotojai, vyresni jaučia didesnę inovacijų baimę ir yra linkę joms priešintis. Ar darbo stažas bei išsilavinimas leidžia giliau pažvelgti į organizacijų problemas ir jas suvokti. Galima daryti prielaidą, jog respondentai su aukštesniu išsilavinimu, norės daugiau pokyčių, nepriklausomai nuo jų užimamų pareigų.

Antrame bloke yra klausimai, susiję su vykdomomis inovacijomis, t.y. ar sutampa vykdytų inovacijų skaičius su sėkmingai įdiegtomis inovacijomis, kas savaime gali daryti įtaką darbuotojų požiūriui į inovacijas ir parodo pačių inovacijų kokybę. Taip pat siekiama išsiaiškinti kokie veiksniai iššaukia inovacijas, kurie veiksniai trukdo inovacijų diegimui, kokį poveikį daro interesų grupės. Taip pat – ar organizacijos atlieka inovacinių projektų planavimą, kas gali būti lemiamu veiksniumi sėkmingai įgyvendinant inovacijas. Visi šie veiksniai vienaip ar kitaip veikia inovacijų diegimo procesus, tačiau kai kurie jų turi didžiausią įtaką, ką ir siekiama išsiaiškinti.

Paskutiniame trečiame klausimų bloke yra klausiami apie vidinės aplinkos veiksnius darančius įtaką inovacijoms. Personalo įtraukimas ir motyvavimas, gebėjimas daryti įtaką procesui, asmeniniai inovaciniai gebėjimai yra vieni reikšmingiausių sėkmingam inovacijų diegimo procesui. Taigi vertinama ar motyvuoti ir į procesą įtraukti darbuotojai lemia sėkmingas inovacijas ir daro organizaciją inovatyvia, ir priešingai – nemotyvuoti ir neturintys galimybių prisidėti prie inovacijų darbuotojai lemia pačių inovacijų nebuvimą ir jų neefektyvumą. Taip pat analizuojama kaip vertinamas valdymo efektyvumas, atsižvelgiant į visus veiksnius, ar organizacija teikia kokybiškas paslaugas, geba efektyviai panaudoti biudžetą ir tinkamai atlikti nustatytus tikslus bei uždavinius.

4. INOVACIJŲ DIEGIMO VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE PRIELAUDŲ IR IŠŠŪKIŲ TYRIMO REZULTATAI IR JŲ VERTINIMAS

4.1. Kokybinio tyrimo rezultatai ir išvados

Pirmu klausimu „Kaip vertinate inovacijų diegimo galimybes savo organizacijoje?“ buvo siekiama išsiaiškinti, koks vyrauja požiūris į inovacijas, į jų reikšmingumo organizacijos vystymuisi ir efektyvumo didinimui svarbą. Respondentai atsakė daugmaž vienodai, visų vertinimas buvo teigiamas. Kiekvienas respondentas pažymėjo savo organizacijos inovatyvumą akcentuodami atitikimą ES ISO standartams, inovatyvias duomenų bazes ir informacines sistemas. Pabrėžė, kad galimybės diegti inovacijas jų organizacijose tikrai yra ir inovacijos yra diegiamos tiek informacinių technologijų srityje, tiek personalo mokymuose, tiek siekiant efektyviau valdyti finansinius išteklius bei efektyvinant gamybinius procesus. Ir keletas respondentų pažymėjo, jog inovacijų diegimo galimybės atsiremia į finansinių rodiklių pagrįstumą. Tai reiškia, kad inovacijos turi būti pagrįstos, kad tikėtinas jų atsiperkamumas ir tada jos gali būti diegiamos.

Atsakydami į antrą klausimą „Ar Jūsų įmonėje vyksta inovacijų diegimo planavimas? Kaip jis vyksta?“, respondentai akcentavo, kad inovacijos yra planuojamos, jos įtraukiamos į strateginius planus, kadangi yra tam tikri teisiniai įpareigojimai, kurie skatina būti inovatyviais. Planuojant inovacijas yra objektyviai įvertinami išoriniai ir vidiniai veiksniai bei numatomas jų pokytis ateityje, stebimi procesai, matuojant jų efektyvumą, lyginant rodiklius bei gaunamus rezultatus. Taip pat vykdomos rašytinės įstaigos klientų ir vidinės apklausos, siekiant gauti pasiūlymus dėl įstaigos veiklos tobulinimo ir veiklos efektyvumo didinimo. Visa tai apibendrinusios organizacijos pastebi tam tikrus nesklendimus viename ar kitame procese, ko pasėkoje teikiami inovaciniai pasiūlymai svarstyti, jei jie priimtini ir tikėtinas inovacijų atsiperkamumas, sudaromas biudžetas ir pradedamas inovacijų diegimo procesas.

Trečiu klausimu „Kokie turėtų būti žingsniai, norint įdiegti sėkmingai inovacijas Jūsų įmonėje?“, siekta išsiaiškinti kaip darbuotojai įsivaizduoja turėtų vykti inovacijų diegimas, kokia turėtų būti eiga ir ar šie atsakymai stipriai skiriasi nuo antrojo klausimo, kur išsiaiškinama planavimo eiga. Taigi apibendrinus respondentų atsakymus galima sudaryti tokią seką:

- 1) Įvertinama esama padėtis, t. y. reikalinga tam tikra esamų procesų stebėseną ir rodiklių matavimas bei prognozavimas;
- 2) Išsiaiškinti inovacijų poreikį bei apskaičiuoti preliminarų teigiamą efektą;
- 3) Planavimas: analizuojamas atsiperkamumas ir ieškoma investicinio kapitalo; planavimas susijęs su ES ir Lietuvos teisės aktų numatytais direktyvomis ir įmonei suteikta misija kurti ir vykdyti inovacijas
- 4) Inovacijai diegti reikalingų priemonių parinkimas;

- 5) Darbuotojų paruošimas, t.y. vykdoma tinkama komunikacija darbuotojų tarpe, mokymai;
- 6) Inovacijų diegimas, t.y. išpildymas padaliniuose.

Taigi, siekiant, kad inovacijos būtų sėkmingos ir rizika pasiteisintų, respondentų teigimu inovacijos turėtų būti diegiamos pagal nuoseklią tvarką. Sklandus įdiegimas vienokios ar kitokios inovacijos nėra savaiminis sėkmės faktorius. Kad inovacija kurtų pridėtinę vertę jos poreikis turi būti tinkamai pamatuotas.

Ketvirtu klausimu „Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai trikdžiai diegiant inovacijas Jūsų organizacijoje?“, išryškėjo keletas reikšmingų aspektų. Didžioji dauguma respondentų kaip vieną esminių trikdžių diegti inovacijas įvardijo lėšų trūkumą ir nepakankamą finansavimą. Kitas, ne ką mažiau svarbus trikdys, tai žmogiškųjų išteklių gebančių analizuoti bei realizuoti inovacijas trūkumas. Taip pat akcentuojamas darbuotojų pasipriešinimas inovacijoms ir komunikacijos tarp darbuotojų nebuvimas bei menka darbuotojų motyvacija, nenoras keisti tai kas sena, patikima ir aiškiai suprantama. Toliau seka tam tikras procesų nenuoseklumas, susijęs su biurokratija ir politika, kuomet sudaromus planus reikia pritaikyti prie besikeičiančių įstatymų, kas išbalansuoja veiklą, nesukuria darnos.

Į penktąjį klausimą „Ar nepasigendate lankstesnio bendradarbiavimo tarp organizacijos padalinių/ darbuotojų/ su išorės partneriais diegiant inovacijas?“, didžioji dauguma respondentų atsakė teigiamai, bendradarbiavimo netrūksta, jis pakankamai intensyvus ir lankstus, pasireiškia tiek viduje tarp darbuotojų, tiek ir tarp respublikinius ir tarptautinius projektus vykdančių partnerių. Visgi, viena organizacija išskyrė iškylančius biurokratinis trukdžius spartesniam bendradarbiavimo procesui tarp skirtingų organizacijų. Ir vienos organizacijos buvo neigiamas atsakymas, dėl to, kad bendradarbiavimo pasigendama tarp organizacijos skyrių. Respondento teigimu, kiekvienas skyrius dirba tarytum sau, žiūri savų interesų. Nėra bendro suvokimo, kad dirbama bendram tikslui. Ir antrina prieš tai minėtiems biurokratijos sudarytiems trukdžiams, komunikuojant su kitomis organizacijomis, kurios išsprendžiamos padidėjus laiko sąnaudoms ir kaštams.

Šeštuoju klausimu „Kaip vertinate organizacijos darbuotojų iniciatyvų skatinimą ir motyvavimą diegti inovacijas? Ar įdiegta (sukurta) motyvavimo ir skatinimo sistema?“, siekta išsiaiškinti ar darbuotojai turi galimybę būti aktyviais ir prisidėti prie inovacijų. Atsakymai nevienareikšmiai, dalis respondentų teigė, kad darbuotojai skatinami imtis inovacijų ir dalis teigė, kad ne.

Pirmieji respondentai akcentavo, kad yra sudarytos galimybės teikti inovatyvius pasiūlymus, inovatyvūs sprendimai gimsta darbuotojų sąveikoje, jie visada išklausomi ir bendru nutarimu inovatyvios idėjos pritaikomos organizacijos veikloje. Motyvavimas vienoje organizacijoje atsispindi tame, kad renkami ir apdovanojami kūrybiškiausi specialistai, kitoje organizacijoje yra sukurtas tam tikras vadovų fondas kur kiekvieną mėnesį padalinių vadovai turi galimybę darbuotojams skirti piniginę sumą už pateiktas inovatyvias idėjas.

Antroji respondentų grupė teigė, kad specialaus skatinimo sistemos už inovacijų diegimą nėra, taikoma bendroji skatinimo sistema, kurios vienas iš pagrindų gali būti ir veikla inovacijų srityje, tačiau papildomai darbuotojai neskatinami ir nemotyvuojami, kadangi motyvavimo sistema labai aiškiai reglamentuota teisės aktais ir didesnių interpretacijų tokių kaip DU nuo rezultato ar papildomos socialinės garantijos – negalima, lankstumo šiais sričiai nėra tiek daug. Tokiose organizacijose darbuotojai, respondentų teigimu, į naujoves žiūri pakankamai atsargiai ir nepatikliai, trūksta pasitikėjimo savo jėgomis.

Į septintąjį klausimą „Kokias interesų grupes įvardytumėte, kurios daro įtaką inovacijų diegimui? Kaip vertinate interesų grupių poveikį inovacijų organizacijoje diegimui?“, atsakymai respondentų gana panašūs. Taigi apibendrinant juos, įtaką inovacijų diegimui daro:

- politikai ir institucijos reglamentuojančios organizacijų veiklą – formuoja teisės aktus, kurių įgyvendinimui reikalingi patogesni ir efektyvesni įrankiai, finansuoja veiklą;
- valdyba/ akcininkai – skatina inovacijas ir visa veikla organizacijos labai priklauso nuo jų;
- administracija – gali inicijuoti inovacinį procesą ir jį kontroliuoti;
- klientai – dėl jų stengiamasi paslaugas padaryti kuo paprastesnes, patrauklesnes ir greitesnes;
- verslo struktūros – gali įtraukti į tam tikrų naujovių pristatymus ir pademonstruoti produktų inovatyvumą ir jų reikalingumą organizacijoms;
- darbuotojai – fiksuoja ir mato, kad su laiku įrankiai tampa nebe veiksmingi, o procesai per ilgi.

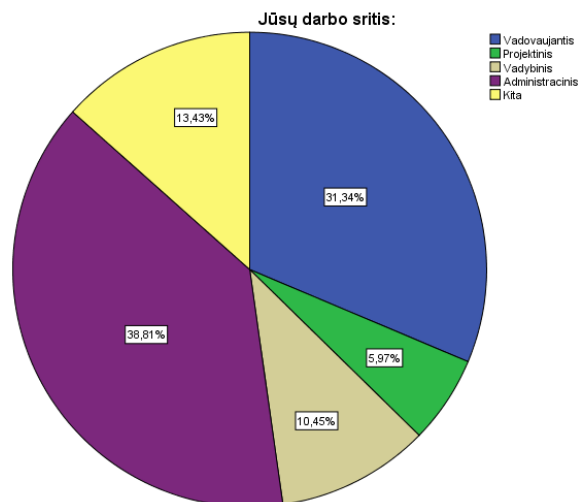
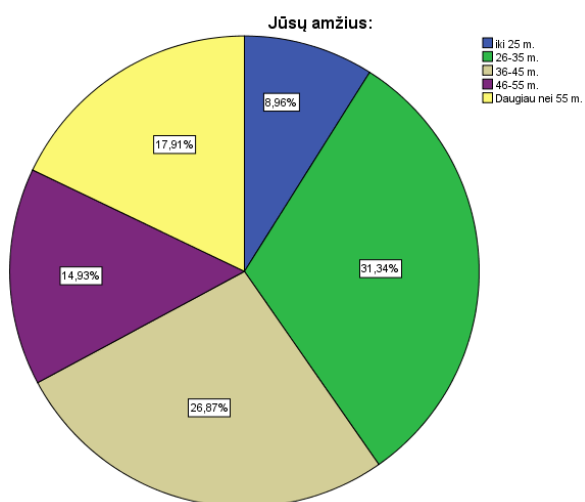
Taigi, įvardytos interesų grupės reikšmingos diegiant inovacijas dėl teikiamo finansavimo, pritarimo bei vertinimo.

Taigi apibendrinant interviu, galima teigti, jog dauguma respondentų buvo aktyvūs, stengėsi išsamiau atsakyti į pateiktus klausimus. Galima daryti išvadą, jog inovacijos viešojo sektoriaus organizacijose įgauna svarbų vaidmenį, jos suprantamos kaip reikšmingos ir galinčios pagerinti teikiamų paslaugų kokybę, sumažinti laiko sąnaudas ir padidinti veiklos efektyvumą. Tačiau vis dar susiduriama su nemažai trukdžių, kurie lėtina inovacinius procesus ir kurie nėra lengvai panaikinami dėl esančios biurokratijos, nepakankamo finansavimo ir pačių darbuotojų požiūrio ir elgsenos. Taigi tiek vidinė, tiek išorinė organizacijos aplinka veikia dvejopai, iš vienos pusės skatindama inovatyvumą, iš kitos – jį stabdydama.

4.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir išvados

Tyrimo pradžioje apžvelgiamos sociodemografinės respondentų charakteristikos. Kaip matyti iš 2 pav., didžiausią (31,34 %) pagal amžių grupę sudaro 26 – 35 m. amžiaus respondentai, nedaug atsilieka ir 36 – 45m. amžiaus grupės dydis (26,87 %), tuo tarpu jaunesnių nei 25 m. darbuotojų tyrime dalyvavo mažiausiai (8,96 %). Daugiausiai (38,81 %) respondentų dirba administracinio pobūdžio

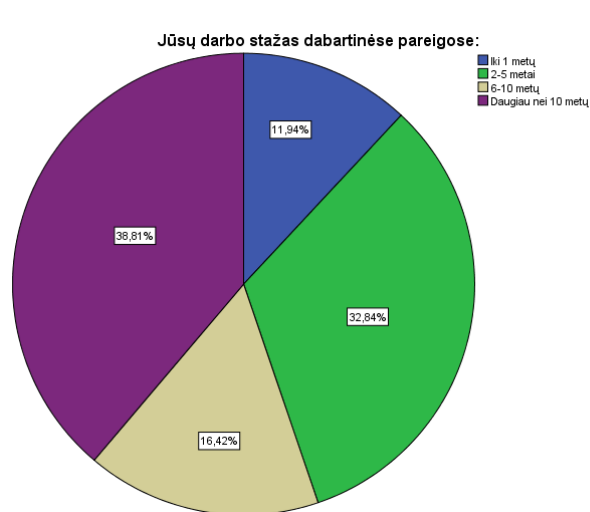
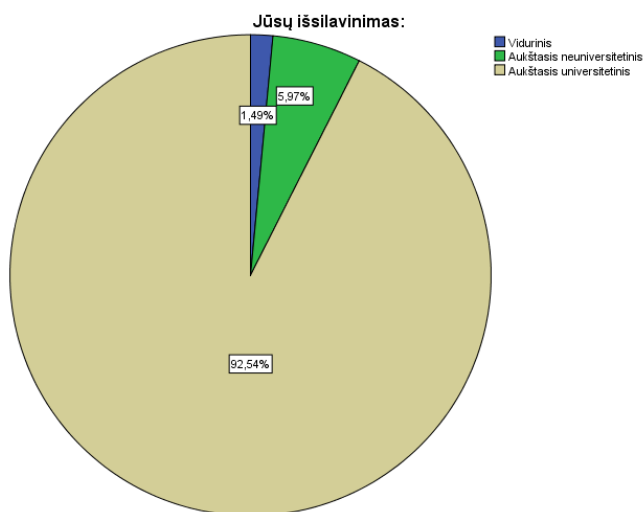
darbą, nedaug atsilieka vadovaujantys (31,34 %), o projektinio pobūdžio darbą dirba tik 5,97 % respondentų (3 pav.).



2 pav. Amžiaus rodiklis (sudaryta autorės, 2017)

3 pav. Darbo sritis (sudaryta autorės, 2017)

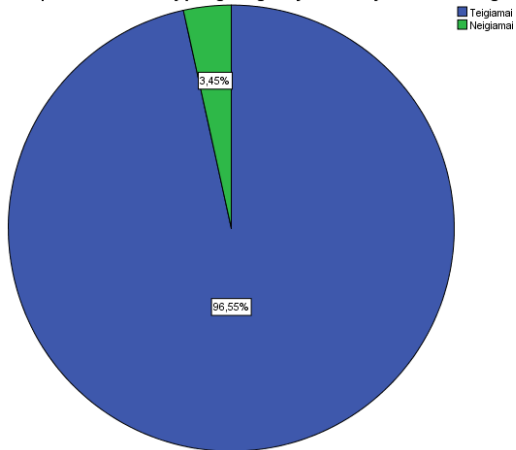
Beveik visi (92,54 %) respondentai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, neuniversitetinį laipsnį turi tik 5,97 %, o vidurinį išsilavinimą vos 1,49 % respondentų (4 pav.). 2 – 5 metų (32,84 %) ir daugiau nei 10 metų (38,81 %) darbo stažą turintys respondentai sudaro absoliučią daugumą tyrime (5 pav.).



4pav. Išsilavinimas (sudaryta autorės, 2017)

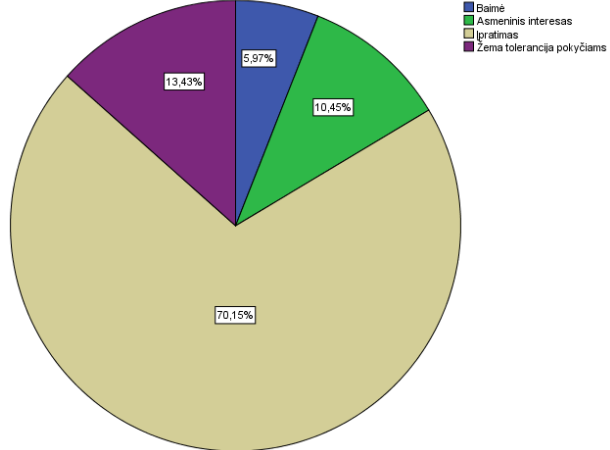
5pav. Darbo stažas dabartinėse pareigose (sudaryta autorės, 2017)

Kaip vertinate inovacijų diegimo galimybes viešojo sektoriaus organizacijose?



6 pav. Viešojo sektoriaus organizacijų inovacinių galimybių vertinimas (sudaryta autorės, 2017)

Kas Jus skatina priešintis inovacijoms:



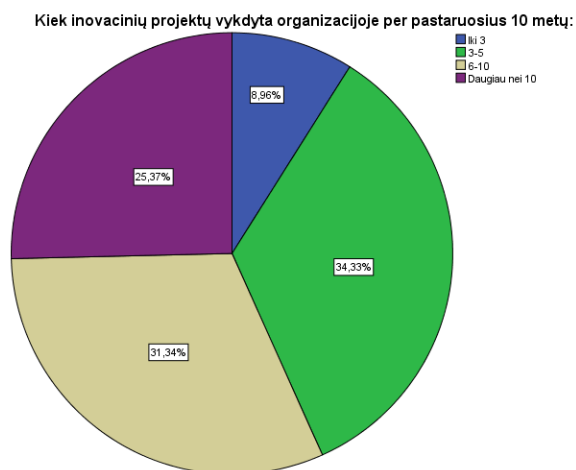
7 pav. Priešinimosi inovacijoms priežastys (sudaryta autorės, 2017)

Kaip matyti iš 6 pav., absoliuti dauguma (96,55 %) respondentų galimybes diegti inovacijas viešojo sektoriaus organizacijose vertina teigiamai. Visi vadovaujančio, administracinio bei vadybinio pobūdžio darbuotojai vienareikšmiškai teigiamai vertina inovacijų diegimo galimybes (žr. priedas, 1 lentelė), tuo tarpu dirbantys kito pobūdžio darbą abejojo labiau (11,11 %), o projektinį darbą dirbantys respondentai šiuo klausimu labiausiai (25,00 %), egzistuoja statistiškai reikšmingi šio klausimo vertinimo skirtumai tarp skirtingą darbą dirbančiųjų darbuotojų ($p=0,000<0,05$, žr. priedas, 1 lentelė). Visi 2 – 5 bei daugiau nei 10 metų dirbantieji vienareikšmiškai teigiamai vertina inovacijų diegimo galimybes (žr. priedas, 2 lentelė), tuo tarpu dirbantys 6 – 10 metus abejojo labiau (10 %), o iki vienerių metų dirbantys respondentai šiuo klausimu abejojo labiausiai (16,7 %), egzistuoja statistiškai reikšmingi šio klausimo vertinimo skirtumai tarp skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų ($p=0,000<0,05$, žr. priedas, 2 lentelė).

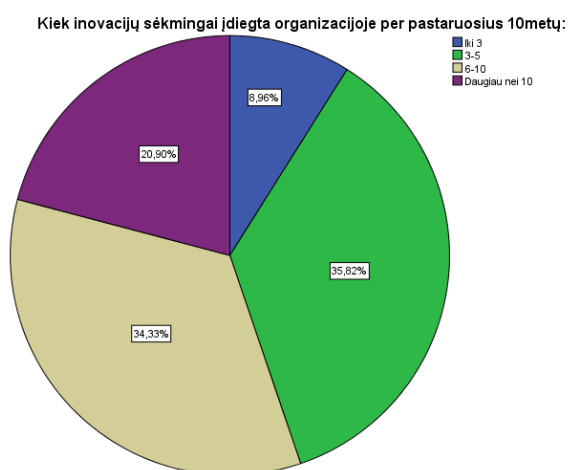
Absoliučiai visi respondentai sutinka jog organizacijoje kurioje jie dirba reikalingos inovacijos.

Iš 7 pav. matyti kad įpratimas yra pagrindinis inovacijų stabdis (70,15 %), taip pat galima paminėti žemą toleranciją pokyčiams (13,43 %) ir asmeninius interesus (10,45 %). Įpratimas stipriausiai priešintis inovacijoms skatina visų tipų darbuotojus, nors projektinio tipo darbuotojus jis veikia labiausiai (100 %). Tuo tarp žema tolerancija pokyčiams labiausiai stabdo kito pobūdžio darbuotojus (44,4 %), baimė – vadybinį (14,3 %) ir administracinį (11,5 %) darbą dirbančius, o asmeninis interesas – visus išskyrus projektinį ir kitokio pobūdžio darbą dirbančiuosius, egzistuoja statistiškai reikšmingi inovacijų pasipriešinimo skirtumai tarp skirtingą darbą dirbančiųjų darbuotojų ($p=0,000<0,05$, žr. priedas, 1 lentelė). Žema tolerancija pokyčiams inovacijas labiausiai stabdo 6 – 10 metų stažą turinčių darbuotojų tarpe (27,3 %), baimė – iki metų dirbančiuosius, o asmeninis interesas visus kurie dirba ilgiau nei metus (žr. priedas, 2 lentelė). Šie pasipriešinimo inovacijoms skirtumai tarp

skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų yra statistiškai reikšmingi ($p=0,000<0,05$, žr. priedas, 2 lentelė).



8 pav. Inovacinių projektų skaičius organizacijoje per pastaruosius 10 metų (sudaryta autorės, 2017)



9 pav. Sėkmingai įdiegtų inovacijų skaičius organizacijoje per pastaruosius 10 metų (sudaryta autorės, 2017)

Kaip matyti iš 8 pav., dažniausiai (34,33 %) respondentai nurodė 3 – 5 inovacinius projektus vykdytus per pastaruosius 10 metų, nedaug atsiliko (31,34 %) 6 – 10 vykdyti projektai, daugiau nei 10 vykdytų projektų nurodė 25,73 %, o mažiau nei 3 – tik 8,96 % respondentų. Iki 3 projektų dažniau (25 %) nei likusieji nurodė projektinį darbą dirbantieji (žr. priedas, 1 lentelė), kartu su kitokio pobūdžio darbuotojais jie dažniau nei visi kiti vykdė 3 – 5 projektus, tuo tarpu vadovai, administracinio bei vadybinio pobūdžio darbą dirbantys respondentai per paskutinius 10 metų dažniau nei likusieji vykdė daugiau nei 5 projektus, egzistuoja statistiškai reikšmingi vykdytų inovacijų skirtumai tarp skirtingą darbą dirbančiųjų darbuotojų ($p=0,000<0,05$, žr. priedas, 1 lentelė). Dauguma (75 %) dirbančiųjų iki 1 metų darbuotojų yra vykdę iki 6 inovacinių projektų (žr. priedas, 2 lentelė), tuo tarpu išdirbusiųjų ilgiau nei metus tarpe daugiau nei pusė darbuotojų yra vykdę daugiau nei 6 projektus, šie inovacijų vykdymo skirtumai tarp skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų yra statistiškai reikšmingi ($p=0,001<0,05$, žr. priedas, 2 lentelė).

Labai panašiai pasiskirstė ir per pastaruosius 10 metų sėkmingai įgyvendintų inovacijų skaičius (9 pav.), dažniausiai darbuotojai nurodė 3 – 5 (35,82 %) ir 6 – 10 (34,33 %) inovacijas, kiek daugiau nei penktadalis (20,90 %) respondentų nurodė daugiau nei 10 sėkmingai įgyvendintų, o mažiau nei 3 inovacijas – vos 8,96 % darbuotojų. Vadovaujančio, vadybinio ir administracinio pobūdžio darbuotojų dauguma yra įvykdžiusi daugiau nei 5 sėkmingas inovacijas, tuo tarpu projektinio ir kitokio pobūdžio atstovų dauguma sėkmingai įgyvendino mažiau nei 6 projektus, egzistuoja statistiškai reikšmingi sėkmingai įvykdytų inovacijų skirtumai tarp skirtingą darbą dirbančiųjų darbuotojų ($p=0,000<0,05$, žr. priedas, 1 lentelė).

5 lentelė. Kada vyksta inovaciniai procesai pagal darbo pobūdį

		Jūsų darbo sritis:					Viso
		Vadovaujantis	Projektinis	Vadybinis	Administracinis	Kita	
Kai to reikalauja nauji įstatymai	Dažnis %	30 47,6%	6 50,0%	12 57,1%	48 61,5%	6 22,2%	102
Pasikeitus įmonės vadovui	Dažnis %	9 14,3%	3 25,0%	3 14,3%	21 26,9%	6 22,2%	42
Atsiradus naujoms technologijoms	Dažnis %	24 38,1%	9 75,0%	18 85,7%	42 53,8%	6 22,2%	99
Inovacijas išsaukia krizės ir visuomenės nepasitenkinimas	Dažnis %	3 4,8%	3 25,0%	3 14,3%	9 11,5%	3 11,1%	21
Inovacijos vyksta nuolatos	Dažnis %	48 76,2%	6 50,0%	12 57,1%	36 46,2%	12 44,4%	114
Viso		63	12	21	78	27	201

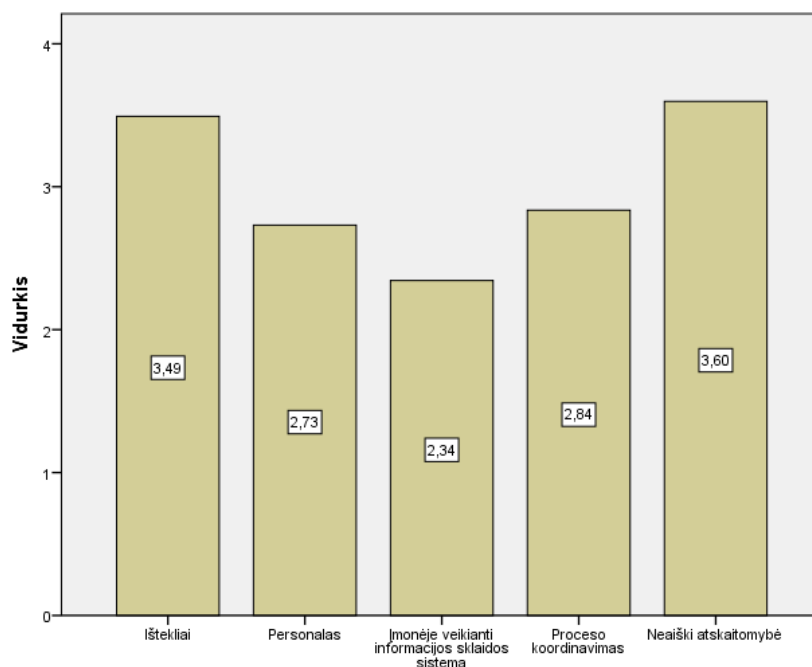
Kaip matyti iš 5 lentelėje pateiktų rezultatų, vadovai dažniau nei likusieji nurodė kad inovacijos vyksta nuolatos (76,2%), vadybinį ir administracinį darbą atliekantieji dažniau nei kiti nurodė naujus įstatymų reikalavimus, visi išskyrus vadovus ir vadybininkus dažniau nurodė, kad pasikeitusi vadovybė yra inovacijų katalizatorius, o naujas technologijas dažniausiai įvardijo projektinį bei vadybinį darbą atliekantys darbuotojai, tuo tarpu projektiniai darbuotojai dažniau nei visi kiti galvoja, kad inovacijas išsaukia krizės ir visuomenės nepasitenkinimas.

6 lentelė. Kada vyksta inovaciniai procesai pagal darbo stažą

		Jūsų darbo stažas dabartinėse pareigose:				Viso
		Iki 1 metų	2-5 metai	6-10 metų	Daugiau nei 10 metų	
Kai to reikalauja nauji įstatymai	Dažnis %	9 37,5%	48 72,7%	15 45,5%	30 38,5%	102
Pasikeitus įmonės vadovui	Dažnis %	9 37,5%	21 31,8%	3 9,1%	9 11,5%	42
Atsiradus naujoms technologijoms	Dažnis %	18 75,0%	42 63,6%	12 36,4%	27 34,6%	99
Inovacijas išsaukia krizės ir visuomenės nepasitenkinimas	Dažnis %	6 25,0%	6 9,1%	6 18,2%	3 3,8%	21

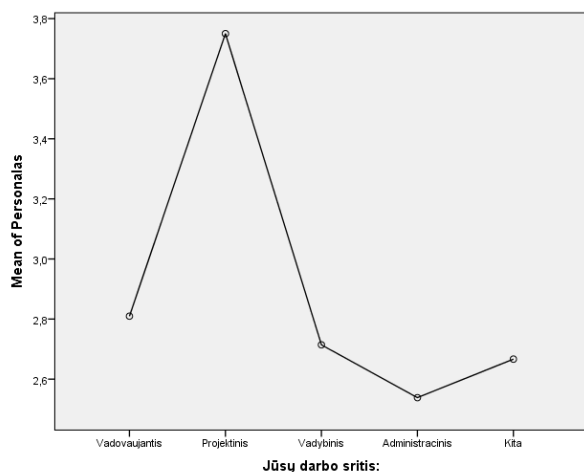
Inovacijos vyksta nuolatos	Dažnis %	9 37,5%	39 59,1%	18 54,5%	48 61,5%	114
Viso		24	66	33	78	201

Kaip matyti iš 6 lentelėje pateiktų rezultatų, darbuotojai dirbantys iki 1 ir 2 – 5 metus dažniau nei likusieji paminėjo naujas technologijas kurios skatina vystyti inovacinius procesus, naujus įstatymų reikalavimus dažniausiai nurodo 2 – 5 metus išdirbusieji, o įmonės vadovo pasikeitimą – dirbantieji iki 6 metų, tuo tarpu, kad inovacijos vyksta nuolatos mažiausiai sutinka mažiau nei metus dirbantieji, o krizės ir visuomenės nepasitenkinimas kaip inovacijų variklis dažniausiai minimas iki 1 ir 6 – 10 metų darbo stažą turinčių darbuotojų.

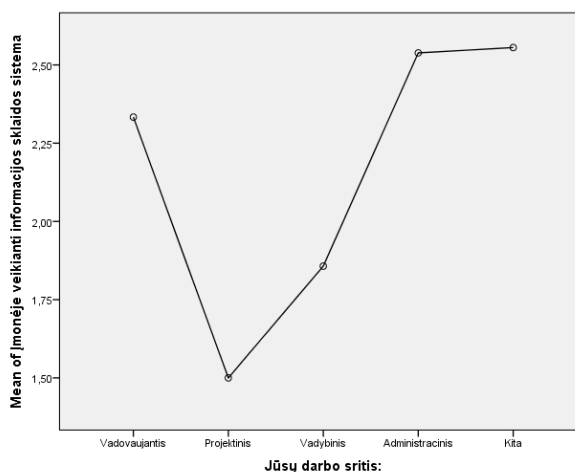


10 pav. Inovacijų diegimo trukdžiai (sudaryta autorės, 2017)

Kaip matyti iš 10 pav., labiausiai inovacijoms trukdo neaiški atskaitomybė (3,60) ir ištekliai (3,49), tuo tarpu informacijos sklaidos sistema (2,34) turi mažiausiai įtakos inovacijų diegime.

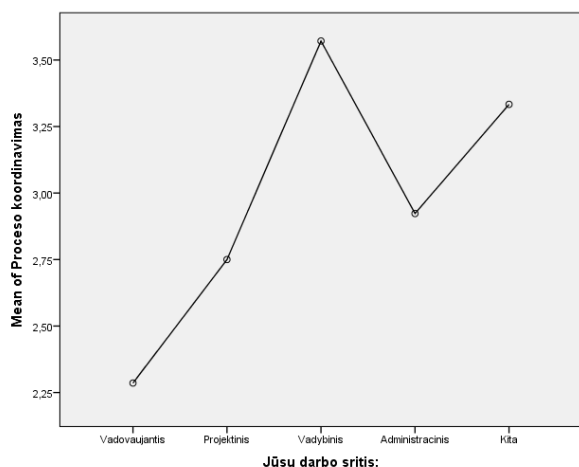


11 pav. Personalas pagal darbo sritį (sudaryta autorės, 2017)

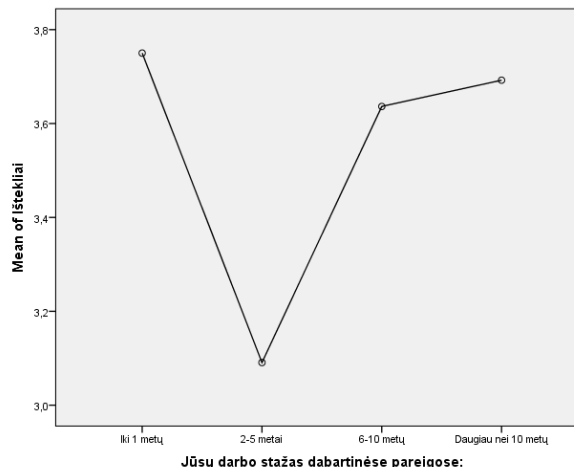


12 pav. Informacijos sklaidos sistema pagal darbo sritį (sudaryta autorės, 2017)

Kaip matyti iš 11 pav. personalą kaip inovacijų stabdį labiau nei likusieji vertina dirbantys projekcinį darbą, šie personalo įtakos inovacijoms skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p=0.044 < 0.05$, žr. priedas, 3 lentelė). Tuo tarpu informacijos sklaidos sistemą įmonėje kaip inovacijų stabdį dirbantys projekcinį darbą sureikškina mažiausiai iš visų (12 pav.), šie informacijos sklaidos sistemos įmonėje įtakos inovacijoms skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p=0.005 < 0.05$, žr. priedas, 3 lentelė).

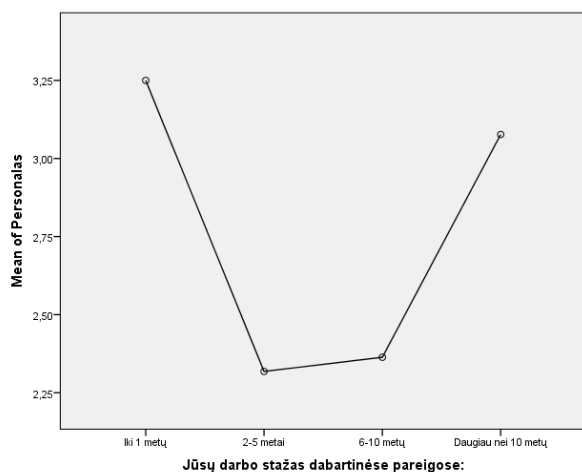


13 pav. Proceso koordinavimas pagal darbo sritį (sudaryta autorės, 2017)

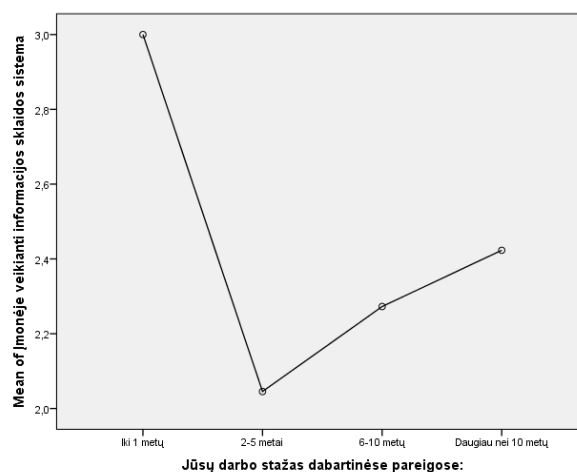


14 pav. Ištekliai pagal darbo stažą (sudaryta autorės, 2017)

Vadovai mažiau nei visi likusieji darbuotojai (13 pav.), linkę manyti, kad proceso koordinavimas trukdo sėkmingam inovacijų diegimo procesui, šie proceso koordinavimo įtakos inovacijoms skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p=0.000 < 0.05$, žr. priedas, 3 lentelė). Turintys 2 – 5 metų stažą mažiau nei visi kiti yra linkę kaltinti išteklius dėl sėkmingo inovacijų diegimo (14 pav.), šie išteklių įtakos inovacijoms skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p=0.046 < 0.05$, žr. priedas, 4 lentelė).

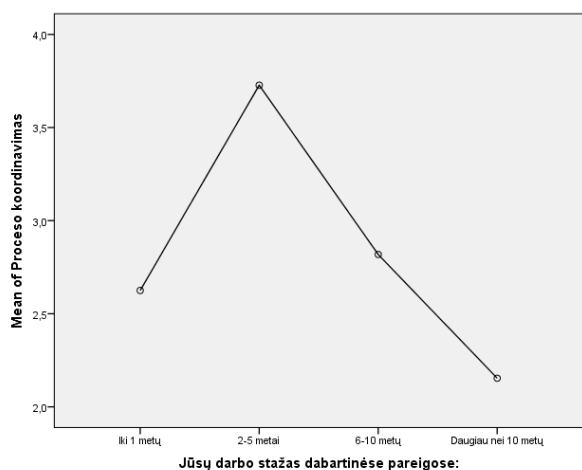


15 pav. Personalias pagal darbo stažą (sudaryta autorės, 2017)

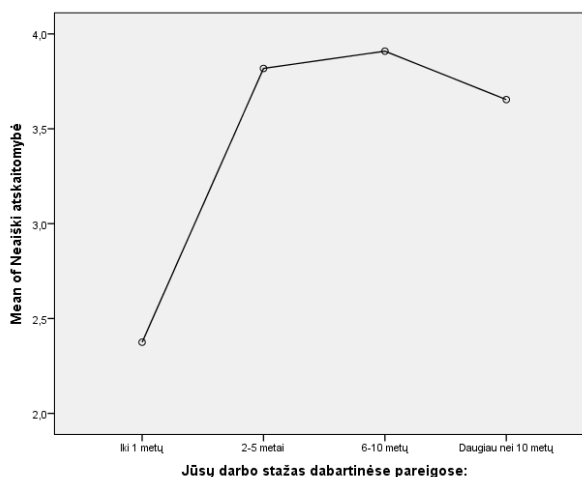


16 pav. Informacijos sklaidos sistema pagal darbo stažą (sudaryta autorės, 2017)

Turintys 2 – 10 metų stažą mažiau nei visi kiti yra linkę kaltinti personalą dėl sėkmingo inovacijų diegimo (15 pav.), šie personalo įtakos inovacijoms skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p=0.000<0.05$, žr. priedas, 4 lentelė). Mažesnę nei 1 metų stažą turintys darbuotojai labiau nei visi kiti informacijos sklaidos sistemą įmonėje vertina kaip inovacijų stabdį (16 pav.), šie informacijos sklaidos sistemos įmonėje įtakos inovacijoms skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p=0.003<0.05$, žr. priedas, 4 lentelė).



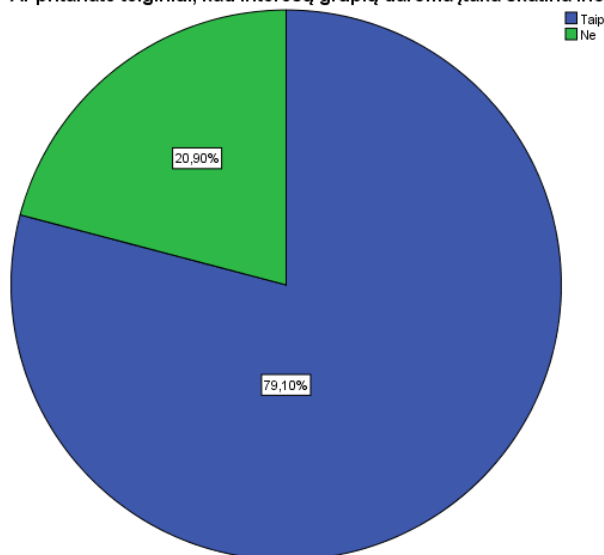
17 pav. Proceso koordinavimas pagal darbo stažą (sudaryta autorė, 2017)



18 pav. Atsakomybė pagal darbo stažą (sudaryta autorės, 2017)

Turintys 2 – 5 metų stažą labiau nei visi likusieji darbuotojai (17 pav.), linkę manyti, kad proceso koordinavimas trukdo sėkmingam inovacijų diegimo procesui, šie proceso koordinavimo įtakos inovacijoms skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p=0.000<0.05$, žr. priedas, 4 lentelė). Neaiški atskaitomybė sėkmingai diegti inovacijas labiausiai trukdo didesnę nei vienerių metų stažą turintiems darbuotojams (18 pav.), šie atskaitomybės įtakos inovacijoms skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p=0.000<0.05$, žr. priedas, 4 lentelė).

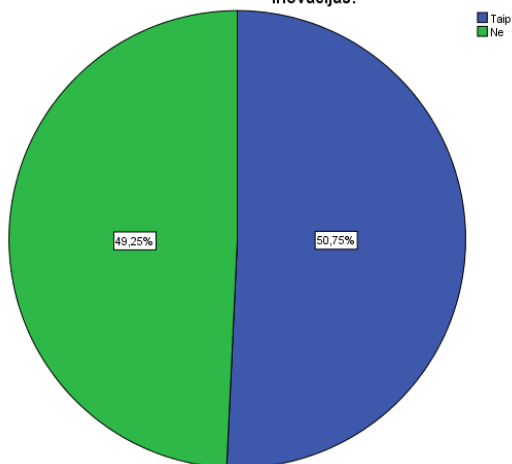
Ar pritariate teiginiui, kad interesų grupių daroma įtaka skatina inovacijų diegimą:



19 pav. Interesų grupių įtaką (sudaryta autorės, 2017)

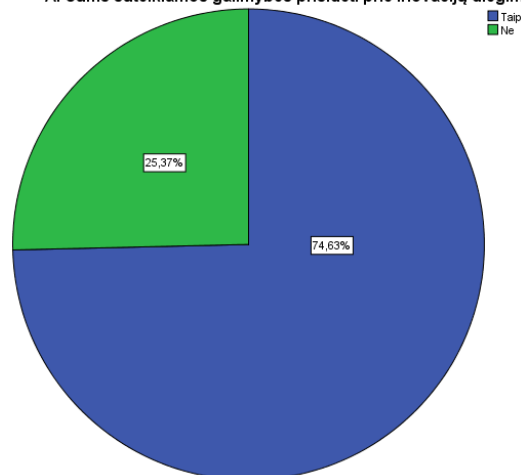
Kaip matyti iš 19 pav., absoliuti dauguma (79,10 %) darbuotojų sutinka, kad interesų grupių daroma įtaka skatina inovacijų diegimą. Šiam teiginiui pritarė dauguma visų profilių darbuotojų, tuo tarpu daugiau nei pusė (57,10 %) dirbančių vadybinį darbą nesutinka, kad interesų grupių įtaka skatina inovacijų diegimą, egzistuoja statistiškai reikšmingi nuomonės apie interesų grupių įtaką inovacijų skatinimui skirtumai tarp skirtingą darbą dirbančiųjų ($p=0,000<0,05$, žr. priedas, 1 lentelė).

Ar pastebimas Jūsų įmonėje personalo motyvavimas ir skatinimas diegti inovacijas:



20 pav. Personalo motyvavimas ir skatinimas (sudaryta autorės, 2017)

Ar Jums suteikiamos galimybės prisidėti prie inovacijų diegimo įmonėje:

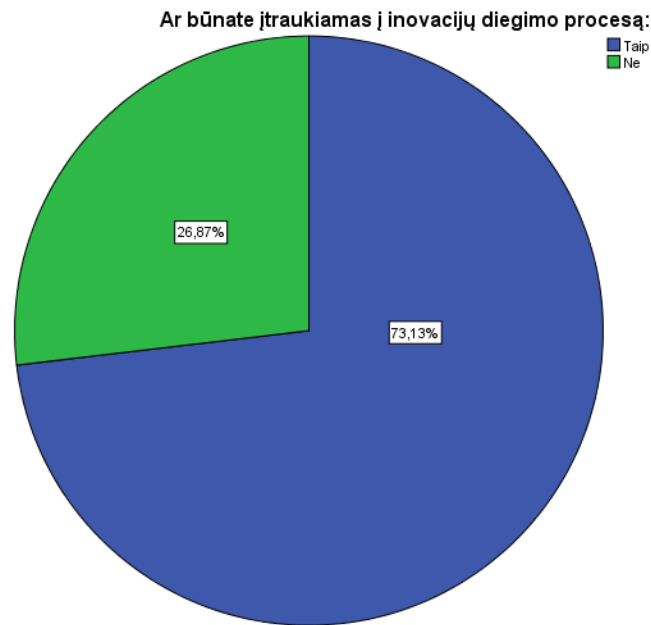


21 pav. Galimybės prisidėti prie inovacijų diegimo organizacijoje (sudaryta autorės, 2017)

Iš 20 pav. matyti, kad vertindami ar personalas yra motyvuojamas diegti inovacijas darbuotojai pasiskirstę po lygiai.

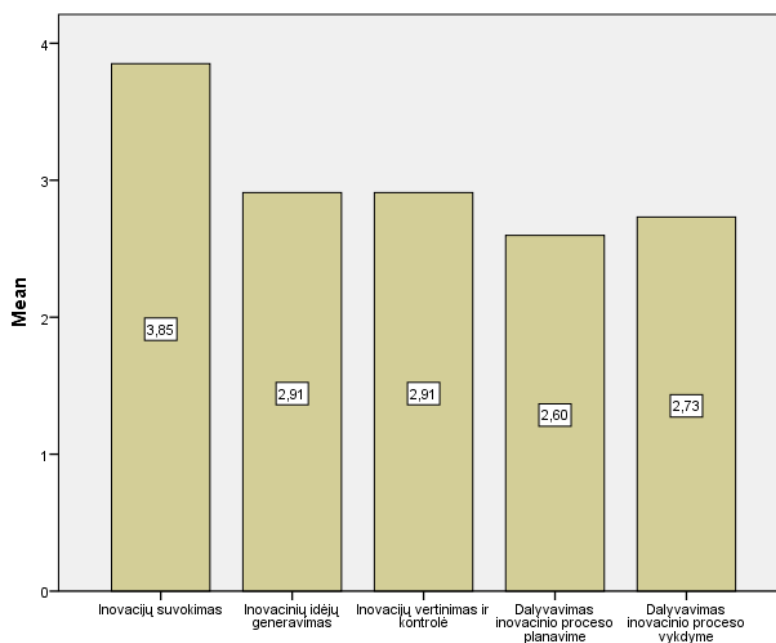
Tik ketvirtis (25,37 %) darbuotojų skundžiasi, kad jiems nėra suteikiamos galimybės prisidėti prie inovacijų diegimo įmonėje (21 pav.). Dirbantys projektinio pobūdžio darbą progą prisidėti prie inovacijų diegimo įmonėje gauna kur kas rečiau nei kitų sričių specialistai, egzistuoja statistiškai

reikšmingi galimybių prisidėti prie inovacijų diegimo skirtumai tarp skirtingą darbą dirbančių darbuotojų ($p=0,000<0,05$, žr. priedas, 1 lentelė). Turintys mažesnę nei vienerių metų stažą progą prisidėti prie inovacijų diegimo įmonėje gauna kur kas rečiau nei didesnę darbo stažą turintys darbuotojai, egzistuoja statistiškai reikšmingi galimybių prisidėti prie inovacijų diegimo skirtumai tarp skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų ($p=0,016<0,05$, žr. priedas, 2 lentelė).



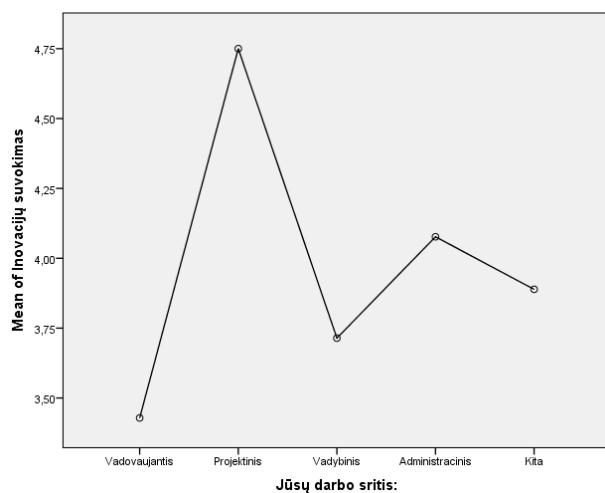
22 pav. Personalo įtraukimas į inovacijų diegimo procesą (sudaryta autorės, 2017)

Kaip matyti iš 22 pav., absoliuti dauguma (73,13 %) darbuotojų yra įtraukiama į inovacijų diegimo procesą. Vadybinio bei administracinio profilio darbuotojai kur kas rečiau nei likusieji yra įtraukiami į inovacijų diegimo procesą, egzistuoja statistiškai reikšmingi įtraukimo į inovacijų diegimo procesą skirtumai tarp skirtingo darbo pobūdžio darbuotojų ($p=0,000<0,05$, žr. priedas, 1 lentelė).

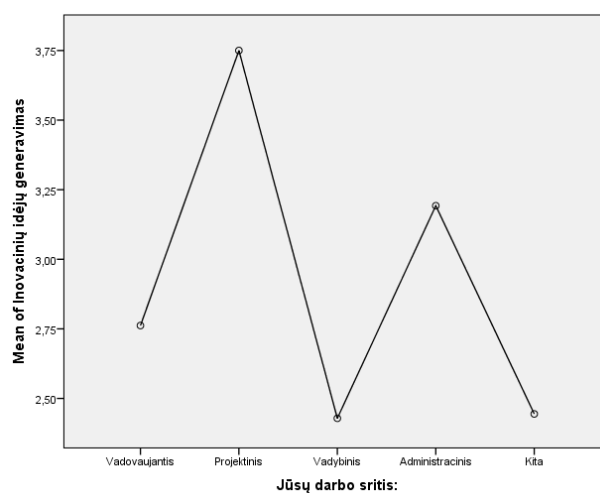


23 pav. Asmeninių inovacinių gebėjimų vertinimas (sudaryta autorės, 2017)

Kaip matyti iš 23 pav., darbuotojai geriausiai vertina savo inovacijų suvokimą (3,85), tuo tarpu sugebėjimą planuoti (2,60) bei vykdyti (2,73) inovacinę procesą jie vertina prasčiausiai.

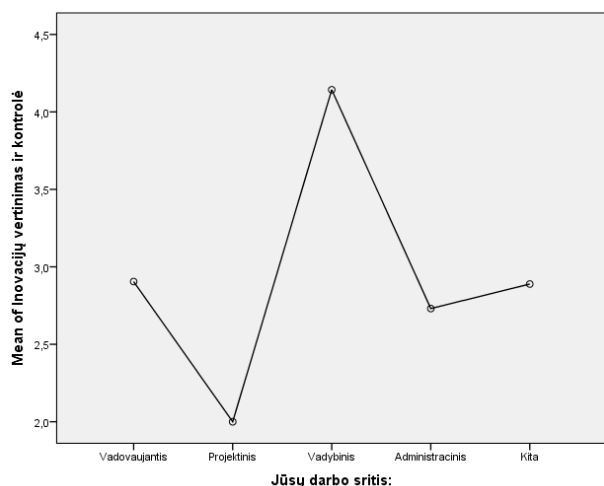


24 pav. Inovacijų suvokimas pagal darbo sritį (sudaryta autorės, 2017)

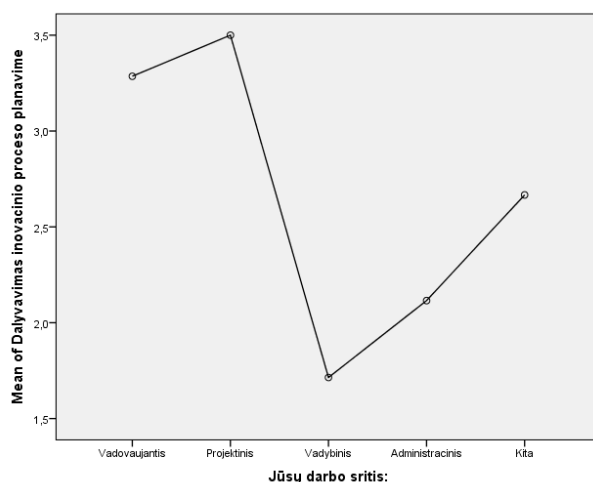


25 pav. Inovacinių idėjų generavimas pagal darbo sritį (sudaryta autorės, 2017)

Kaip matyti iš 24 pav. dirbantys projektinį darbą savo inovacijų suvokimą vertina kur kas geriau nei likusieji darbuotojai, šie inovacijų suvokimo skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p=0.002<0.05$, žr. priedas, 5 lentelė). Tuo tarpu savo inovacinių idėjų generavimą geriau nei likusieji vertina administracinį bei projektinį darbo pobūdį dirbantieji (25 pav.), šie inovacinių idėjų generavimo skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p=0.004<0.05$, žr. priedas, 5 lentelė).

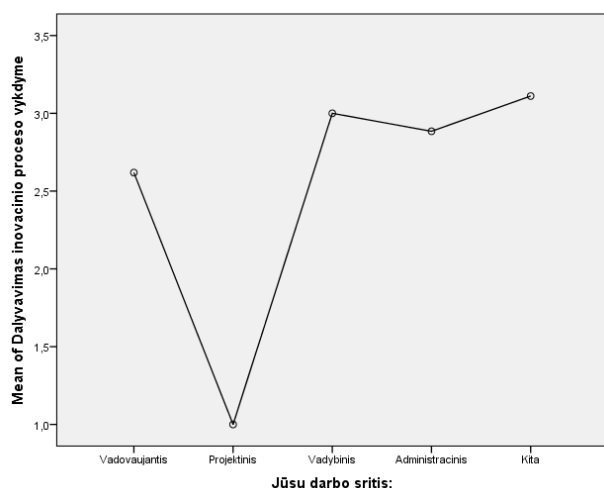


26 pav. Inovacijų vertinimas ir kontrolė pagal darbo sritį (sudaryta autorės, 2017)

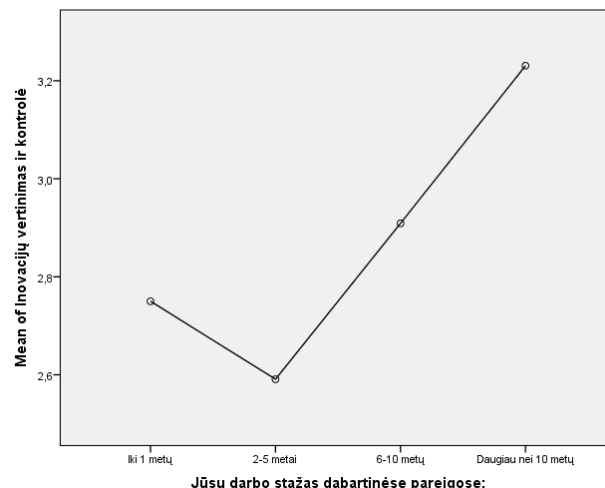


27 pav. Dalyvavimas inovacinio proceso planavime pagal darbo sritį (sudaryta autorės, 2017)

Kaip matyti iš 26 pav. vadybininkai kur kas geriau nei likusieji vertina savo inovacijų vertinimo ir kontrolės sugebėjimus, šie nuomonės skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p=0.000<0.05$, žr. priedas, 5 lentelė). Savo gebėjimus dalyvauti inovacinio proceso planavime vadovai bei dirbantys projekcinį darbą vertina kur kas geriau nei likusieji (27 pav.), šie gebėjimo dalyvauti inovacinio proceso planavime skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p=0.000<0.05$, žr. priedas, 5 lentelė).

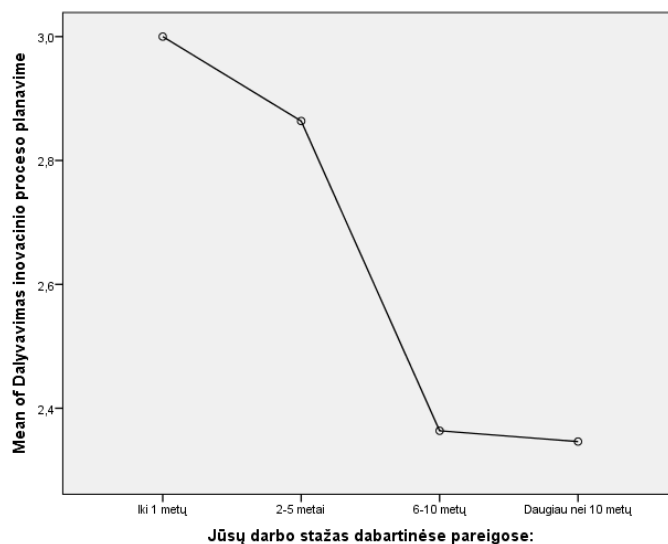


28 pav. Dalyvavimas inovacinio proceso vykdyme pagal darbo sritį (sudaryta autorės, 2017)



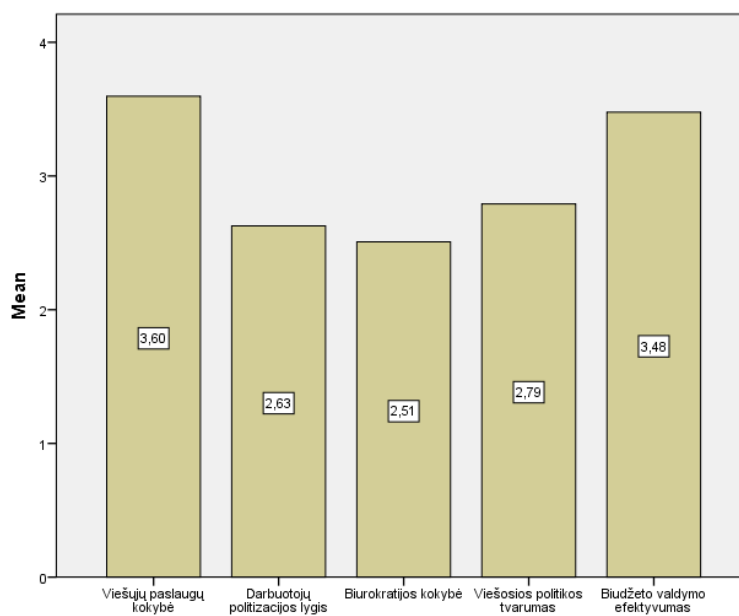
29 pav. Inovacijų vertinimas ir kontrolė pagal darbo stažą (sudaryta autorės, 2017)

Kaip matyti iš 28 pav. dirbantys projekcinį darbą labiausiai abejoja savo galimybe vykdyti inovacinį procesą, šie nuomonės skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p=0.000<0.05$, žr. priedas, 5 lentelė). Savo gebėjimus vertinti bei kontroliuoti inovacijas dirbantys 2 – 5 metus vertina prasčiau nei visi kiti (29 pav.), šie gebėjimo inovacijų vertinimo ir kontrolės gebėjimo skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p=0.034<0.05$, žr. priedas, 6 lentelė).



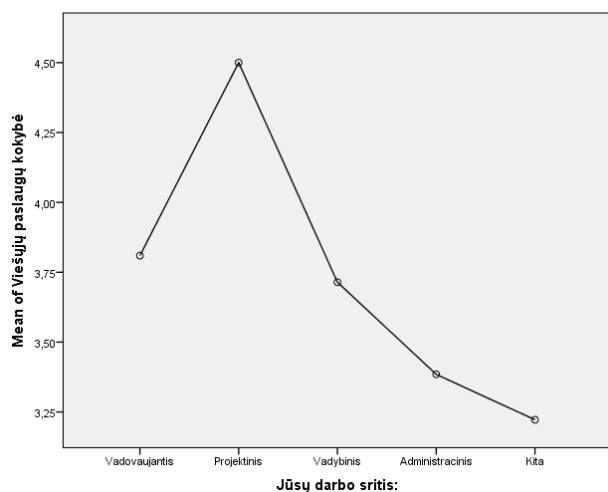
30 pav. Dalyvavimas inovacinio proceso planavime pagal darbo stažą (sudaryta autorės, 2017)

Turintys ilgesnį nei 6 metų stažą savo gebėjimus planuoti inovacinius procesus vertina kur kas prasčiau nei trumpiau dirbantieji (30 pav.), šie gebėjimo planuoti inovacinį procesą skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p=0.031 < 0.05$, žr. priedas, 6 lentelė).

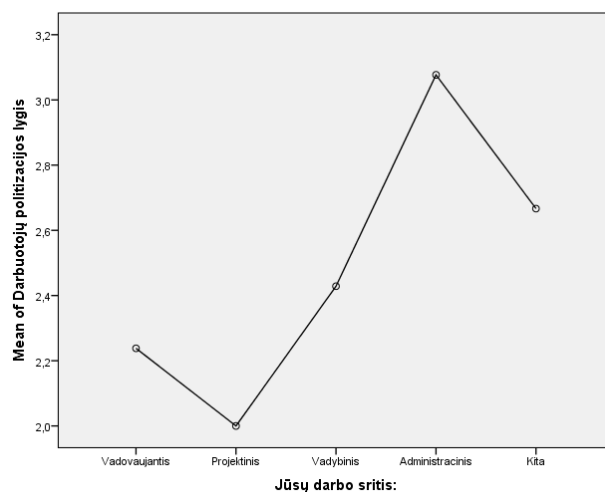


31 pav. Organizacijų valdymo efektyvumo vertinimas (sudaryta autorės, 2017)

Kaip matyti iš 31 pav., geriausiai darbuotojai vertina viešųjų paslaugų kokybę (3,60) bei biudžeto valdymo efektyvumą (3,48), tuo tarpu darbuotojų politizacijos lygį (2,63) ir biurokratijos kokybę (2,51) jie vertina prasčiausiai.

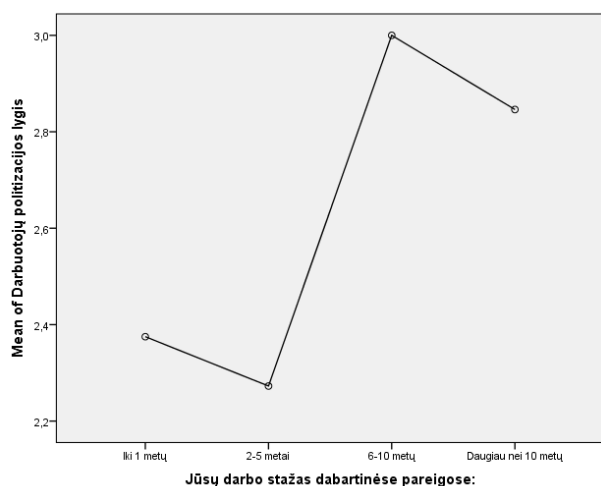


32 pav. Viešųjų paslaugų kokybė pagal darbo sritį (sudaryta autorės, 2017)

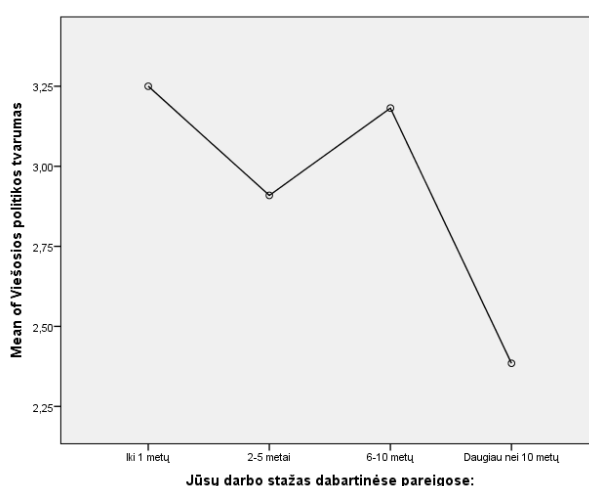


33 pav. Darbuotojų politizacijos lygis pagal darbo sritį (sudaryta autorės, 2017)

Kaip matyti iš 32 pav. dirbantys projektinį darbą kur kas geriau nei likusieji vertina viešųjų paslaugų kokybę, šie nuomonės skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p=0.040 < 0.05$, žr. priedas, 7 lentelė). Darbuotojų politizacijos lygiu mažiau nei visi kiti skundžiasi administracinio pobūdžio darbuotojai (33 pav.), šie politizacijos lygio vertinimo skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p=0.001 < 0.05$, žr. priedas, 7 lentelė).

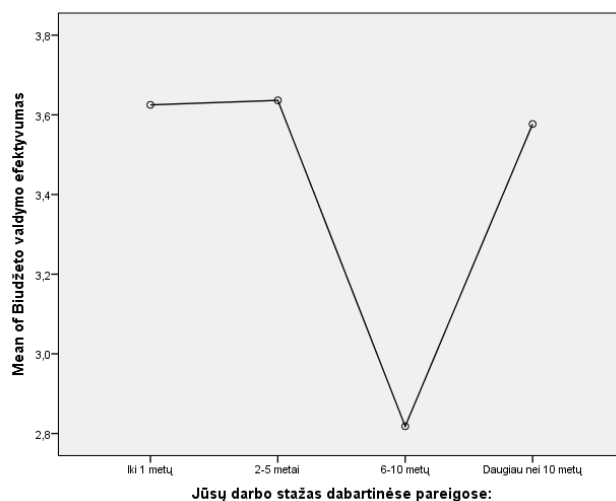


34 pav. Darbuotojų politizacijos lygis pagal darbo stažą (sudaryta autorės, 2017)



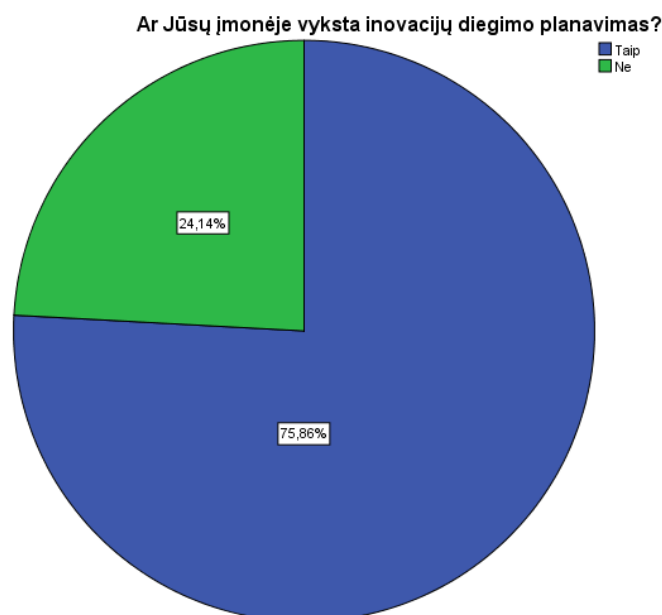
35 pav. Viešosios politikos tvarumas pagal darbo stažą (sudaryta autorės, 2017)

Dirbantys ilgiau nei 5 metus kur kas mažiau nei kiti nepatenkinti darbuotojų politizacijos lygiu (34 pav.), šie darbuotojų politizacijos lygio vertinimo skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p=0.017 < 0.05$, žr. priedas, 8 lentelė). Didesnį nei 10 metų stažą turintys darbuotojai mažiau nei visi kiti patenkinti viešosios politikos tvarumu (35 pav.), šie viešosios politikos tvarumo vertinimo skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p=0.004 < 0.05$, žr. priedas, 8 lentelė).



36 pav. Biudžeto valdymo efektyvumas pagal darbo stažą (sudaryta autorės, 2017)

6 – 10 metų stažą turintys darbuotojai biudžeto valdymo efektyvumą vertina prasčiau nei visi kiti (36 pav.), šie biudžeto valdymo efektyvumo skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p=0.039<0.05$, žr. priedas, 8 lentelė).



37 pav. Inovacijų diegimo planavimas (sudaryta autorės, 2017)

Kaip matyti iš 37 pav., tik 24,14 % apklaustųjų teigia, kad jų įmonėje nevyksta inovacijų diegimo planavimas.

Atlikus kiekybinį tyrimą, vertinant respondentų atsakymus, buvo atsižvelgiama į darbo stažą ir darbo pobūdį. Apžvelgta kaip skirtingas pareigas užimantys darbuotojai vertina inovacijų diegimo galimybes, atsižvelgiant į inovacinių procesų valdymą, projektų įgyvendinimą, apžvelgiama su kokiomis kliūtimis susiduriama bei kaip vertina savo galimybes prisidėti prie inovacijų diegimo.

Respondentai vienareikšmiškai teigia, kad inovacijos yra būtinos jų organizacijose ir nepaisant daugumos teigiamai vertinamų inovacijų diegimo galimybių, jauniausi ir trumpiausiai dirbantys viešajame sektoriuje, projektinį darbą dirbantys ir dirbantys 6 – 10 metų abejonių turėjo daugiausiai.

Nepaisant to, kad inovacijų svarba suvokiama jau ne vienerius metus, tačiau remiantis tyrimo rezultatais, viešajame sektoriuje inovacinių projektų diegimas susiduria su esminėmis kliūtimis, kurios nekinta jau eilę metų. Dešimties metų bėgyje dauguma respondentų, iš jų pagrindė projektinį darbą dirbantys, nurodė 3 – 5 įvykdytus inovacinius projektus, kuriuos taip pat vertina kaip sėkmingai įdiegtus, kiek mažiau respondentų nurodė 6 – 10 projektų, iš jų dauguma vadovaujantį, administracinį ir vadybinį darbą dirbantys respondentai. Pagrindinėmis kliūtimis sėkmingai diegti inovacijas, respondentai išskyrė įpratimą (daugumoje projektinį darbą dirbantys) prie esamos situacijos, taip pat daugelis įvardijo žemą toleranciją pokyčiams (vadybinį ir administracinį darbą dirbantys) bei asmeninius interesus. Baimę įvardijo trumpiausiai viešajame sektoriuje dirbantys respondentai. Labiausiai inovacijoms diegti trukdo neaiški atsakomybė, nepakankami ištekliai ir netinkamas inovacijų diegimo proceso koordinavimas. Nepaisant to, kad inovacijų reikalingumas ir planuojamų diegti inovacijų suvokimas vertinamas palankiausiai, tačiau inovacijų diegimo planavimas ir vykdymas vertinami prasčiausiai. Taigi, nepaisant to, kad inovacijų diegimo planavimas, daugumos respondentų teigimu, vyksta nuolatos, tačiau jis yra ne pakankamai išbaigtas ir neturi tęstinumo, kad tolesniuose etapuose diegimo procesas vyktų sklandžiai. Dėl to susiduriama su nepakankamo finansavimo ir biudžeto valdymo problemomis, su inovacinių projektų tęstinumu, bei asmenine darbuotojų tolerancijos pokyčiams stoka. Puse respondentų nesijaučia motyvuojami ir skatinami prisidėti prie inovacijų organizacijose, ir net ketvirtis mano, kad jiems nesuteikiamos galimybės prisidėti prie inovacijų diegimo proceso. Tai prisideda prie neefektyvaus inovacijų diegimo proceso valdymo bei sulėtina inovacinių projektų vykdymą, padidina projektų finansinius kaštus.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Inovacijų diegimas viešojo sektoriaus organizacijose turi tam tikrų probleminių taškų, kurie tampa itin pastebimi inovacinio projekto proceso diegimo eigoje. Pagrindiniai probleminiai aspektai yra: tarpsektorinės komunikacijos disbalansas, nepalanki organizacinė struktūra, neinovatyvi vidinė organizacijos kultūra, finansinių išteklių trūkumas, nelankstus inovacinio proceso valdymas, neefektyvus inovatyvaus projekto proceso laiko paskirstymas.

2. Diegiant inovacijas viešojo sektoriaus organizacijose svarbu įvertinti ar organizacija sudaro prielaidas inovacijoms ir ar ji yra pajėgi įveikti iškylančius iššūkius. Išanalizavus teorinius aspektus, galima teigti, kad organizacijos siekdamos sukurti prielaidas inovacijoms, turi remtis darbuotojų skatinimu ir motyvavimu, kurti inovatyvioms idėjoms ir pačioms inovacijoms palankią aplinką, analizuoti rinkos poreikius ir įvertinti pačios organizacijos gebėjimus tapti inovatyvia. Nepakankamas dėmesys vidinės ir išorinės aplinkos analizei, sukuria tam tikras kliūtis inovacijų diegimui. Neįvertinus tinkamai vidinės aplinkos, t. y. nepalankios organizacinės struktūros, vidinės kultūros ir galimo darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams, bei išorinės aplinkos, t. y. visuomenė nepateisina inovacijų, o politikos formuotojai nepalaiko ir neteikia finansinių išteklių inovacijų diegimui, tai sudaro sąlygas, vykti organizacijų stagnacijai, jos tampa ne inovatyvios, neteikia kokybiškų paslaugų ar produktų, iššaukia visuomenės nepasitenkinimą, nes nebeatitinka joms keliamų reikalavimų. Taip tampa sunku vertinti organizacijų veiklos efektyvumą.

3. Siekiant iširti inovacijų diegimo galimybes viešojo sektoriaus organizacijose, nustatius inovacijų diegimo prielaidas ir iššūkius, buvo atliekami empiriniai tyrimai: kokybinis tyrimas ir kiekybinis tyrimas. Sudarius tyrimo metodiką ir atlikus tyrimą, galima teigti, kad inovacijų diegimas sudaro tam tikrą loginę seką, kuri remiasi organizacijų valdymo principais. Tačiau šią seką gali išbalansuoti tam tikri specifiniai faktoriai, kas sukelia inovacijų diegimo trikdžius viešojo sektoriaus organizacijose. Inovacijų diegimo valdymas turi pasižymėti lankstumu sprendžiant iškylančius probleminius klausimus, turi būti vertinama išorinės ir vidaus aplinkos veiksnių poveikis. Pasirengimas inovacijų diegimui turi būti strategiškai planuojamas, įvertinama nuokrypis nuo inovacinio projekto, gerai struktūruotas, įvertintas finansinis atsiperkamumas, numatoma inovacijų rinka ir tinkamai paskirstyta atsakomybė bei vykdoma kontrolė. Diegiant inovacijas svarbu įvertinti administracinius suvaržymus, kurie riboja inovacinius organizacijos gebėjimus, bei suderinti interesų grupių poreikius, kad būtų pasiektas maksimalus inovacijų teikiamas efektyvumas.

4. Atlikus tyrimą, pasitvirtino iškelta hipotezė, kad viešojo sektoriaus organizacijose dėl neefektyvaus inovacijų diegimo proceso valdymo ir žemos biurokratijos kokybės, lėtėja projektų vykdymas, didėja finansiniai kaštai, kas trukdo pasiekti didžiausią efektyvumą, dėl ko kyla visuomenės nepasitenkinimas.

Kiekybinio tyrimo metu paaiškėjo, kad viešojo sektoriaus organizacijoms trūksta inovatyvumo dėl neskiriamo pakankamo dėmesio kuriant inovacijoms palankią aplinką. Nors organizacijų galimybės diegti inovacijas darbuotojų vertinamos palankiai, tačiau stinga darbuotojų motyvavimo, išlieka asmeninių interesų, o ne organizaciniai ir visuomeniniai prioritetai. Dėl netinkamo inovacijų diegimo proceso koordinavimo, neaiškios atsakomybės ribos, o planavimas ir vykdymas susiduria su tam tikrais nesklaidumais.

Kokybinio tyrimo metu respondentai akcentavo inovacijų įtraukimą į strateginius planus, objektyvų išorinių ir vidinių veiksnių vertinimą, procesų stebėjimą ir rezultatų vertinimą, kadangi yra tam tikri teisiniai įpareigojimai, kurie skatina būti inovatyviais. Tačiau organizacijose pastebimi tam tikri nesklaidumai viename ar kitame procese, kai sudaromus planus reikia pritaikyti prie besikeičiančių įstatymų, kas išbalansuoja veiklą. Vienas esminių trikdžių diegti inovacijas išlieka nepakankamas finansavimas, žmogiškųjų išteklių gebančių analizuoti bei realizuoti inovacijas trūkumas, darbuotojų pasipriešinimas inovacijoms ir komunikacijos tarp darbuotojų nebuvimas bei menka darbuotojų motyvacija. Nėra bendro suvokimo, kad dirbama bendram tikslui, išlieka asmeninių interesų viršenybė.

Taigi, viešojo sektoriaus organizacijų galimybes diegti inovacijas, atsižvelgiant į analizuotas prielaidas ir iššūkius, galima vertinti palankiai, kadangi darbuotojai savo organizacijas vertina kaip pakankamai inovatyvias, puikiai suvokia inovacijų reikšmę tolesniam vystymuisi, o paslaugas kaip kokybiškas atitinkančias ne tik Lietuvos įstatymus, bet ir tarptautinius standartus, organizacijose nuolatos vykdomi inovaciniai projektai. Tačiau yra spęstinių probleminių aspektų, kurie sudaro kliūtis maksimaliai efektyviam inovatyvumui. Kad minėtas problemas spęsti, siūlytina kurti lankstesnę darbuotojų motyvavimo sistemą, kas pritrauktų darbuotojus gebančius sėkmingiau realizuoti inovacinius procesus, sutelkti dėmesį į tinkamą ir sklaidų inovacijų proceso koordinavimą, proceso planavimo ir vykdymo suderinamumą bei tinkamai spęsti inovacijų finansavimo problemą.

LITERATŪRA

- Babravičius, J. ir Dzemyda I. (2012). Naujosios viešosios vadybos elementai: teorinis požiūris. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (25), 52 – 62. [žiūrėta 2016-10-05]. Prieiga per internetą
http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2012_1_25/babravicius_zemyla.pdf
- Bason, Ch. (2014). Leading Public Sector Innovation. *Co-creating for a better society*, 76 – 78. Chicago: Policy Press.
- Bitinas B. (2006). Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. Vilnius: Kronta, 391 p.
- Blocha, C. & Bugge M. M. (2013). Public sector innovation – From theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27:133– 145. [žiūrėta 2016-05-10]. Prieiga per internetą
http://pure.au.dk/portal/files/55795978/1_s2.0_S0954349X13000477_main.pdf
- Bučinskas A., Raipa A. ir Giedraitytė V. (2012). Inovacinių procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija: metodologinis aspektas. *Tiltai*, 2. Klaipėda: Klaipėdos Universitetas.
- Collm A. & Schedler K. (2014). Strategies for introducing organizational innovation to public service organizations. *Public Management Review*, Vol. 16, No. 1, 140–161.
- Cunningham J. B. & Kempling J. S. (2009). Implementing change in public sector organizations. *Management Decision*, Vol. 47, No. 2, 330-344. [žiūrėta 2016-05-10]. Prieiga per internetą
<http://www.nhsemployers.org/~media/Employers/Documents/Campaigns/Do%20OD/Implementing%20change%20in%20public%20sector%20organisations.pdf>
- Domarkas V. ir Juknevičienė V. (2010). Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 31, 77-90.
- Giedraitytė V. ir Raipa A. (2012). Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame viešajame valdyme. *Viešoji politika ir administravimas*, T. 11, Nr. 2, 187–197.
- Jaškauskas V., Kisieliene G. (2012). Statybos projektų valdymas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 4 (37). [žiūrėta 2016-11-05]. Prieiga per internetą
http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2012~ISSN_1648-8776.N_4_37.PG_128-135/DS.002.0.01.ARTIC
- Kardelis K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. *Lietuvos kūno kultūros akademija*. Kaunas: Judex, 398 p.
- Kardelis K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. *2-asis pataisytas ir papildytas leidimas*. Kaunas.
- Karyotakis K. M. & Moustakis V. S. (2014). Reinvention of the public sector: total quality management and change management. *Singidunum: Journal of applied sciences*, 11 (2): 30-44. [žiūrėta 2016-11-05]. Prieiga per internetą

<http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-8090/2014/2217-80901402030K.pdf>

- Kraujutaitytė L. (2011). Viešojo valdymo modeliai: demokratijos link. *Human Resources: The Main Factor of Regional Development, Issue 4, 98-108*. [žiūrėta 2017-01-05]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=1e806fcc-a34d-4ea6-8fc0-4cd1ef743339%40sessionmgr120&vid=0&hid=118&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=67721875&db=bth>
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija (2015). *Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma? Teminio tyrimo ataskaita*. [žiūrėta 2016-05-08]. Prieiga per internetą <https://www.lietuva2030.lt/lt/download/ffc4faf204a194e9dc92a1d9e2271d23eae1afd0bc14fbf56/1>
- Lodge M. ir Wegrich K. (2012) Managing regulation: regulatory analysis, politics and policy. *Political Studies Review, Vol. 13, Issue 3, 437*. [žiūrėta 2017-01-15]. Prieiga per internetą http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1478-9302.12100_72/full
- Luke B., Verreynne M. L. & Kearins K. (2010). Innovative and entrepreneurial activity in the public sector: The changing face of public sector institutions. *Innovation: management, policy & practice, 12: 138–153*. [žiūrėta 2016-11-08]. Prieiga per internetą <http://eprints.qut.edu.au/37241/1/37241.pdf>
- Maceika A., R. Strazdas. (2007). Inovacijos viešojo administravimo institucijose. *Viešasis administravimas, Nr. 1-2 (13-14)*. Vilnius.
- Meijer A. J. (2014). From hero-innovators to distributed heroism. *Public Management Review, Vol. 16, No. 2, 199–216*.
- Melnikas, B. (2012). Valdymas, vadyba ir administravimas šiuolaikinių iššūkių kontekste: nauji mokslinių tyrimų prioritetai. *Viešasis administravimas, Vol. 3 Issue 35, 8-21*.
- Micheli P., Schoeman M., Baxter D., & Goffin K. (2012). New Business Models for Public-Sector Innovation. *Research Technology Management, Sep/Oct, Vol. 55 Issue 5, 51*. <http://connection.ebscohost.com/c/articles/79795518/new-business-models-public-sector-innovation>
- Potts J. (2010). Innovation by elimination: A proposal for negative policy experiments in the public sector. *Innovation: management, policy & practice, Volume 12, Issue 2, August*. [žiūrėta 2016-09-12]. Prieiga per internetą <http://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:226778>
- Potts J. & Kastle T. (2010). Public sector innovation research: What's next?. *Innovation: management, policy & practice, Vol. 12, Issue 2, August*. [žiūrėta 2016-11-08]. Prieiga per internetą

<https://www.questia.com/library/journal/1P3-2213375281/public-sector-innovation-research-what-s-next>

- Raipa A. (2015). Biurokratinis valdymas: kaita ir reformų vektoriai XXI amžiuje. *Viešasis administravimas*, 1-2(45-46). Vilnius.
- Raipa A. (2014). Inovacijų valdymo viešajame sektoriuje modeliavimas. Recenzija: Bason Ch. *Leading Public Sector Innovation. Co-creating for a better society. Chicago: Policy Press, 271.*
- Raipa A. (2013). Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija. *Viešoji politika ir administravimas*, T. 12, Nr. 4. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- Raipa A. ir Berulienė M. (2012). Viešųjų projektų valdymo inovatyvumas. *Viešasis administravimas*, 4(36). Vilnius.
- Raipa A. ir Buškevičiūtė J. (2011). Piliečių dalyvavimas priimant sprendimus: naujojo viešojo valdymo kontekstas. *Viešasis administravimas*, 2(30). Vilnius.
- Raipa A. ir Jurkšienė L. (2013). Inovacijų vieta viešojo valdymo modernizavimo struktūroje: teorinis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, T. 12, Nr. 2, 226–235. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- Raipa, A. ir Jurkšienė L. (2012). Inovaciniai pokyčiai viešosiose organizacijose: vertinimo problemos. *Viešasis administravimas*, Vol. 3 Issue 35, 28-36. Vilnius. [žiūrėta 2016-05-10]. Prieiga per internetą
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0f60bce8-aa90-45c1-ae93-8236454443ea%40sessionmgr102&vid=1&hid=118>
- Rudzkienė V. ir Jasinavičius R. (2006). Ekonominiai modeliai viešajam administravimui tobulinti. *Viešasis administravimas*, Nr. 1. Vilnius.
- Salge T. O. & Vera A. (2012). Benefiting from Public Sector Innovation: The Moderating Role of Customer and Learning Orientation. *Public Administration Review*, Vol. 72, Iss. 4, 550–560. [žiūrėta 2016-11-09]. Prieiga per internetą
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2012.02529.x/abstract>
- Sapiegienė L., Juknevičienė V. ir Stoškus S. (2009). Inovacijų diegimo procesas: Šiaulių miesto gamybos įmonių atvejų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (15), 237–249. Šiaulių universitetas.
- Sørensen E. & Torfing J. (2012). Collaborative Innovation in the Public Sector. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol. 17(1), article 1. [žiūrėta 2016-09-12]. Prieiga per internetą
http://www.innovation.cc/volumes-issues/intro_eva_sorensen_torfing_17v1i1.pdf
- Strazdas R., Bareika R., Grachiov E., Zabelavičius A. ir Jančoras Ž. (2009). Inovacijų valdymas viešojo administravimo institucijose. *Viešasis administravimas*, 3 – 4, (23–24). Vilnius.

- Thapaa B. E. P., Niehavesb B., Seidelc C. E. & Plattfautd R. (2015). Citizen involvement in public sector innovation: Government and Citizen perspectives. *Information Polity*, 20 (3–17).
- Thiel, S. van & Z. van der Wal. (2010). The effect of organizational value congruence on the relationship between ministries and quangos. *Public Organization Review*, 10, 377-397.
- Townsend dr. W. (2013). Innovation and the perception of risk in the public sector. *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 5, No. 3, 21-34. [žiūrėta 2016-06-12]. Prieiga per internetą
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9892314e-fd25-43e8-986c-c56bdac7815f%40sessionmgr4007&vid=0&hid=4001>
- Veeneman ,W.; Koppenjan, J. 2010. Securing public values in public transport projects: four Dutch cases on innovation. *Research in Transportation Economics* 29: 224–230.
- Wynen J., Verhoest K., Ongaro E. & Van Thiel S. (2014). Innovation oriented culture in the public sector. *Public Management Review*, Vol. 16, No. 1, 45–66. [žiūrėta 2016-11-09]. Prieiga per internetą
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2013.790273?src=recsys&journalCode=rpxm20>

PRIEDAI

Kokybinis tyrimas

Klausimai:

1. Kaip vertinate inovacijų (įvairaus pobūdžio: valdymo, IT, struktūrines ir pan.) diegimo galimybes savo organizacijoje?
2. Ar Jūsų įmonėje vyksta inovacijų diegimo planavimas? Kaip jis vyksta?
3. Kokie turėtų būti žingsniai, norint įdiegti sėkmingai inovacijas Jūsų įmonėje?
4. Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai trikdžiai diegiant inovacijas Jūsų organizacijoje?
5. Ar nepasigendate lankstesnio bendradarbiavimo tarp organizacijos padalinių/ darbuotojų/ su išorės partneriais diegiant inovacijas?
6. Kaip vertinate organizacijos darbuotojų iniciatyvų skatinimą ir motyvavimą diegti inovacijas? Ar įdiegta (sukurta) motyvavimo ir skatinimo sistema?
7. Kokias interesų grupes įvardytumėte, kurios daro įtaką inovacijų diegimui? Kaip vertinate interesų grupių poveikį inovacijų organizacijoje diegimui?

Apklausiami būtų:

1. Lietuvos darbo birža – Veiklos valdymo departamento direktorė;
2. UAB „Klaipėdos regiono atliekų tvarkymo centras“ – Viešųjų ryšių atstovas;
3. Klaipėdos miesto visuomenės sveikatos biuras – Direktorės pavaduotoja;
4. Lietuvos saugios laivybos administracija – Ūkio subjektų veiklos priežiūros vedėjas;
5. AB „Klaipėdos nafta“ – Personalo skyriaus administratorė.

Kiekybinis tyrimas

Sveiki,

Esu Birutė Beinorienė, Kauno technologijų universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Įmonių valdymo magistrantūros studentė. Savo magistriniame darbe atlieku tyrimą apie Inovacijų diegimo viešojo sektoriaus organizacijose prielaidas ir iššūkius. Siekdama gauti tikslią ir objektyvią informaciją šia tema, aš Jūsų maloniai prašau atsakinėti nuoširdžiai.

Prašau Jūsų skirti keletą minučių ir atsakyti į anketos klausimus, pasirinktą atsakymą apibraukite. Anketa yra anonimiška, duomenys bus suvesti ir panaudoti kaip magistrinio darbo „Esminiai viešojo sektoriaus organizacijų valdymo principai: inovacijų prielaidos ir iššūkiai“ tiriamoji dalis.

1. Jūsų amžius:

- 1) iki 25 m.
- 2) 26-35 m.
- 3) 36-45 m.
- 4) 46-55 m.
- 5) >56 m.

2. Jūsų darbo pobūdis:

- 1) Vadovaujantis darbas (direktorius, direktoriaus pavaduotojas, skyriaus vedėjas)
- 2) Projektinis darbas (projektų atranka, projektų valdymas)
- 3) Vadybinis darbas
- 4) Administracinis darbas
- 5) Kita

3. Jūsų išsilavinimas:

- 1) Vidurinis
- 2) Profesinis
- 3) Aukštasis neuniversitetinis
- 4) Aukštasis universitetinis

4. Jūsų darbo stažas dabartinėse pareigose:

- 1) Iki 1 metų

- 2) 2-5 metai
- 3) 6-10 metų
- 4) Daugiau nei 10 metų

5. Kaip vertinate inovacijų diegimo galimybes viešojo sektoriaus organizacijose?

- 1) Teigiamai
- 2) Neigiamai

6. Kaip manote, ar organizacijoje, kurioje dirbate, reikalingos inovacijos:

- 1) Taip
- 2) Ne

7. Kas Jus skatina priešintis inovacijoms:

- 1) Baimė
- 2) Asmeninis interesas
- 3) Įpratimas
- 4) Žema tolerancija pokyčiams

8. Kiek inovacinių projektų vykdyta organizacijoje per 5-10 metų:

- 1) <3
- 2) 3-5
- 3) 6-10
- 4) >10

9. Kiek inovacijų sėkmingai įdiegta organizacijoje per pastaruosius 5-10 metų:

- 1) <3
- 2) 3-5
- 3) 6-10
- 4) >10

10. Kada vyksta inovaciniai procesai Jūsų organizacijoje:

- 1) Kai to reikalauja nauji įstatymai
- 2) Pasikeitus įmonės vadovui
- 3) Atsiradus naujoms technologijoms
- 4) Inovacijas išsukia krizės ir visuomenės nepasitenkinimas

5) Inovacijos vyksta nuolatos

11. Kurie aspektai labiausiai trukdo sėkmingam inovacijų diegimo procesui? Suranguokite (mažiausiai veikia – 1, daugiausiai veikia – 5).

- Ištekliai
- Personalias
- Įmonėje veikianti informacijos sklaidos sistema
- Proceso koordinavimas
- Neaiški atskaitomybė

12. Ar pritariate teiginiui, kad interesų grupių daroma įtaka (*visuomenė, politinė valdžia*) skatina inovacijų diegimą:

- 1) Taip
- 2) Ne

13. Ar pastebimas Jūsų įmonėje personalo motyvavimas ir skatinimas diegti inovacijas:

- 1) Taip
- 2) Ne

14. Ar Jums suteikiamos galimybės prisidėti prie inovacijų diegimo įmonėje:

- 1) Taip
- 2) Ne

15. Ar būnate įtraukiamas į inovacijų diegimo procesą:

- 1) Taip
- 2) Ne

16. Kaip vertinate savo asmeninius inovacinius gebėjimus (*vertinama labai blogai – 1, vertinama labai gerai – 5*):

- Dalyvavimas inovacinio proceso planavime
- Dalyvavimas inovacinio proceso vykdyme
- Inovacijų vertinimas ir kontrolė
- Inovacinių idėjų generavimas
- Inovacijų suvokimas

17. Kaip vertinate įmonės valdymo efektyvumą. Suranguokite (vertinama labai blogai – 1, vertinama labai gerai – 5).

- viešųjų paslaugų kokybė
- darbuotojų politizacijos lygis
- biurokratijos kokybė
- viešosios politikos tvarumas
- biudžeto valdymo efektyvumas

18. Ar Jūsų įmonėje vyksta inovacijų diegimo planavimas?

- 1) Taip
- 2) Ne

Ačiū už skirtą laiką!

Interviu išklotinė

Arūnas Liubinavičius:

1) Kaip vertinate inovacijų (įvairaus pobūdžio: valdymo, IT, struktūrines ir pan.) diegimo galimybes savo organizacijoje?

Vertinu labai gerai, jos įmonėje pasireiškia visame kame. Kadangi tai yra ganėtinai nauja įmonė, atitinkanti visus Europos Sąjungos ISO standartus, turi inovatyvią duomenų bazę, informacinę sistemą, nuolatos vyksta personalo mokymai. Įmonė orientuota į klientus, pripažinta ekonomiškai sparčiai kylanti, sėkmingai vykdomi ES projektus. Tai labai inovatyvi įmonė.

2) Ar Jūsų įmonėje vyksta inovacijų diegimo planavimas? Kaip jis vyksta?

Taip, planavimas vyksta. Vyksta jis visoje įmonėje, kiekvienas padalinys turi strateginius planus, yra tam tikri teisiniai įpareigojimai, kurie skatina būti inovatyviais. Remiami ir vykdomi Europos Sąjungos aplinkosaugos projektai. Nuolatiniai darbuotojų mokymo procesai taip pat prisideda prie inovacijų planavimo.

3) Kokie turėtų būti žingsniai, norint įdiegti sėkmingai inovacijas Jūsų įmonėje?

Inovacijos turėtų būti diegiamos pagal nuoseklią tvarką. Vykdomas planavimas susijęs su ES ir Lietuvos teisės aktų numatytais direktyvomis ir įmonei suteikta misija kurti ir vykdyti inovacijas atliekų tvarkymo srityje. Aišku turėtų būti eiliškumas, tai numatoma strategija, pačioje įmonėje vykdomas planavimas ir galiausiai išpildymas padaliniuose.

4) Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai trikdžiai diegiant inovacijas Jūsų organizacijoje?

Nenuoseklumas. Strateginis planavimas – tai regioninės plėtros planas. Veikla numatyta ir planuojama iki 2020 metų. Planai sudaromi penkmečiui, o įstatymai vis kinta. Taigi yra politinis nepatogumas. Kadangi tai kelių savivaldybių bendra įmonė, tarp savivaldybių numatytų uždavinių nėra darnos. Per didelis kontroliuojančių įstaigų dėmesys, vyksta nuolatiniai patikrinimai, kurie taip pat išbalansuoja.

5) Ar nepasigendate lankstesnio bendradarbiavimo tarp organizacijos padalinių/ darbuotojų/ su išorės partneriais diegiant inovacijas?

Ne, manau, kad ne, nes bendradarbiavimas yra ir taip gana intensyvus, jis vyksta nuolatos ir geranoriškai, yra prisidedama prie visuomeninių iniciatyvų.

6) Kaip vertinate organizacijos darbuotojų iniciatyvų skatinimą ir motyvavimą diegti inovacijas? Ar įdiegta (sukurta) motyvavimo ir skatinimo sistema?

Yra sistema, yra galimybė teikti pasiūlymus. Kiekviename padalinyje yra sudaromos mini grupės, kuriose žinoma atsiranda lyderių ir inovatyvūs sprendimai gimsta darbuotojų sąveikoje. Taigi inovacijos kyla ir iš apačios, suteikiama galimybė daryti karjerą ir tobulėti. Kadangi būtent darbuotojai šią įmonę išskėlė, taigi ir sąlygos rodyti iniciatyvą, siūlyti inovatyvius sprendimus yra sudarytos.

7) Kokias interesų grupes įvardytumėte, kurios daro įtaką inovacijų diegimui? Kaip vertinate interesų grupių poveikį inovacijų organizacijoje diegimui?

Kaip interesų grupę darančią įtaką įvardyčiau pačią KRATC administraciją, kuri skatina inovacijas.

Iš išorės – akcininkų pageidavimai, kurie daro įtaką.

Ir iš institucijų, kurios reglamentuoja KRATC veiklą – daro įtaką strateginiam planavimui.

Ačiū už pokalbį.

Prašom.

Giedrė Vitė:

1) Kaip vertinate inovacijų (įvairaus pobūdžio: valdymo, IT, struktūrines ir pan.) diegimo galimybes savo organizacijoje?

Teigiamai jei tai kuria pridėtinę vertę organizacijai bei leidžia įstaigai efektyviau valdyti tiek IT, tiek žmogiškuosius, tiek finansinius išteklius.

2) Ar Jūsų organizacijoje vyksta inovacijų diegimo planavimas? Kaip jis vyksta?

Kaip ir kiekvienoje įstaigoje, toks planavimas vyksta ir pas mus. Stebint procesus, matuojant jų efektyvumą, lyginant rodiklius bei gaunamus rezultatus. Visa tai apibendrinus matyti tam tikri nesklandumai viename ar kitame procese, ko pasėkoje priimamas sprendimai dėl vienokių ar kitokių procesinių dalykų tobulinimo.

3) Kokie turėtų būti žingsniai, norint įdiegti sėkmingai inovacijas Jūsų organizacijoje?

Sklandus įdiegimas vienokios ar kitokios programinės įrangos nėra savaiminis sėkmės faktorius inovacijos organizacijoje atsiradime. Kad inovatyvi programinė įranga kurtų pridėtinę vertę jos poreikis turi būti tinkamai pamatuotas. Todėl vienokių ar kitokių pokyčių atsiradimui reikalinga tam tikra esamų rodiklių stebėseną bei prognozavimą efektyvesnio bei pigesnio rezultato pasiekimo. Todėl stebėti savo procesus bei matuoti savo organizacijos rodiklius turėtų būti kiekvienos įmonės bei įstaigos sėkmingo inovacijų diegimo pamatas.

4) Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai trikdžiai diegiant inovacijas Jūsų organizacijoje?

Lėšos, žmogiškųjų išteklių gebančių analizuoti bei realizuoti inovacijų atsiradimui reikalingus duomenis trūkumas, menka darbuotojų motyvacija, nenoras keisti tai kas sena, patikima ir aiškiai suprantama, savęs nuvertinimas.

5) Ar nepasigendate lankstesnio bendradarbiavimo tarp organizacijos padalinių/ darbuotojų/ su išorės partneriais diegiant inovacijas?

Lankstumui vietos yra pakankamai, tik susiduriama su tam tikrais biurokratiniais trukdžiais, laiko prasme, kai sėkmingam diegiamos programinės įrangos veikimui reikalingi kitų valstybinių įstaigų valdomi duomenys. Prasidėjus duomenų apsikeitimo variantų derinimui, paaiškėja, kad tam, kad vienokie ar kitokie duomenys būtų sėkmingai paduoti mūsų įstaigai, reikia programinių pakeitimų ir prašomose įstaigose. O tai užtrunka laike arba valstybinės įstaigos būna neįsivertinę ir nesusiplanavę lėšų tokiems pokyčiams.

6) Kaip vertinate organizacijos darbuotojų iniciatyvų skatinimą ir motyvavimą diegti inovacijas? Ar įdiegta (sukurta) motyvavimo ir skatinimo sistema?

Kaip ir minėjau aukščiau, žmonės į naujoves žiūri pakankamai atsargiai ir nepatikliai. Dažniausiai jie nepasitiki savo jėgomis, mano, kad jie nepajėgs prisitaikyti prie naujovių arba priešinasi, nes būna pripratę prie nusistovėjusių ir tapusių ilgamete įstaigos tradicija, procesu.

Viešajame sektoriuje motyvavimo sistema labai aiškiai reglamentuota teisės aktais ir didesnių interpretacijų tokių kaip DU nuo rezultato ar papildomos socialinės garantijos – negalima.

Tiek kiek leidžia įstatymai, mūsų įstaiga taip pat stengiasi rezultatus susieti su DU, bet lankstumo šiais sričiai nėra tiek daug.

7) Kokias interesų grupes įvardytumėte, kurios daro įtaką inovacijų diegimui Jūsų organizacijoje? Kaip vertinate interesų grupių poveikį inovacijų organizacijoje diegimui?

Pirmiausia tai Klientai. Jie yra mūsų suinteresuotos grupės dėl kurių stengiamasi paslaugas padaryti kuo paprastesnes, patrauklesnes ir greitesnes.

Galbūt verslo struktūros įtraukiančios į tam tikrų naujovių pristatymus ir sugebančios pademonstruoti produktų inovatyvumą ir jų reikalingumą organizacijoms.

Tam tikra prasme politikai – formuodami teisės aktus, kurių įgyvendinimui reikalingi patogesni ir efektyvesni įrankiai.

Ir žinoma patys darbuotojai, nes jie fiksuoja ir mato, kad su laiku įrankiai tampa nebeveiksmingi, o procesai per ilgi.

Labai ačiū už pokalbį.

Prašom.

Tadas Škimelis:

1) Kaip vertinate inovacijų (įvairaus pobūdžio: valdymo, IT, struktūrines ir pan.) diegimo galimybes savo organizacijoje?

Teigiamai, ypač IT sferoje. *(plačiau nekommentuoja)*

2) Ar Jūsų įmonėje vyksta inovacijų diegimo planavimas? Kaip jis vyksta?

Kiekvienais metais vykdomos rašytinės įstaigos klientų ir vidinės apklausos, siekiant gauti pasiūlymus dėl įstaigos veiklos tobulinimo ir veiklos efektyvumo didinimo. Apklausių rezultatai apibendrinami ir pateikti pasiūlymai svarstomi, sprendžiant klausimą dėl pasiūlymų įgyvendinimo galimybių bei įtraukimo į strateginius veikos planus.

3) Kokie turėtų būti žingsniai, norint įdiegti sėkmingai inovacijas Jūsų įmonėje?

Išsiaiškinti inovacijų poreikį bei apskaičiuoti preliminarų teigiamą efektą, jei inovacijos būtų įdiegtos.

4) Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai trikdžiai diegiant inovacijas Jūsų organizacijoje?

Lėšų trūkumas. O visa kita antraeiliai dalykai.

5) Ar nepasigendate lankstesnio bendradarbiavimo tarp organizacijos padalinių/ darbuotojų/ su išorės partneriais diegiant inovacijas?

Ne. *(Plačiau nekommentuoja)*

6) Kaip vertinate organizacijos darbuotojų iniciatyvų skatinimą ir motyvavimą diegti inovacijas? Ar įdiegta (sukurta) motyvavimo ir skatinimo sistema?

Specialaus skatinimo sistemos už inovacijų diegimą nėra, taikoma bendroji skatinimo sistema, kurios vienas iš pagrindų gali būti ir veikla inovacijų srityje.

7) Kokias interesų grupes įvardytumėte, kurios daro įtaką inovacijų diegimui? Kaip vertinate interesų grupių poveikį inovacijų organizacijoje diegimui?

Ūkio subjektų asociacijos, kurių pritarimas ir konsultacijos gali būti naudingos diegiant inovacijas.

Labai ačiū už pokalbį.

Prašom.

Jurgita Mockuvienė:

1) Kaip vertinate inovacijų (įvairaus pobūdžio: valdymo, IT, struktūrines ir pan.) diegimo galimybes savo organizacijoje?

Puikiai. Nuolat dalyvaujame seminaruose, mokymuose, vykstame į tarptautines parodas, stebime, ieškome inovacijų ir jų pritaikymo galimybių mūsų organizacijoje. Administracinėje veikloje įdiegta naujų dokumentų valdymo sistemų, be kurių dabar neįsivaizduojame savo darbo. Gamyboje taip pat propaguojama inovatyvi veikla, stengiamės tai daryti ir tai vyksta, nes esame pakankamai inovatyvi įmonė.

2) Ar Jūsų organizacijoje vyksta inovacijų diegimo planavimas? Kaip jis vyksta?

Planavimas vyksta, visa veikla, tame tarpe ir inovacijų, planuojama atsižvelgiant į biudžetą. Tačiau būna ir taip, kad atsiradus biudžetinių metų eigoje papildomų laisvų lėšų, inovacijos gali kilti spontaniškai.

3) Kokie turėtų būti žingsniai, norint įdiegti sėkmingai inovacijas Jūsų organizacijoje?

Planavimas, inovacijai diegti reikalingų priemonių parinkimas, darbuotojų paruošimas, vykdoma tinkama komunikacija darbuotojų tarpe. Nes viena iš problemų, tai vyresnio amžiaus darbuotojų pasipriešinimas inovacijoms. Tada mokymai ir praktinis inovacijų taikymas.

4) Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai trikdžiai diegiant inovacijas Jūsų organizacijoje?

Darbuotojų pasipriešinimas inovacijoms ir komunikacijos tarp darbuotojų nebuvimas. Darbuotojai nenuiteikiami, tinkamai neparuošiami inovacijoms, nepaaiškinama kam tai bus naudinga, kodėl vienokia ar kitokia inovacija diegiama. Vykstantys mokymai su galutiniu produktu ne visada itin kokybiški, būna pernelyg abstraktūs, nekonkretūs. Mokymai vyksta pernelyg didelėse grupėse.

5) Ar nepasigendate lankstesnio bendradarbiavimo tarp organizacijos padalinių/ darbuotojų/ su išorės partneriais diegiant inovacijas?

Taip, pasigendama tarp organizacijos skyrių, kadangi nėra perėjimo grandžių, kiekvienas skyrius dirba sau, žiūri savų interesų. Nėra tam tikro apjungimo, suvokimo, kad dirbama bendram tikslui. Nesudėlioti prioritetai. Kartais pasitaiko programinis nesutapimas su išorės partneriais, tačiau per laiką jie išsisprendžia.

6) Kaip vertinate organizacijos darbuotojų iniciatyvų skatinimą ir motyvavimą diegti inovacijas? Ar įdiegta (sukurta) motyvavimo ir skatinimo sistema?

Skatinimas gana vidutinis. Yra sukurtas tam tikras vadovų fondas, kur kiekvieną mėnesį padalinių vadovai turi galimybę darbuotojams skirti piniginę sumą už pateiktas inovatyvias idėjas. Yra gimę inovatyvių projektų iš pavienių darbuotojų pateiktų idėjų, kaip tam tikrus procesus pritaikyti mūsų organizacijoje, kurie virto realiu produktu.

7) Kokias interesų grupes įvardytumėte, kurios daro įtaką inovacijų diegimui Jūsų organizacijoje? Kaip vertinate interesų grupių poveikį inovacijų organizacijoje diegimui?

(*tyla*) Valdyba – kuri skatina inovacijas ir visa veikla organizacijos labai priklauso nuo jų.
Administracija – kuri gali inicijuoti inovacinį procesą ir jį kontroliuoti.

Ačiū už sugaištą laiką.

Prašau.

Aiva Dabašinskienė:

1) Kaip vertinate inovacijų (įvairaus pobūdžio: valdymo, IT, struktūrines ir pan.) diegimo galimybes savo organizacijoje? (Pakomentuokite plačiau)

Vertinu teigiamai, manau, kad yra pakankamai galimybių ir tinkamos sąlygos jas įdiegti.

2) Ar Jūsų organizacijoje vyksta inovacijų diegimo planavimas? Kaip jis vyksta?

Organizacijoje inovacijų diegimo planavimas vyksta. Pirmiausia objektyviai įvertiname išorinius ir vidinius veiksnius bei numatome jų pokyčius ateityje.

3) Kokie turėtų būti žingsniai, norint įdiegti sėkmingai inovacijas Jūsų organizacijoje?
Poreikio analizės dėl inovacijų atlikimas, planavimas, priemonių rengimas, diegimas.

4) Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai trikdžiai diegiant inovacijas Jūsų organizacijoje?

Žmogiškųjų išteklių trūkumas, nepakankamas finansavimas.

5) Ar nepasigendate lankstesnio bendradarbiavimo tarp organizacijos padalinių/ darbuotojų/ su išorės partneriais diegiant inovacijas?

Bendradarbiavimo netrūksta, vykdomi respublikiniai ir tarptautiniai projektai bei tyrimai.

6) Kaip vertinate organizacijos darbuotojų iniciatyvų skatinimą ir motyvavimą diegti inovacijas? Ar įdiegta (sukurta) motyvavimo ir skatinimo sistema?

Organizacijoje darbuotojų iniciatyvos yra skatinamos, visada išklausomos ir bendru nutarimu pritaikomos organizacijos veikloje. 2016 m. buvo renkami ir apdovanojami kūrybiškiausi visuomenės sveikatos specialistai šalyje.

7) Kokias interesų grupes įvardytumėte, kurios daro įtaką inovacijų diegimui Jūsų organizacijoje? Kaip vertinate įvardytų interesų grupių poveikį inovacijų organizacijoje diegimui?

Visuomenės Sveikatos Biurai yra savivaldybės biudžetinės įstaigos, t.y. jų veikla finansuojama iš biudžeto, todėl gal ne visada užtenka lėšų visoms inovacijoms įgyvendinti.

Labai ačiū už pokalbį.

Prašom.

1 lentelė (sudaryta autorės, 2017)

		Jūsų darbo sritis:										Chi- kva- drat stat isti ka	l.l.	P- reik šmė
		Vadovaujanti s		Projektinis		Vadybinis		Administra cinis		Kita				
		Da žni s	Santyk inis dažnis, %	Da žni s	Sant ykini s dažni s, %	Da žni s	Sant ykini s dažni s, %	Da žni s	Sant ykini s dažni s, %	Da žni s	Sant ykini s dažni s, %			
Kaip vertinate inovacijų diegimo galimybes viešojo sektoriaus organizacijose?	Teigiamai	51	100,0%	9	75,0%	18	100,0%	66	100,0%	24	88,9%	26,324	4	,000*
	Neigiamai	0	0,0%	3	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	11,1%			
Kas Jus skatina priešintis inovacijoms	Baimė	0	0,0%	0	0,0%	3	14,3%	9	11,5%	0	0,0%	45,538	12	,000*
	Asmeniniai interesai	9	14,3%	0	0,0%	3	14,3%	9	11,5%	0	0,0%			
	Įprati masės žemai tolerancija pokyčiams	48	76,2%	12	100,0%	15	71,4%	51	65,4%	15	55,6%			
		6	9,5%	0	0,0%	0	0,0%	9	11,5%	12	44,4%			
Kiek inovacijų projektų vykdyta organizacijoje per pastaruosius 10 metų:	Iki 3	0	0,0%	3	25,0%	3	14,3%	9	11,5%	3	11,1%	41,343	12	,000*
	3-5	15	23,8%	6	50,0%	6	28,6%	24	30,8%	18	66,7%			
	6-10	24	38,1%	3	25,0%	6	28,6%	30	38,5%	0	0,0%			
	Daugiau nei 10	24	38,1%	0	0,0%	6	28,6%	15	19,2%	6	22,2%			
Kiek inovacijų sėkmin	Iki 3	0	0,0%	3	25,0%	3	14,3%	9	11,5%	3	11,1%	44,545	12	,000*
	3-5	21	33,3%	6	50,0%	6	28,6%	24	30,8%	15	55,6%			

gai įdiegta organizacijoje per pastaruosius 10 metų:	6-10	18	28,6%	3	25,0%	6	28,6%	39	50,0%	3	11,1%			
	Daugiau nei 10	24	38,1%	0	0,0%	6	28,6%	6	7,7%	6	22,2%			
Ar pritariate teiginiui, kad interesų grupių daroma įtaka skatina inovacijų diegimą:	Taip	48	76,2%	12	100,0%	9	42,9%	66	84,6%	24	88,9%	23,183	4	,000*
	Ne	15	23,8%	0	0,0%	12	57,1%	12	15,4%	3	11,1%			
Ar pastebimas Jūsų įmonėje persona lo motyvavimas ir skatinimas diegti inovacijas:	Taip	36	57,1%	6	50,0%	12	57,1%	36	46,2%	12	44,4%	2,465	4	,651
	Ne	27	42,9%	6	50,0%	9	42,9%	42	53,8%	15	55,6%			
Ar Jums suteikiamos galimybės prisidėti prie inovacijų diegimo įmonėje:	Taip	63	100,0%	6	50,0%	15	71,4%	48	61,5%	18	66,7%	33,337	4	,000*
	Ne	0	0,0%	6	50,0%	6	28,6%	30	38,5%	9	33,3%			
Ar būnate įtraukiamas į inovacijų diegimo procesą:	Taip	60	95,2%	9	75,0%	12	57,1%	45	57,7%	21	77,8%	28,183	4	,000*
	Ne	3	4,8%	3	25,0%	9	42,9%	33	42,3%	6	22,2%			

Ar Jūsų įmonėje vyksta inovacijų diegimo planavimas?	Taip	33	64,7%	9	75,0%	12	66,7%	57	86,4%	21	77,8%	8,3	4	,08
	Ne	18	35,3%	3	25,0%	6	33,3%	9	13,6%	6	22,2%	31		0

2 lentelė (sudaryta autorės, 2017)

		Jūsų darbo stažas dabartinėse pareigose:								Chi-kvadrata statistika	l.l.	p-reiškė
		Iki 1 metų		2-5 metai		6-10 metų		Daugiau nei 10 metų				
		Dažnis	Santykini dažnis, %	Dažnis	Santykini dažnis, %	Dažnis	Santykini dažnis, %	Dažnis	Santykini dažnis, %			
Kaip vertinate inovacijų diegimo galimybes viešojo sektoriaus organizacijose?	Teigiamai	15	83,3%	60	100,0%	27	90,0%	66	100,0%	17,814	3	,000*
	Neigiamai	3	16,7%	0	0,0%	3	10,0%	0	0,0%			
Kas Jus skatina priešintis inovacijoms:	Baimė	6	25,0%	6	9,1%	0	0,0%	0	0,0%	35,047	9	,000*
	Asmeninis interesas	0	0,0%	9	13,6%	3	9,1%	9	11,5%			
	Įpratimas	18	75,0%	45	68,2%	21	63,6%	57	73,1%			
	Žema tolerancija pokyčiams	0	0,0%	6	9,1%	9	27,3%	12	15,4%			
Kiek inovacijų projektų vykdyta organizacijoje per pastaruosius 10 metų:	Iki 3	6	25,0%	3	4,5%	0	0,0%	9	11,5%	26,860	9	,001*
	3-5	12	50,0%	24	36,4%	12	36,4%	21	26,9%			
	6-10	0	0,0%	24	36,4%	15	45,5%	24	30,8%			
	Daugiau nei 10	6	25,0%	15	22,7%	6	18,2%	24	30,8%			

Kiek inovacijų sėkmingai įdiegta organizacijoje per pastaruosius 10 metų:	Iki 3	6	25,0 %	3	4,5%	0	0,0%	9	11,5 %	16,051	9	,066
	3-5	6	25,0 %	27	40,9 %	12	36,4 %	27	34,6 %			
	6-10	6	25,0 %	24	36,4 %	15	45,5 %	24	30,8 %			
	Daugiau nei 10	6	25,0 %	12	18,2 %	6	18,2 %	18	23,1 %			
Ar pritariate teiginiui, kad interesų grupių daroma įtaka skatina inovacijų diegimą:	Taip	24	100,0%	51	77,3 %	24	72,7 %	60	76,9 %	7,510	3	,057
	Ne	0	0,0%	15	22,7 %	9	27,3 %	18	23,1 %			
Ar pastebimas Jūsų įmonėje personalo motyvavimas ir skatinimas diegti inovacijas:	Taip	15	62,5 %	33	50,0 %	18	54,5 %	36	46,2 %	2,190	3	,534
	Ne	9	37,5 %	33	50,0 %	15	45,5 %	42	53,8 %			
Ar Jums suteikiamos galimybės prisidėti prie inovacijų diegimo įmonėje:	Taip	12	50,0 %	48	72,7 %	27	81,8 %	63	80,8 %	10,268	3	,016*
	Ne	12	50,0 %	18	27,3 %	6	18,2 %	15	19,2 %			
Ar būnate įtraukiamas į inovacij	Taip	15	62,5 %	48	72,7 %	24	72,7 %	60	76,9 %	1,960	3	,581
	Ne	9	37,5 %	18	27,3 %	9	27,3 %	18	23,1 %			

Įdiegimo procesą:												
Ar Jūsų įmonėje vyksta inovacijų diegimo planavimas?	Taip	18	100,0%	45	75,0%	21	70,0%	48	72,7%	6,669	3	,083
	Ne	0	0,0%	15	25,0%	9	30,0%	18	27,3%			

3 lentelė (sudaryta autorės, 2017)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ištekliai	Between Groups	14,033	4	3,508	1,762	,138
	Within Groups	390,206	196	1,991		
	Total	404,239	200			
Personalias	Between Groups	15,858	4	3,964	2,493	,044
	Within Groups	311,635	196	1,590		
	Total	327,493	200			
Įmonėje veikianti informacijos sklaidos sistema	Between Groups	17,691	4	4,423	3,842	,005
	Within Groups	225,623	196	1,151		
	Total	243,313	200			
Proceso koordinavimas	Between Groups	37,794	4	9,448	6,526	,000
	Within Groups	283,788	196	1,448		
	Total	321,582	200			
Neaiški atskaitomybė	Between Groups	21,771	4	5,443	2,296	,061
	Within Groups	464,587	196	2,370		
	Total	486,358	200			

4 lentelė (sudaryta autorės, 2017)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ištekliai	Between Groups	16,033	3	5,344	2,712	,046
	Within Groups	388,206	197	1,971		
	Total	404,239	200			
Personalias	Between Groups	31,500	3	10,500	6,988	,000
	Within Groups	295,993	197	1,503		
	Total	327,493	200			
Įmonėje veikianti	Between Groups	16,866	3	5,622	4,891	,003

informacijos sklaidos sistema	Within Groups	226,448	197	1,149		
	Total	243,313	200			
Proceso koordinavimas	Between Groups	89,803	3	29,934	25,443	,000
	Within Groups	231,779	197	1,177		
	Total	321,582	200			
Neaiški atskaitomybė	Between Groups	42,534	3	14,178	6,293	,000
	Within Groups	443,824	197	2,253		
	Total	486,358	200			

5 lentelė (sudaryta autorės, 2017)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Inovacijų suvokimas	Between Groups	25,353	4	6,338	4,498	,002
	Within Groups	276,169	196	1,409		
	Total	301,522	200			
Inovacinių idėjų generavimas	Between Groups	26,785	4	6,696	4,031	,004
	Within Groups	325,603	196	1,661		
	Total	352,388	200			
Inovacijų vertinimas ir kontrolė	Between Groups	44,375	4	11,094	6,925	,000
	Within Groups	314,013	196	1,602		
	Total	358,388	200			
Dalyvavimas inovacinio proceso planavime	Between Groups	74,254	4	18,563	13,274	,000
	Within Groups	274,104	196	1,398		
	Total	348,358	200			
Dalyvavimas inovacinio proceso vykdyme	Between Groups	44,007	4	11,002	5,266	,000
	Within Groups	409,485	196	2,089		
	Total	453,493	200			

6 lentelė (sudaryta autorės, 2017)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Inovacijų suvokimas	Between Groups	,641	3	,214	,140	,936
	Within Groups	300,881	197	1,527		
	Total	301,522	200			
Inovacinių idėjų generavimas	Between Groups	9,997	3	3,332	1,917	,128
	Within Groups	342,391	197	1,738		
	Total	352,388	200			
Inovacijų vertinimas ir kontrolė	Between Groups	15,360	3	5,120	2,940	,034
	Within Groups	343,028	197	1,741		

	Total	358,388	200			
Dalyvavimas inovacinio proceso planavime	Between Groups	15,295	3	5,098	3,016	,031
	Within Groups	333,063	197	1,691		
	Total	348,358	200			
Dalyvavimas inovacinio proceso vykdyme	Between Groups	5,168	3	1,723	,757	,520
	Within Groups	448,324	197	2,276		
	Total	453,493	200			

7 lentelė (sudaryta autorės, 2017)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Viešųjų paslaugų kokybė	Between Groups	20,230	4	5,058	2,554	,040
	Within Groups	388,128	196	1,980		
	Total	408,358	200			
Darbuotojų politizacijos lygis	Between Groups	30,905	4	7,726	4,615	,001
	Within Groups	328,110	196	1,674		
	Total	359,015	200			
Biurokratijos kokybė	Between Groups	7,111	4	1,778	1,410	,232
	Within Groups	247,128	196	1,261		
	Total	254,239	200			
Viešosios politikos svarumas	Between Groups	6,631	4	1,658	,896	,467
	Within Groups	362,592	196	1,850		
	Total	369,224	200			
Biudžeto valdymo efektyvumas	Between Groups	9,315	4	2,329	1,122	,347
	Within Groups	406,834	196	2,076		
	Total	416,149	200			

8 lentelė (sudaryta autorės, 2017)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Viešųjų paslaugų kokybė	Between Groups	13,565	3	4,522	2,256	,083
	Within Groups	394,794	197	2,004		
	Total	408,358	200			
Darbuotojų politizacijos lygis	Between Groups	18,145	3	6,048	3,496	,017
	Within Groups	340,870	197	1,730		
	Total	359,015	200			
Biurokratijos kokybė	Between Groups	6,130	3	2,043	1,623	,185
	Within Groups	248,108	197	1,259		
	Total	254,239	200			

Viešosios politikos tvaramas	Between Groups	23,899	3	7,966	4,545	,004
	Within Groups	345,325	197	1,753		
	Total	369,224	200			
Biudžeto valdymo efektyvumas	Between Groups	17,304	3	5,768	2,849	,039
	Within Groups	398,845	197	2,025		
	Total	416,149	200			