



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių, mokslų ir menų fakultetas

# **Inovacijų kultūros formavimo prielaidos Palangos miesto savivaldybės administracijoje**

Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Vaida Bendikė**

Projekto autorė

**Dr. Vidmantė Giedraitytė**

Vadovas

---

**Kaunas, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

# **Inovacijų kultūros formavimo prielaidos Palangos miesto savivaldybės administracijoje**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

---

**Vaida Bendikė**

Projekto autorė

**Dr. Vidmantė Giedraitytė**

Vadovė

**Prof. Eglė Butkevičienė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Vaida Bendikė

## **Inovacijų kultūros formavimo prielaidos Palangos miesto savivaldybės administracijoje**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Vaidos Bendikės, baigiamasis projektas tema „Inovacijų kultūros formavimo prielaidos Palangos miesto savivaldybės administracijoje“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

Vaida Bendikė. Inovacijų kultūros formavimo prielaidos Palangos miesto savivaldybės administracijoje. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė dr. Vidmantė Giedraitytė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: viešojo sektoriaus inovacijos, viešojo sektoriaus organizacija, organizacinė kultūra, inovacijų kultūra.

Kaunas, 2020. 80 p.

## Santrauka

XXI a. pradžioje inovacijos ir inovatyvumas įvardijamas kaip vienas svarbiausių viešojo valdymo veiksmų, kuriems būtina tinkama inovacijų kultūra, skatinanti kurti inovacijas ir jas įgyvendinti. Lyginant su privačiu sektoriumi, viešasis sektorius į inovacijas reaguoja atsargiai ir į veiklos procesus įtraukia palyginti nedaug inovacijų. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso įgyvendinimą trikdo ar net sustabdo organizacijos viduje atsirandantys trikdžiai, politiniai sprendimai, teisinė aplinka, bijoma neigiamų inovatyvių veiksmų vertinimų iš visuomenės ir žiniasklaidos. Todėl inovacijų kultūra tampa svarbiu viešojo sektoriaus inovacijų akcentu, siekiant organizacijų tobulėjimo, konkurencingumo su privačiu sektoriumi ir efektyvaus viešosios vertės kūrimo. Aktualu ištirti prielaidas, padedančias kurti ir diegti inovacijas, taip pat išsiaiškinti kokia kultūra organizacijoje turi susiformuoti, kuri skatintų naujų procesų, paslaugų ar produktų kūrimą. Tyrimo problema iškelta klausimu, kokios inovacijų kultūros formavimo prielaidos Palangos miesto savivaldybės administracijoje. Darbo objektas tai inovacijų kultūros formavimo prielaidos. Darbo tikslas – atskleisti inovacijų kultūros formavimo prielaidas Palangos miesto savivaldybės administracijoje. Darbo tikslui pasiekti turi būti įgyvendinti trys uždaviniai: išanalizuoti inovacijų kultūros formavimą viešojo sektoriaus organizacijose; išsiaiškinti inovacijų kultūros formavimo specifiką Lietuvos viešajame sektoriuje; ištirti inovacijų kultūros formavimo prielaidas Palangos miesto savivaldybės administracijoje. Darbą sudaro trys skyriai. Įvade pristatomas temos aktualumas, pateikiami darbo tikslai ir uždaviniai, tyrimo metodai. Pirmajame skyriuje aptariami inovacijų kultūros formavimo viešajame sektoriuje teoriniai aspektai, antrajame – inovacijų kultūros formavimo specifika Lietuvos viešajame sektoriuje. Trečiasis skyrius skirtas tyrimo metodologiniam pagrindimui ir aprašymui. Tyrimo metu naudoti mokslinės literatūros analizės, dokumentų analizės, pusiau struktūruoto interviu ir anketinės apklausos metodai. Mokslinės literatūros analizė parodė, inovacijų kūrimo procese organizacijos veiklai įtaką daro vidiniai veiksniai – lyderystė, organizacinė kultūra, mokymasis, žinių vadyba, žmoniškųjų išteklių valdymas, informacinės technologijos, kūrybiškumas, motyvacija, ir išoriniai- ceremonijos, ritualai, komunikacija, kalba, simboliai, herojai, istorijos. Empirinis tyrimas parodė, kad Palangos savivaldybės administracijoje inovacijų kultūra nėra formuojama sąmoningai, nuosekliai planuojant. Tyrimo dalyvių nuomone, inovacijų kultūrai svarbu elgesys ir komunikacija, darbo kultūra, vertybės, tikslai, vizija, organizacijos filosofija, misija, plečiamos ir kuriamos lengviau prieinamos paslaugos, nauji projektai, laisvė veikti, darbuotojų siekis tobulėti. Sėkmingam inovacijų diegimo procesui trukdo finansų, lyderystės trūkumas, nesklandus darbo organizavimas, darbuotojų motyvacijos stoka, organizacijos kultūros trūkumas, nelankstus teisinis reglamentavimas. Inovacijų diegimo trikdžių sumažėtų, jeigu organizacijoje būtų nuosekliai įgyvendinami strateginio plano tikslai, kur numatytos priemonės galinčios prisidėti prie inovacijų

kultūros formavimo. Šio tyrimo rezultatai ir jų pagrindu suformuluotos rekomendacijos gali būti naudingi viešojo sektoriaus organizacijoms, siekiančioms formuoti inovacijų kultūrą bei darbuotojams, siekiantiems tapti inovacijų lyderiais, gebančiais suburti inovatyvią ir motyvuotą komandą, siekiančią efektyvių ir konkurencingų viešųjų ir administracinių paslaugų teikimo bei aukščiausių viešojo sektoriaus organizacijų veiklos rezultatų.

Vaida Bendikė. Precondition for Formation of Innovation culture in Palanga Municipality Administration / supervisor dr. Vidmantė Giedraitytė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): 03S (L07).

Keywords: public sector innovation, public sector organization, organizational culture, innovation culture

Kaunas, 2020. Number 80.

### **Summary**

In the beginning of the twenty first century innovation is raised as one of the most important aspects of public management, where suitable culture of innovation, which encourages to innovate, is essential. Unlike the private sector, the public sector looks at innovation cautiously and adapts to it at a slower rate. The process of innovating in the public sector is often hindered or even stopped by interference within the organisation, political decisions, legal issues or because of fear of negative opinions from the public and the media. Because of this, the culture of innovation is becoming an important aspect of the public sector innovation, in order to further improve organisations, keep up the competition with the private sector and effectively raise public value. It is important to examine the means of creating and incorporating innovation, as well as consider what kind of culture needs to be formed within the organisation in order to encourage the creation of new processes, services or products. The question of the research is what means are used to form innovation culture by Palanga city municipal administration. The subject of the research is the creation of culture of innovation. The objective of the research is to discover the means used to form innovation culture by Palanga city municipal administration. In order to achieve the objective, three tasks must be completed: an analysis of the formation of innovation culture in the public sector; research on the specifics of the formation of innovation culture in the public sector in Lithuania; research on the means used to form innovation culture by Palanga city municipal administration. The work consists of three chapters. The introduction explains the importance of the topic, presents the objectives and tasks of the work, the methods of research. The first chapter is written about the theoretical aspects of innovation culture in the public sector, the second – about the specifics of innovation culture in the public sector in Lithuania. The third chapter is dedicated to the methodological justification and description of the research. The research was conducted through the use of literature and document analysis, interview and surveys. The analysis of scientific literature shows that the main influences on the activity of an organisation in the process of innovation are factors within the organisation, such as the leaders, organisational culture, learning, management of information and human resources, technology, creativity and the motivation of employees, as well as external factors – ceremonies, rituals, communication, speech, symbols, heroes and stories. The results of the empirical research show that the culture of innovation in Palanga city municipal administration is not formed by consistent planning. According to the surveys and interviews, the most important aspects of innovation culture are behaviour and communication, work culture, virtues, goals, a vision, organisational philosophy, a clear mission, expansion and creation of more accessible services, new projects, as well as freedom to act, employees' aspiration to improve. Successful innovation process is hindered by the lack of financing, leadership, poor organising, lack of motivation and organisational culture, also inflexible legal regulations. Hindrances of innovating

could be avoided by consistently realizing the objectives of a strategical plan with intended measures which can contribute to the formation of innovation culture within the organisation. The results of this research and the recommendations based on them could be useful to public sector organisations, which aspire to form innovative culture, as well as to employees, who hope to become the leaders of innovation, capable of gathering an innovative and motivated team, which seeks to provide effective and competitive public and administrative services as well as to achieve the highest results in the activity of public sector organisations.

## Turinys

|  |    |
|--|----|
| <b>Lentelių sąrašas</b> .....  | 9  |
| <b>Paveikslų sąrašas</b> .....   | 10 |
| <b>Terminų sąrašas</b> .....   | 11 |
| <b>Įvadas</b> .....  | 12 |
| <b>1. Inovacijų kultūros formavimo viešajame sektoriuje teoriniai aspektai</b> .....                                       | 15 |
| 1.1. Inovacijų samprata viešojo valdymo kontekste .....  | 15 |
| 1.2. Inovacijų kultūros samprata ir reikšmė kuriant inovacijoms palankią aplinką .....                                     | 18 |
| 1.3. Inovacijų kultūros formavimo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijoje .....   | 21 |
| <b>2. Inovacijų kultūros formavimo specifika Lietuvos viešajame sektoriuje</b> .....                                       | 28 |
| 2.1. Inovacijų kultūros formavimo strateginė ir teisinė aplinka .....  | 28 |
| 2.2. ES paramos įtaka viešojo sektoriaus inovacijų kultūros formavimui .....   | 30 |
| <b>3. Inovacijų kultūros formavimo prielaidų tyrimas Palangos miesto savivaldybės administracijoje</b> .....               | 34 |
| 3.1. Tyrimo metodologija.....  | 34 |
| 3.2. Palangos miesto savivaldybės strateginių dokumentų ir teisės aktų analizė inovacijų kultūros formavimo kontekste..... | 37 |
| 3.3. Palangos miesto savivaldybės administracijos darbuotojų kiekybinio tyrimo duomenų analizė .....                       | 41 |
| 3.4. Palangos miesto savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių vadovų kokybinio tyrimo duomenų analizė .....     | 54 |
| 3.5. Tyrimų metu gautų duomenų apibendrinimas .....  | 63 |
| <b>Išvados</b> .....   | 66 |
| <b>Rekomendacijos</b> .....  | 67 |
| <b>Literatūros sąrašas</b> .....   | 68 |
| <b>Informacijos šaltinių sąrašas</b> .....   | 72 |
| <b>Priedai</b> .....   | 74 |
| 1 priedas. Anketa .....  | 74 |
| 2 priedas. Pusiaus struktūruotas interviu.....   | 79 |



## Lentelių sąrašas

|  |    |
|--|----|
| 1 lentelė. Viešojo sektoriaus inovacijų tipai.....   | 15 |
| 2 lentelė. Viešojo sektoriaus inovacijų pavyzdžiai Lietuvos viešajame sektoriuje .....           | 32 |
| 3 lentelė. Sąvokos „inovacijų kultūra“ operacionalizacija.....                                   | 34 |
| 4 lentelė. Kokybinio tyrimo klausimų kategorijos ir subkategorijos.....                          | 54 |
| 5 lentelė. Inovacijų samprata.....   | 55 |
| 6 lentelė. Inovacijų kultūros samprata .....   | 55 |
| 7 lentelė. Inovacijų kultūros formavimas .....   | 55 |
| 8 lentelė. Inovacijų kultūros požymiai.....  | 56 |
| 9 lentelė. Inovacijų kultūros kūrimas savivaldybės administracijoje .....                        | 56 |
| 10 lentelė. Inovacijų kultūros formavimo dalyviai.....   | 57 |
| 11 lentelė. Darbuotojų nuomonė ir požiūris į inovacijas .....                                    | 57 |
| 12 lentelė. Vertybių sistema savivaldybės administracijoje.....                                  | 58 |
| 13 lentelė. Savivaldybės administracijos vaidmuo inovacijų kultūros formavime.....               | 58 |
| 14 lentelė. Inovacijų diegimo galimybės savivaldybės administracijoje .....                      | 59 |
| 15 lentelė. Inovacijų diegimo planavimas savivaldybės administracijoje .....                     | 59 |
| 16 lentelė. Diegiamos inovacijos .....   | 60 |
| 17 lentelė. Pagrindiniai trikdžiai diegiant inovacijas savivaldybės administracijoje .....       | 60 |
| 18 lentelė. Bendradarbiavimas tarp organizacijos padalinių, darbuotojų ir išorės partnerių ..... | 61 |
| 19 lentelė. Darbuotojų iniciatyvų skatinimas ir motyvacija diegiant inovacijas.....              | 62 |

## Paveikslų sąrašas

|   |    |
|---|----|
| 1 pav. Inovacijų atsiradimo ir plėtros mechanizmus aiškinančios teorijos .....  | 16 |
| 2 pav. Pagrindiniai organizacinės kultūros elementai.....   | 18 |
| 3 pav. Inovacijų kultūra.....   | 20 |
| 4 pav. Inovacijų kultūros formavimui įtaką darantys vidiniai ir išoriniai veiksniai .....   | 22 |
| 5 pav. Inovacijų kultūros formavimosi procesas .....  | 24 |
| 6 pav. Tyrimo konceptas .....   | 34 |
| 7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo sritis. ....  | 42 |
| 8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal statusą.....  | 42 |
| 9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėse pareigose. ....   | 42 |
| 10 pav. Respondentų nuomonės apie inovacijų kultūrą pasiskirstymas .....  | 43 |
| 11 pav. Respondentų nuomonės apie inovacijos viešajame sektoriuje pasiskirstymas .....  | 44 |
| 12 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal elementus, kurie galėtų būti priskiriami prie organizacijos kultūros .....  | 44 |
| 13 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal savivaldybės administracijoje diegiamų naujovių žinomumą.....   | 45 |
| 14 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal savybių, kuriomis labiausiai pasižymi Palangos savivaldybės administracijos inovacijų kultūros formavimo srityje..... | 45 |
| 15 pav. Teiginių, susijusių su darbo aplinka vertinimas .....   | 47 |
| 16 pav. Savivaldybės administracijos vertybių sistemos vertinimas .....   | 47 |
| 17 pav. Sąlygų, darbuotojų kvalifikacijos kėlimui vertinimas. ....  | 48 |
| 18 pav. Inovacijų diegimo galimybių viešajame sektoriuje vertinimas.....  | 48 |
| 19 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal inovacinius procesus savivaldybės administracijoje.....   | 49 |
| 20 pav. Teiginių susijusių su inovacijų aplinka savivaldybės administracijoje vertinimas .....  | 50 |
| 21 pav. Aspektų, kurie labiausiai trukdo sėkmingam inovacijų diegimo procesui savivaldybės administracijoje vertinimas .....  | 51 |
| 22 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal pastangas inovacijų kūrimo procese .....  | 52 |
| 23 pav. Inovacijų kultūros diegimo proceso Palangos savivaldybės administracijoje vertinimas....  | 52 |

## Terminų sąrašas

**Inovacija** – „inovacija“ kildinamas iš lotynų kalbos žodžio „nova“, kuris reiškia „naujas“. Senojoje prancūzų kalboje „inovacyon“ reiškia „atnaujinimą“ arba „naujo pavidalo suteikimą jau esančiam daiktui“ (Stripeikis, Ramanauskas, 2011).

**Viešojo sektoriaus subjektai** – valstybė, savivaldybės, valstybės išteklių fondai (tarp jų Valstybinio socialinio draudimo fondas ir Privalomojo sveikatos draudimo fondas) ir savivaldybių privatizavimo fondai, mokesčių fondai, valstybės ir savivaldybių biudžetinės įstaigos, kiti subjektai, atliekantys įstatymų nustatytas viešojo administravimo funkcijas (Lietuvos respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas, 2007).

**Viešojo sektoriaus inovacija** – naujų arba iš esmės patobulintų paslaugų, komunikacijos metodų, procesų ar organizacinių metodų taikymas viešajame sektoriuje (Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, 2013) .

**Organizacinė kultūra** – tai dirbtinė, sąmoningai plėtojama kultūra. Organizacinės kultūros charakteristikos sudaro organizacijos valdymo (vadybos) turinį ir tampa skiriamaisiais bruožais, pagal kuriuos organizacijos save pozicionuoja, tampa atpažįstamomis ir / arba interpretuojamomis personalo, vartotojų, klientų ir kt. (Vveinhardt, 2011).

**Inovacijų kultūra** – daugialypė atmosfera, apimanti organizacijos narių vertybes, prielaidas ir įsitikinimus, dėl kurių jie turi būti linkę ieškoti naujų galimybių ir žinių bei kurti inovacijas, kad galėtų reaguoti į rinkos poreikius (Vveinhardt, 2018).

**Prielaida** – nuomonė apie esamą padėtį ir (ar) ateities įvykių eigą (Lietuvos Respublikos terminų bankas, 2019).

## Ivadas

**Temos aktualumas.** XXI a. pirmoje pusėje Europos Sąjungoje moksliniams tyrimams ir inovacijoms yra skiriamas didelis dėmesys. Europos Komisija ir kitos ES institucijos priima įvairius strateginius ir teisinius dokumentus, skirtus inovacijoms.

Pagal Europos Komisijos Inovacijų sąjungos švieslentę visos ES valstybės narės vertinant suminį inovatyvumo indeksą yra skirstomos į keturias grupes: kuklios, vidutinės, pažangios novatorės ir inovacijų lyderės. Lietuvos suminis inovacijų indeksas 2018 m. siekė 81,08 (2017 m. - 74,68) ir buvo priskirta vidutinių novatorių grupei (European Innovation Scoreboard, 2019). Pasaulinio inovacijų indekso vertinimo skalėje 2018 m., lyginant su ankstesniais metais, Lietuva pakilo dviem pozicijomis – į 38 vietą tarp 129 pasaulio valstybių. Pagal keturis rodiklius („Mobiliųjų aplikacijų kūrimas“, „Moterų turinčių aukštąjį išsilavinimą, įdarbinimas“, „Mokinių ir mokytojų santykis“, „ISO 14001 aplinkosaugos sistemos vadybos standartas“) Lietuva patenka į pirmąjį valstybių dešimtuką (European Innovation Scoreboard, 2019). Taigi, galima teigti, kad Lietuva yra auganti novatorė.

Globali visuomenė ir vykstantys pokyčiai viešąsias organizacijas skatina keisti tikslų siekimo būdus. Tai įmanoma tik tada, kai viešojo valdymo organizacijos, teikdamos piliečių grupėms viešąsias paslaugas, plėtoja originalias idėjas ir veiklos kryptis (Laegreid & Verhoest, 2010).

Privatus sektorius inovatyvumo aspektai gana plačiai analizuojami mokslinėje literatūroje, tyrimai turi gilesnes tradicijas. Tačiau XXI a. vykstant globaliems visuomenės pokyčiams, viešojo sektoriaus organizacijos taip pat skatinamos keisti savo tikslų siekimo būdus. Inovacija tampa svarbiu viešojo sektoriaus akcentu, siekiant organizacijų tobulėjimo, konkurencingumo su privačiu sektoriumi ir efektyvaus viešosios vertės kūrimo. Inovatyvumas įvardijamas kaip „pagrindinis faktorius naujajame viešajame valdyme, sprendžiant globalių procesų suponuotas viešojo valdymo modernizavimo problemas“ (Giedraitytė & Raipa, 2012, p. 187). Lyginant su privačiu sektoriumi, viešasis sektorius į inovacijas reaguoja atsargiai ir į veiklos procesus įtraukia palyginti nedaug inovacijų. Inovacijų proceso įgyvendinimą trikdo ar net sustabdo trikdžiai, atsirandantys organizacijos viduje, politiniai sprendimai, teisinė sistema, bijoma neigiamų organizacijos veiksmų vertinimų iš visuomenės ir žiniasklaidos.

XXI a. pasižymi naujosios viešosios vadybos evoliucionavimu į naująjį viešąjį valdymą, kur inovacijos ir inovatyvumas, kaip vienas svarbiausių viešojo valdymo veiksmų, siejamas su inovacijas skatinančia inovacijų kultūra skatinanti kurti inovacijas ir jas įgyvendinti. Anot Perr'io & Buskwalter'io (2010) tai galima pasiekti prisitaikant prie pasaulinių reikalavimų, organizacinių pokyčių procesų, gerokai padidinant visuomenės paklausą ir reikalaujant atsakingesnio, veiksmingesnio ir demokratiškesnio viešojo valdymo ir naujų valdymo standartų. Keičiantis viešojo sektoriaus valdymo modeliui, kartu privalo keistis ir požiūris į inovacijų kultūrą organizacijoje, kuri tampa svarbiu prioritetu modernizuojant viešąjį sektorių, kuriant ir įgyvendinant strateginius centrinės ir vietos valdžios planus, atitinkančius šalies ir visos Europos keliamus tikslus ir siekius.

**Tyrimo problema.** Kokios inovacijų kultūros formavimo prielaidos Palangos miesto savivaldybės administracijoje.

**Problemos ištirtamo lygis.** Lietuvoje pasigendama mokslinio viešojo sektoriaus inovacijų kultūros formavimo srities ištirtumo. Mokslinėje literatūroje inovacijų kultūra analizuota įvairiais aspektais. Inovacijų adaptaciją analizavo Nemet'as, Vasconsell'as, Nelson'as (2010), Kirkman'as (2012), Jakobas (2014). Inovacijų kultūros sampratą aptarė Coffman'as (2006), Janiūnaitė (2007) ir Chouteu (2018). Inovacijų kultūros elementus ir charakteristikas tyrinėjo Reidas (2007), Janiūnaitė (2007), Jucevičius (2009), Zakarienė (2017) kultūros reiškinių bei kitus kultūros reiškimosi elementus analizavo Šimanskienė (2008), Janiūnaitė (2011) ir Gupa (2011). Inovacijos trikdžius nagrinėjo Guogis (2010), Gudelis, Patapas (2010), Raipa (2014). Inovacijų kultūrą, kaip organizacinės kultūros elementą nagrinėjo, Staniulienė (2010), Šimanskienė (2015) Veinhardas (2018). Osborn'as (2013), Osborn'as ir Brown'as (2013) tyrė inovacijų pasiskirstymą tarp organizacijų, o naujovių svarbą viešajame sektoriuje nagrinėjo: Rivera León'as, Simmond'as, Roman'as (2012), Torfing'as, Triantafillo'vas (2016), Raipa (2016) bei Torfing'as, Christopher'as (2017)

**Darbo objektas.** Inovacijų kultūros formavimo prielaidos.

**Darbo tikslas** – atskleisti inovacijų kultūros formavimo prielaidas Palangos miesto savivaldybės administracijoje.

#### **Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti inovacijų kultūros formavimą viešojo sektoriaus organizacijose.
2. Išsiaiškinti inovacijų kultūros formavimo specifiką Lietuvos viešajame sektoriuje.
3. Ištirti inovacijų kultūros formavimo prielaidas Palangos miesto savivaldybės administracijoje.

#### **Tyrimo metodai:**

- mokslinės literatūros analizė atlikta siekiant išanalizuoti teorijas, kuriomis remiantis formuojama inovacijų kultūra viešojo sektoriaus organizacijose;
- dokumentų analizė atlikta norint apžvelgti strateginius inovacijų kultūros formavimo viešajame sektoriuje dokumentus, aptarti viešojo sektoriaus inovacijų kultūros formavimo teisinį reguliavimą bei aptarti Palangos miesto savivaldybės teisinę aplinką inovacijų kultūros kontekste;
- pusiau struktūruotu interviu siekiama išsiaiškinti Palangos miesto savivaldybės administracijos ir jos struktūrinių padalinių vadovų nuomonę apie inovacijų kultūros formavimą savivaldybės administracijoje, inovacijų kultūros teisinį ir strateginį reglamentavimą, trikdžius įgyvendinant inovacijas;
- anketinė apklausa, atlikta, siekiant ištirti Palangos miesto savivaldybės administracijos personalo požiūrį į inovacijų kultūros formavimą, strateginį ir teisinį inovacijų kultūros reguliavimą.

Magistro baigiamasis projektas sudarytas iš trijų skyrių. Pirmajame darbo skyriuje analizuojama inovacijų kultūros formavimo viešajame sektoriuje teoriniai aspektai, aptariama inovacijų ir inovacijų kultūros samprata ir reikšmė kuriant inovacijoms palankią aplinką bei inovacijų kultūros formavimo ypatumai. Antrasis darbo skyrius skirtas inovacijų kultūros formavimo specifikai Lietuvos viešajame sektoriuje ir inovacijų kultūros formavimo strateginei ir teisinei aplinkai atskleisti. Trečiajame darbo skyriuje aprašoma tyrimo eiga ir metodologija. Analizuojami Palangos

miesto savivaldybės strateginiai dokumentai ir teisės aktai, kokybinio ir kiekybinio tyrimų metu gauti duomenys, aptariami interviu rezultatai, lyginama su teorinėje dalyje aprašytais aspektais, vertinamas Palangos miesto savivaldybės administracijos inovacijų kultūros formavimas. Išvadose pateikiami galutiniai tyrimo rezultatai, teikiamos rekomendacijos Palangos miesto savivaldybės administracijai. Rengiant darbą naudoti Lietuvos ir užsienio autorių moksliniai straipsniai, ES ir Lietuvos strateginiai dokumentai, teisės aktai ir kiti dokumentai, atskleidžiantys inovacijų kultūros kontekstą. Baigiamasis projektas sudaro 80 puslapių, 19 lentelių, 23 paveikslai, 2 priedai. Panaudota 64 mokslinės literatūros šaltiniai ir 20 teisės aktų ir duomenų šaltinių.

## 1. Inovacijų kultūros formavimo viešajame sektoriuje teoriniai aspektai

Viešasis sektorius, savo veikloje siekdamas efektyvumo ir kokybės pastaruoju metu daugiau dėmesio skiria inovacijoms. Ieškant naujų inovatyvių žinių bei galimybių ypač svarbi tampa inovacijų kultūra, apimanti organizacijose vyraujančias vertybes, įsitikinimus bei elgseną. Siekiant suprasti inovacijų kultūros formavimąsi svarbu išanalizuoti inovacijų ir inovacijų kultūros sampratą bei atskleisti ypatumus.

### 1.1. Inovacijų samprata viešojo valdymo kontekste

Terminas „inovacija“ mokslinėje literatūroje apibūdinama skirtingai, nes jis vartojamas skirtinguose kontekstuose, o inovacijų valdymo būdai skiriasi priklausomai nuo analizės, konteksto ir apimties. Bendraja prasme inovaciją galima suvokti kaip tam tikrą naujovę arba patobulinimą. Anot Jakubavičiaus, Strazdo & Gečo (2003, p. 5), inovacija – tai „funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, kai siekiama sena pakeisti nauju“. Pogosianas & Dzemydas (2012, p. 64) inovaciją apibrėžė kaip „atsinaujinimą arba naujo pavidalo suteikimą esančiam daiktui“, o Jakštaitė (2013, p. 89) teigia, kad inovacija „apima ne tik galutinį rezultatą, bet ir visą jo sukūrimo procesą“. Visų autorių teiginius apjungia „Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija“ (toliau – OCED) (2018) kur inovaciją apibrėžia kaip naują ar patobulintą produktą arba procesą (arba jo sujungimą), kuris labai skiriasi nuo ankstesnio produkto ar procesų ir kuris buvo prieinamas potencialiems naudotojams. Taigi, galima teigti, kad inovacija suprantama, kaip veiksmas ar procesas, susijęs su naujovių diegimu.

Inovacijos viešajame sektoriuje apibūdinamos kaip sukuriančios naujus produktus, naujas pažinimo logikos tobulinimo galimybes, išreiškiamas naujomis metodologinėmis nuostatomis, konceptais, sprendimais, procedūrinėmis inovacijomis ir kt., ir kurių paskirtis panaši, nes inovacijų, inovatyvių valdymo priemonių tikslas – įsilieti į aukštesnės kokybės viešosios vertės kūrimo procesą (Raipa, Buškevičienė, & Giedraitytė, 2012). Vis dėlto inovacijų apibrėžimas viešajame sektoriuje yra gana platus todėl galima išskirti keturis jų tipus (žr. 1 lentelę) (de Vries, Bekkers, & Tummers, 2014).

1 lentelė. Viešojo sektoriaus inovacijų tipai (de Vries, Bekkers, & Tummers, 2014)

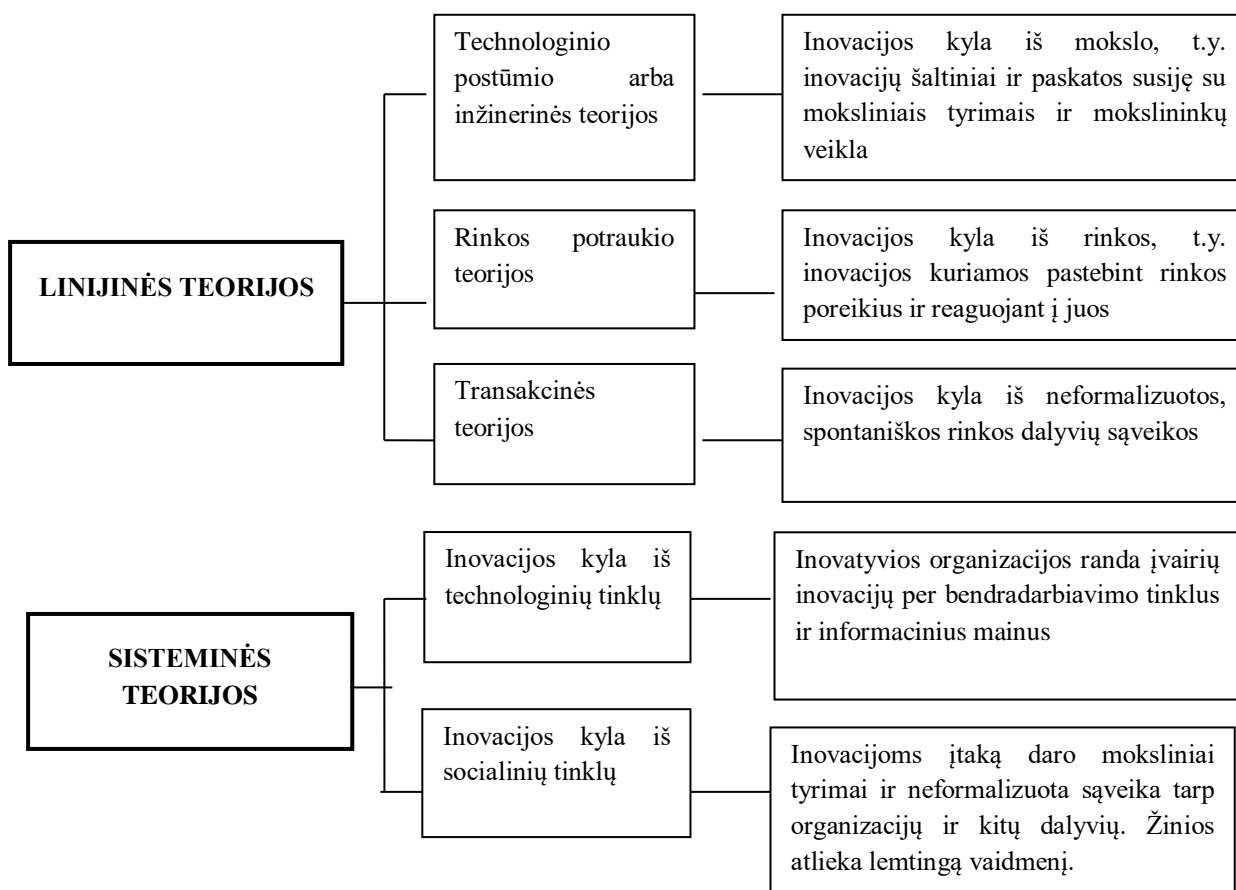
| Inovacijų tipas                           | Bruožai   |
|---|---|
| 1. Procesų inovacijos                     | Tarptautinių ir išorinių procesų kokybės ir veiksmingumo gerinimas  |
| <i>Administracinio proceso inovacijos</i> | Naujų organizacinių formų kūrimas, naujų valdymo metodų ir technikų diegimas, ir nauji darbo metodai                              |
| <i>Technologinio proceso inovacijos</i>   | Naujų technologijų įdiegimas ir naudojimas organizacijoje, siekiant teikti paslaugas vartotojams ir piliečiams                    |
| 2. Produktų arba paslaugų inovacijos      | Naujų viešųjų paslaugų arba produktų kūrimas  |
| 3. Valdymo inovacijos                     | Naujų formų ir procesų kūrimas konkrečioms visuomenės problemoms spręsti  |
| 4. Konceptualios inovacijos               | Naujų koncepcijų ar naujų paradigmu, padedančių iš naujo apibrėžti konkrečių problemų pobūdį ir galimus jų sprendimus, nustatymas |

XXI a. viešojo sektoriaus organizacijose ne visi išvardinti inovacijų tipai yra aktualūs – dažniausiai nėra siekiama, kad organizacija būtų aktyvi visose inovacijų srityse. Įprastai jos pasireiškia vienoje sferoje, pavyzdžiui, jei inovacijos palaikomos viešojo sektoriaus produktų ar paslaugų kūrimo

srityje, tik epizodiškai arba išvis jos bus netaikomos inovatyvių organizacijos valdymo formų srityje ir pan.

Inovacijas galima suskirstyti į organizacijų sukurtas ir pritaikytas. Pastaruoju metu susiduriama su situacija, kai viešojo sektoriaus organizacijos linkusios kopijuoti požiūrius ar veiklos metodus iš kitų organizacijų, tačiau tai anot Raipos & Juškienės (2013) nėra laikoma inovacija. Zakarienės (2017) teigimu, neteisinga yra teigti, kad inovacija – visiškas originalumas, tai gali būti atsinaujinimas, ar naujo pavidalo suteikimas esančiam daiktui. Todėl inovacijas viešojo sektoriaus organizacijose labiau galime suprasti, kaip palaipsniškumą, kai kūrybiškai ieškoma, kaip tradicines valdymo priemones pakeisti šiuolaikiškais, novatoriškais konkrečiai organizacijai.

Todėl siekiant plačiau atskleisti inovacijos sampratą viešojo valdymo kontekste, būtina aptarti jų atsiradimą ir plėtrą aiškinančias teorijas, kurias Conwaj‘us & Steward‘as (2009) skirsto į dvi grupes: linijines ir sistemines teorijas (žr. 1 paveiksle).



**1 pav.** Inovacijų atsiradimo ir plėtros mechanizmus aiškinančios teorijos (sudaryta darbo autorės remiantis Conwaj‘us, Steward‘as, 2009)

Kaip matyti pirmame paveiksle linijinėse teorijose inovacijos kyla iš mokslo, rinkos arba rinkos dalyvių sąveikos. Sisteminėse teorijose – iš bendradarbiavimo ir sąveikos tarp organizacijų ir kitų dalyvių. Galima daryti prielaidą, kad intensyvesnis inovacijų pasireiškimas kažkurioje vienoje srityje dažniau kyla dėl tos srities aktyvumo ir matomumo viešojo sektoriaus organizacijoje, kas paskatina vienos srities inovacijų aktyvesnį pasireiškimą. Tačiau viešojo sektoriaus inovacijos ir inovatyvus viešojo valdymo pobūdis turi apimti plačiau negu viešosios prekės ar paslaugos tai



labiau visuomenės kaip socialinės sistemos, socialinio problemos, kurios turi būti sprendžiamos priimančios socialinius iššūkius ir patenkinti vis didėjančius visuomenės lūkesčius, užtikrinti svarbiausių organizacinių struktūrų funkcinių tobulėjimą, skatinant žinių kūrimą, naują viešąjį valdymą, sistemos pokyčius ir tarpinstitucinį bendradarbiavimą (Raipa, Buškevičienė, & Giedraitytė, 2012).

Remiantis Bučinskiu, Raipa, & Giedraityte (2012), inovacija viešajame sektoriuje suprantama, kaip viešojo valdymo modernizavimas, naujų idėjų, koncepcijų, technologijų, formų, metodų ir procedūrų paieška, siekiant tobulinti valdymo institucijų ir visuomenės struktūrų, interesų grupių sąveiką, priimančios globalius iššūkius. Kattel'io ir kt. (2013) teigimu viešojo sektoriaus inovacijų koncepciją tiksliai atskleidžia Schumpeter'io inovacijų teorija. Šioje teorijoje inovacijos suprantamos kaip paieška naujų sprendimų, galinčių lemti evoliucinius pokyčius, iš esmės modifikuojančius tai, kaip funkcionuoja įvairios sferos. Viešasis sektorius Schumpeter'io inovacijų teorijoje gali būti dvejopas: jis pats gali būti tobulinamas inovacijomis arba valstybė gali būti inovacijų skatintoja. Tačiau inovatyvus viešasis sektorius suprantamas kaip apimantis visą viešąjį valdymą: tiek valstybės, tiek savivaldos lygiu. O šio sektoriaus tikslas, kaip teigia Perr'i & Buskwalter'is (2010, p. 239) yra „prisitaikyti prie pasaulinių reikalavimų, organizacinių pokyčių procesų ir gerokai padidinti visuomenės paklausą, reikalaujant atsakingesnio, veiksmingesnio ir demokratiškesnio viešojo valdymo, ir naujų valdymo standartų“. Viešojo sektoriaus valdymas turi tapti moderniu, gebančiu aktyviai reaguoti į visuomenės poreikius, teikiantis inovacinius sprendimus viešojo sektoriaus organizacijų valdymo procesuose, kuriant paslaugas, produktus ir kt. Jis taip pat privalo kurti nuoseklų viešąjį gerį, išlaikyti pusiausvyrą visose veiklos srityse, gebėti prisitaikyti ir reaguoti į vykstančius pokyčius. Visa tai, kaip jau minėta, galima užtikrinti kuriant inovacijoms imlią viešojo sektoriaus aplinką.

Svarbu paminėti, kad inovacijos viešajame sektoriuje ir toliau yra gana epizodiškos, jų atsiradimą dažnai lemia atsitiktiniai įvykiai, pvz.: ekonomikos krizės ir biudžeto mažinimas, moksliniai ar technologiniai perversmai, galimybės gauti specialiosios paskirties finansavimą, visuomenės kritika, neigiami vertinimai ir kt. (Torfing & Christopher, 2017). Pastaruoju metu valstybės mastu kuriamos inovacijų strategijos, anot Guzman'o & Sierr'os (2011), inicijuoja centralizavimą ir decentralizavimą, privatizaciją ir deprivatizaciją, pereinant prie inovatyvių, globaliai pripažintų valdymo veiksmų. Daugiausiai dėmesio skiriama tarpsektoriniam bendradarbiavimui ir privataus sektoriaus veiklos metodų perkėlimui į viešąjį sektorių. Smalskys (2010) (cit. Kooiman, 2003) teigia, kad valdymo procesas gali būti apibrėžiamas kaip visuma sąveikų, kuriose dalyvauja tiek viešieji, tiek privatūs veikėjai, sprendžiantys visuomenės problemas arba kuriantys visuomenei aktualias naujas galimybes. „Viešasis valdymas apima viešosios politikos formavimą ir viešąjį administravimą, vykdomosios valdžios stiprinimą, tarnautojų, piliečių ir jų grupių įtaką formuojant politinius ir administracinius sprendimus, viešojo ir privataus sektorių partnerystę ir pan.“ (Smalskys, 2010, p. 89).

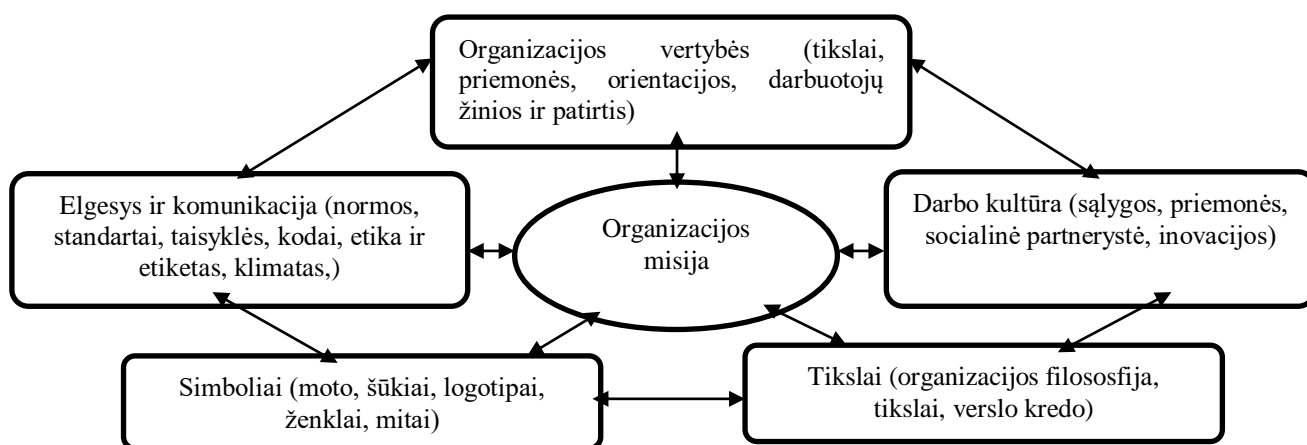
Taigi, inovaciją galima apibrėžti kaip naują ar patobulintą produktą, procesą, valdymo formą ar koncepciją, kurios atsiradimą ir susiformavimą gali nulemti technologiniai ar inžineriniai postūmiai, rinkos ar rinkos dalyvių pokytis, bendradarbiavimo tinklai ir informaciniai mainai ar net rezultatai gauti iš mokslinių tyrimų. Inovacijos viešajame sektoriuje vis dažniau suprantamos ir apibrėžiamos, kaip viešojo sektoriaus modernizavimas, kompleksinis procesas, gebantis prisitaikyti ir reaguoti į pokyčius generuojant aukštesnės kokybės viešosios vertės kūrimo procesą.

## 1.2. Inovacijų kultūros samprata ir reikšmė kuriant inovacijoms palankią aplinką

Inovacijų kultūra yra organizacinės kultūros dalis. Sąvoka „inovacija“ dažnai naudojama, siekiant apibūdinti procesą, kuris lemia kažką naujo ir vertingo, o inovacija kaip procesas, neišvengiamai apima kūrybiškumą, kuris formuojasi organizacijos aplinkoje ir yra skatinamas arba stabdomas organizacinės kultūros.

Susidomėjimas organizacinės kultūros fenomenu ir jos įtaka organizacijai atsirado palyginti neseniai. Anot Šimanskienės, Gargaso & Ramanausko (2015, p. 311), organizacinė kultūra „kaip veiksnys, kuris daro poveikį įmonių ir organizacijų darbo sėkmei, buvo tirtas dar 1950–1960 m. 1970–1990 metais“. Organizacinė kultūra lemia organizacijos unikalumą, teigiamai veikia darbuotojų darbo efektyvumą, o tai užtikrina ir konkretaus regiono sėkmingą plėtrą. Organizacijos filosofija sujungia žmones siekti organizacijos tikslų. Taigi darbuotojas, priėmęs ir susitapatinęs su organizacijos prioritetais, sėkmingai įgyvendina ir organizacijos tikslus.

Organizacinė kultūra apima daug elementų. Pagrindiniai jų pateikiami 2 paveiksle, kur matyti, kad organizacinei kultūrai yra svarbios vertybės, darbo kultūra, tikslai, simboliai, elgesys ir komunikacija.



2 pav. Pagrindiniai organizacinės kultūros elementai (Šimanskienė, Gargasas ir Ramanauskas, 2015)

Pikturnienė & Paužuolienė (2013, p. 93) aptardamos organizacinę kultūrą teigia, kad „organizacinė kultūra yra veiksminga ir aktuali vadybos priemonė, daranti įtaką organizacijos veiklai ir jos rezultatams, santykiui su visuomene bei aplinka“. Tačiau tam svarbu nustatyti taisykles, normas ir vertybes. Staniulienė (2010) išskiria daugiau organizacinės kultūros elementų: vertybės, nuostatos, normos, organizacijos politika, vizija ir misija, ideologija, organizacijos filosofija, herojai ir pasakojimai, ritualai ir ceremonijos, materialūs simboliai, kalba, kultūrinis ryšių tinklas. Tuo tarpu Šimanskienė, Gargasas, & Ramanauskas (2015) pateikia apibendrintus organizacinės kultūros elementus (žr. 2 paveiksle). Kaip matyti iš pateiktų elementų, 2 paveiksle organizacinei kultūrai yra svarbi organizacijos misija ir tikslai, organizacijos vertybės, darbo kultūra, simboliai, elgesys ir komunikacija. „Organizacinė kultūra yra sudaryta iš tam tikrų organizacinių atributų (akivaizdžių ir paslėptų taisyklių, elgsenos modelių, istorinių aplinkybių, kt.) su sąlyga, kad jie suprantami daugumos komandos narių ir daro įtaką šių narių elgsenai“ (Šimanskienė, Gargasas, & Ramanauskas, 2015, p. 313). Vis dėlto viešajame sektoriuje daugelio išvardintų organizacinės

kultūros elementų pasigendama. Įprastai akcentuojami tik tikslai, organizacijos vertybės, elgesys bei komunikacija.

Anot Raipos & Juškienės (2013) inovatyvumas viešajame valdyme suvokiamas, kaip gebėjimas identifikuoti galimas inovacijas, remti inovatyvų investicijų valdymą, žinių kūrimą ir valdymą, vengiant organizacinės rutinos. Šiuolaikiniame pasaulyje suvokimas inovatyvaus veikimo nebėra vien tik dirbti gerai. Viešojo valdymo inovacijos dažniausiai atspindi naują idėją arba požiūrį į problemą, ir paneigia pasenusias nuostatas. Pasitelkiant inovacines idėjas viešajame sektoriuje įgyvendinama nuolatinė viešųjų gėrybių pažanga ir kuriama viešoji vertė. Remiantis Girniene (2014) išskiriami keturi organizacinės kultūros tipai atspindintys organizacijos vertybes:

- hierarchija – vyrauja taisyklės ir procedūros, kurių reikia griežtai laikytis;
- rinkta – vyrauja pergalės siekimas, visi nori nugalėti, kad organizacijos reputacija būtų nepriekaištinga;
- klanas – vyrauja draugiškumas, darbuotojai turi daug bendro, padaliniai ir visa organizacija panaši į vieną šeimą;
- adhokratija – skatina dinamiškumą, inovacijas, kūrybiškumą, savarankišką mąstymą, greitą ir efektyvų šiuolaikinių problemų sprendimą bei maksimalų klientų poreikių tenkinimą.

Hierarchinio, rinkos ar klanų tipo organizacijose vyraujanti vertybių sistema neskatina ir nekuria inovacijoms palankios aplinkos, tačiau autokratinio tipo organizacija formuoja inovacijoms palankią organizacinę kultūrą, nes tokioje organizacijoje sėkmė apibrėžiama kaip naujų, unikalių paslaugų ir produktų teikimas, skatinamas savarankiško darbo procesas, asmeninė iniciatyva, kūrybiškumas ir inovatyvumas (Girniene, 2014).

Chouteau, Forest'as & Nguyen'as (2018) nurodo, kad organizacinę kultūrą galima apibrėžti kaip standartinių įpročių, elgesio ir atsakomybių, kurias dalijasi jos nariai, rinkinį. Tačiau inovacijų kultūra yra ypatinga konfigūracija, kuri skatina novatorišką mąstymą organizacijoje ir skatina inovacijų veiklą visuose lygmenyse.

Inovacijų kultūra suprantama, kaip daugialypė atmosfera, apimanti organizacijos narių vertybes, prielaidas ir įsitikinimus, dėl kurių jie turi būti linkę ieškoti naujų galimybių ir žinių bei kurti inovacijas, kad galėtų reaguoti į rinkos poreikius (Vveinhardt, 2018). Todėl Raipa, Buškevičiūtė, & Giedraitytė, (2012) kaip svarbiausią prielaidą skatinančią inovacijų aplinkos kūrimosi viešojo valdymo sistemose laiko galimybę užtikrinti inovacijų valdymo sėkmės sąveiką su naujos organizacinės elgsenos formatu. Autoriai Chouteau, Forest'as & Nguyen'as (2018) pateikia savybes, kurios būdingos inovacijų kultūrai:

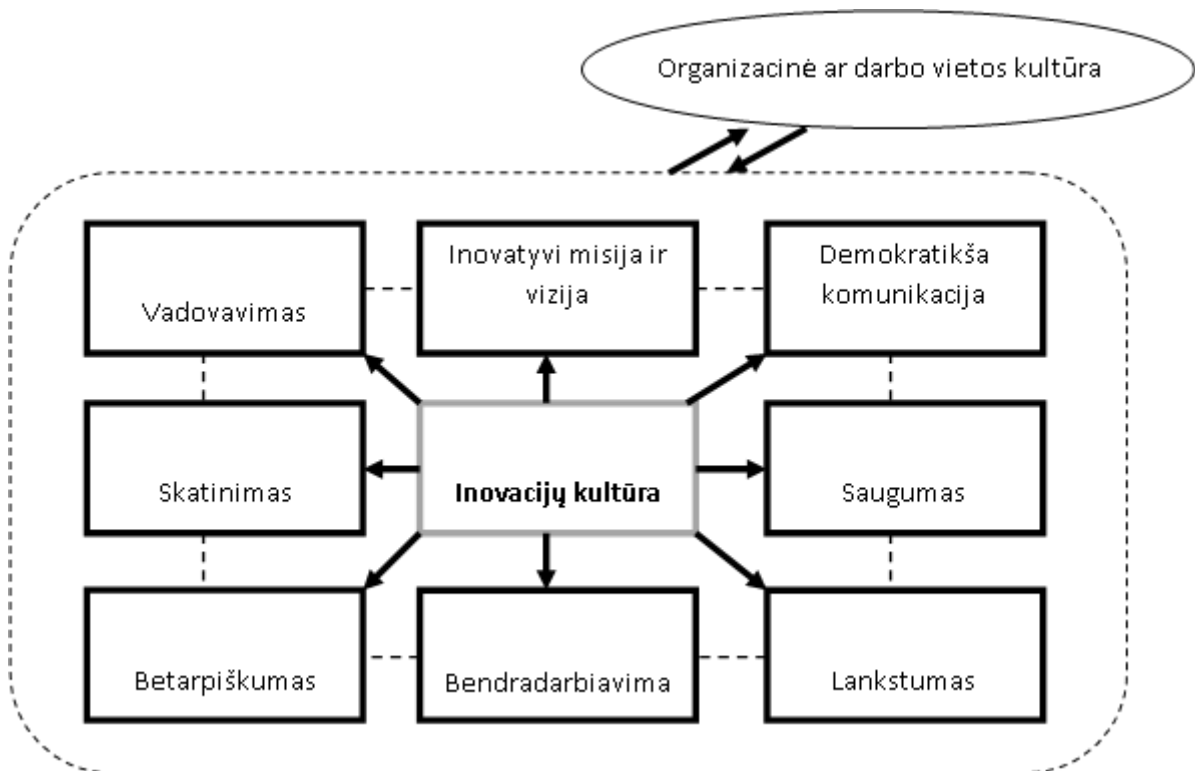
- inovacijų lyderiai ir vadovai;
- inovatyvios komandos;
- novatoriški individai;
- naujovėms grindžiamas organizacijos kontekstas;
- organizacijos ryšiai su išore.

Remdamiesi Borinsu (2006) Raipa, Buškevičiūtė, & Giedraitytė (2012) išskyrė penkis veiksnius, kurie lemia sėkmingą inovacijų formavimą:

- sisteminio požiūrio taikymą;

- proceso tobulinimą;
- naujų informacinių technologijų naudojimą;
- privataus ir nevyriausybinių sektorių dalyvavimą;
- bendruomenių, piliečių ir viešojo sektoriaus tarnautojų įgalinimą.

Anot Dombrowsk'io ir kt. (2007), siekiant atskleisti inovacijų kultūros sampratą, svarbu įvertinti inovacijų kultūros elementus: inovatyvi misija ir vizija, demokratiška komunikacija, saugumas, lankstumas, bendradarbiavimas, betarpiškumas, skatinimas, vadovavimas. Galima teigti, kad šie elementai labai svarbūs formuojant inovacijų kultūrą viešajame sektoriuje (žr. 3 paveikslą).



**3 pav.** Inovacijų kultūra (sudaryta darbo autorės remiantis Dombrowsk'is ir kt., 2007)

Pateiktame 3 paveiksle matyti, kad organizacinė ar darbo vietos kultūra daro įtaką inovacijų kultūrai ir atvirkščiai. Organizacinė ar darbo vietos kultūra – daugialypis procesas, kuris gali būti lemiamas veiksnys siekiant įdiegti inovacinius valdymo pokyčius. Dažniausiai viešajame sektoriuje pastebimos biurokratinės elgsenos nuostatos ir elementai, kurie suprantami kaip maža personalo tolerancija valdymo naujovėms ir organizaciniams pokyčiams. Tam, kad viešajame sektoriuje būtų pradėtas valdymo modernizavimas, yra svarbi vadovų ir personalo motyvacija keisti nuostatas, inicijuoti naujus veiklos standartus, modernizuoti paslaugų teikimo formas. Tyrėjai Stripeikis & Ramanauskas (2011) pabrėžia, kad inovacinei organizacinei kultūrai yra svarbi pozityvi emocinė aplinka, žinių vadyba, kūrybiškumas, pokyčių valdymas.

Remiantis Raipa (2016), viešojo sektoriaus organizacijos siekiančios tapti inovatyviomis turi sutelkti dėmesį į naujų inovacinių veiklos vadybos modelių paiešką ir diegimą, fokusuojant viešųjų organizacijų veiklos procesus į kompleksinius, formuojančius ir padedančius įgyvendinti naujojo viešojo valdymo modernizavimo strategijas ir valdymo nuostatas. Įstaigos, kurios nebijo naujovių yra pranašesnės už kitas viešojo sektoriaus įstaigas bei teikia kokybiškesnes paslaugas, diegia kokybės vadybos modelius ir standartus, tokius kaip ISO 9000 serijos standartus, Europos kokybės

vadybos fondo tobulinimo modelį, bendrojo vertinimo modelį, subalansuotų rodiklių sistemą, „Vieno langelio“ principą ir kt. Anot Patapas & Žilionytė (2016) tokios organizacijos pagerina ne tik viešųjų paslaugų kokybę, bet ir visos organizacijos procesus, įskaitant darbuotojus, vadovybę, išteklius bei patenkina vartotojų poreikius. Būtina pažymėti, kad inovacijų kultūrą galima suprasti ir kaip motyvavimo priemonę, kuri padeda darbuotojams siekti organizacijos tikslų. Ji taip pat padeda palaikyti atitinkamą darbuotojų atsidavimo ir intensyvumo lygį, kas būdinga sėkmingai, moderniai ir inovatyviai organizacijai.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacija, turinti stiprią iš išplėtotą inovacijų kultūrą yra konkurencinga ir sparčiau besivystanti, nes joje veikia tikslingai organizuotas bei valdomas inovacijų diegimo procesas. Inovacijų kultūroje skatinamos tokios savybės kaip dinamiškumas, kūrybiškumas, savarankiškas mąstymas, greitas ir efektyvus šiuolaikinių problemų sprendimas bei maksimalus klientų poreikių tenkinimas. Tokia organizacija išsiskiria iš kitų sisteminio požiūrio taikymu, procesų tobulinimu, naujų informacinių technologijų naudojimu, privataus ir nevyriausybinių sektoriaus dalyvavimu, bendruomenių, piliečių ir viešojo sektoriaus tarnautojų įgalinimu bei pasižymi stipriai išreikštais inovacijų kultūros elementais, tokiais, kaip inovatyvi misija ir vizija, demokratiška komunikacija, saugumas, lankstumas, bendradarbiavimas, betarpiškumas ir inovatyvumo skatinimas. Tokia viešojo sektoriaus organizacija gali sukurti ir teikti kokybiškas paslaugas, įdiegti inovatyvius organizacinius procesus bei patenkinti organizacijos personalo bei paslaugų gavėjų poreikius.

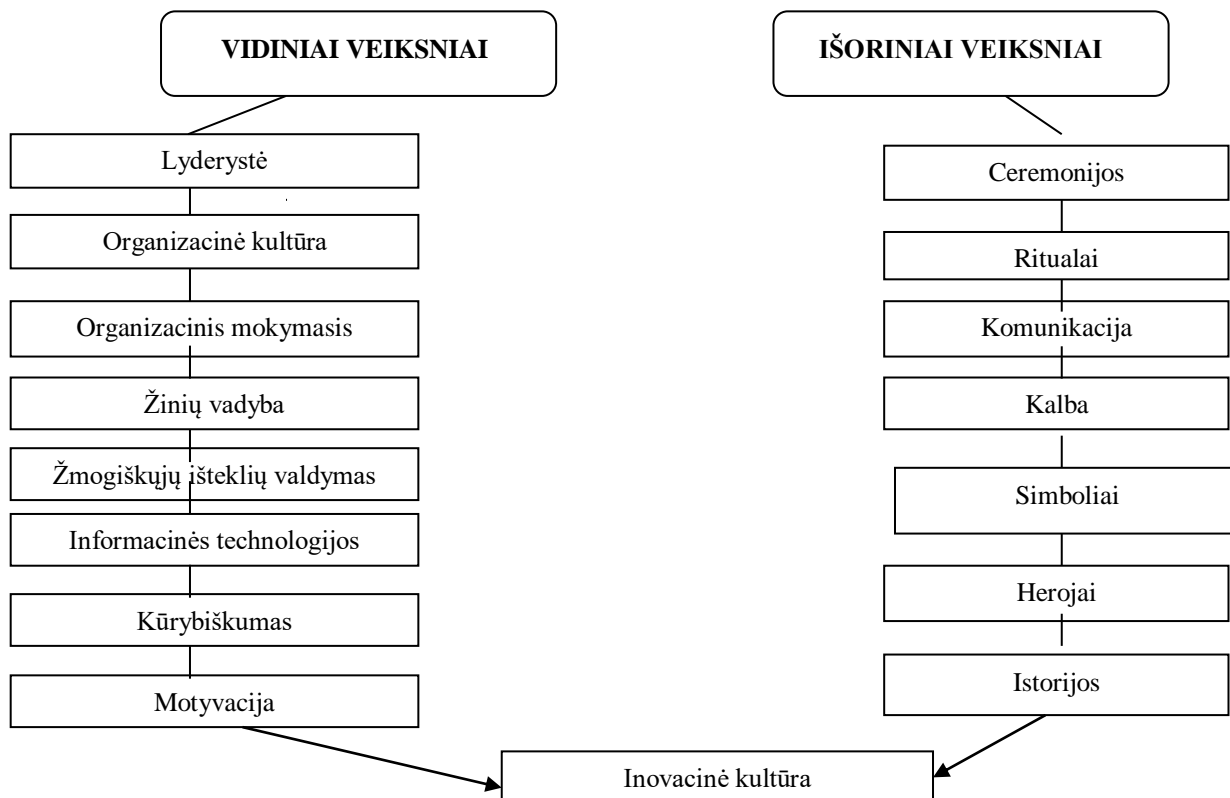
### **1.3. Inovacijų kultūros formavimo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijoje**

Inovacijų procesai viešajame sektoriuje yra sudėtingesni nei privačiame sektoriuje, kadangi inovacijos paprastai daro įtaką ne tik valstybės tarnautojų įpročiams ar darbo pobūdžiui, bet ir daro didžiulį poveikį visuomenei, nes dažnai veikia esmines viešąsias paslaugas (Bučinskas, Raipa, & Giedraitytė, 2012). Todėl viešojo sektoriaus inovacijos sulaukia itin didelio politikų, visuomenės ir žiniasklaidos dėmesio bei kritikos.

Kaip vienus iš svarbiausių vidinių organizacijos veiksnių darančių įtaką visai organizacijos veiklai inovacijų kūrimo procese Girnienė (2013) išskiria lyderius vadovus, organizacinę kultūrą, organizacinį mokymąsi, žinių vadybą, žmogiškųjų išteklių valdymą, informacines technologijas. Girnienės (2013) išskirtus veiksnius, darančius įtaką inovacijų kūrimo procesui organizacijoje papildė Raipa (2013), išskiria administracinį kūrybiškumą, įvardijamą kaip itin svarbų aspektą inovacinių pokyčių valdymo aplinkoje. Grublienė & Urbonaitė (2014) išskiria darbuotojų motyvaciją, kuri didina darbuotojų pasitenkinimą darbu jausmą, keičia darbuotojų mąstymą, inspiruoja darbuotojus būti produktyviais, siekiančiais aukščiausių veiklos rezultatų, kuriančiais inovacines idėjas. Jei darbuotojo vertybės sutaps su organizacijos propaguojamomis vertybėmis, tai didins darbuotojo motyvaciją inicijuoti inovacines idėjas ir jų pritaikymą.

Tačiau formuojant inovacijų kultūrą svarbu net tik vidiniai, bet iš išoriniai veiksniai. Anot Vveinhardt & Nikaitės (2008, p. 177), „inovacijų kultūros formavimo pradžia yra išorinių elementų integravimas organizacijose“. Kaip pagrindinius išorinius elementus autoriai išskiria ceremonijas, ritualus, komunikacijas, kalbą, simbolius, herojus bei istorijas.

Remiantis analizuojama literatūra išskiriami išoriniai ir vidiniai veiksniai, kurie daro įtaką inovacijų kultūros formavimui viešajame sektoriuje (Vveinhardt & Nikaitės, 2008, Girnienė 2013, Raipa 2013, Grublienė & Urbonaitė, 2014) (žr. 4 paveiksle).



**4 pav.** Inovacijų kultūros formavimui įtaką darantys vidiniai ir išoriniai veiksniai (sudaryta darbo autorės remiantis Nelson ir Barnes, 2014; Buškevičiūtė et al., 2012; Raipa et al., 2012; Laegreid et al., 2011; Šimanskiene, 2008; Atkočiūniene, 2010; Girniene, 2014; Rakštelyte ir Valicku, 2018)

Išoriniai ir vidiniai veiksniai, kuriuos kuria organizacijos lyderiai ir darbuotojai, besiremiami patirtimi, turi didelę įtaką inovacijų kultūros veiklai, komunikacijai ir tęstinumui. Autoriai Nelson'as & Barnes'as, (2014); Piotrkowski (2014) akcentuoja, kad formuojant inovacijų kultūrą yra svarbus lyderio vaidmuo – tam, kad gebėtų sukurti norimą kultūrą organizacijoje, vadovas turi būti lyderis ir remtis lyderystės principais. Organizacijos vadovų poreikiai tobulėti, gebėjimai keisti organizacinę kultūrą, valdyti ir panaudoti informaciją, numatyti strategines socialinių problemų sprendimų kryptis, reikalauja sistemingos kontrolės, stebėsenos savianalizės, gebėjimų diegti naujus organizacijos veiklos standartus (Buškevičiūtė, Raipa, & Giedraitytė, 2012).

Anot Raipos Buškevičiūtės, & Giedraitytės (2012) lyderis turi pasižymėti:

- kūrybiškais asmeniniais savybėmis, kurios skatina imtis veiksmų, kuriant inovacijų aplinką,
- rizikos suvokimu,
- specialiais pažintiniais gebėjimais,
- turintis įvairios patirties,
- pasižymintis savimotyvacija,

- kaleidoskopiniu mąstymu,
- galintis pateikti turtingą idėjų rinkinį

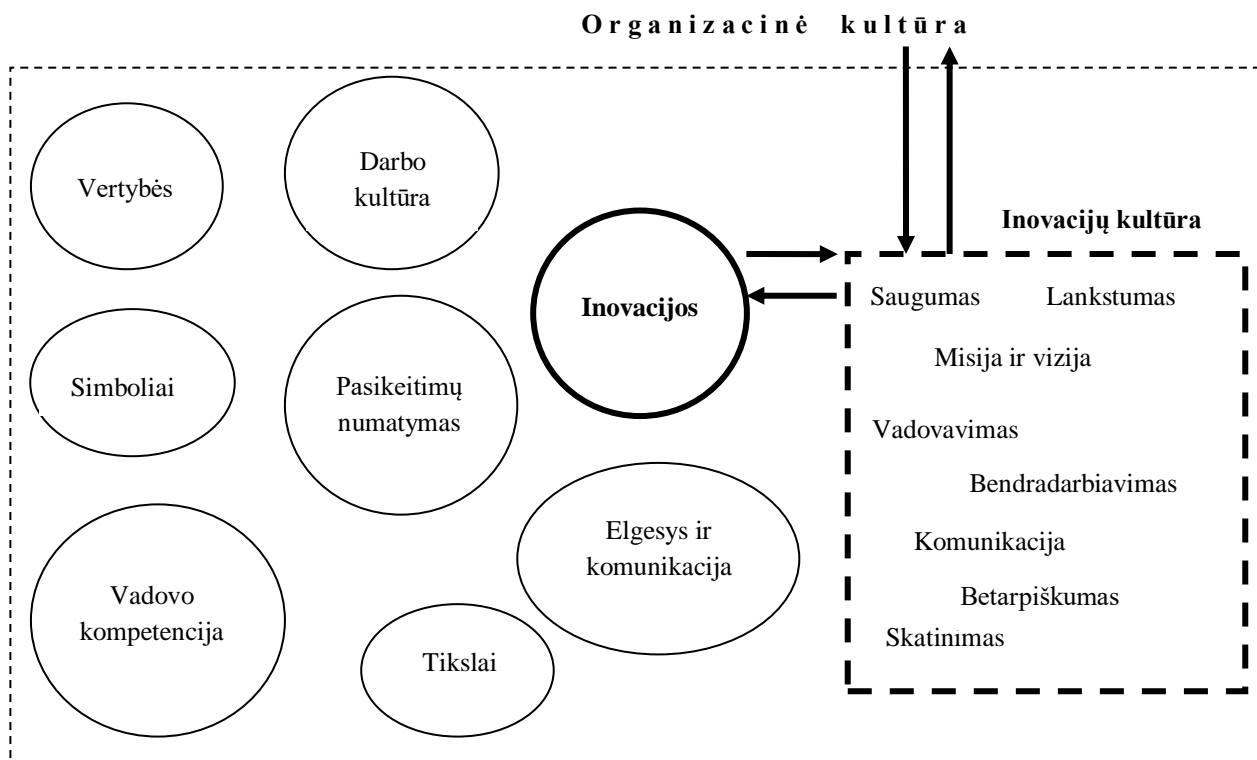
Autoriai Laegreidas, Ronessas, & Verhoestas (2011) organizacinę ar darbo vietos kultūrą įvardija kaip pagrindinį veiksnį, skatinantį arba trukdantį viešojo sektoriaus inovacijoms. Šimanskienės (2008) teigimu susiformavusi organizacinė kultūra turi nuolat siekti, kad darbuotojai tikėtų įstaigos misija ir jaustųsi esantys organizacijos dalimi, taip atsiduodami darbui. Svarbiausia siekiamybe galima įvardinti nuolatinį mokymąsi, nes jis turi įtakos organizacijos sugebėjimui prisitaikyti prie kintančios organizacijos aplinkos. Viešajame sektoriuje mažai dėmesio skiriama nuolatiniam visos organizacijos mokymuisi ir tobulėjimui. Dažniausiai mokymasis viešajame sektoriuje susijęs su pavieniais atvejais, bet ne nuolatinio mokymo. Anot Raipos (2013) besimokanti organizacija, tobulindama valdymo kontrolę nuolat kintančioje aplinkoje, daugiausia dėmesio skirdama žinių, informacijos valdymui, intelektinio organizacijos kapitalo formavimui, informacijos sklaidos formavimui pagerina organizacijos pasirengimą pokyčių valdymui. Besimokanti organizacija Girnienės (2014) teigimu pasižymi asmeniniu meistriškumu, nuostatų keitimu, bendra vizija, komandiniu - grupiniu mokymosi ir sisteminiu mąstymu, tai lemia žinių reikšmingų organizacijos tikslams pasiekti kūrimą ir plėtojimą.

Mokymosi ir žinių svarbą pagrindžia ir Atkočiūnienė (2010), kuri nurodo, kad žinios yra vienas iš pagrindinių inovacijų šaltinis. Žinių valdymo ir informacinės visuomenės kūrimosi procese viešojo valdymo laikotarpiu, anot Raipos (2013, p. 533) yra svarbu, „žiniomis grįsta organizacijos veikla, XXI a. tiesiogiai siejama su inovacinių idėjų paieška, inovatyvumo plėtra, mokslinių tyrimų taikymu viešųjų organizacijų veikloje“. Kitaip tariant akcentuojamas pasirengimas globaliems pokyčiams ir jų įtakotoms reformoms bei inovacijų diegimo tobulinimui. Žinios ir jų nuolatinė paieška, anot Girnienės (2014) yra pagrindinis inovacinis šaltinis darantis įtaką inovacijų kūrimui ir vystymui organizacijoje. Inovacijų kultūra skatinanti dalintis žiniomis yra itin reikšmingas procesas ne tik kuriant pavienes inovacijas, bet ir tobulinant nuolatinę inovacijų veiklą.

Pasak Rakštelytės & Valicko (2018), pirmiausia turėtų būti pasirūpinta darbuotojų asmeniniais poreikiais, nes tik tada jie yra pajėgūs nevaržomai tarnauti visuomenei. Nepakankamas dėmesys žmogiškųjų išteklių planavimo problemų analizei ir operatyviems sprendimams tampa kompetentingų ir ambicingų darbuotojų praradimo priežastimi, kas organizacijai kainuoja daugiau nei motyvacinės priemonės. Tik tada, kai organizacijoje bus skiriamas pakankamas dėmesys žmogiškųjų išteklių planavimui, pritraukimui, valdymui ir išlaikymui, organizacijoje dirbs lojalūs organizacijos tikslams darbuotojai, įtakojantys organizacijos vertę ir kuriantys inovacijas. (Giedraitytė & Raipa, 2012).

XXI a. vykstant technologijų sparčiam vystymuisi, technologinių galimybių augimui kartu turi įvykti ir teisingesnių valdymo ir įgyvendinimo principų vystymasis užtikrinantis saugios ir tikslingos informacijos perdavimą tenkinantį visuomenės ir valstybės struktūrų poreikius. Naudodamiesi informacinėmis technologijomis sprendimų priėmėjai gali laisvai pasinaudoti visa jiems reikalinga informacija bei nevaržomai komunikuoti tarpusavyje. Tik turint pakankamai informacijos ir gebėjimų ją tinkamai pasinaudoti galima pasiekti laukiamų rezultatų, todėl tai užima ypač svarbią vietą šiuolaikinių sprendimų priėmimo kontekste (Raipa, Buškevičienė, & Giedraitytė, 2012).

Organizacijos turi būti pasirengusios įgyvendinti inovacijas ir pokyčius organizacijos veiklose, tiksluose, rezultatuose, ateities perspektyvoje, organizacijos strateginių tikslų rengime ir įgyvendinime, išteklių valdymo kiekybiniuose ir kokybiniuose parametruose, organizacinės elgsenos bei organizacinės kultūros vertybių sistemose (Raipa, 2013). Jeigu organizacija būna pasirengusi inovacijų diegimui, atsiranda prielaidos formuoti inovacijų kultūrai. Inovacijų kultūros formavimosi procesas pateiktas penktame paveiksle.



**5 pav.** Inovacijų kultūros formavimosi procesas (sudaryta darbo autorės remiantis de Vrie's, Bekker's, & Tummer's, 2014)

Iš pasikeitimų numatymo organizacijoje yra diegiamos inovacijos, kurių diegimui svarbi inovacijų kultūra. Pasikeitimams ir inovacijoms organizacijoje turi įtakos tokie patys veiksniai, kurie susiję su vidiniais ir išoriniais aplinkos pokyčiais. Sėkmingam inovacijos sukūrimui, įdiegimui ir naudojimui yra labai svarbi inovacijų kultūra.

Inovacijų kultūra apima vertybes ir funkcijas, kurios yra imlios naujoms idėjoms. Todėl galima teigti, jog inovatyviai kultūrai besąlygiškai būdingas kūrybiškumas bei palankus ir lankstus vadovų požiūris bei tolerancija – vienas iš esminių veiksnių, lemiančių palankios inovacijoms organizacinės kultūros formavimąsi. Į inovacijas orientuota kultūra apima ir ketinimas būti inovatyviems, ir kurti palankią aplinką inovacijoms. Todėl inovatyvus elgesys apibrėžiamas kaip naujų ir naudingų idėjų, procesų, produktų ar procedūrų inicijavimas ir taikymas, fiksuojant visus elgesio būdus, kuriais darbuotojai gali prisidėti prie inovacijų proceso. (Laegreid, Roness, & Verhoest, 2011)

Anot Girnienės (2013) kuo stipresni ryšiai tarp organizacijos darbuotojų, tuo didesnė tikimybė, kad jiems tarpusavyje bendraujant, diskutuojant naujos idėjos bus įgyvendintos praktikoje ir taps inovacijomis. Pačios inovacijos ne tik turi atitikti inovacijų kultūrą, bet ir gali pakeisti organizacinę kultūrą (Laegreid, Roness, & Verhoest, 2011). Taigi, kad viešajame sektoriuje būtų formuojama inovacijų kultūra ir galėtų būti kuriamos ir diegiamos inovacijos, turėtų būti sukurta atitinkama



terpė inovacijoms. Nesukūrus tinkamos aplinkos ir neturint darbuotojų su reikiamais gebėjimais, inovacijų diegimas greičiausiai nebus sėkmingas. Inovacijų kultūrą formuoti viešajame sektoriuje padeda (Raipa, Buškevičiūtė, & Giedraitytė, 2012):

- bendrų tikslų nustatymas;
- priemonių ir būdų parinkimas;
- įvertinimų už pasiektus rezultatus numatymas;
- aprūpinimas reikiamais ištekliais;
- paramos darbuotojams užtikrinimas.

Sulaukus organizacijos narių pritarimo ir teigiamos reakcijos, inovacijos tampa savaime suprantamas ir natūralus dalykas. Darbuotojų įgalinimas skatina juos imtis iniciatyvos keistis ir nebijoti rizikuoti. Kad inovacijų kultūrai susiformuoti susidarytų tinkamos sąlygos visoje organizacinėje kultūroje, tam įtakos turi organizacijos pasirengimas pokyčių valdymo procesui. Pokyčių valdymo proceso aplinkos varomąsias jėgas lemiančias esmines sėkmės prielaidas įvardija Raipa (2013):

- pasitikėjimo valdymu nuosmukis ir valdymo reformų poreikis;
- politikos pokyčiai ir veiklos valdymo direktyvos;
- išteklių ir technologijų stoka;
- kooperacija, bendradarbiavimas, tinklinės struktūros, integracija;
- atgyvenusių valdymo formų ir „tuščios“ valstybės koncepcijos keitimas;
- organizacinės kultūros ir subkultūros pokyčiai.

Inovacijų kultūrą formuoti tinkama linkme padeda sėkmingas organizacinės kultūros pasikeitimas į šiuolaikišką ir inovatyvią, atitinkančią ir gebančią reaguoti į globalius visuomenės poreikius. Taip pat remiantis Raipa (2012) (cit. Sithole, 2009) atskleidžiami faktoriai, kurie sukuria tinkamas sąlygas sėkmingoms inovacijoms formotis:

- naujų idėjų, procesų ir struktūrinės tvarkos nagrinėjimas;
- geriausios praktikos kitose organizacijose lyginamosios analizės skatinimas;
- tinkamos aplinkos, skatinančios laisvą idėjų sklaidą visoje organizacijoje sukūrimas;
- mokymosi misijos ir vizijos formavimas;
- institucinių struktūrų sistemingas bendradarbiavimas.

Anot Giedraitytės & Raipos (2012) inovatyviausios organizacijos yra tos, kurios turi ypač platų tarpsektorinių, tarpdisciplininių ir tarp jurisdikcinių mainų ir projektų. Tokios įstaigos yra novatoriškos gebančios sėkmingai įveikti kliūtis. Sėkmingam inovacijų procesui turi įtakos viešųjų paslaugų tiekėjai, nevyriausybinės organizacijos, privatus sektorius ir valdžios sąveikos lygis.

Tačiau planuojant, diegiant ir naudojantis inovacijomis dažai susiduriama su įvairiais trikdžiais. Pasak Cankar' o & Petkovsek' io (2013) pagrindinės kliūtys naujovėms viešajame sektoriuje yra finansavimo ir žmoniškųjų išteklių trūkumas, reguliavimo reikalavimai, vadovavimo kompetencijų poreikis, prastas vartotojų priėmimas, rizikinga kultūra ir ilgai trunkantis sprendimų priėmimo procesas. Inovaciniai procesai veikia esamų veiklos procedūrų, valdžios struktūrų, profesinių modelių ir darbo rūšių tendenciją, tam tikrų profesinių grupių galių ir santykių apimtį. Todėl daugiausia kliūčių viešojo sektoriaus inovacijoms atsiranda politinio, ekonominio, organizacinio ir

socialinio elgesio kontekste. Pasak Kamenskio (2011, p. 6) „inovacijų problemos yra politikos ir veiklos valdymo problemų dalis“. Inovacijų aplinkos kūrimui itin svarbiu faktoriumi išlieka valdžios institucijų funkcinės veiklos užduočių pasiskirstymas, politinių lyderių, biurokratijos vietos ir vaidmens bei požiūrių į inovatyvumo galimybes įvertinimas bei darbuotojų pasiskirstymas tarp kompetentingų viešojo sektoriaus administratorių ir politikų, kurie Giedraitytės & Raipos (2012) teigimu, net inovacijų diegimo procese vadovaujasi tradiciniu viešojo administravimo mechanizmu. Taip pat inovacijų kliūtys yra susijusios su administracinės kūrybos trūkumu, netinkamai atrinktais valdymo atkūrimo modeliais ir sistemingomis reformomis, į rezultatus orientuotais elgesio rodikliais ir nesugebėjimų pritaikyti viešojo sektoriaus inovacijų geriausios praktikos ir organizacinės politikos (Nelson & Svava, 2012). Remiantis K. Lewinas Raipa & Juškienė (2013) išskiria trijų veiklų modelį: pasipriešinimo pokyčiams, pokyčių suvokimui ir priėmimui į organizacijos veiklos arsenalą bei pokyčių valdymo procesų institucionalizavimo, kuris leidžia pasiekti organizacijos balansą tarp pokyčių šalininkų ir besipriešinančių inovacijų diegimo procese. Norint įtvirtinti inovatyvių sprendimų praktiką, siekiant geriau patenkinti piliečio lūkesčius, viešojo valdymo organizacijos turi parengti daug tobulesnę sprendimų valdymo strateginę orientaciją.

Europos viešojo sektoriaus inovacijų suvestinėje (2013) yra išskiriamos vidinės ir išorinės inovacijų kliūtys:

- vidinės kliūtys: žmogiškųjų ar finansinių išteklių trūkumas, valdymo paramos trūkumas, darbuotojų motyvacijos trūkumas, darbuotojų pasipriešinimas ir nepalanki rizika;
- išorinės kliūtys: reguliavimo reikalavimai ir neaiškus paslaugų naudotojų priėmimas.

Sunku išskirti ir sukonkretinti prielaidas, skatinančias ir trukdančias inovacijų kultūros formavimuisi viešajame sektoriuje, tam būtina atsižvelgti ir reaguoti į daugumą vykstančių veiksmų tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. Svarbu, kad organizacija siektų įsteigti inovacijas, būtų pasiruošusi susidurti su pasipriešinimu ir žinotų priemones sėkmingai inovacijų kultūrai formuoti, nebijant nesėkmių, finansinių išlaidų ir pasmerkimo. Iš tinkamai susiformavusios inovacijų kultūros viešojo sektoriaus organizacijoje tikimasi, kad patobulės socialinių paslaugų teikimas, mažės socialinė atskirtis ir nedarbas, augs pragyvenimo lygio kriterijai ir kiti socialiniai parametrai, patenkinantys visuomenės, vietos savivaldos ir valstybės institucijų lūkesčius pasitelkiant inovatyvias priemones ir paslaugų sistemas.

*Apibendrinant pirmąjį skyrių svarbu pabrėžti inovacijų kultūra visoje viešojo sektoriaus organizacinėje kultūroje užima labai svarbą vietą. Svarbu suprasti, kad inovacijos tai ne tik proceso, produkto, valdymo ar koncepcijos visiška naujovė, bet ir atnaujinimas. Inovacija viešajame sektoriuje suprantama, kaip viešojo valdymo modernizavimas, naujų idėjų, koncepcijų, technologijų, formų, metodų ir procedūrų paieška, siekiant tobulinti valdymo institucijų ir visuomenės struktūrų, interesų grupių sąveiką, priimant globalius iššūkius. Viešasis sektorius gali būti tobulinamas dvejopai: jis pats gali būti tobulinamas inovacijomis arba valdžia gali būti inovacijų skatintoja. Pažymėtina, kad inovacijos privačiose organizacijose formuojamos greičiau nei viešajame sektoriuje. Viešojo sektoriaus inovacijų atsiradimą dažnai lemia atsitiktiniai įvykiai, pvz.: ekonomikos krizės ir biudžeto mažinimas, moksliniai ar technologiniai perversmai, galimybės gauti specialiosios paskirties finansavimą, visuomenės kritika, neigiami vertinimai ir kt. Diegiant inovacijas viešajame sektoriuje susiduriama ne tik su vidiniais, bet ir išoriniais veiksniais, kurie daro įtaką inovacijų kūrimui organizacijoje. Išorinius ir vidinius veiksnius kuria organizacijos lyderiai ir darbuotojai, kurie savo patirties dėka, turi didelę įtaką inovacijų kultūrai, komunikacijai*

*ir inovatyvumo tęstinumui. Lyderis turi pasižymėti patirtimi, savimotyvacija, kūrybiškumu, rizikos suvokimu ir kitomis savybėmis, kad galėtų kurti ir diegti inovacijas organizacijoje. Taip pat svarbu pasirūpinti darbuotojų asmeniniais poreikiais, nes nepakankamas dėmesys žmogiškųjų išteklių planavimo problemų analizei ir operatyviems sprendimams tampa kompetentingų ir ambicingų darbuotojų praradimo priežastimi, kas gali trukdyti pačiam inovacijų kultūros formavimui.*

## **2. Inovacijų kultūros formavimo specifika Lietuvos viešajame sektoriuje**

Inovacijų kultūra viešajame sektoriuje formuojama atsižvelgiant į ES ir nacionalinius strateginius dokumentus bei norminius teisės aktus.

### **2.1. Inovacijų kultūros formavimo strateginė ir teisinė aplinka**

Pokyčiai viešajame sektoriuje tenkinantys piliečių iš viešojo valdymo organizacijų poreikius galimi tik plėtojant originalias idėjas ir kryptis inovacijas skatinančioje kultūrinėje aplinkoje. Lietuva būdama Europos Sąjungos narė prisiima ir ES reformų vykdymo tikslus, skatinančius veiksmingą ir konkurencingą žiniomis pagrįstą ekonomiką, neatsiejamą nuo inovatyvių idėjų viešojo valdymo srityje, centrinės ir vietos valdžios veiklos efektyvumo, atsakomybės ir atskaitomybės didėjimo. Viešojo valdymo pastangos pastaruoju metu telkiamos inovatyviomis idėjomis ir veiklomis, inovatyvių viešųjų programų ir projektų įgyvendinimu, ko neįmanoma padaryti neformuojant inovacijų kultūrai palankios strateginės ir teisinės aplinkos (Bučinskas, Raipa, & Giedraitytė, 2012).

Inovacijos būtinos siekiant kurti geresnes darbo vietas ir ekologiškesnę visuomenę bei gerinti gyvenimo kokybę, tačiau taip pat išsaugoti ES konkurencingumą pasaulinėje rinkoje. Inovacijų politika susieja mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros politiką su pramonės politika, o jos tikslas yra sukurti naujų sumanymų pateikimui rinkai palankią sistemą (Gouardères, 2019). „Viešojo administravimo institucijos valstybės valdymo politiką įgyvendina valstybiniu, teritoriniu ir savivaldos lygmeniu. Todėl jų veikla daro didelę įtaką visuomenės pasitikėjimui ir požiūriui į valstybę“ (Chlivickas & Melnikas, 2016, p. 292). Viešojo sektoriaus strateginius dokumentus galima skirstyti į Europos Sąjungos ir nacionalinius strateginius dokumentus, komunikatus, teisės aktus, programas.

2010 m. ES valstybės narės susitarė dėl strategijos „Europa 2020“, kurioje yra akcentuojamos inovacijos. Inovacijų sąjunga yra viena iš septynių pagrindinių strategijos iniciatyvų. Jos tikslas – pagerinti mokslinių tyrimų ir inovacijų finansavimo sąlygas bei galimybes ir užtikrinti, kad novatoriškos idėjos taptų produktais ir paslaugomis, kuriais skatinamas augimas ir sukuriama darbo vietų. Šioje strategijoje nurodoma, kad „viešasis sektorius turi labiau nei bet kada diegti inovacijas, kad būtų tenkinami besikeičiantys viešųjų paslaugų naudotojų poreikiai ir lūkesčiai“ Todėl svarbu viešinti viešojo sektoriaus iniciatyvas, skatinti geresnį supratimą apie viešojo sektoriaus inovacijas ir nustatyti pažangos lyginamuosius standartus. Labai daug kas priklausys nuo to, ar inovacijas sugebantys valdyti viešojo sektoriaus vadovai sudarys kritinę masę. Tai galima pasiekti taikant pažangesnius mokymo metodus ir užtikrinant galimybes dalytis gerąja patirtimi (Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija „Europa 2020“, 2010).

Inovacijų politika glaudžiai susijusi su kitomis ES politikos kryptimis, tokiomis kaip užimtumo, konkurencingumo, aplinkos apsaugos, pramonės ir energetikos politika. Inovacijų vaidmuo yra paversti mokslinių tyrimų rezultatus naujomis ir geresnėmis paslaugomis bei produktais, siekiant išsaugoti konkurencingumą pasaulinėje rinkoje ir pagerinti Europos Sąjungos piliečių gyvenimo kokybę (Gouardères, 2019). Tuo pagrindu ES parengė iniciatyvą „Inovacijų sąjunga“ (Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija „Europa 2020“, 2010), kuri yra viena iš septynių strategijos „Europa 2020“, skirtos pažangiai, tvariai ir integracinei ekonomikai užtikrinti, pavyzdinių iniciatyvų. Šia iniciatyva norima sudaryti palankesnes sąlygas ir suteikti daugiau galimybių Europoje gauti moksliniams tyrimams ir inovacijoms skiriamą finansavimą, kad novatoriškus

sumanymus būtų galima paversti augimą ir darbo vietų kūrimą skatinančiais produktais ir paslaugomis. Įgyvendinant iniciatyvą „Inovacijų sąjungą“ sudaromos sąlygos sukurti iš tikrųjų bendrą Europos inovacijų rinką, kuri pritrauktų novatoriškas įmones ir verslo subjektus.

Iniciatyva „Inovacijų sąjungą“ siekiama (Gouardères, 2019):

- paversti Europą pasaulinio lygio mokslo veikėja;
- pašalinti kliūtis inovacijoms (brangių patentų išdavimą, rinkos susiskaidymą, lėtą standartų nustatymo procesą ir gebėjimų trūkumą), šiuo metu trukdančias naujiems sumanymams greitai patekti į rinką;
- iš esmės pertvarkyti viešojo ir privačiojo sektorių bendradarbiavimo būdą, ypač įgyvendinant ES institucijų, valstybių narių ir regionų valdžios institucijų bei verslo subjektų inovacijų partnerystes.

Kita strategijos „Europa 2020“ pavyzdinė iniciatyva – programa „Horizontas 2020“. Ši programa skirta Europos konkurencingumui pasaulyje užtikrinti finansinėmis priemonėmis. Programa „Horizontas 2020“ yra pirmoji programa, skirta moksliniams tyrimams ir inovacijoms integruoti. Ją įgyvendinant įvykdoma daug konkrečių iniciatyvos „Inovacijų sąjungą“ įsipareigojimų, visų pirma dėmesį sutelkiant į realias visuomenei kylančias problemas, supaprastinant galimybes patekti į rinką, įtraukiant mažas ir vidutines įmones, sustiprinant finansines priemones, remiant inovacijų srities viešąjį pirkimą, palengvinant bendradarbiavimą ir remiant mokslinius tyrimus viešojo sektoriaus ir socialinių inovacijų tema (Gouardères, 2019).

2011 m. Komisija parengė Europos standartizacijos stiprinimo strategiją (COM(2011) 0315, 2011), kurioje pabrėžė būtinybę tobulinti standartų nustatymo ir jų naudojimo Europoje metodą, siekiant panaudoti Europos Sąjungos ir tarptautinius standartus tam, kad būtų užtikrintas ilgalaikis Europos pramonės konkurencingumas. Be to, numatytos Europos inovacijų partnerystės, kurių paskirtis – suburti viešojo ir privačiojo sektorių Europos Sąjungos, valstybių narių ir regionų lygmenų suinteresuotuosius subjektus, siekiant išspręsti svarbiausias visuomenės problemas ir padėti kurti darbo vietas bei skatinti ekonomikos augimą derinant pasiūlos ir paklausos skatinimo priemones.

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012) pabrėžiama, kad reikėtų siekti atviro ir suteikiančio įgaliojimus valdymo, o pats valdymas turi atitikti visuomenės poreikius.

2014–2020 m. Nacionalinėje pažangos programoje (2014–2020 metų nacionalinė pažangos programa, 2012) vienas iš prioritetų apima visuomenės poreikius atitinkantį ir pažangų viešąjį valdymą. Šiuo prioritetu numatoma stiprinti strategines kompetencijas, veiklos valdymą, didinti viešojo valdymo atvirumą bei gerinti viešųjų paslaugų kokybę bei prieinamumą. Inovatyvus valdymas akcentuojamas ir Lietuvos nacionalinėje reformų darbotvarkėje bei Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje, kuri iš esmės atkartoja Nacionalinės pažangos programos siekius.

Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje (Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, 2009) vienas iš strategijos įgyvendinimo principų yra įmonių ir socialinių partnerių dalyvavimo principas. Šiuo principu siekiama sustiprinti socialinį dialogą, įmonių socialinę atsakomybę, privataus ir viešojo sektorių partnerystę – skatinti jų bendradarbiavimą ir bendrą atsakomybę, kad būtų užtikrintas darnus vartojimas ir gamyba.

Lietuvos inovacijų 2010 – 2020 metų strategijos (2010) tikslas – kurti kūrybingą visuomenę, sudaryti sąlygas plėtoti verslumą bei inovacijas. Numatyti tokie inovacijų plėtros tikslai:

- didinti Lietuvos integraciją į globalias rinkas („Lietuva be sienų“);
- ugdyti kūrybingą ir inovatyvią visuomenę;
- plėtoti įvairias inovacijas;
- diegti sisteminių požiūrį į inovacijas.

Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programoje (2013) nurodoma, kad „efektyvus viešasis administravimas gali būti svarbus veiksnys skatinantis inovacijas“. Todėl norint efektyviau teikti viešąsias paslaugas, būtinos inovacijos. Programoje numatytos šios finansinės perspektyvos inovacijų srityje:

- naujų inovatyvių produktų kūrimas ir komercializavimas, eksperimentinės plėtros veiklų skatinimas įmonėse bei mokslo ir studijų institucijose;
- inovatyvaus verslumo skatinimas;
- inovacijų paramos paslaugų efektyvumo stiprinimas;
- nacionalinės ir tarptautinės įmonių klasterizacijos skatinimas.

Analizuojant norminius dokumentus, paminėtinas Lietuvos Respublikos technologijų ir inovacijų įstatymas (Lietuvos Respublikos technologijų ir inovacijų įstatymas, 2018), kurio paskirtis, sudaryti palankias sąlygas Lietuvos Respublikoje inovacijų kūrimui ir diegimui. Šis įstatymas nustato technologijų ir inovacijų sistemos sandarą, technologijų ir inovacijų politiką formuojančias ir įgyvendinančias institucijas, technologijų ir inovacijų veiklą vykdančius subjektus, technologijų ir inovacijų veiklos finansavimą ir skatinimą. Įstatymas numato, kad viešojo sektoriaus subjektai, kurie yra perkančiosios organizacijos, skatinami vykdyti inovatyvius viešuosius pirkimus, iki prekybinius pirkimus. Viešojo sektoriaus subjektai taip pat skatinami viešojo administravimo praktikoje taikyti pažangias viešojo valdymo technologijas ir savo veikloje naudoti inovatyvius produktus.

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo sektoriaus teisinį reguliavimą apima Europos Sąjungos teisės aktai, nacionaliniai teisės aktai. Inovacijų kultūra ir jos formavimas viešajame sektoriuje nėra plačiai reguliuojama strateginiuose ir norminiuose dokumentuose. Inovacijų kultūros diegimo viešajame sektoriuje elementus galima rasti „Europa 2020“ strategijoje, Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, 2014–2020 m. Nacionalinėje pažangos programoje, Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje, Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programoje, Lietuvos inovacijų 2010 – 2020 metų strategijoje, Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje.

## **2.2. ES paramos įtaka viešojo sektoriaus inovacijų kultūros formavimui**

Inovacijų kultūrą viešajame sektoriuje formuoja ne tik vidiniai ar išoriniai veiksniai, bet ir politiniai veiksniai, tokie kaip ES ar Lietuvos strateginiai dokumentai ir teisės aktai, struktūrinė parama bei programos.

Viešajame sektoriuje inovacijų diegimas priklauso nuo trijų esminių veiksnių grupių – vidinių, išorinių ir politinių. Šie veiksniai gali tapti tiek paskata, tiek barjeru inovacijų diegimui (Rivera León, Simmonds, & Roman, 2012):

- vidiniai veiksniai skirstomi į:
  - veiksnius, susijusius su žmogiškaisiais ištekliais. Valstybės tarnautojų mokymas, darbuotojų paskatų logikos kūrimas, geras vadovavimas ir lyderystė skatina inovatyvumą. Personalo trūkumas, menka darbuotojų motyvacija sudaro barjerus diegti inovacijas;
  - veiksnius, susijusius su biurokratine ir organizacine struktūra bei dizainu. Kokybės vadybos modelių diegimas skatina į rezultatus orientuotą ir inovatyvų valdymą. Vidinė inovatyvumo kultūra pripažįstama kaip svarbus inovacijų stimulus. Formaliais barjeriais tarp skirtingas funkcijas atliekančių institucijų besiremianti organizacinė struktūra trukdo tarpinstitucinei koordinacijai ir apsunkina inovacijų diegimą.
- išoriniai veiksniai skirstomi į:
  - tarptautinę gerosios praktikos sklaidą; tarptautinius vertinimus; nacionalinio masto apdovanojimus;
  - kooperaciją tarp viešojo ir privataus sektoriaus bei vartotojų įsitraukimą į viešųjų paslaugų dizaino kūrimą; piliečių ir verslo reikalavimus.
- politiniai veiksniai apima viešosios politikos sprendimus, biudžeto klausimus, organizacijų finansavimą, naujų įstatymų poveikį, opozicijos elgseną ir nuostatas. Pagrindiniai politiniai veiksniai:
  - biudžeto skirstymas (finansavimas);
  - viešosios politikos sprendimai ir ES lygio reikalavimai;
  - politinė parama inovacijoms;
  - teisinis reguliavimas.

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, struktūrinių fondų paramą pradėjo gauti didelė dalis Lietuvos rinkos dalyvių: verslo subjektai, užsienio kapitalo įmonės ir kt. ES struktūrinė politika skatina verslo subjektų konkurencingumą, viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę, ekonomikos augimą ir aktyvesnį darbo vietų kūrimą (Chlivickas & Švogžlys, 2016). Dumčiuvienės & Adomynienės (2014) vertinimu, ES struktūrinių fondų dydis bei paramos apimtys lemia, jog bendrieji rezultatai yra jaučiami tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose. ES investicijos labai svarbios sprendžiant ekonomines, socialines ir teritorines problemas, t.y. mažinant atotrūkį tarp ES šalių. Kuokščio (2014) atlikti tyrimai parodė, jog ES struktūrinė parama turi teigiamos reikšmės didinant viešųjų paslaugų kiekybę ir kokybę, o tai savo ruožtu reikšmingai prisideda prie šalies ūkio plėtros. Galima teigti, kad viešasis sektorius yra svarbus elementas, kuris leidžia tinkamai įsisavinti ES struktūrinių fondų lėšas. Inovacijos viešajame sektoriuje, skatina efektyvumą ir privačiame sektoriuje.

Inovacijos viešajame sektoriuje yra efektyviausia priemonė siekiant tiek vidinių institucijos, tiek išorinių tikslų, nukreiptų į teikiamų produktų ir/ ar paslaugų kokybės kėlimą. Inovacijos, taikomos vidinių tikslų siekimui mažina administracinę našą, sudaro galimybes efektyvesniam tarpinstituciniam koordinavimui bei administracinių gebėjimų stiprinimui. Inovacijos taip pat prisideda prie išorinių institucijų tikslų: didinamas paslaugų prieinamumas, interaktyvumas, jos personalizuojamos, padeda spręsti įsisenėjusias problemas bei įgalina piliečius prisidėti prie problemų sprendimo (Inovatyvus viešasis sektorius - misija įmanoma?, 2015).

Inovatyvūs sprendimai viešajame sektoriuje taikomi tiek centriniame, tiek savivaldos lygmenyje žymiai padidina viešųjų paslaugų teikimo efektyvumą, gerina viešųjų institucijų veiklos efektyvumą bei didina piliečių pasitenkinimą viešuoju sektoriumi. Todėl inovacijos į viešajame sektoriuje kuria ir inovacijų kultūrą, kuri būtina diegiant inovacijas.

Išanalizavus dokumentus išskirti keli viešojo sektoriaus inovacijų pavyzdžiai, kuriuos galima pamatyti 2 lentelėje.

**2 lentelė.** Viešojo sektoriaus inovacijų pavyzdžiai Lietuvos viešajame sektoriuje (sudaryta darbo autorės remiantis (Inovatyvus viešasis sektorius - misija įmanoma?, 2015).

| Inovacija  | Inovacijos apibūdinimas   | Inovacijų kultūros prielaidos   |
|--|---|---|
| 2010 m. Garantinio fondo administravimo reforma.   | Ūkio ministerija 2010 m. įvykdė Garantinio fondo reformą, kuri patobulinus darbo procesus terminas, per kurį išmokami pinigai bankrutavusių įmonių darbuotojams sutrumpėjo nuo 18 mėn. iki 2,1 mėn. | Šios inovacijos įdiegimas Ūkio ministerijoje aiškiai apibrėžė tikslus, pritaikė inovatyvius organizacinius ir vadybinius sprendimus.  |
| Projektų valdymo skyriaus Ūkio ministerijoje įsteigimas.   | 2009 m. Ūkio ministerijoje įsteigtas projekto valdymo skyrius tapo prielaida efektyvesniam projektų valdymui ministerijoje  | Šios inovacijos įdiegimas Ūkio ministerijoje sudarė geresnes sąlygas bendradarbiavimui ir komunikacijai supaprastino komunikacijos procedūras, identifikavus atsakomybes susidarė galimybės geresniam išteklių perskirstymui. |
| 2008 m. viešųjų pirkimų reforma.   | 2008 m. Lietuvoje įgyvendintos viešųjų pirkimų reformos, per kurią buvo įdiegta elektroninė viešųjų pirkimų informacinė sistema.  | Šios inovacijos įdiegimas aptarnavimo sistemą padarė lankstesnę.  |
| Marijampolės savivaldybės darbuotojų administracinių gebėjimų stiprinimas.                       | 2010 – 2012 m. Marijampolės savivaldybėje vykdyto projekto, skirto savivaldybės darbuotojų administracinių gebėjimų stiprinimui nulemti pokyčiai gerokai pagerino šios savivaldybės darbo kokybę.   | Šios inovacijos įdiegimas Marijampolės savivaldybėje pagerino savivaldybės valdymą ir vidinę komunikaciją.  |
| „Vieno langelio“ principo įgyvendinimas Akmenės rajono savivaldybėje.                            | 2009 m. įgyvendintas „Vieno langelio“ principas ir ženkliai sumažėjo laukiančių dėl kompensacijos eilės Socialinės paramos skyriuje.  | Šios inovacijos įdiegimas savivaldybėje pagerino darbo organizavimo ir valdymo procesą, komunikaciją ir bendradarbiavimą.   |
| 2010 m. Palangos miesto savivaldybės veiklos valdymo sistemos diegimas ir procesų optimizavimas. | Palangos miesto savivaldybė įvykdė inovatyvų projektą „Veiklos valdymo sistemos diegimas ir procesų optimizavimas“  | Šios inovacijos įdiegimas savivaldybėje užtikrino geresnę vidinę komunikaciją, padidino savivaldybėje vykdomų procesų skaidrumą ir darbuotojų darbo efektyvumą.   |

Apžvelgus inovacijas (žr. 2 lentelę), kurias įgyvendino viešasis sektorius, galima teigti, kad šių inovacijų dėka viešajame sektoriuje atsiranda prielaidos formuoti inovacijų kultūrai. Šios inovacijos viešajame sektoriuje diegiamos pasinaudojus ES parama. Diegiant inovacijas viešajame sektoriuje formuojama inovacijų kultūra, kurioje aiškiai apibrėžiami tikslai, atnaujinami organizaciniai ir vadybiniai aspektai, sudaromos geresnės sąlygos komunikacijai ir bendradarbiavimui, paskirstomos aiškesnės atsakomybės, atnaujinamas valdymas ir kt.

*Apibendrinant antrą skyrių galima teigti, kad Lietuvos viešojo sektoriaus inovatyvumas turi įtakos socialinei ir ekonominei šalies gerovei – didina paslaugų teikimo efektyvumą, kokybę bei vartotojų pasitenkinimą. Tačiau inovacijų formavimas yra labiau priklausomas nuo trijų esminių veiksnių grupių – vidinių, išorinių ir politinių. Lietuva būdama Europos Sąjungos narė prisiima ir ES reformų vykdymo tikslus, skatinančius veiksmingą ir konkurencingą žiniomis pagrįstą ekonomiką, neatsiejamą nuo inovatyvių idėjų viešojo valdymo srityje, centrinės ir vietos valdžios veiklos*



*efektyvumo, atsakomybės ir atskaitomybės didėjimo. Tačiau apie inovacijų kultūros formavimą viešojo sektoriaus ES ir Lietuvos strateginiuose dokumentuose kalbama mažai, plačiau paliečiama pačių inovacijų reikšmė. Inovacijų kultūros diegimo viešajame sektoriuje elementus galima rasti Vyriausybės nutarimais patvirtintuose strateginiuose dokumentuose ir kt.*

### 3. Inovacijų kultūros formavimo prielaidų tyrimas Palangos miesto savivaldybės administracijoje

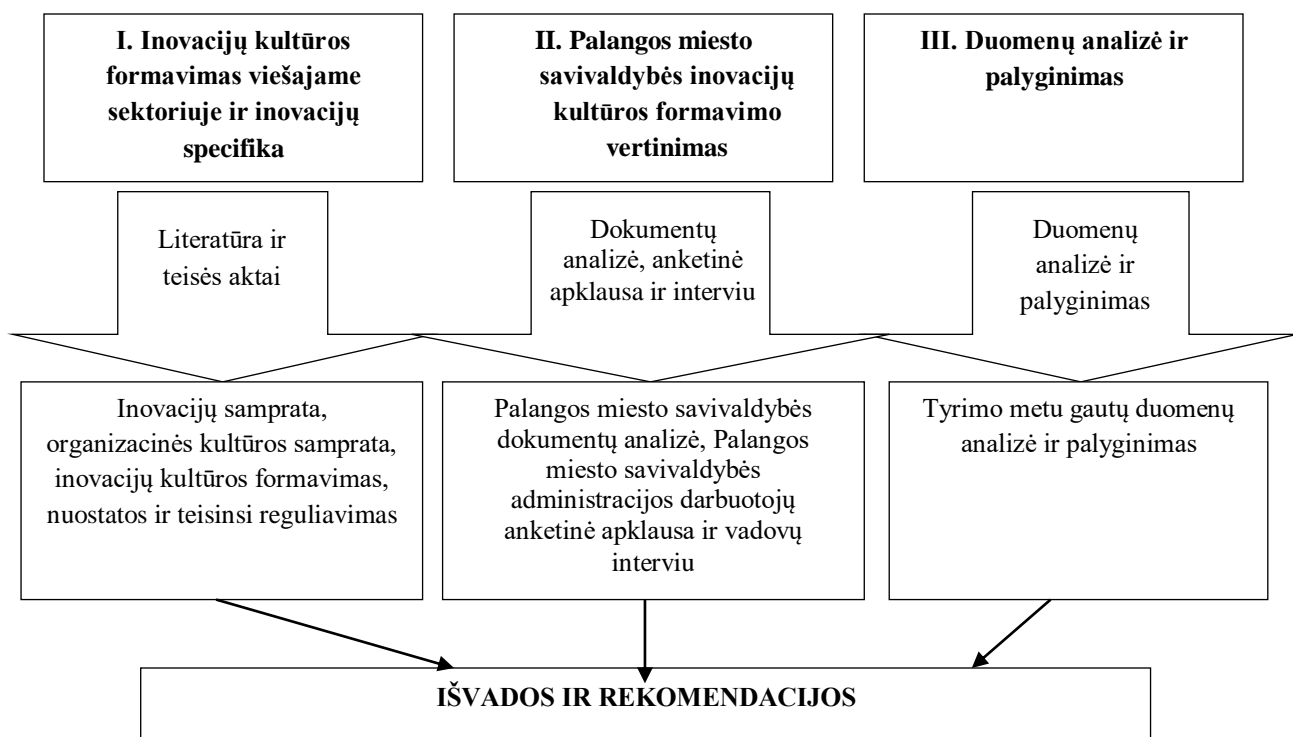
#### 3.1. Tyrimo metodologija

**Pirmajame tyrimo etape** buvo atliekama literatūros šaltinių analizė.

**Antrajame tyrimo etape** buvo taikomas kokybinis ir kiekybinis tyrimo metodai. Duomenų rinkimui naudojama anketa ir pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas.

**Trečiajame tyrimo etape** buvo lyginami gauti tyrimo duomenys, rengiamos išvados ir rekomendacijos.

Tyrimo konceptas pateiktas 6 pav.



6 pav. Tyrimo konceptas (sudaryta darbo autorės)

Sąvokų operacionalizacija pateikta 3 lentelėje.

3 lentelė. Sąvokos „inovacijų kultūra“ operacionalizacija (sudaryta darbo autorės)

| Tiriamas kintamasis | Apibrėžimas   | Matuojami parametrai  |
|---------------------|---|---|
| Inovacijų kultūra   | Inovacijų kultūra yra ypatinga konfigūracija, kuri skatina novatorišką mąstymą organizacijoje ir inovacijų veiklą visuose lygmenyse (Chouteau, Forest ir Nguyen, 2018). | Inovacijos kultūros samprata.<br>Inovacijų kultūros situacija savivaldybės administracijoje.<br>Inovacijų kultūros formavimas savivaldybės administracijoje.<br>Inovacijų kultūros kūrimo sąlygos |

## **Tyrimo tipai:**

1. *Dokumentų analizė.* Palangos miesto savivaldybės strateginių dokumentų ir teisės aktų analizė inovacijų kultūros elementų kontekste.

2. *Kiekybinis, aprašomasis.* Kiekybinis tyrimas, anketinė Palangos miesto savivaldybės administracijos darbuotojų apklausa, siekiant įvertinti inovacijų kultūros situaciją Palangos savivaldybės administracijoje ir inovacijų kultūros formavimo galimybes. Kiekybiniam tyrimui naudota – anketa, parengta darbo autorės.

3. *Kokybinis, pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas.* Kokybinis Palangos miesto savivaldybės administracijos ir struktūrinių padalinių vadovų interviu, siekiant įvertinti inovacijų kultūros situaciją Palangos savivaldybės administracijoje ir inovacijų kultūros formavimo galimybes. Kokybiniam tyrimui naudota pusiau struktūruota anketa.

Atliekant tyrimą remiamasi *trianguliacijos principu*, kurio pagrindu tiriamas reiškinys analizuojamas iš kelių pozicijų. Taikant kelis tyrimų metodus, siekiama išvengti duomenų analizės ir išvadų šališkumo bei užtikrinti reprezentatyvumo ir objektyvumo (Kardelis, 2005).

## **Tyrimo instrumentas.**

- Palangos miesto savivaldybės strateginiai dokumentai ir teisės aktai.
- Anketinė apklausa raštu (1 priedas). Anketą sudaro grupė tarpusavyje susijusių klausimų, į kuriuos reikia gauti apklausiamų asmenų (respondentų) atsakymus. Anketavimo procedūros metu respondentui pateikiamas fiksuotas klausimų rinkinys. Informacija yra renkama naudojant standartines procedūras, kurias naudojant kiekvienas atrinktas asmuo vienodu būdu atsako į tuos pačius klausimus. Anketavimo tikslas nėra sužinoti kito asmens nuomonę, tačiau sudaryti bendrą visos populiacijos apibūdinimą.
- Kokybinio tyrimo instrumentas – pusiau struktūruoto interviu klausimynas. Pusiau struktūruoto interviu klausimai pateikiami 2 priede.

## **Tyrimo imtis:**

- Palangos miesto savivaldybės strateginiai dokumentai ir teisės aktai nuo 2011 m. – 2019 m.
- kiekybinio tyrimo imtis – Palangos miesto savivaldybės administracijos darbuotojai;
- kokybinio tyrimo imtis – Palangos savivaldybės administracijos ir jos struktūrinių padalinių vadovai.

Palangos miesto savivaldybės administracijoje 2019 m. lapkričio 12 d. duomenimis dirba 84 administracijos darbuotojai, su 9 darbuotojais nepavyko susisiekti, 75 administracijos darbuotojams išsiųstos anketos. Savivaldybės administracijos ir jos struktūrinių padalinių vadovų buvo prašoma dalyvauti interviu, iš 19 informantų dalyvauti sutiko 10, tarp kurių vieną struktūrinio padalinio vadovą pavaduojantis asmuo.

**Kiekybinio tyrimo imties sudarymo būdas.** Planuojant tyrimus, svarbu nustatyti reikalingą minimalų tyrimų skaičių, kad būtų galima padaryti statistiškai reikšmingas išvadas (Kardelis,

2005). Reikšmingoji imtis – tai atrinktų dalyvauti tyrime individų ar organizacijų grupė, savo narių savybių pasiskirstymu atitinkanti nagrinėjamą aibę (populiaciją) (Tidikis, 2003).

Tyrimo imčiai nustatyti pasirinkta Paniotto formulė (Valackienė, 2004):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

kur:

n – imties dydis;

$\Delta$ - imties paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose priimtina 9 % paklaida, tai yra  $\Delta = 0,09$ )

N – tyrinėjamos populiacijos dydis.

Taigi remiantis Palangos miesto savivaldybės administracijos duomenimis, savivaldybės administracijos skyriuose dirba 75 darbuotojai.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,09^2 + \frac{1}{75}} = 46$$

Kad kiekybinio tyrimo metu gauti duomenys reprezentuotų visą generalinę aibę, reikia apklausti 46 savivaldybės administracijos skyriuose dirbančius darbuotojus. Anketa buvo išsiųsta 75 respondentams į anketos klausimus atsakė 47 respondentai, todėl galima teigti, kad gauti duomenys reprezentatyvūs.

**Kokybinio tyrimo imtis.** Kokybiniai tyrimai dažniausiai nėra reprezentatyvūs griežtąja prasme, bet pateikia kur kas gilesnę ir platesnę informaciją nei kiekybiniai tyrimai. Kokybiniai tyrimai labai dažnai yra kiekybinių tyrimų pagalbininkai – jie naudojami rezultatams įprasminti prieš arba po kiekybinio tyrimo (Tidikis, 2003). Interviu sutiko dalyvauti Palangos savivaldybės administracijos 10 struktūrinių padalinių vadovų.

#### **Duomenų rinkimo metodai:**

- Palangos miesto savivaldybės strateginių dokumentų ir teisės aktų analizė;
- anketinė savivaldybės administracijos darbuotojų apklausa internetu. Anketos klausimai bus derinami su Palangos savivaldybės administracija, o dėl tyrimo atlikimo bus gautas žodinis sutikimas;
- interviu pusiau struktūrizuotas klausimynas. Kokybinio interviu metu duomenys buvo renkami tiesioginio asmeninio pokalbio su informantais metu, siekiant giliau ir išsamiau išnagrinėti tyrimo dalyvių požiūrį.

#### **Surinktų duomenų analizė:**

- kiekybinio tyrimo metu surinkti duomenys bus apdorojami naudojant SPSS programą;
- kokybinio tyrimo duomenys apdorojami išskiriant kategorijas ir subkategorijas, gautus duomenis užkoduojuojant ir išskiriant reikšminius aspektus pagal kategorijas ir subkategorijas.

### **3.2. Palangos miesto savivaldybės strateginių dokumentų ir teisės aktų analizė inovacijų kultūros formavimo kontekste**

Administracijos veikla organizuojama vadovaujantis Savivaldybės strateginiu planu iki 2020 m. (Palangos miesto strateginis plėtros planas iki 2020 m., 2011). Kuriant Palangos miesto strateginį plėtros planą iki 2020 m. (2011), buvo atlikta Palangos miesto gyventojų, tarybos narių ir verslininkų apklausa. Apklausoje respondentų nuomone (32,0 proc.) per paskutinius 12 mėnesių Palangos miesto savivaldybės administracijos darbai vertinti neigiamai: naujovių nebuvimas, atsilikimas nuo kitų miestų, abejingumas, neveiklumas ir t.t. Tai galima būtų vertinti, kaip inovacijų trūkumą Palangos miesto gyventojams, tarybos nariams ir verslininkams aktualiose srityse. Pastebėtina, kad nebuvo atsižvelgiama į viešojo sektoriaus darbuotojų nuomonę.

Palangos vizija iki 2020 metų, kalba apie „Palangą kaip ištisus metus atvirą tarptautinį kurortą su išvystyta sveikatingumo, sporto ir poilsio infrastruktūra, aktyviu kultūriniu gyvenimu. Tai saugus ir švarus miestas, patogus gyventi ir ilsėtis“, tačiau pasigendama, kad būtų akcentuojama, kad Palanga yra ne tik patrauki vieta ilsėtis ar gyventi, bet ir dirbti. Šią išvalgą papildė anketos duomenys nurodantys, kad Palangos savivaldybės administracijos darbas 28 proc. gyventojų ir 78 proc. tarybos narių vertina tik vidutiniškai, o verslininkų vertinimas nepateiktas.

Palangos miesto strateginio plėtros plano iki 2020 m. (2011) viena iš plėtros sričių – miesto savivaldos gerinimas. Šiai plėtros sričiai įgyvendinti keliamas tikslas, turintis įtakos inovacijų kultūros formavimui – efektyvus savivaldybės administracijos darbo organizavimas.

Šiam tikslui įgyvendinti numatyti tokie uždaviniai:

- užtikrinti sistemingą mokymąsi;
- diegti modernias informacines technologijas;
- efektyviai valdyti ir atnaujinti savivaldybės administracijos valdomą, nuomojamą turtą;
- didinti savivaldybės valdymo efektyvumą ir darbo kokybę.

Siekiant užtikrinti savivaldybės administracijos veiklos valdymo efektyvumą ir patenkinti vartotojų aptarnavimo lūkesčius, strateginiame plane numatoma užtikrinti sistemingą darbuotojų mokymąsi, gerinti savivaldybės veiklos planavimą ir valdymą, diegti modernius vadybos metodus, skatinti aktyvesnį bendradarbiavimą su visuomene, efektyviai valdyti ir atnaujinti savivaldybės valdomą ir nuomojamą turtą, diegti modernias informacines technologijas ir sistemas, plėtoti elektroninės valdžios ir elektroninės demokratijos priemones, kurios daro didelę įtaką vartotojų pasitenkinimui savivaldybės administracijos teikiamomis paslaugomis. Šis strateginio plano įgyvendintas tikslas anot mokslinės literatūros (Bučinskas, Raipa & Giedraitytė (2012); Peri'o & Buskwalter'io (2010)) užtikrintų inovacijoms imlią viešojo sektoriaus aplinką.

Įgyvendinant Palangos miesto strateginiame plėtros plane (Palangos miesto strateginis plėtros planas iki 2020 m., 2011) numatytus tikslus ir uždavinius, suplanuotos tokios priemonės: administracijos darbuotojų ir tarybos narių mokymas; biudžetinių įstaigų darbuotojų mokymas; kompiuterizuotų darbo vietų atnaujinimas ir plėtojimas; elektroninių paslaugų, teikiamų savivaldybėje, plėtra; bendradarbiavimas su valstybiniais ir privačiais investuotojais, investicijų koordinavimas; strateginių planų monitoringas ir atnaujinimas; veiklos efektyvumą didinančių sistemų diegimas ir tobulinimas; kovos su korupcija programos įgyvendinimo organizavimas; efektyvus savivaldybės interesų atstovavimas savivaldybės kontroliuojamose įmonėse; aktyvesnio bendradarbiavimo skatinimas su visuomene; savivaldybės administracinio pastato projektavimas ir

statyba; turto įsigijimas; savivaldybės administracijos pastatų ir seniūnijos patalpų rekonstrukcija ir remontas; ryšių plėtojimas ir aktyvus vietinių rinkliavų administravimo sistemos tobulinimas ir kontrolė. Strateginio plėtros plano tikslai, uždaviniai ir priemonės labiau nukreiptos į infrastruktūros gerinimą, paslaugų plėtrą, rekonstrukcijas, įrengimus ir statybas. Tačiau anot mokslinės literatūros (Raipa, Buškevičienė, & Giedraitytė, 2012) darbuotojų mokymąsi, darbo vietų atnaujinimą ir plėtrą, elektroninių paslaugų plėtrą, bendradarbiavimą su privačiu ir viešuoju sektoriumi, veiklos efektyvumo sistemų diegimą, bendradarbiavimą su visuomene galima priskirti prie veiksmų lemiančių sėkmingą inovacijų formavimą.

Tačiau niekur nėra keliamas inovacinių idėjų, tikslų siekimas ir įgyvendinimas, neskatinama siekti prisitaikyti ir jautriai reaguoti į pokyčius Lietuvoje ir Europoje. Mokslinėje literatūroje (Chouteau, Forest, & Nguyen, 2018) inovacijų kultūrą formuojanti įstaiga suprantama, kaip skatinanti inovacines veiklas visuose lygmenyje ir srityse. Nėra užsimenama apie palaikymą ar paskatinimą darbuotojų ar įstaigų siekiančių įsidiegti naujas technologijas, metodus, procedūras ar panašius principus skatinančias reaguoti į inovacijas ir kurti aplinką palankią inovacijų kultūrai formotis. Nes kaip teigia Schumpeter'is (2013) viešasis sektorius gali būti tobulinamas inovacijomis arba gali būti inovacijų skatintojas. Tai Palangos miesto savivaldybė administraciją būtų galima priskirti prie viešojo sektoriaus įstaigos, kuri pati tobulina savo žinias, veiklą, diegia naujoves, siekia veiklos efektyvumo, gerina ir skatina bendradarbiavimą, tačiau neskatiną jų kurti jos kuruojamų įstaigų.

Šiuo metu dvi Palangos biudžetinės įtaigos savo pastangomis dalyvauja EQUASS Europinė socialinių paslaugų kokybės sistema įdiegimo procese. EQUASS sistema skatina dalintis patirtimi, nestovėti vietoje, nuolat ieškoti naujovių. Apie tai kiek ir kokių įtaigų turi EQUASS, ISO ar kitokius kokybę patvirtinančius sertifikatus niekur neužsimena. Šie ir panašūs Europos sąjungos suteikiami kokybės sertifikatai, taip pat parodo kaip įstaigai pavyksta įsidiegti inovacijas, iš to būtų galima spręsti apie savivaldybės administracijos gebėjimą formuoti inovacijoms palankią aplinką. Anot Patapo ir Židonytės (2012) įtaigos diegiančios kokybės sistemas, ne tik pagerina viešųjų paslaugų kokybę, bet ir visos organizacijos procesus.

Palangos miesto savivaldybės administracija yra įkūrusi viešąją įstaigą „Palangos investicijų valdymas“. Nors nurodoma, kad įmonė veikia 3 metus, realios veiklos rezultatai matoma tik pastaruoju metu, kai buvo atidarytas šios įtaigos valdomas Palangos baseinas, o įtaigos tinklapyje viešinama informacija apie baseino renginius. VŠĮ „Palangos investicijų valdymas“ yra priskiriama prie Palangos miesto savivaldybės administracijos kontroliuojamų trisdešimt penkių įmonių ir įstaigų. VŠĮ „Palangos investicijų valdymo nuostatų 12 punkte 1 dalyje yra nurodomas įtaigos vienas iš veiklos tikslų - teikti kokybiškas tarptautinius standartus atitinkančias viešąsias paslaugas, susijusias su kultūros, meno sklaidos, ikimokyklinio ugdymo, vaikų ir suaugusiųjų neformaliojo švietimo, kūno kultūros ir sporto plėtojimu. Pagal veiklos tikslą, įstaigą galima priskirti prie vienintelės keliančios sau inovatyvius tikslus, diegti inovacijas atitinkančias Europos Sąjungos patvirtintas strategijas.

Strateginiame plėtros plane iki 2020 m. (Palangos miesto strateginis plėtros planas iki 2020 m., 2011) misija nebuvo apibrėžta. Tuo tarpu mokslinėje literatūroje (Dombrowsk'is, kt., 2007) teigiama, kad inovacijų kultūra svarbi inovatyvi misija ir vizija, demokratiška komunikacija, saugumas, lankstumas, bendradarbiavimas, betarpiškumas, skatinimas, vadovavimas.

2019 m. Palangos savivaldybės patvirtino naują Palangos miesto savivaldybės 2019 – 2021 m. strateginį veiklos planą, senajam dar nepasibaigus galioti. (2019). Tai būtų galima vertinti, kaip sąmoningą ir pačios organizacijos supratimą, kad 2011 m. patvirtintas strateginis planas turi daug trūkumų ir nebeatitinka naujojo viešojo valdymo principų bei nebetenkina visuomenės poreikių. Naujas trejų metų strateginis veiklos planas – detalus institucijos veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į situacijos analizę, suformuluoti institucijos misija ir vizija, strateginiai tikslai, uždaviniai ir priemonės, aprašomos Palangos miesto savivaldybės administracijos vykdomos priemonės, planuojami pasiekimai ir numatomi finansavimo šaltiniai joms įgyvendinti. Strateginiame plane suformuluota misija - vystant aktyvaus poilsio Baltijos pajūrio kurortą, kurti geras gyvenimo, darbo ir poilsio sąlygas Palangos miesto gyventojams ir svečiams, akcentuojant ir darbo aplinką bei jos gerinimą. Todėl galima daryti prielaidas, kad į darbo aplinką atkreipiamas didesnis dėmesys nei anksčiau.

Viena iš plėtros sričių 2019 m. Palangos miesto savivaldybės 2019 – 2021 m. strateginiame veiklos plane yra miesto savivaldos gerinimas ir tai susiję su savivaldos darbo organizavimo gerinimu. Viešojo administravimo organizacijose per pastaruosius kelerius metus galima pastebėti labai didelį susidomėjimą viešojo sektoriaus valdymo efektyvumo gerinimo sprendimais. Anot mokslinės literatūros (Patapas & Žilionytė, 2016) sistemingai gerinti, tobulinti veiklą ir didinti teikiamų paslaugų kokybę savivaldybėje taip pat skatina išaugę vartotojų (piliečių) aptarnavimo lūkesčiai bei ES mastu plėtojamos iniciatyvos ir rekomendacijos.

Siekiant užtikrinti savivaldybės administracijos veiklos valdymo efektyvumą ir patenkinti vartotojų aptarnavimo lūkesčius, strateginiame plane numatomos priemonės, mažinančios administracinę naštą fiziniams ir juridiniams asmenims, užtikrinančios sistemingą savivaldybės administracijos darbuotojų mokymąsi, gerinančios savivaldybės administracijos veiklos planavimą ir valdymą, diegiant modernius vadybos metodus, skatintis aktyvesnį bendradarbiavimą su visuomene, efektyviai valdant ir atnaujinant savivaldybės valdomą ir nuomojamą turtą, diegiant modernias informacines technologijas ir sistemas, plėtojant elektroninės valdžios ir elektroninės demokratijos priemones. Palangos savivaldybė jau dabar aktyviai dalyvauja ir toliau ketina dalyvauti panaudojant ES struktūrinę paramą, skiriamą veiklos efektyvumo didinimo priemonių bei kokybės vadybos modelių diegimui, siekiant užtikrinti plane numatomų strateginių tikslų įgyvendinimą. Mokslinėje literatūroje (Raipa, Buškevičienė, & Giedraitytė, 2012) sistemos pokyčiai ir struktūrinių funkcijų tobulėjimas suprantamas kaip inovatyvus viešasis valdymas.

Palangos miesto savivaldybės administracijos veiklą taip pat reglamentuoja Palangos miesto savivaldybės administracijos veiklos nuostatai (Palangos miesto savivaldybės administracijos veiklos nuostatai, 2009). Palangos miesto savivaldybės administracijos nuostatai apibrėžia savivaldybės administraciją ir struktūrinį padalinį. Palangos savivaldybei priskirtas vienas struktūrinis padalinys – Šventosios seniūnija. Administracijos struktūrinių padalinių, darbuotojų veikla reglamentuojama direktoriaus patvirtintomis vidaus darbo tvarkos taisyklėmis (Palangos miesto savivaldybės administracijos vidaus darbo tvarkos taisyklės, 2011), padalinių nuostatais, taip pat pareigybių aprašymais. Administracijos struktūriniai padaliniai savo veiklą ir darbą planuoja ketvirčiais pagal Savivaldybės strateginį planą, Tarybos veiklos planą bei jų kompetencijai nustatytas funkcijas. Struktūriniams padaliniams tiesiogiai vadovauja struktūrinių padalinių vadovai, kurių kompetenciją ir įgaliojimus nustato pareigybių aprašymai.

Palangos miesto savivaldybės administracijos vidaus darbo tvarkos taisyklės (Palangos miesto savivaldybės administracijos vidaus darbo tvarkos taisyklės, 2011), nustato Palangos miesto savivaldybės administracijos vidaus darbo tvarką, akcentuojama darbo ir poilsio laikas, vidaus darbo tvarkos reikalavimai, darbuotojų išvaizdos reikalavimai, darbuotojo elgesio reikalavimai. Taigi pagrindinis šių taisyklių tikslas – daryti įtaką Palangos savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis bei gaunančių darbo užmokestį iš valstybės biudžeto, ir atliekančių vidaus administravimą, elgesiui, kad gerėtų jų ir visuomenės santykiai, didinti visuomenės pasitikėjimą valstybės tarnautojais ir darbuotojais. Kadangi viena iš strateginio plano priemonių yra aktyvesnio bendradarbiavimo su visuomene skatinimas, šios taisyklės padeda įgyvendinti vieną iš strateginio planavimo uždavinių – didina savivaldybės valdymo efektyvumą ir darbo kokybę. Kas anot mokslinės literatūros šaltinių (Raipa, Buškevičienė, & Giedraitytė, 2012) ir yra inovatyvių valdymo priemonių tikslas.

Pagal skyrių vadovų pareigybes, patvirtintas Palangos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2018 m. gruodžio 31 d. įsakymo Nr. A1-16465.1 punktu (2019 m. spalio 29 d. įsakymo Nr. A1-1472 3 punktu),– struktūrinių padalinių vadovai skatina skyriaus tarnautojų ir darbuotojų iniciatyvą ir kiekvieno tarnautojo atsakomybę,(...) teikia pasiūlymus Administracijos direktoriui dėl skyriaus darbo organizavimo, skyriaus tarnautojų darbo sąlygų, karjeros planavimo, skatinimo bei drausminimo, komandiravimo, kvalifikacijos kėlimo ir mokymo. Dalyvauja rengiant ir įgyvendina administracijos strateginius veiklos planus ir skyriaus vykdomas programas siekiant administracijos strateginių tikslų įgyvendinimo. Anot Laegreid'o, Rones'o, & Verhoest'o (2011) lankstus vadovų požiūris, naujų idėjų, procesų ar produktų inicijavimas ir taikymas yra vienas iš lemiančių veiksmų palankių inovacijų kultūrai formuotis.

Juridinio ir personalo skyriaus vedėjo pareigybinių nuostatų 5.4 punkte nurodyta, jog tam, kad būtų įgyvendinta valstybės ir Savivaldybės politika, jis personalo valdymo klausimais, padeda Administracijos direktoriui arba Lietuvos Respublikos įstatymų nustatytais atvejais įstaigos vadovo įgaliotam asmeniui formuoti personalo valdymo politiką, valdyti personalą, organizuoja žmogiškųjų išteklių (personalo žinių, įgūdžių ir gebėjimų, kurių reikia įstaigos veiklai užtikrinti, visuma) plėtrą ir dalyvauja formuojant Administracijos organizacinę kultūrą.

Pasigendama viešai skelbiamų mero, savivaldybės administracijos ir struktūrinių padalinių vadovų metinių veiklos ataskaitų. Pateikiamos ir prieinamos tik metinės savivaldybei pavaldžių įstaigų vadovų veiklos ataskaitos. Nė vienoje ataskaitoje nėra iškeltas uždavinys, susijęs su inovacijų kultūros skatinimu, o VŠĮ „Palangos investicijų valdymas“ ataskaitos apkritai nepateiktos. Kai tuo tarpu mokslininkai (Nelson'as & Barnes'as, 2014; Piotrkowskis, 2014) sako, kad formuojant inovacijų kultūrą yra svarbus lyderio vaidmuo – tam, kad gebėtų sukurti norimą kultūrą organizacijoje, vadovas turi būti lyderis ir remtis lyderystės principais.

Taigi, atlikus strateginių dokumentų ir teisės aktų analizę nustatyta, kad Palangos miesto savivaldybės administracija, reaguodama į išaugusius piliečių aptarnavimo lūkesčius bei ES mastu plėtojamą iniciatyvas ir rekomendacijas, rengia naują strateginį planą. Šiame plane keliami tikslai, misija, vizija, užtikrinantys inovacijoms imlią viešojo sektoriaus aplinką, darbuotojų mokymąsi, darbo vietų atnaujinimą ir plėtrą, elektroninių paslaugų plėtrą, bendradarbiavimą su privačiu ir viešuoju sektoriumi, veiklos efektyvumo sistemų diegimą, bendradarbiavimą su visuomene. Todėl galima teigti, kad tai ir lemia sėkmingą inovacijų formavimą.



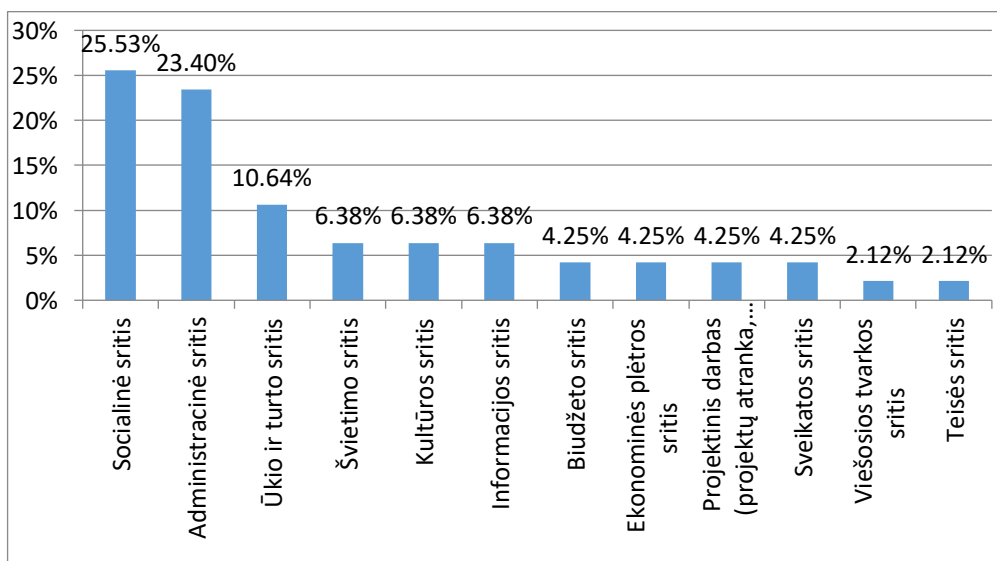
Palangos miesto savivaldybės administraciją galima priskirti prie viešojo sektoriaus įstaigos, kuri pati tobulina savo žinias, veiklą, diegia naujoves, siekia veiklos efektyvumo, gerina ir skatina bendradarbiavimą. Savivaldybės administracijoje inicijuojami sistemos pokyčiai ir struktūrinių funkcijų tobulėjimas, kurie yra suprantami kaip inovatyvus viešasis valdymas.

Tačiau Palangos miesto savivaldybė neskatina kurti inovacijų jos kuruojamose įstaigose, nors remiantis moksline literatūra, tai ne tik pagerintų viešųjų paslaugų kokybę, bet ir visos organizacijos procesus. Savivaldybės valdymo efektyvumas ir darbo kokybė yra inovatyvių valdymo priemonių tikslas. Skyrių vadovų metiniuose planuose pasigendama inovacijas skatinančių tikslų, nors lankstus vadovų požiūris, naujų idėjų, procesų ar produktų inicijavimas ir taikymas yra vienas iš lemiančių veiksnių, palankių inovacijų kultūrai formotis. Formuojant inovacijų kultūrą yra svarbus lyderio vaidmuo – tam, kad gebėtų sukurti norimą kultūrą organizacijoje, vadovas turi būti lyderis ir remtis lyderystės principais. Analizuojant savivaldybės veiklos organizavimo dokumentus, pasigendama skyrių vadovų metinių veiklų ataskaitų, kuriose būtų aiškiai išskirti įgyvendinti skyriaus veiklos tikslai, uždaviniai, pasiekti rezultatai inovacijų kūrimo ir diegimo srityje. Palangos miesto savivaldybės strateginiuose tiksluose ir pareigybių nuostatuose, apibrėžiami inovaciniai tikslai, tačiau tai neatsispindi vadovų metinių veiklų tiksluose.

Galima teigti, kad Palangos miesto savivaldybės strateginiuose dokumentuose ir norminiuose vidaus dokumentuose galima aptikti tik pavienius inovacijų kultūros formavimo atvejus, nėra susiformavusi nuosekli, planuojama inovacijų kultūra.

### 3.3. Palangos miesto savivaldybės administracijos darbuotojų kiekybinio tyrimo duomenų analizė

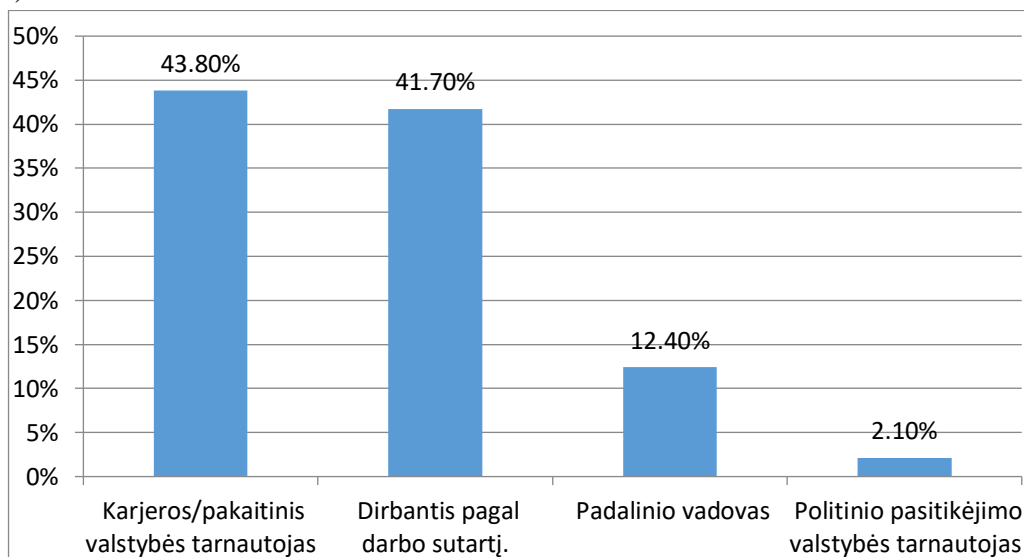
Kiekybiniame tyrime dalyvavo 47 respondentai. Anketa buvo išsiųsta 75 specialistams dirbantiems įvairiuose Palangos miesto savivaldybės administracijos skyriuose. Daugiausiai (25,53 proc.) tyrime dalyvavo socialinėje srityje dirbančių respondentų, administracijoje (23,40 proc.), ūkio ir turto (10,64 proc.) srityse dirbančių respondentų (žr. 7 pav.). Mažiausiai tyrime dalyvavo teisės srities (2,12 proc.), viešosios tvarkos srities (2,12 proc.), biudžeto srities (4,25 proc.), ekonominės plėtros (4,25 proc.), projektų atrankos ir projektų valdymo (4,25 proc.), sveikatos (4,25 proc.) sričių respondentų. Tyrime dalyvavo visų savivaldybės administracijos skyrių specialistai.



**7 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo sritis, proc.

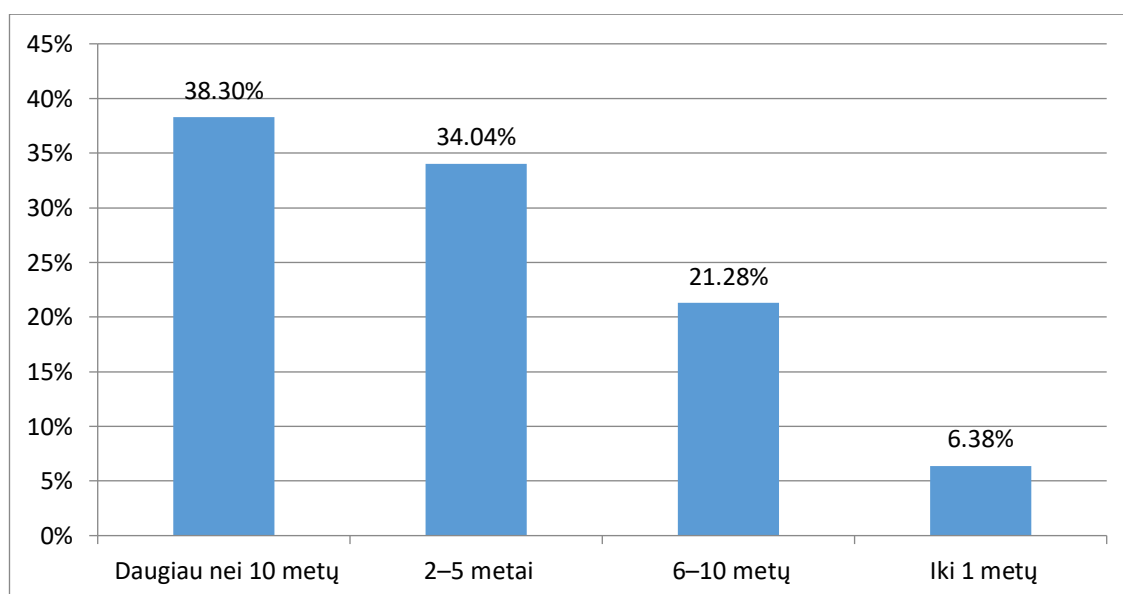
Visi tyrime dalyvavę respondentai yra įgiję aukštąjį išsilavinimą tik skirtingo lygmens. Aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgiję 86,96 proc. respondentų, profesinį bakalaurą – 10,87 proc., aukštąjį neuniversitetinį – 2,1 proc.

Tarp tyrime dalyvavusių daugiausiai (43,80 proc.)- karjeros/pakaitinių valstybės tarnautojų ir dirbančių pagal darbo sutartis (41,70 proc.) (žr. 8 pav.). Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų (2,10 proc.).



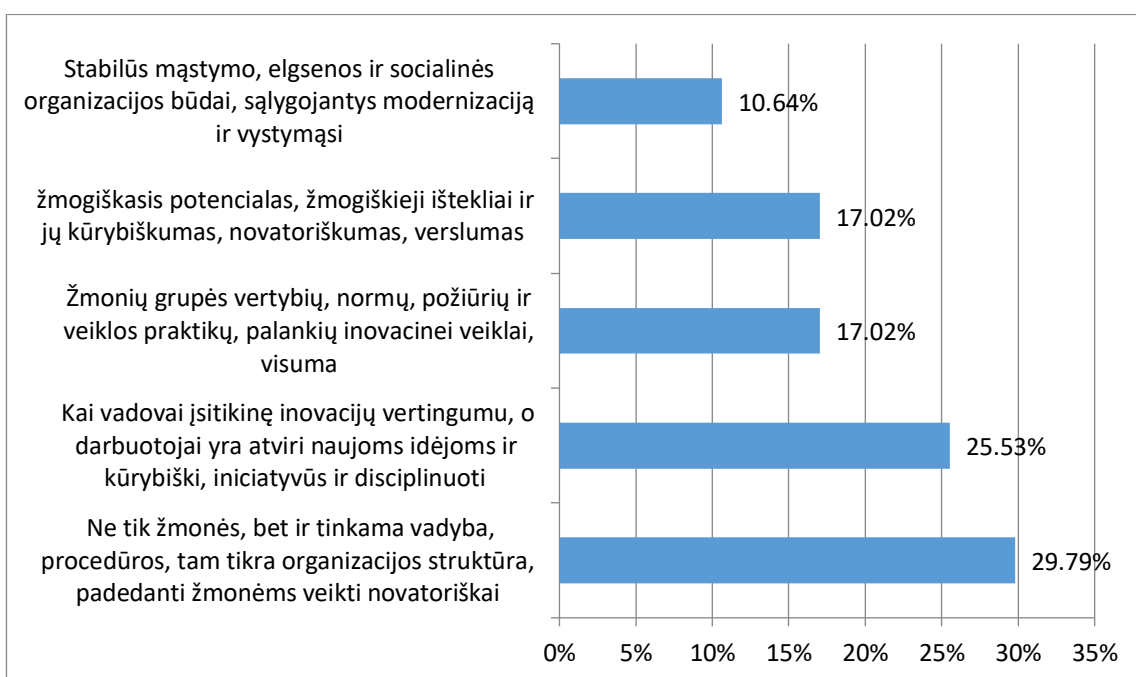
**8 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal statusą, proc.

Tyrimo metu gauti duomenys rodo, kad Palangos miesto savivaldybės administracijoje dirba gana didelę patirtį turintys specialistai (žr. 9 pav.). Daugiau nei 10 metų savivaldybės administracijoje dirba – 38,30 proc. respondentų, 34,04 proc. respondentų dirba 2–5 metus, 21,28 proc. respondentų dirba 6-10 metų ir tik 6,37 proc. respondentų savivaldybės administracijoje dirba iki 1 metų.



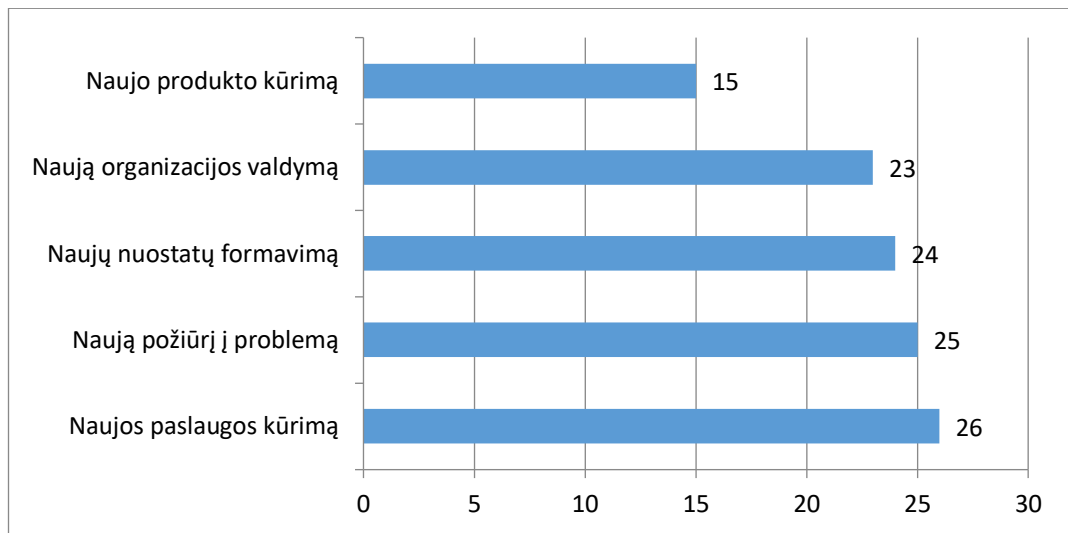
**9 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėse pareigose, proc.

Respondentų buvo teirujamasi, kas jų manymu, yra inovacijų kultūra (žr. 10 pav.). Šiek tiek mažiau nei trečdalis respondentų (29,79 proc.) mano, kad inovacijų kultūra – tai ne tik žmonės, bet ir tinkama vadyba, procedūros, tam tikra organizacijos struktūra, padedanti žmonėms veikti novatoriškai. Kita dalis respondentų (25,53 proc.) mano, kad inovacijų kultūra – tai, kai vadovai įsitikinę inovacijų vertingumu, o darbuotojai yra atviri naujoms idėjoms ir kūrybiški, iniciatyvūs ir disciplinuoti. Mažiausiai (10,64 proc.) respondentų mano, kad inovacijų kultūra yra stabilūs mąstymo, elgsenos ir socialinės organizacijos būdai, sąlygojantys modernizaciją ir vystymąsi. Taigi, respondentų nuomone labiausiai inovacijų kultūra yra susijusi su tinkama vadyba, organizacijos struktūra, kūrybiškumu, iniciatyvumu, disciplina, novatorišku veikimu. Tačiau moksliniu požiūriu (Vveinhardt, 2018; Ramanauskas, 2011) inovacijų kultūrai svarbu ne tik žinių vadyba, bet ir vertybės, prielaidos, įsitikinimai, pozityvi emocinė aplinka, kūrybiškumas, pokyčių valdymas. Respondentai vertindami organizacinės kultūros procedūras, kaip svarbiausius veiksnius inovacijas tarsi nusimeta atsakomybę nuo savęs.



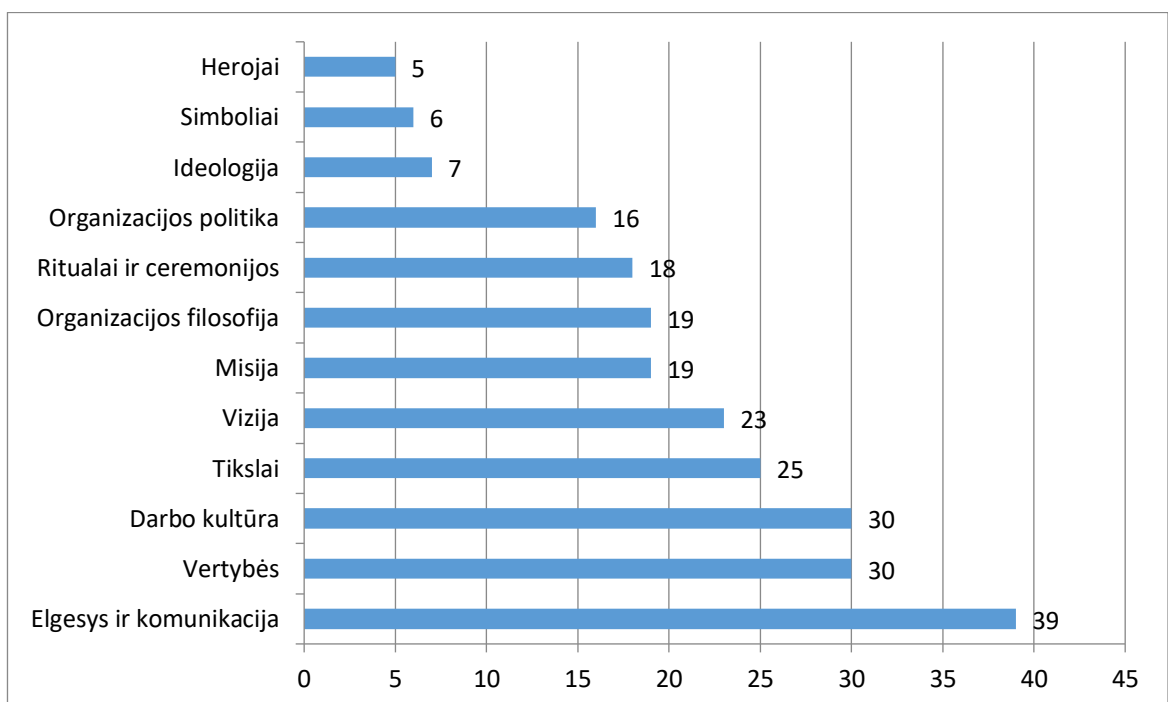
**10 pav.** Respondentų nuomonės apie inovacijų kultūrą pasiskirstymas, proc.

Vertinant inovacijų kultūrą viešajame sektoriuje, respondentų nuomone ji labiausiai susijusi su naujos paslaugos kūrimu (iš 47 respondentų šį atsakymą pasirinko 26), nauju požiūriu į problemą (iš 47 pasirinko 25), naujų nuostatų formavimu (iš 47 pasirinko 24), nauju organizacijos valdymu (iš 47 pasirinko 23) (žr. 11 pav.). Taigi, tyrime dalyvavę respondentai inovacijas supranta kaip naujos paslaugos kūrimą, naują požiūrį į problemą, naujų nuostatų formavimą ir naują organizacijos valdymą, su tuo sutinka ir mokslininkai. Raipa (2016) teigiantis, kad siekiant inovacijų, reikėtų sutelkti dėmesį į naujų inovacinių veiklos vadybos modelių paiešką ir diegimą.



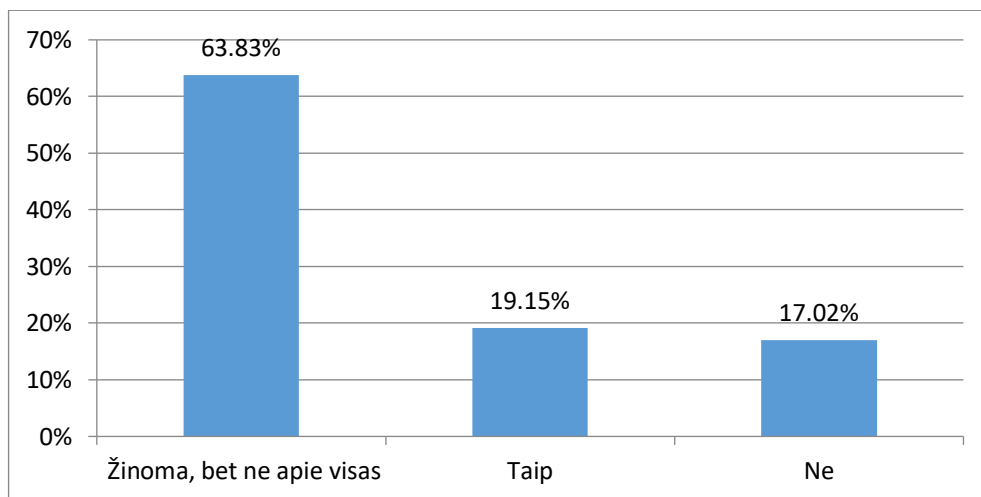
**11 pav.** Respondentų nuomonės apie inovacijos viešajame sektoriuje pasiskirstymas

Respondentų nuomone prie inovacijų kultūros gali būti priskiriami šie elementai (žr. 12 pav.): elgesys ir komunikacija (iš 47 respondentų šį atsakymą pasirinko 39), darbo kultūra (iš 47 pasirinko 30), vertybės (iš 46 pasirinko 30), tikslai (iš 47 pasirinko 25), vizija (iš 47 pasirinko 23), organizacijos filosofija (iš 47 pasirinko 19), misija (iš 47 pasirinko 19). Mažiausiai su organizacijos kultūra respondentai sieja ideologijos (iš 47 pasirinko 7), simbolių (iš 47 pasirinko 6), herojų (iš 47 pasirinko 5) elementus. Tačiau formuojant inovacijų kultūrą anot mokslininkų (Vveinhardt & Nikaitė, 2008), svarbu ne tik vidiniai veiksniai, bet ir išoriniai: ceremonijos, ritualai, komunikacijos, kalba, simboliai, herojai bei istorijos. Galima daryti išvadą, jog mažiausiai su inovacijų kultūra respondentų siejami elementai, jiems yra ir mažiausiai pažįstami, šiems elementams, labiausiai susijusiems su komunikacija, neskiriamas pakankamas dėmesys darbinėje aplinkoje. Šią prielaidą patvirtina tolimesni apklausos rezultatai.



**12 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal elementus, kurie galėtų būti priskiriami prie inovacijų kultūros

Daugiau nei pusė (63,83 proc.) tyrime dalyvavusių respondentų žino (žr. 13 pav.), bet ne apie visas savivaldybėje diegiamas naujoves, mažiau nei trečdalis (19,15 proc.) respondentų žino apie diegiamas naujoves savivaldybėje ir 17,02 proc. nežino apie savivaldybėje diegiamas naujoves. Taigi, galima daryti prielaidas, kad Palangos miesto savivaldybės administracijoje apie diegiamas naujoves nėra informuojami visi joje dirbantys specialistai, nevyksta komunikacija savivaldybės administracijoje viduje ir tarp skyrių, kas yra labai svarbu anot Girnienės (2013) labai svarbu skatinant ir diegiant inovacines idėjas.



**13 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal savivaldybės administracijoje diegiamų naujovių žinomumą, proc.

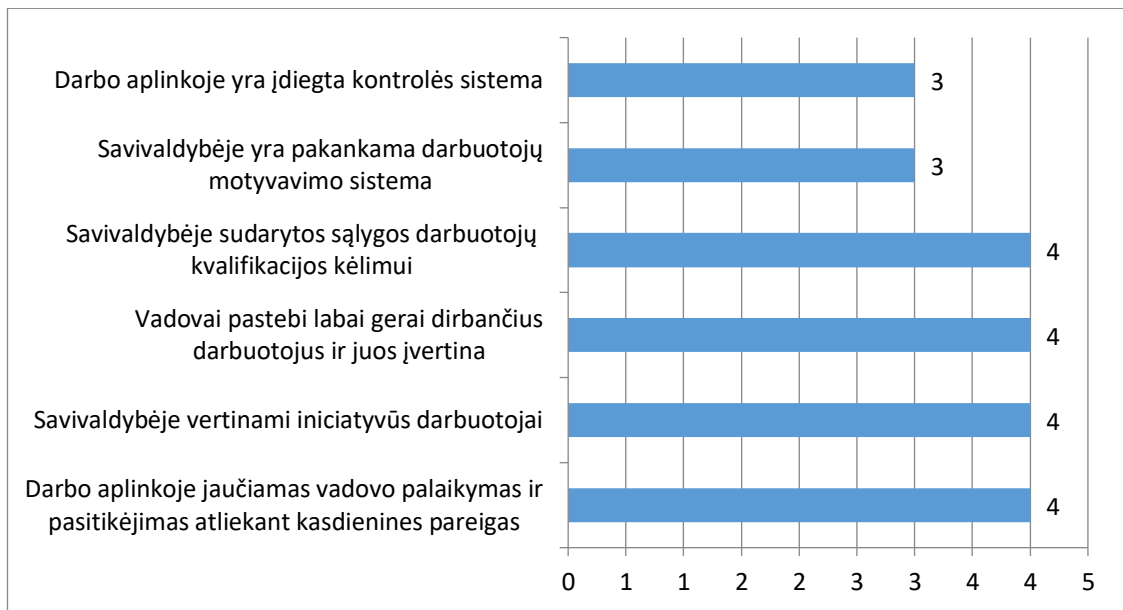
Respondentų, dalyvavusių tyrime nuomone, inovacijų kultūros formavime Palangos miesto savivaldybės administracija pasižymi bendradarbiavimu su kitomis savivaldybės įstaigomis (iš 47 pasirinko 18), bendradarbiavimu su savivaldybės viešuoju sektoriumi (iš 47 pasirinko 13), bendradarbiavimu su savivaldybės nevyriausybinėmis įstaigomis (iš 47 pasirinko 11), į naujoves orientuota organizacijos veikla (iš 47 pasirinko 11), inovacijas skatinančiais atskirais darbuotojais (iš 47 pasirinko 11), inovacijas skatinančiais lyderiais (iš 47 pasirinko 11) (žr. 14 pav.).



**14 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal savybių, kuriomis labiausiai pasižymi Palangos savivaldybės administracijos inovacijų kultūros formavimo srityje vertinimą

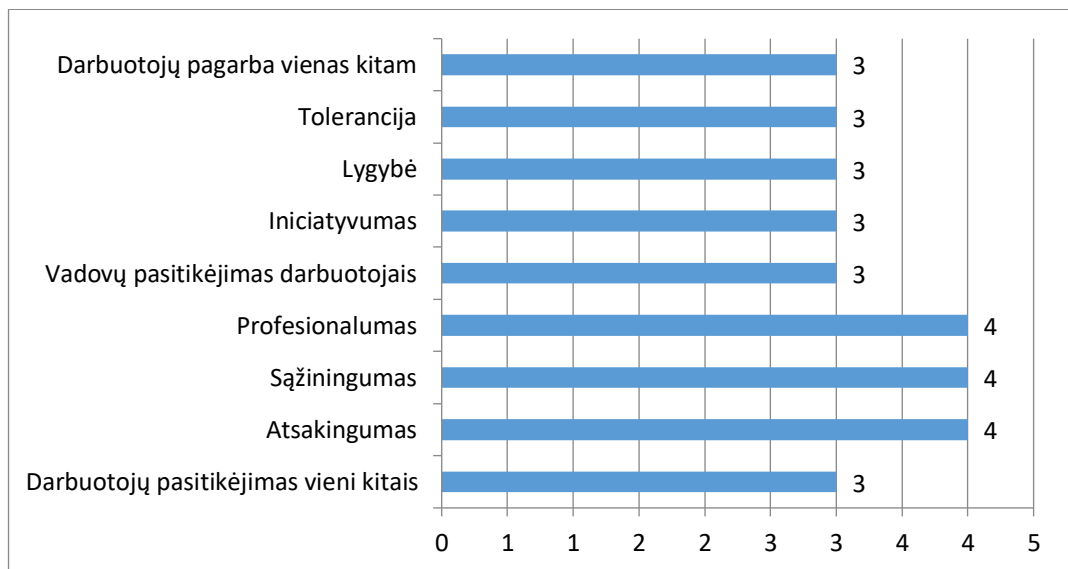
Mažiausiai Palangos savivaldybės administracija inovacijų kultūros formavimo srityje pasižymi šiomis savybėmis: inovatyviomis komandomis (iš 47 pasirinko 5), nuoseklaus mokymosi skatinimu (iš 47 pasirinko 4), darbuotojų motyvavimo sistemų kūrimu ir motyvacijos išlaikymu (iš 47 pasirinko 4), informacijos sklaida tarp darbuotojų (iš 47 pasirinko 2). Galima daryti prielaidas, kad Palangos miesto savivaldybės administracijos darbuotojai turintys didelę patirtį ir aukštąjį išsilavinimą, puikiai supranta kas yra inovacijos. Tačiau inovacijos kultūrą vertina kaip veiksnį, kurį formuoja organizacinės struktūros ir procedūros, nemano galintys ją įtakoti, nors mokslinėje literatūroje teigiama, kad inovacijų kultūrai svarbios darbuotojų vertybės, įsitikinimai, pozityvi aplinka ir kūrybiškumas. Respondentai, kaip svarbiausią inovacijų kultūros elementą išskyrė komunikaciją ir elgesį, nes kaip parodė tyrimas, žinių apie visas diegiamas inovacijas jiems labiausiai trūksta. Palangos savivaldybės administracijoje vyksta bendradarbiavimas institucijos viduje ir už jos ribų, į naujoves orientuota organizacijos veikla, inovacijas skatina atskiri darbuotojai arba lyderiai. Tačiau inovacijų kultūros formavimo srityje Palangos savivaldybės administracijoje trūksta inovatyvių komandų, mokymosi skatinimo, darbuotojų motyvavimo sistemos, inovacijų sklaidos ir bendravimo organizacijos viduje. Taigi, tarpinstituciniame, makrolygmenyje bendradarbiavimas, lemiantis inovacijų kultūros formavimąsi, vyksta pakankamai sėkmingai, kita vertus, jis neatsiejamas nuo tiesioginių savivaldybės funkcijų ir, galima teigti, neišvengiamas. Mikrolygmenyje situacija priešinga – darbuotojai nesijaučia pakankamai motyvuojami, skatinami tobulintis ar komunikuoti tarpusavyje, o tai neleidžia formuotis gerosioms komandinio darbo praktikoms, įkvėptoms lyderių bei atskirų inovatyvių darbuotojų, ir labiau skleisti inovacijų kultūrai.

Tyrimo metu respondentai įvertino teiginius, susijusius su darbo aplinka (žr. 15 pav.). Respondentai sutinka su teiginiais, kad darbo aplinkoje jaučiamas vadovo palaikymas ir pasitikėjimas atliekant kasdienes pareigas (4), savivaldybės administracijoje vertinami iniciatyvūs darbuotojai (4), vadovai pastebi labai gerus dirbančius darbuotojus ir juos įvertina (4), savivaldybės administracijoje sudarytos sąlygos darbuotojų kvalifikacijos kėlimui (4). Respondentai nei sutiko, nei nesutiko su teiginiais, kad savivaldybės administracijoje yra pakankama darbuotojų motyvavimo sistema (3), darbo aplinkoje yra įdiegta kontrolės sistema (3). Tuo tarpu mokslininkės (Grublienė & Urbonaitė, 2014) nurodo, kad darbo aplinkoje labai svarbu yra darbuotojų motyvacija. Taigi, nors Palangos savivaldybės administracijoje yra vadovų pasitikėjimas atliekant pareigas, vertinami iniciatyvūs darbuotojai, pastebimi labai gerai dirbantys darbuotojai ir sudarytos sąlygos kvalifikacijos kėlimui, tačiau yra nepakankama motyvavimo sistema ir nėra įdiegtos kontrolės sistemos.



**15 pav.** Teiginių, susijusių su darbo aplinka vertinimas skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku, balais

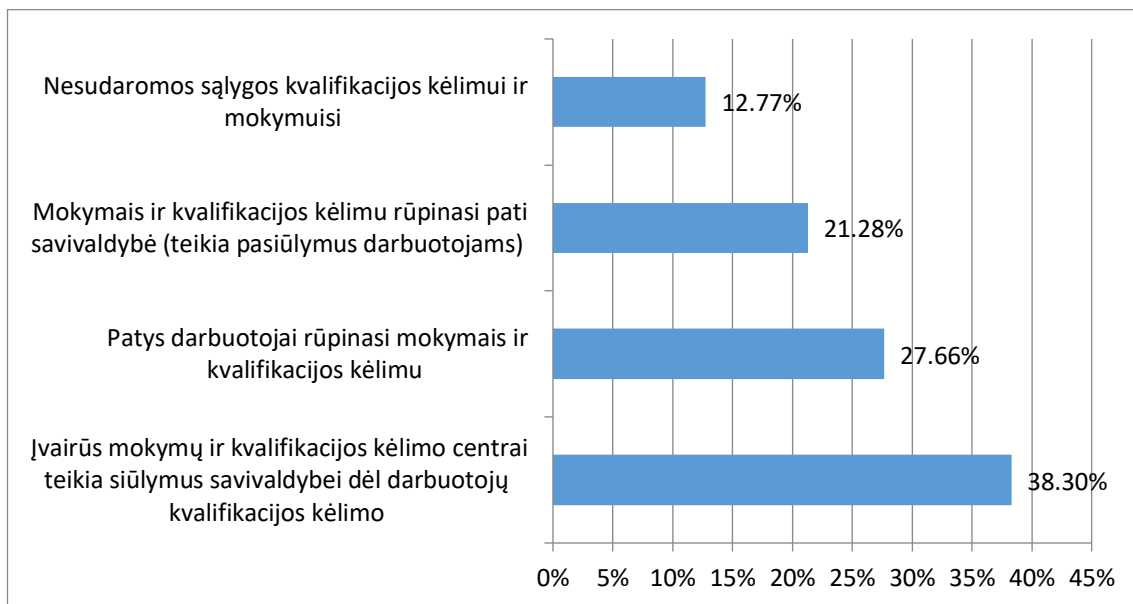
Tyrimo metu respondentų buvo prašoma įvertinti Palangos miesto savivaldybės administracijos vertybių sistemą (žr. 16 pav.) Gauti duomenys rodo, kad Palangos savivaldybės administracijoje stiprios šios vertybės: profesionalumas (4), sąžiningumas (4), atsakingumas (4). Darbuotojų pagarba vienas kitam (3), tolerancijos (3), lygybės (3), iniciatyvumo (3), vadovų pasitikėjimo darbuotojais (3), darbuotojų pasitikėjimo vieni kitais (3) vertybes respondentai įvertino vidutiniškai Galima daryti prielaidą, kad savivaldybės administracijoje vertybių sistemą respondentai vertina vidutiniškai. Kaip teigiama mokslinėje literatūroje (Vveinhardt, 2018), inovacijų kultūra organizacijoje susiformuoja, kai darbuotojai perima ir suvokia įstaigos vertybių sistemą.



**16 pav.** Savivaldybės administracijos vertybių sistemos vertinimas skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nestipri, 5 – labai stipri, balais

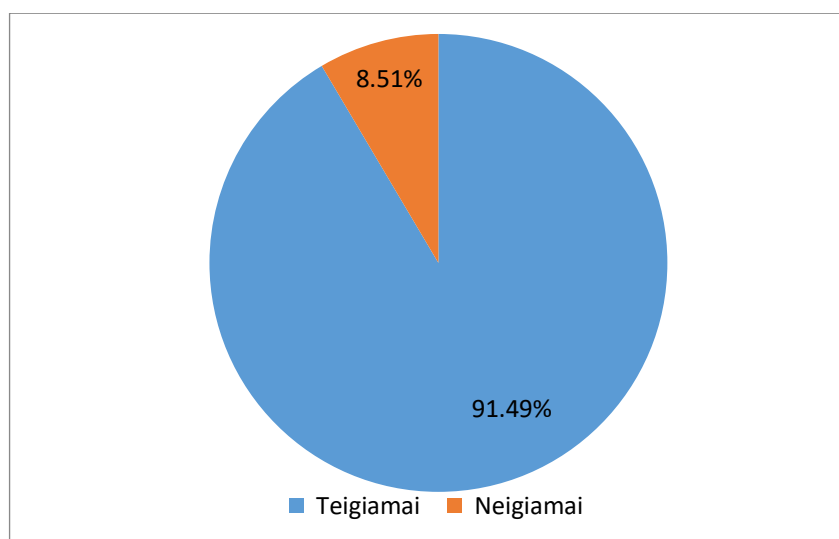
Daugiau nei trečdalis (38,30 proc.) respondentų nuomone įvairūs mokymų ir kvalifikacijos kėlimo centrai teikia siūlymus savivaldybei dėl darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, mažiau nei trečdalis (27,66 proc.) respondentų nurodė, kad patys darbuotojai rūpinasi mokymais ir kvalifikacijos kėlimu

(žr. 17 pav.). 21,28 proc. respondentų teigimu, mokymais ir kvalifikacijos kėlimu rūpinasi pati savivaldybės administracija ir 12,77 proc. respondentų nurodė, kad savivaldybės administracijoje nesudaromos sąlygos kvalifikacijos kėlimui ir mokymuisi. Mokslinėje literatūroje (Šimanskienė, 2008) svarbiausiu tikslu inovacijų kultūros formavime yra įvardijamas nuolatinis mokymasis, nes žinios įtakoja gebėjimą prisitaikyti prie kintančių gyvenimo sąlygų, todėl gana didelis respondentų dalis (12,77 proc.) teigiantys, kad jiems nesudaromos sąlygos kvalifikacijos kėlimui ir kad tik ketvirtadalis (27,66 proc.) darbuotojų yra motyvuotų rūpintis savo kvalifikacija gali būti įvardijamas, kaip rodiklis, silpnai inovacijų kultūrai pažymėti.



**17 pav.** Sąlygų, darbuotojų kvalifikacijos kėlimui vertinimas, proc.

Inovacijų diegimo galimybes viešajame sektoriuje 91,94 proc. vertina teigiamai, 8,51 proc. respondentų vertina neigiamai (žr. 18 pav.). Galima teigti, kad tyrime dalyvavę respondentai mato inovacijų diegimo poreikį ir jos naudą.

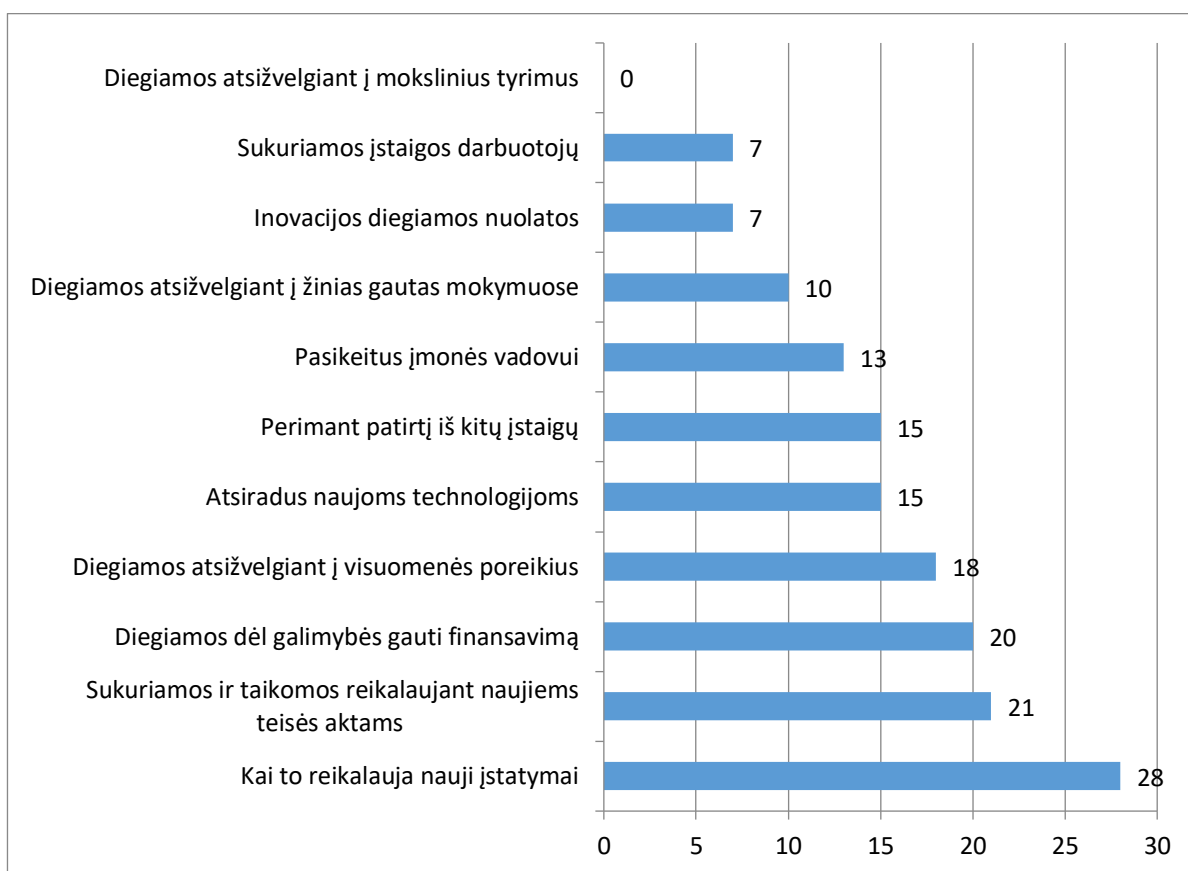


**18 pav.** Inovacijų diegimo galimybių viešajame sektoriuje vertinimas, proc.

Tyrime dalyvavusių respondentų nuomone (žr. 19 pav.) inovaciniai procesai savivaldybėje dažniausiai vyksta, kai to reikalauja įstatymai (iš 47 respondentų pasirinko 28), kai reikalauja nauji



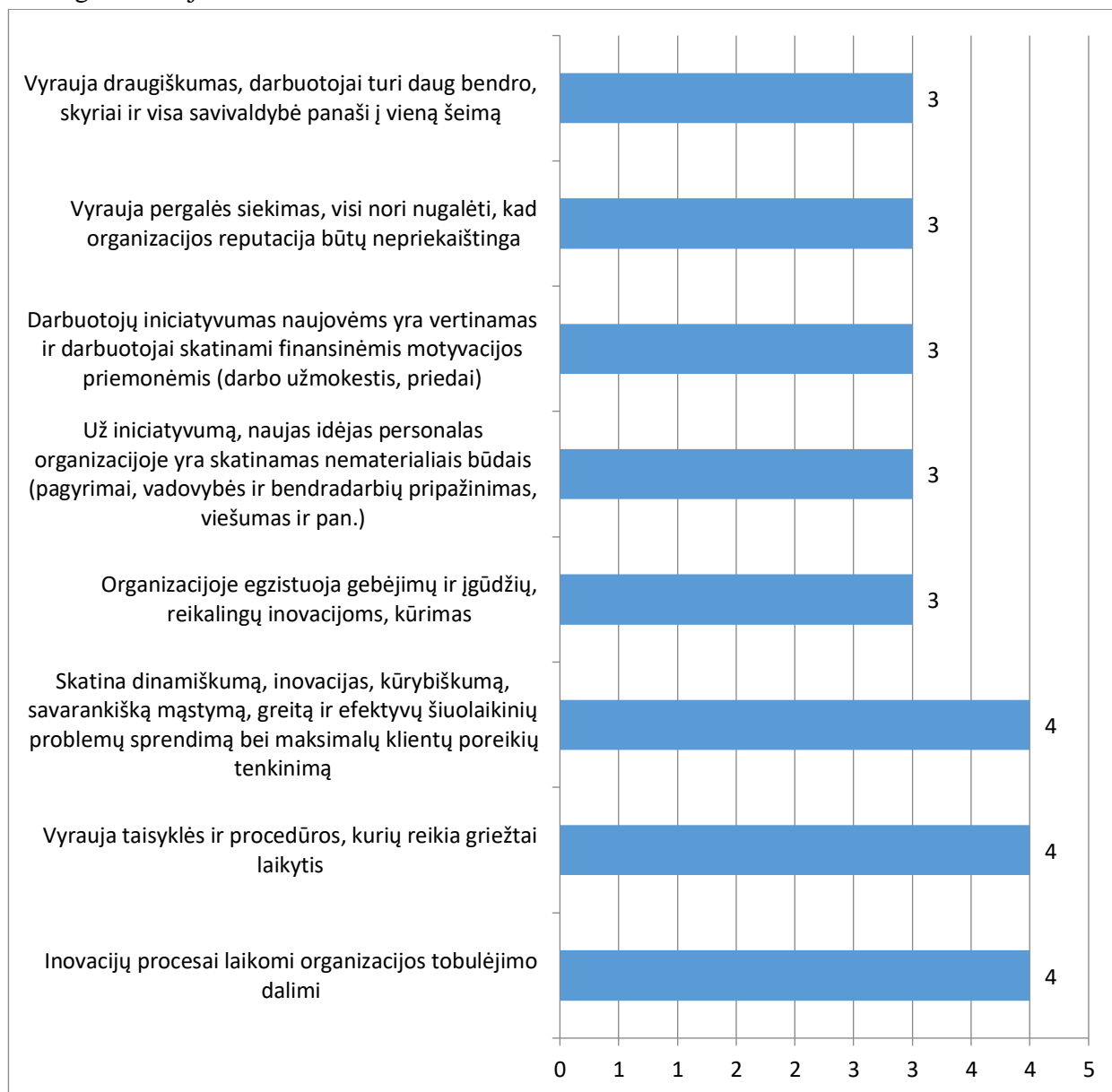
teisės aktai (iš 47 pasirinko 21), diegiamos dėl galimybės gauti finansavimą (iš 47 pasirinko 20), diegiamos atsižvelgiant į mokslinius tyrimus (iš 47 pasirinko 18), perimant patirtį iš kitų įstaigų (iš 47 pasirinko 15), atsiradus naujoms technologijoms (iš 47 pasirinko 15) (žr. 19 pav.). Mažiausiai, respondentų nuomone, inovaciniams procesams įtakos turi įmonės vadovo pasikeitimas (iš 47 pasirinko 13), žinios gautos mokymuose (iš 47 pasirinko 10), inovacijos, sukuriamos įstaigos darbuotojų (iš 47 pasirinko 7), nuolat diegiamos inovacijos (iš 47 pasirinko 7). Kad inovaciniai procesai savivaldybėje vyksta fragmentiškai, pagrindžia ir mokslininkai (Torfing & Christopher, 2017), kurie teigia, kad inovacijos viešajame sektoriuje yra gana epizodiškos, jų atsiradimą dažnai lemia atsitiktiniai įvykiai. Taigi, galima teigti, kad dažniausiai inovaciniai procesai savivaldybės administracijoje vyksta pagal poreikį, kai to reikalauja aplinka arba aplinkybės. Labai retai inovacinius procesus nulemia įstaigos darbuotojai.



**19 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal inovacinius procesus savivaldybės administracijoje

Tyrime dalyvavę respondentai sutinka (žr. 20 pav.) su teiginiais, kad inovacijų aplinka savivaldybės administracijoje skatina dinamiškumą, inovacijas, kūrybiškumą, savarankišką mąstymą, greitą ir efektyvų šiuolaikinių problemų sprendimą bei maksimalų klientų poreikių tenkinimą (4); vyrauja taisyklės, kurių reikia griežtai laikytis (4); inovacijų procesai laikomi organizacijos tobulėjimo dalimi (4). Respondentai nei sutiko nei nesutiko su teiginiais, kad inovacijų aplinka savivaldybės administracijoje skatina draugiškumą (3), vyrauja pergalės siekimas (3), darbuotojų iniciatyvumas naujovėms yra vertinamas (3), personalas skatinamas už iniciatyvumą naujovėms (3), organizacijoje egzistuoja gebėjimų ir įgūdžių, reikalingų inovacijoms kūrimas (3). Taigi, galima teigti, kad inovacijų aplinkos dėka savivaldybėje yra taisyklės ir procedūros, kurių reikia laikytis, vyksta organizacijos tobulėjimas, sprendžiamos problemos ir tenkinami klientų poreikiai. Tačiau šiuo metu

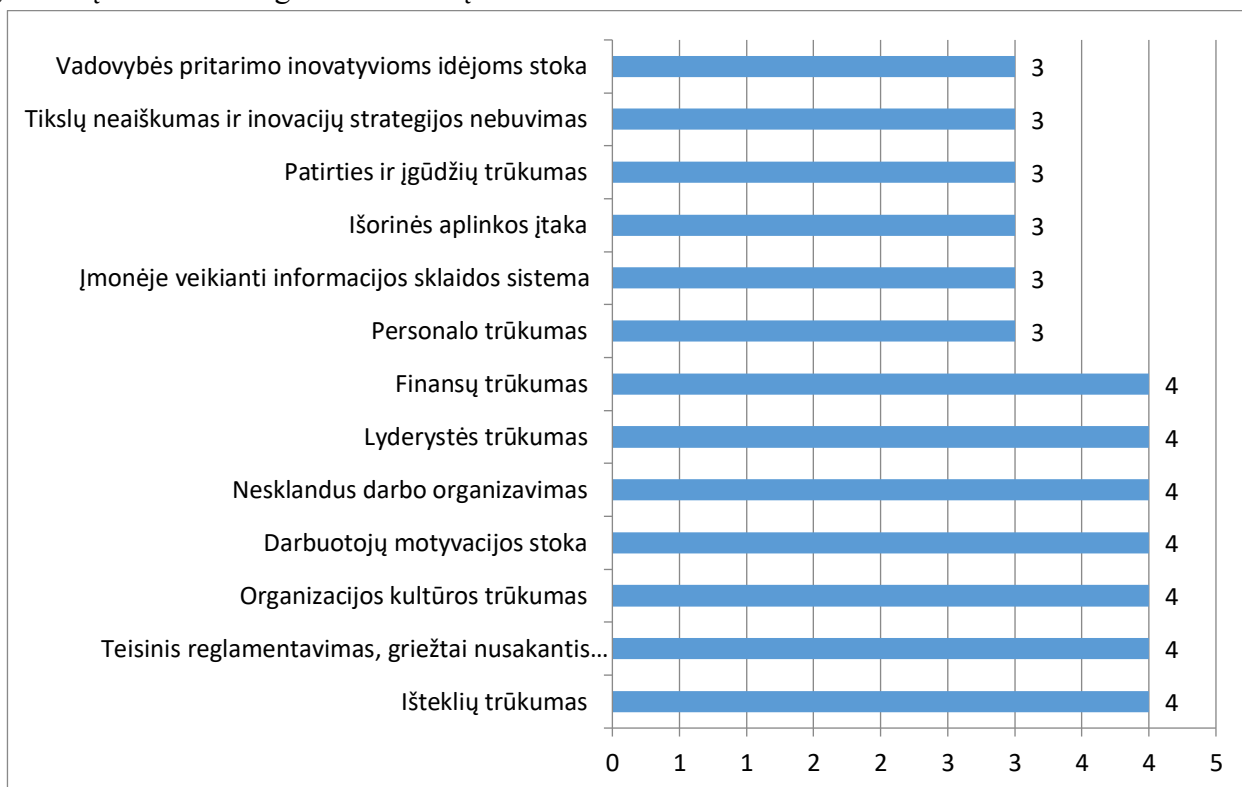
Palangos savivaldybės administracijoje inovacijų aplinka nesukuria prielaidų draugiškiems santykiams, pergalės siekimo, darbuotojų motyvacijos sistemos, nekuriami gebėjimai ir įgūdžiai, reikalingi inovacijoms.



**20 pav.** Teiginių susijusių su inovacijų aplinka savivaldybės administracijoje vertinimas skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku, balais

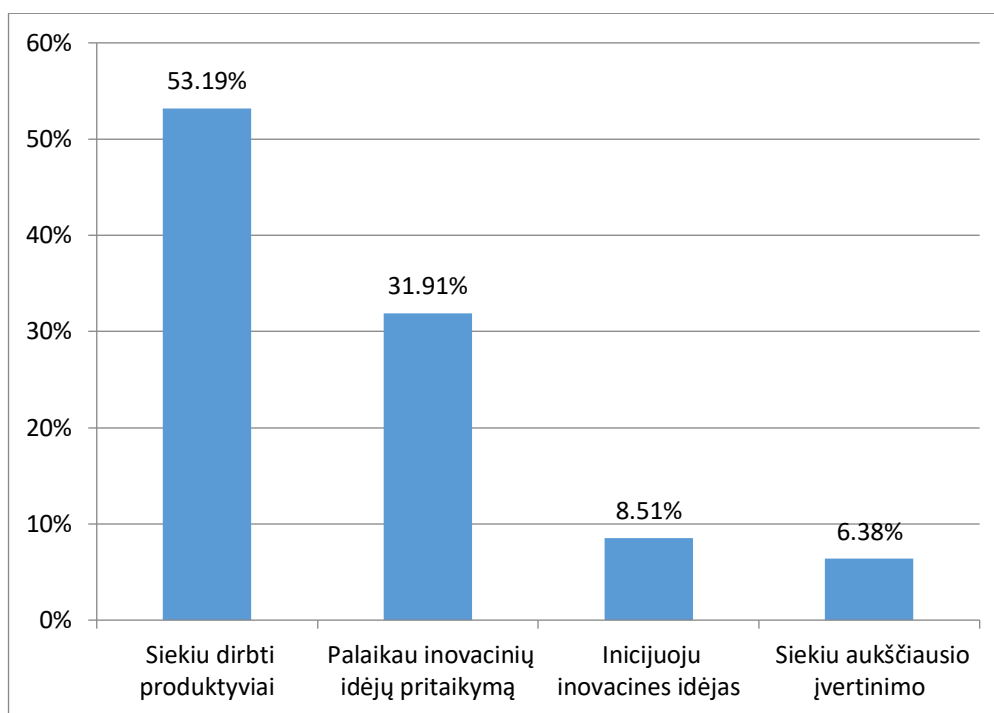
Labiausiai sėkmingam inovacijų diegimo procesui savivaldybės administracijoje trukdo (žr. 21 pav.) finansų trūkumas (4), lyderystės trūkumas (4), nesklandus darbo organizavimas (4), darbuotojų motyvacijos stoka (4), organizacijos kultūros (trūkumas), teisinis reglamentavimas (4), išteklių trūkumas (4). Respondentai nei sutiko nei nesutiko, kad inovacijų diegimo procesui savivaldybės administracijoje trukdo vadovybės pritarimo inovacijoms stoka (3), tikslų neaiškumas (3), patirties ir įgūdžių trūkumas (3), išorinės aplinkos įtaka (3), informacijos sklaidos sistema (3), personalo trūkumas (3). Tą pagrindžia ir mokslininkai (Cankar & Petkovsek, 2013), kurie teigia, kad pagrindinės kliūtys naujovėms viešajame sektoriuje yra finansavimo ir žmogiškųjų išteklių trūkumas, reguliavimo reikalavimai, vadovavimo kompetencijų poreikis, prastas vartotojų priėmimas, rizikinga kultūra ir ilgai trunkantis sprendimų priėmimo procesas. Galima teigti, kad

sėkmingam inovacijų diegimo procesui savivaldybės administracijoje yra nemažai trikdžių, kuriuos galima skirstyti į vidinius ir išorinius. Išoriniai trikdžiai: finansų trūkumas, nelankstus teisinis reglamentavimas. Vidiniai trikdžiai: lyderystės trūkumas, nesklandus darbo organizavimas, darbuotojų motyvacijos stoka, organizacijos kultūros trūkumas, išteklių trūkumas. Darytina prielaida, kad Palangos savivaldybės administracijoje inovacijų diegimo procesas kol kas susiduria su daugeliu trikdžių ir respondentų pasipriešinimui, nes yra nemotyvuojami, trūksta vadovų lyderių gebančių sklandžiai organizuoti darbą.



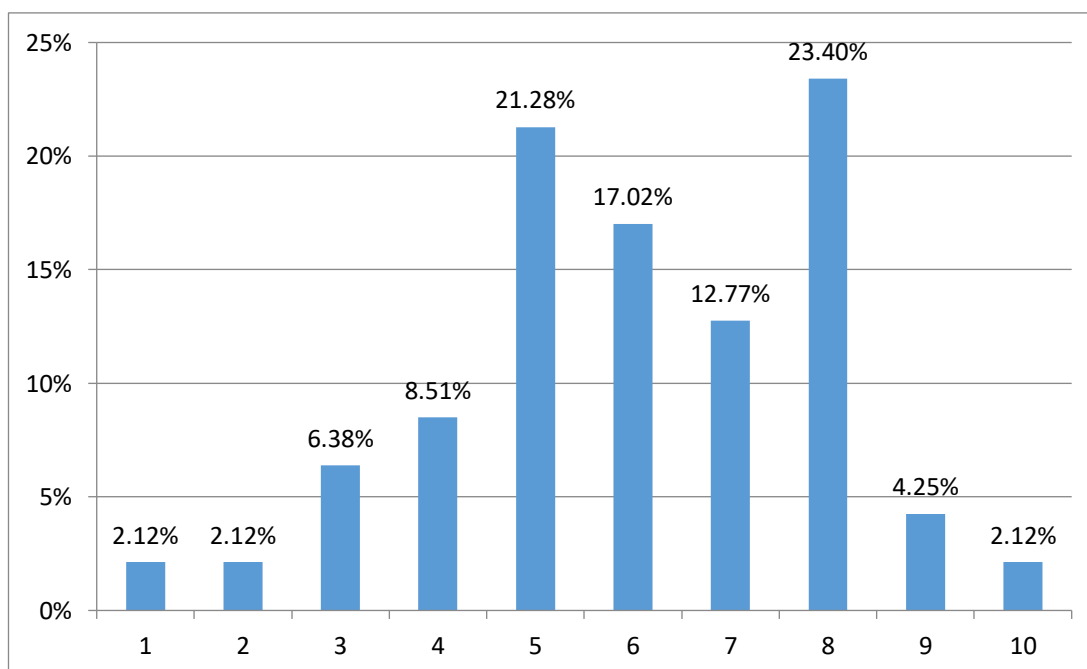
**21 pav.** Aspektų, kurie labiausiai trukdo sėkmingam inovacijų diegimo procesui savivaldybės administracijoje vertinimas sakėje nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku, balais

Daugiau nei pusė (53,19 proc.) respondentų siekia dirbti produktyviai, šiek tiek daugiau nei trečdalis (31,91 proc.) respondentų palaiko inovacinių idėjų pritaikymą, 8,51 proc. respondentų inicijuoja inovacines idėjas, 6,38 proc. respondentų siekia aukščiausio įvertinimo. Taigi, inovacijų kūrimo procese Palangos savivaldybės administracijoje vyrauja atsakingumas ir produktyvumas, palaikomas inovacijų diegimo procesas, tačiau patys savęs nepriskiria prie inovatorių ir nesiekia kokybiškesnio rezultato darbe. Galima būtų vertinti respondentus, kaip pasyvius inovacijų kūrimo procese.



**22 pav.** Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal pastangas inovacijų kūrimo procese, proc.

Inovacijų kultūros diegimo procesą (žr. 23 pav.) daugiausiai (23,40 proc.) respondentų įvertino 8 balais. 21,28 proc. respondentų inovacijų kultūros diegimo procesą įvertino 5 balais, 17,02 proc. įvertino – 6 balais, 12,77 proc. įvertino – 7 balais. Apibendrinat svarbu paminėti, kad inovacijų kultūros diegimo procesas Palangos savivaldybės administracijoje iš 10 balų, vertinamas 6 balais. Todėl galima teigti, kad inovacijos Palangos savivaldybės administracijoje yra diegiamos, bet nepakankamai.



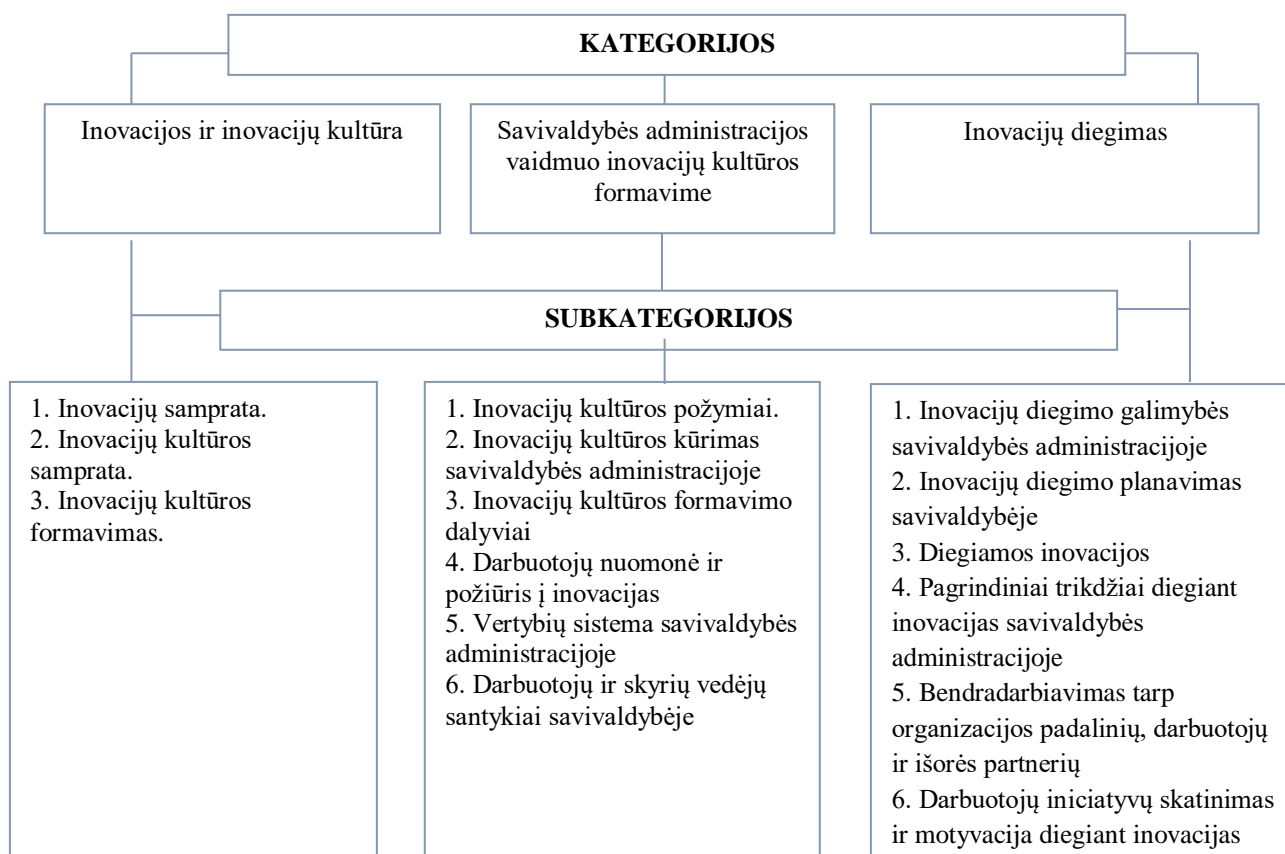
**23 pav.** Inovacijų kultūros diegimo proceso Palangos savivaldybės administracijoje vertinimas skalėje nuo 1 iki 10, Kai 1 – inovacijos visiškai nediegtos, 10 – diegiama labai daug inovacijų

*Išanalizavus anketinės apklausos duomenis, galima daryti prielaidas, kad darbuotojai sulaukia palaikymo iš vadovų, vertinamas jų iniciatyvumas, tačiau trūksta motyvacinės sistemos, kas pagerintų inovacinių idėjų atsiradimą. Todėl respondentai yra tik vidutiniškai motyvuoti priimti organizacijos vertybes, kad padėtų formuoti inovacijų kultūrą. Tai atsispindi ir žema motyvacija rūpinantis savo kvalifikacijos kėlimu. Tam turi įtakos ir respondentų vertinimas, kad Palangos miesto savivaldybės administracija nesudaro tinkamų sąlygų kvalifikacijos kėlimui, o inovacinė aplinka nesukuria prielaidų draugiškiems santykiams, nekuriama gebėjimai ir įgūdžiai reikalingi inovacijų kultūrai formuotis. Todėl respondentai patys save vertina, kaip pasyvius dalyvius inovacijų kūrimo procese, o Palangos miesto savivaldybės administracijoje inovacijų diegimą vertina kaip nepakankamą. Nors darbuotojai, remiantis tyrimu, suvokia inovacijų svarbą ir mato galimybes jas diegti viešajame sektoriuje, tačiau Palangos miesto savivaldybės administracijos darbuotojai inovacijų diegimą vertina fragmentiškai, kuris vyksta veikiamas aplinkos. Tai tik patvirtina mokslinių šaltinių teiginius apie inovacijų kultūros formavimo nenuoseklumą viešajame sektoriuje. Tam labiausiai turi įtakos vidiniai ir išoriniai trikdžiai, darantys įtaką darbuotojų pasipriešinimui, silpnai motyvacijai. Išskiriamas vadovų – lyderių, gebančių sklandžiai organizuoti darbą inovacijų kultūros formavimo kontekste, trūkumas.*

### 3.4. Palangos miesto savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių vadovų kokybinio tyrimo duomenų analizė

Kokybinio tyrimo metu buvo apklausti devyni Palangos savivaldybės administracijos ir struktūrinių padalinių vadovai. Duomenys buvo renkami tiesioginio asmeninio pokalbio su informantais metu, siekiant giliau ir išsamiau išnagrinėti tyrimo dalyvių požiūrį. Interviu metu buvo gilinamasi į nuomones, nuostatas, požiūrį. Prieš atliekant giluminę duomenų analizę, duomenys buvo apdoroti, suvesti į elektroninę formą. Gauta interviu medžiaga buvo sisteminama, išskiriant kategorijas ir subkategorijas pagal reikšminius žodžius ir suvedama į 4 lentelę.

4 lentelė. Kokybinio tyrimo klausimų kategorijos ir subkategorijos (sudaryta darbo autorės)



Interviu dalyviai užkoduoti naudojant tokią kodavimo sistemą: J1, J2, J3, J4, J5, J6, J7, J8, J9.

Interviu metu buvo siekiama sužinoti apie inovacijų kultūros situaciją ir inovacijų kultūros formavimą savivaldybės administracijoje.

Pirmieji pusiau struktūrizuoto interviu klausimai buvo skirti inovacijų ir inovacijų kultūros sampratai bei inovacijų kultūros formavimui. Išanalizavus interviu metu gautus duomenis apie inovacijas galima teigti, kad (žr. 5 lentelę) daugumos informantų nuomone, inovacija siejama su naujovėmis, jų diegimu ir taikymu, tobulesniu technologiniu sprendimu, efektyvumu, geresne gyvenimo kokybe.

**5 lentelė.** Inovacijų samprata

| Kategorija                             | Subkategorija       | Iliustruojantis teiginys  |
|--|---------------------|---|
| <b>Inovacijos ir inovacijų kultūra</b> | Inovacijų samprata. | <b>J1</b> – „Tobulesnis technologinis sprendimas“.<br><b>J2</b> – „Inovacija naujų idėjų, technologijų taikymas ir atsiradimas“.<br><b>J3</b> – „Naujovės“.<br><b>J4</b> – „Diegiamos naujovės“.<br><b>J5</b> – „Nauja, progresyvu“.<br><b>J6</b> – „Gyvenimo kokybės, visuomenės, bendruomenės gerėjimas, kylantis lygis“.<br><b>J6</b> – „Naujovės įdiegimas ir taikymas“.<br><b>J7</b> – „Šiuolaikiškumas visose srityse, bendras siekis dirbti ir stengtis dėl geresnio rytojauš“.<br><b>J8</b> – „Naujoviškumas“.<br><b>J9</b> – „Naujau, tobuliau, geriau, efektyviau“.<br> |

Kas yra inovacijų kultūra atsakė ne visi informantai (žr. 6 lentelę). Į šį klausimą negalėjo atsakyti keturi informantai. Jų nuomone inovacijų kultūra yra „organizacinės kultūros dalis“, „skatinanti aplinka“, „sisteminiai pokyčiai“, „kultūra, kuri keičia viską“, „poreikis iš visuomenės, šiuolaikiškų paslaugų“. Taigi galima teigti, kad apie inovacijų kultūrą informantams arba nėra žinoma, arba yra mažai žinoma.

**6 lentelė.** Inovacijų kultūros samprata

| Kategorija                             | Subkategorija                      | Iliustruojantis teiginys  |
|--|------------------------------------|---|
| <b>Inovacijos ir inovacijų kultūra</b> | <b>Inovacijų kultūros samprata</b> | <b>J1</b> – „Inovacijų kultūra yra organizacinės kultūros dalis“.<br><b>J4</b> – „Skatinanti aplinka“.<br><b>J5</b> – „Inovacijų kultūrą kaip sisteminius pokyčius“.<br><b>J6</b> – „Globalizacijos įtaka, šiandieninė kultūra, kuri keičia viską“.<br><b>J8</b> – „...gal tai kiek poreikio yra iš visuomenės, šiuolaikiškų paslaugų“.<br> |

Informantų nuomone inovacijų kultūros formavimas (žr. 7 lentelę) apima technologijas, siekiant organizacijos tikslų, inovacijų poreikio vertinimą, žmogiškuosius ir finansinius resursus, vertybes, motyvavimą, bendradarbiavimą, poreikių tenkinimą. Mokslininkai Bučinskas, Raipa, & Giedraitytė (2012) taip pat teigia, kad inovacija viešajame sektoriuje gali būti suprantama, kaip viešojo valdymo modernizavimas, naujų idėjų, koncepcijų, technologijų, formų, metodų ir procedūrų paieška.

**7 lentelė.** Inovacijų kultūros formavimas

| Kategorija                             | Subkategorija                        | Iliustruojantis teiginys  |
|--|--------------------------------------|---|
| <b>Inovacijos ir inovacijų kultūra</b> | <b>Inovacijų kultūros formavimas</b> | <b>J1</b> – „Naujų technologinių sprendimų diegimas siekiant strateginių organizacijos tikslų“.<br><b>J2</b> – „Kompetencijos ir įgyvendinimą, visas procesas. Terpė, kurioje pasveriamas inovacijų poreikis“.<br><b>J3</b> – „Žmonės, finansinės galimybės“.<br><b>J4</b> – „Technologinės ir organizacinės kokybės gerinimas“.<br><b>J5</b> – „Institucijų bendradarbiavimas, vadovų iniciatyvumas, palaikymas“.<br><b>J6</b> – „Vertybės supratimas, skatinimas, motyvavimas“.<br><b>J6</b> – „Formavimas labai priklauso nuo vadovo ir to, kiek yra leidžiama iniciatyvos“.<br><b>J7</b> – „Stipri komanda, bendras tikslas, supratimas ir palaikymas“.<br><b>J8</b> – „Bendruomenės ir darbuotojų poreikių tenkinimą“.<br><b>J9</b> – „Asmens savybės ir nuostatos“.<br> |

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad inovacijų kultūros samprata ir inovacijų kultūros formavimas Palangos savivaldybės administracijoje yra mažai žinomi, labiau atpažįstamas terminas inovacija.

Sekantys interviu klausimai buvo skirti savivaldybės vaidmeniui inovacijų kultūros formavime. Išanalizavus interviu metu gautus duomenis apie savivaldybės vaidmenį inovacijų kultūros formavime (žr. 8 lentelę) išskirti tokie požymiai rodantys, kad savivaldybėje yra inovacijų kultūra: atsirandančios naujos galimybės, besikeičianti aplinka, plečiamos ir kuriamos lengviau prieinamos paslaugos, nauji projektai, laisvė veikti, minčių palaikymas, pasitikėjimas, bandymas kurti bendrumo jausmas, bendruomenės dalyvavimas, pagerėję paslaugų rodikliai, mažiau nusiskundimų, daugiau pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis, išbandomos naujos paslaugos, idėjos ir darbuotojų siekis tobulėti. Vieno informanto nuomone, inovacijų kultūros savivaldybėje nėra.

**8 lentelė.** Inovacijų kultūros požymiai

| Kategorija  | Subkategorija               | Ilustruojantis teiginys   |
|---|-----------------------------|---|
| Savivaldybės administracijos vaidmuo inovacijų kultūros formavime | Inovacijų kultūros požymiai | <p><b>J1</b> – „Paslaugų teikimas ir asmenų aptarnavimas“.</p> <p><b>J2</b> – „Besikeičianti aplinka, atsirandančios naujos galimybės...“.</p> <p><b>J3</b> – „Plečiamos ir kuriamos lengviau prieinamos paslaugos“.</p> <p><b>J4</b> – „Ar projektus, ar savivaldybė juda koja kojon su naujovėmis, o Palangos savivaldybė tikrai juda, šiuo metu ruošiamos elektromobilių aikštelės“.</p> <p><b>J5</b> – „Laisvė veikti, minčių palaikymas, pasitikėjimas, bandymas kurti bendrumo jausmą“.</p> <p><b>J6</b> – „...Kai susirenka dalyvauja, turi galimybę bendruomenė ateiti ir diskutuoti“.</p> <p><b>J6</b> – „Nemanau, kad yra inovacijų kultūra“</p> <p><b>J7</b> – „Pagerėję paslaugų rodikliai, mažiau nusiskundimų, daugiau pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis“</p> <p><b>J8</b> – „Išbandomos naujos paslaugos“</p> <p><b>J9</b> – „Geros idėjos ir darbuotojų siekis tobulėti“.</p> |

Taigi galima teigti, kad informantų išskirtus inovacijų kultūros požymius galima skirstyti į vidinius ir išorinius, t. y. vidiniai tokie, kurie yra savivaldybės administracijos viduje, išoriniai – orientuoti į visuomenę.

Vienų informantų nuomone už inovacijų kultūros kūrimą savivaldybės administracijoje atsakingiausi yra vadovai: meras, administracijos direktorė (9 lentelė). Kitų informantų nuomone tai turėtų būti – taryba, dar kitų respondentų nuomone – plėtros skyrius.

**9 lentelė.** Inovacijų kultūros kūrimas savivaldybės administracijoje

| Kategorija  | Subkategorija  | Ilustruojantis teiginys  |
|---|--|--|
| Savivaldybės vaidmuo inovacijų kultūros formavime | Inovacijų kultūros kūrimas savivaldybės administracijoje | <p><b>J1</b> – „Vadovybė“.</p> <p><b>J2</b> – „Bet kokie sprendimai yra mūsų išrinktųjų valioje“.</p> <p><b>J3</b> – „Gal labiau tie skyriai, kuriuose galima įtakoti pokyčius, kurie nėra tiek apriboti nuostatų ir teisės aktų. Miesto valdžios“.</p> <p><b>J4</b> – „Kiekvienas skyrius turėtų skatinti“.</p> <p><b>J6</b> – „Žinoma meras, administracijos direktorė. Norisi visai komandai dirbti ir stengtis“.</p> <p><b>J6</b> – „Vadovai“.</p> <p><b>J7</b> – „Aiškus miesto valdžia turi būti suinteresuotas...“.</p> <p><b>J8</b> – „Plėtros skyrius, miesto valdžia žinoma“.</p> <p><b>J9</b> – „Savivaldybės atstovaujamoji institucija – taryba ir savivaldybės vykdomoji institucija – savivaldybės administracija“.</p> |

Dalies informantų nuomone prie inovacijų kultūros formavimo savivaldybės administracijoje galėtų prisidėti (10 lentelė): komunikacijos ir e-paslaugų skyrius, ekonomikos ir plėtros skyriai, kultūros skyrius. Kita dalis informantų nurodė, kad prie inovacijų kultūros formavimo gali prisidėti visi skyriai pavestų užduočių atlikimu, stebėjimu ir aplinkos analizavimu, pasiūlymų teikimu, inovatyviomis idėjomis. Tokią informantų nuomonę pagrindžia mokslininkė Girnienė (2013), kuri



išskiria vieną iš svarbiausių veiksmų darančių įtaką visai organizacijos veiklai inovacijų kūrimo procese – lyderiai vadovai. Nelson‘as & Barnes‘as, (2014), Piotrkowski (2014) taip pat akcentuoja, kad formuojant inovacijų kultūrą yra svarbus lyderio vaidmuo

10 lentelė. Inovacijų kultūros formavimo dalyviai

| Kategorija  | Subkategorija                         | IIustruojantis teiginys  |
|---|---------------------------------------|--|
| Savivaldybės administracijos vaidmuo inovacijų kultūros formavime | Inovacijų kultūros formavimo dalyviai | <p><b>J1</b> – „Komunikacijos ir e-paslaugų skyrius“. „Kasdien užtikrindami pavestų funkcijų vykdymą“.</p> <p><b>J2</b> – „Kiekvienas skyrius gali prie to prisidėti daugiau ar mažiau, nes žmonės, kurie dirbą skyriuose tikrai jaučia inovacijų pulsą.“ „Skyrių vadovai turėtų formuoti nuomonę, o ne tik būti dokumentų paruošėjai. Visi pagrindiniai sprendimai turėtų būti nukreipti į administracijos vadovą“.</p> <p><b>J3</b> – „Paslaugų kokybės ar technine prasme, turi prisidėti savivaldybės skyriai“.</p> <p><b>J4</b> – „Gal labiausiai ekonomikos, plėtros skyriai. Skyrių vadovas gali prisidėti persikirstant darbo funkcijas, išgyjant techniką ar naujesnes technologijas“.</p> <p><b>J5</b> – „Visi savivaldybės vadovai, skyriai, visada bus sąlyčių taškų. Gali neženkliai, labiau kas siejamas su pačio skyriumi, jo vidumi“.</p> <p><b>J6</b> – „Ekonomikos, plėtros skyrius, žinoma ir kultūros“.</p> <p><b>J6</b> – „Visi turėtų žinoti, kur reikėtų kreiptis turint inovatyvių idėjų ir vienas skyrius turėtų būti už tai atsakingas. Biurokratinės institucijos yra ribotos“.</p> <p><b>J7</b> – „Žinoma plėtros, bet turbūt tai turėtų būti kiekvienas skyrius, nes kiekvienas iš savo skyriaus žinome ir matome bei domimės kas gali būti geriau daroma, kokybiškiau, kad darbas būtų tikslingesnis“.</p> <p><b>J8</b> – „Idėjomis galime prisidėti visi. Stebėdami ir analizuodami aplinką“</p> <p><b>J9</b> – „Visi skyriai, teigdami pasiūlymus dėl teikiamų paslaugų efektyvinimo. Tiek, kiek tai susiję su skyrių vykdomų funkcijų, t. y. teikiamų paslaugų efektyvinimu“.</p> |

Interviu metu informantams buvo užduodamas klausimas apie darbuotojų nuomonės ir požiūrio į inovacijas svarbą (11 lentelė). Dalis informantų nurodė, kad darbuotojų nuomonė ir požiūris yra svarbus, tačiau kita dalis informantų nurodė, kad galėtų būti labiau įsiklausoma į darbuotojų nuomonę.

11 lentelė. Darbuotojų nuomonė ir požiūris į inovacijas

| Kategorija  | Subkategorija                               | IIustruojantis teiginys   |
|---|---|---|
| Savivaldybės administracijos vaidmuo inovacijų kultūros formavime | Darbuotojų nuomonė ir požiūris į inovacijas | <p><b>J1</b> – „Taip“.</p> <p><b>J2</b> – „Sakyčiau, kad trūksta įsiklausymo į darbuotojų nuomonę bendrai paėmus“.</p> <p><b>J3</b> – „Žinoma taip“</p> <p><b>J4</b> – „Žinoma, nes jie yra specialistai, jie turi specifines žinias“.</p> <p><b>J5</b> – „Taip manau skyriuje yra laisvė išsakyti savo nuomonę“.</p> <p><b>J6</b> – „Labai svarbi darbuotojų kompetencija ir atsakinga nuomonė“.</p> <p><b>J6</b> – „Pati inovacijų galimybė skyriuose yra skirtinga, vienur neišvengiama, kitur nereikalinga“.</p> <p><b>J7</b> – „Manau, kad nuo skyriaus komandos ir priklauso ar ji reikia tos inovacines idėjos ir ar ji žada ja naudotis, jei tai bus primesta idėja, tai gali sunkiai prigyti“.</p> <p><b>J8</b> – „Žinoma, visada reaguoji į pastebėjimus“.</p> <p><b>J9</b> – „Taip, labai svarbi“.</p> |

Kalbant apie vertybes su informantais pastebėta, kad jiems sunku išskirti, kas yra vertybė ir kokiomis vertybėmis vadovaujasi savivaldybės administracija (12 lentelė). Dalis informantų išskyrė šias vertybes: darbo principai, konkurencingumas, naujoviškumas, ilgalaikiškumas, tvarumas, šiuolaikiškumas ir prieinamumas, pagarba žmogui ir valstybei, sąžiningumas teisingumas ir nešališkumas, nesavanaudiškumas, dorovinis principingumas ir padorumas, atsakomybė,

skaidrumas ir viešumas, pavyzdingumas, tarnavimas visuomenės interesams ir nepiktnaudžiavimas pareigomis. Vienas informantas pažymėjo, kad vertybė yra būti patraukliu miestu poilsiautojams. Galima teigti, kad savivaldybės administracijoje mažai akcentuojamos vertybės ir nėra vieningos vertybių sistemos. Chouteau, Forest'as & Nguyen'as (2018) teigia, kad organizacijos kultūrą galima apibrėžti kaip standartinių įpročių, elgesio ir atsakomybių, kurias dalijasi jos nariai, rinkinį.

**12 lentelė.** Vertybių sistema savivaldybės administracijoje

| Kategorija  | Subkategorija                                  | Ilustruojantis teiginys  |
|---|--|--|
| Savivaldybės administracijos vaidmuo inovacijų kultūros formavime | Vertybių sistema savivaldybės administracijoje | <p><b>J1</b> – „Darbo principai“.</p> <p><b>J2</b> – „Konkurencingumas, naujoviškumas gal, sunku pasakyti, kažkaip nesusimasčiau“.</p> <p><b>J3</b> – „Net nežinau, sunku pasakyti“.</p> <p><b>J4</b> – „Palangos kaip turistinio miesto pagrindinė vertybės ir yra būti patraukliu miestu poilsiautojams...“.</p> <p><b>J6</b> – „Ilgalaikiškumas“.</p> <p><b>J6</b> – „Pagal savivaldybės strategiją“.</p> <p><b>J7</b> – „Norėtusi tikėti, kad tvarumas“.</p> <p><b>J8</b> – „Šiuolaikiškumas, prieinamumas“.</p> <p><b>J9</b> – „Pagarba žmogui ir valstybei, sąžiningumas teisingumas ir nešališkumas, nesavanaudiškumas, dorovinis principingumas ir padorumas, atsakomybė, skaidrumas ir viešumas, pavyzdingumas, tarnavimas visuomenės interesams ir nepiktnaudžiavimas pareigomis“.</p> |

Dauguma informantų darbuotojų santykius įvardijo kaip dalykinius – draugiškus (13 lentelė), paremtus bendravimu, pagarba ir supratimu. Anot Girnienės (2013) kuo stipresni ryšiai tarp organizacijos darbuotojų, tuo didesnė tikimybė, kad jiems tarpusavyje bendraujant, diskutuojant naujos idėjos bus įgyvendintos praktikoje ir taps inovacijomis.

**13 lentelė.** Savivaldybės administracijos vaidmuo inovacijų kultūros formavime

|   |   |   |
|---|---|---|
| Savivaldybės administracijos vaidmuo inovacijų kultūros formavime | Darbuotojų ir skyrių vedėjų santykiai savivaldybės administracijoje | <p><b>J1</b> – „Vertikalūs“.</p> <p><b>J2</b> – „Visai pasitaiko, tačiau stengiamasi išlaikyti palaikančius ir paskatinančius“.</p> <p><b>J3</b> – „Palaikantys, draugiški“.</p> <p><b>J4</b> – „Dalykiniai – draugiški“.</p> <p><b>J5</b> – „Kolegiški draugiški, vyrauja supratimas, mokomės kartu“.</p> <p><b>J6</b> – „Skatinama atsakomybė kalbant individualiai ar grupėmis atsižvelgiant į asmenybę“.</p> <p><b>J6</b> – „Dalykiški“.</p> <p><b>J7</b> – „Manau draugiški, pagarbūs, disciplinuoti“.</p> <p><b>J8</b> – „Formaliai draugiški“.</p> <p><b>J9</b> – „Paremti bendradarbiavimo, tarpusavio pagarbos ir supratimo principais“.</p> |
|---|---|---|

Interviu metu informantų buvo klausama apie inovacijų diegimą Palangos savivaldybės administracijoje. Atlikus gautų duomenų analizę apie inovacijų diegimą savivaldybės administracijoje (žr. 14 lentelę), pabrėžtina, kad vienu informantų inovacijų diegimo galimybės vertinamos teigiamai, kitų – inovacijų diegimo galimybės vertinamas vidutiniškai: „patenkinamai“, „ne visada spėjama su laiku“, „nors daug stagnacijos lyginant su kitomis šalimis...“, „Daug inovacijų galimybių yra neišnaudota...“. Mokslininkai (Laegreid, Roness, & Verhoest, 2011) pabrėžia, kad į inovacijas orientuota kultūra apima ir ketinimus būti inovatyviems, ir palankios aplinkos inovacijoms kūrimą. Todėl, tam kad būtų diegiamos inovacijos, būtina tam palanki aplinka ketinimas diegti inovacijas.

**14 lentelė.** Inovacijų diegimo galimybės savivaldybės administracijoje

| Kategorija         | Subkategorija   | Ilustruojantis teiginys  |
|--------------------|---|--|
| Inovacijų diegimas | Inovacijų diegimo galimybės savivaldybės administracijoje | <p><b>J1</b> – „Patenkinamai“.</p> <p><b>J2</b> – „Viskas yra įmanoma, kai turi gerą idėją“.</p> <p><b>J3</b> – „Jei kalbant apie mūsų skyrių tai galimybės labai ribotos, viską nusprendžia ministerija, kitose skyriuose manau laisvės yra daugiau“.</p> <p><b>J4</b> – „Visada galima daugiau diegti ir siekti inovacijų.... Ne visada spėjama su laiku“.</p> <p><b>J6</b> – „Nors dar daug stagnacijos lyginant su kitomis šalimis, tačiau einame teisinga linkme.“.</p> <p><b>J7</b> – „Teigiamai, visada yra kur stengtis ir ką tobulinti“.</p> <p><b>J8</b> – „Dar daug inovacinių galimybių yra neišnaudota, bet ne viskas taip greit vyksta kaip mes norėtume, jaučiasi dideli apribojimai savivaldybei, tai visgi ne privati organizacija.“.</p> <p><b>J9</b> – „Teigiamai“.</p> |

Kalbėdami apie inovacijų diegimą Palangos savivaldybės administracijoje informantus nurodė (15 lentelė), kad planuojama yra „iš dalies“ ir, kad norėtusi labiau „išgryninto tikslo, inovacijų krypties“, „Ne.. labiau žiūrima pagal poreikį į ateitį mažai planuojama“, „...konkrečiai inovacijų gal nelabai“. Dalis informantų nurodė, kad inovacijų diegimą vertina teigiamai: „Teigiamas, nes visi norime eiti su laiku...“, „Planuojame ir deriname, išsikeliame tikslus“, „Visada planuojame ir galvojame kaip naujoviškiau ir kokybiškiau dirbti.“ Taigi apibendrinant galima teigti, kad tik kelių informantų nuomone inovacijų diegimo galimybės ir jų planavimas vertinamas teigiamai, kitų požiūriu inovacijų diegimo galimybės ir jų planavimas vertinamas vidutiniškai.

**15 lentelė.** Inovacijų diegimo planavimas savivaldybės administracijoje

| Kategorija         | Subkategorija  | Ilustruojantis teiginys   |
|--------------------|--|---|
| Inovacijų diegimas | Inovacijų diegimo planavimas savivaldybės administracijoje | <p><b>J1</b> – „Iš dalies“. „Aiškus planas ir kvalifikuoti specialistai“.</p> <p><b>J2</b>– „Vyksta, bet gal labiau norėtusi išgryninto tikslų, realios inovacijų krypties, bendros visai savivaldybei“. „Svarbiausia gera idėja, tada jokie biurokratiniai trukdžiai yra įveikiami“.</p> <p><b>J3</b> – „Teigiamas, nes visi norime eiti su laiku, tobulėti ir konkuruoti su kitais“. „Idėjos išgryninimo, planavimo, įsivertinimo galimybių, taikymo“.</p> <p><b>J4</b> – „Ne sakyčiau, labiau žiūrima pagal poreikį į ateitį mažai planuojama“. „Pirma, domėjimasis naujovėmis, nes savivaldybė ne viską žino, antra ar įmanoma pritaikyti, trečia kiek kainuos ir ketvirta ar pasiteisins“.</p> <p><b>J6</b> – „Planuojame ir deriname, išsikeliame tikslus“. „Idėja, veiksmų planas, finansavimas, įgyvendinimas“.</p> <p><b>J6</b> – „Turėtu būti suderinta viskas su savivaldybės strategija“.</p> <p><b>J7</b> – „...konkrečiai inovacijų gal nelabai, net nežinau, gal kokie kiti skyriai planuoja“. „Žinoti inovacijos poreikį ir numatyti rezultatus, kad būtų tikslinga ir pasiteisintų papildomas darbas ir pastangos. Nes inovacijų taikymas, tai tarsi asmeninė intencija, kuri reikalauja papildomo darbo, rūpesčio, prisiimi atsakomybę, finansų. Todėl turi būti labai užtikrintas, kad ryžtumeisi pradėti, nes labai didelė atsakomybė nesusijusi su tavo tiesioginėmis pareigomis“.</p> <p><b>J8</b> – „Visada planuojame ir galvojame kaip naujoviškiau ir kokybiškiau dirbti, manau tai natūralus procesas“. „Poreikių analizė, idėjos sukonkretinimas, įdiegimo planavimas ir realizavimas“.</p> <p><b>J9</b> – „Palangos miesto savivaldybės taryba savo sprendimais tvirtina administracinės naštos mažinimo priemonių planus, kuriuose numatytos administracinės naštos mažinimo priemonės, įvykdymo terminai, vykdytojai“.</p> |

Norint sėkmingai įdiegti inovacijas Palangos savivaldybės administracijoje informantų nuomone reikėtų aiškaus plano, idėjos išgryninimo, planavimo, įsivertinimo galimybių, taikymo, įvertinimo kainos atžvilgiu, poveikio numatymo, veiksmų plano, finansavimo, derinimo su savivaldybės strategija, inovacijos poreikio, rezultatų numatymo.

Informantų buvo klausiami, kokias inovacijas diegia pati savivaldybės administracija ir kas labiausiai pateisino lūkesčius iš įdiegtų inovacijų (žr. 16 lentelę). Informantai įvardijo šias inovacijas: paslaugų skaitmenizavimas, pastatų ir darbo vietų atnaujinimas, nauja sporto arena, kurorto muziejus, parkavimo sistema, administracinės naštos mažinimas. Galima teigti, kad geriausiai vertinamos diegiamos tos inovacijos, kurios susiję su darbo aplinka ir darbo sąlygų gerinimu ir tik vienas respondentas nurodė atnaujintus ir pagerintus miesto infrastruktūros objektus. Išanalizavus ES paramos įtaką Palangos savivaldybės administracijoje inovacijų diegimo kontekste buvo rastas vienas viešojo sektoriaus inovacijų pavyzdys. 2010 m. Palangos miesto savivaldybės administracijoje buvo vykdomas veiklos valdymo sistemos diegimas ir procesų optimizavimas. Šios inovacijos įdiegimas savivaldybės administracijoje užtikrino geresnę vidinę komunikaciją, padidino savivaldybės administracijoje vykdomų procesų skaidrumą ir darbuotojų darbo efektyvumą.

**16 lentelė.** Diegiamos inovacijos

| Kategorija                | Subkategorija               | Iliustruojantis teiginys  |
|---------------------------|-----------------------------|---|
| <b>Inovacijų diegimas</b> | <b>Diegiamos inovacijos</b> | <p><b>J1</b> – „Paslaugų skaitmenizavimas“.</p> <p><b>J2</b> – „Pastatų ir darbo vietų atnaujinimas...“.</p> <p><b>J3</b> – „IT atsiradimas ir pritaikymas teikiant paslaugas“.</p> <p><b>J4</b> – „Paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę...“.</p> <p><b>J5</b> – „IT įdiegimas palengvino darbą, kad savivaldybės skyriai dabar viename pastate, dabar daug lengviau.“.</p> <p><b>J6</b> – „Pagerintos darbo sąlygos, malonumas dirbti, nauja sporto arena, kurorto muziejus ir pan.“.</p> <p><b>J7</b> – „Naujovė ir labai pasiteisinanti, kad mes esame viename pastate, elektroninių paslaugų galimybė manau labiausiai, nors dar labai daug biurokratizmo.“.</p> <p><b>J8</b> – „Parkavimo sistema, kuri pagyvina biudžetą, praplėtė finansines galimybes“.</p> <p><b>J9</b> – „Diegia inovacijas, kurios numatytos administracinės naštos mažinimo priemonių planuose“.</p> <p>„Paslaugų teikimo perkėlimas į elektroninę erdvę“.</p> |

Kaip didžiausius trikdžius, kurie stabdo inovacijų diegimą savivaldybės administracijoje informantai įvardijo (17 lentelė): tęstinumo nebuvimą, žmogiškąjį faktorių, komunikacijos nebuvimą, administracinę naštą, įstatymus, sprendimų priėmimo laisvės nebuvimą, kompetencijos trūkumą, motyvacijos stoką, finansų trūkumą, ribotas savivaldos galimybes. Taigi, galima teigti, kad inovacijų diegimui valstybiniame sektoriuje yra daug trikdžių, kurių sumažėtų, jeigu institucijoje būtų formuojama inovacijų kultūra. Pasak Cankar‘o & Petkovsek‘io (2013) pagrindinės kliūtys naujovėms viešajame sektoriuje yra finansavimo ir žmogiškųjų išteklių trūkumas, reguliavimo reikalavimai, vadovavimo kompetencijų poreikis, prastas vartotojų priėmimas, rizikinga kultūra ir ilgai trunkantis sprendimų priėmimo procesas. Inovaciniai procesai veikia esamų veiklos procedūrų, valdžios struktūrų, profesinių modelių ir darbo rūšių tendenciją, tam tikrų profesinių grupių galių ir santykių apimtį.

**17 lentelė.** Pagrindiniai trikdžiai diegiant inovacijas savivaldybės administracijoje

| Kategorija                | Subkategorija   | Iliustruojantis teiginys   |
|---------------------------|---|--|
| <b>Inovacijų diegimas</b> | <b>Pagrindiniai trikdžiai diegiant inovacijas savivaldybės administracijoje</b> | <p><b>J1</b> – „Tęstinumo nebuvimas“.</p> <p><b>J2</b> – „Galėčiau išskirti žmogiškąjį faktorių, gebėjimus valdyti savo ego, komunikacija...“.</p> <p><b>J3</b> – „Administracinės našta“.</p> <p><b>J4</b> – „Finansiniai, organizaciniai– biurokratiniai– įstatymas neleidžia, apribojimai taikomi savivaldybėms bei nepasitikėjimas, kad nepasiteisins“.</p> <p><b>J5</b> – „Sprendžia tik miesto vadovai, nėra skyrių vadovų laisvės. Sprendimai galimi tik savo skyrių viduje“.</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p><b>J6</b> – „Kompetencijos trūkumas“.</p> <p><b>J6</b> – „Vyresnis amžius, motyvacijos stoka“.</p> <p><b>J7</b> – „Mūsų proteguojamos ir siūlomos idėjos dažnai net nebūna svarstomos dėl laiko ar finansų trūkumo, atidedama ateičiai. Ne viską galima įgyvendinti taip greitai kaip norėtūsi, trūksta žinių kaip galėtume kitaip, lengviau, tikslingiau dirbti, įsisukame į darbų ratą, nėra kada nė galvos pakelti“.</p> <p><b>J8</b> – „Ribotos savivaldos galimybės ilgai trunkantys procesai iki įgyvendinimo“.</p> <p><b>J9</b> – „Lėšų trūkumas“.</p> |
|--|--|--|

Daugumos informantų nuomone bendradarbiavimas (18 lentelė) tarp organizacijos padalinių ir darbuotojų nėra nuolatinis, galėtų būti bendraujama daugiau, trūksta lankstumo ir geranoriškumo, dažnai bendraujama tik, kai yra poreikis. Komunikacijos svarbą pabrėžia ir mokslininkai Šimanskienė, Gargasas, & Ramanauskas (2015), kurie sako, kad organizacinei kultūrai yra svarbi organizacijos misija ir tikslai, organizacijos vertybės, darbo kultūra, simboliai, elgesys ir komunikacija.

**18 lentelė.** Bendradarbiavimas tarp organizacijos padalinių, darbuotojų ir išorės partnerių

| Kategorija                | Subkategorija   | Ilustruojantis teiginys  |
|---------------------------|---|--|
| <b>Inovacijų diegimas</b> | <b>Bendradarbiavimas tarp organizacijos padalinių, darbuotojų ir išorės partnerių</b> | <p><b>J1</b> – „Bendradarbiavimas su išorės partneriais nėra nuolatinis“.</p> <p><b>J2</b> – Komunikacija dėl komunikacijos, kaip ir inovacija dėl inovacijos „...nėra tikslinga, viskam turi būti aiškus supratimas, kam mums to reikia ir dėl ko. Nukopijuota inovaciją iš kitų įtaigų ar savivaldų, nėra tinkama turi būti išstudijuota, kas tinka ir pasiteisins mums, išgryninimo reikia“.</p> <p><b>J3</b> – „Mes, kadangi dirbame, ne tame pačiame pastate nelabai ir jaučiamės savivaldybės dalimi, to bendradarbiavimo nelabai ir jaučiame“.</p> <p><b>J4</b> – „Trūksta bendradarbiavimo, lankstumo, matomas pasyvumas tarp padalinių ir partnerių“.</p> <p><b>J5</b> – „Man asmeniškai netrūksta, sutariu su visais“.</p> <p><b>J6</b> – „Jau egzistuoja supratimas tarp organizacijų, kad nesam atskiruose katiluose, o vienoje valtyje. Svarbu yra išgirsti kaip mato viską pačios organizacijos, bendruomenė, susikalbėjimas tarp padalinių“.</p> <p><b>J6</b> – „Tikrai taip“.</p> <p><b>J7</b> – „Kiekvienas skyrius yra paskendęs savuose reikalautose, ir to bendravimo tikrai yra mažai. Bet jei reikalinga pagalba kito skyriaus komunikacija būna sėkminga“.</p> <p><b>J8</b> – „Kiekvienas dirbame savo darbą, susitikę dažnai tik pasisveikiname, su vadovais dar susitinkame susirinkimuose, bet esant reikalui dažniausiai pagalbos sulaukiame“.</p> <p><b>J9</b> – „Ne“.</p> |

Kalbant su skyrių vedėjais apie darbuotojų iniciatyvų skatinimą ir motyvaciją diegiant naujoves (19 lentelė) paaiškėjo, kad motyvacijos sistema nesukurta arba skatinimo ir motyvacijos galimybės ribotos. Ramanauskas (2011) pabrėžia, kad organizacijos inovacijų kultūrai yra svarbi pozityvi emocinė aplinka, žinių vadyba, kūrybiškumas, pokyčių valdymas. Grublienė & Urbonaitė (2014) išskiria darbuotojų motyvaciją, kuri didina darbuotojų pasitenkinimą darbu jausmą, keičia darbuotojų mąstymą, inspiruoja darbuotojus būti produktyviais, siekiančiais aukščiausių veiklos rezultatų, kuriančiais inovacines idėjas. Jei darbuotojo vertybės sutaps su organizacijos propaguojamomis vertybėmis, tai didins darbuotojo motyvaciją inicijuoti inovacines idėjas ir jų pritaikymą. Todėl siekiant inovacijų diegimo būtina skatinti darbuotojų iniciatyvumą ir motyvaciją.



**19 lentelė.** Darbuotojų iniciatyvų skatinimas ir motyvacija diegiant inovacijas

| Kategorija         | Subkategorija  | Ilustruojantis teiginys   |
|--------------------|--|---|
| Inovacijų diegimas | Darbuotojų iniciatyvų skatinimas ir motyvacija diegiant inovacijas | <p><b>J1</b> – „Motyvacinė sistema nesukurta“.</p> <p><b>J2</b> – „Pinigai tikrai nėra pagrindas. Darbuotojai turi jaustis reikalingais, nejausti spaudimo, tada bus stengiamasi kurti inovacijas. Kiekvienos skyriaus inovacijas reikia palaikyti, tarkim jei kalbant apie kultūros skyrių, tai reikia eiti į jų renginius, palaikyti kuriančius žmones, kad jie jaustųsi svarbūs ir reikalingi, kaip manau ir su kiekvienu skyriumi, tik kituose skyriuose tie darbai ne taip matosi be vadovai tikrai mato ir gali motyvuoti“.</p> <p><b>J3</b> – „Ribotos skatinimo galimybės, geru žodžiu ir pastebėjimu, kai atliekama daugiau darbo nei įprastai pastebėjimas“.</p> <p><b>J4</b> – „Ribotos premijų galimybės“.</p> <p><b>J5</b> – „Ne tik kaip finansinių. Pagyrimais, pasibuvimas, kartu su komanda. Pagarbūs santykiai“.</p> <p><b>J6</b> – „Galima motyvuoti finansine išraiška, kas pusmetį, tačiau labiau yra svarbi atmosfera, kai nėra stalinizmo, kai galima nuomonių raiška su didele atsakomybe. Mažai kontrolės daugiau atsakomybės, pasitikėjimo darbuotoju. Inovacijų raktas, bendravimas su žmonėmis, psichologinė atmosfera.“</p> <p><b>J6</b> – „... Galima skatinti darbuotoją ne tik finansiškai, bet ir savivaldybės sporto klubo kuponais, renginiais, informacinių technologijų atnaujinimu. Skatinti inovatyvias savivaldos komandas ar skyrius, deja, nieko panašaus nėra“.</p> <p><b>J7</b> – „Metuose kartą esame vertinami, vertiname savo darbuotojus, bet tai tikrai nėra motyvavimo sistema. Kartais užtenka, kad tavo skyriaus pastangos yra pastebėtos ir tai yra paminima, gera nuotaika, neformalus kolektyvo pabendravimas taip pat motyvuoja stengtis, dirbti siekti bendro tikslo.“</p> <p><b>J8</b> – „Norėtusi turėti daugiau galimybių ir variantų motyvuoti darbuotojus, po sunkių įgyvendintų projektų norisi atsidėkoti ne tik rankos paspaudimu ir geru žodžiu“.</p> <p><b>J9</b> – „Palankiai“.</p> |

*Inovacijų informantai sieja su naujovėmis, jų diegimu ir taikymu, tobulesniu technologiniu sprendimu, efektyvumu, geresne gyvenimo kokybe. Visiems informantams nebuvo žinomas terminas „inovacijų kultūra“, tačiau tie, kurie atsakė kas yra inovacijų kultūra, rėmėsi patirtimi Inovacijų kultūra yra suvokiama kaip „organizacinės kultūros dalis“, „skatinanti aplinka“, „sisteminiai pokyčiai“, „kultūra, kuri keičia viską“, „poreikis iš visuomenės, šiuolaikiškų paslaugų“. Savivaldybės administracijoje esančią inovacijų kultūrą, pasak informantų, parodo atsirandančios naujos galimybės, besikeičianti aplinka, plečiamos ir kuriamos lengviau prieinamos paslaugos, nauji projektai, laisvė veikti, minčių palaikymas, pasitikėjimas, bandymas kurti, bendrumo jausmas, bendruomenės dalyvavimas, pagerėję paslaugų rodikliai, mažiau nusiskundimų, daugiau pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis, išbandomos naujos paslaugos, idėjos ir darbuotojų siekis tobulėti. Palangos miesto savivaldybės administracijoje mažai akcentuojamos vertybės ir nėra vieningos vertybių sistemos. Dauguma informantų darbuotojų ir administracijos bei jos struktūrinių padalinių vadovų santykius įvardijo kaip dalykinius – draugiškus, paremtus bendravimu, pagarba ir supratimu.*

*Norint sėkmingai įdiegti inovacijas, Palangos miesto savivaldybės administracijoje, informantų nuomone reikėtų aiškaus plano, idėjos išgryninimo, planavimo, įsivertinimo galimybių, poveikio numatymo, veiksmų plano, finansavimo, derinimo su savivaldybės strategija, inovacijos poreikio, rezultatų numatymo. Nei vienas iš informantų nepaminėjo mokymosi kaip motyvavimo ir kaip svarbaus aspekto kalbant apie inovacijas. Respondentų teigimu inovacijas turi skatinti ir inicijuoti miesto valdžios atstovai.*

### 3.5. Tyrimų metu gautų duomenų apibendrinimas

Inovacijos viešajame sektoriuje respondentų nuomone, labiausiai susijusios su naujos paslaugos kūrimu, nauju požiūriu į problemą, naujų nuostatų formavimu, nauju organizacijos valdymu. Informantų nuomone inovacija siejama su naujovėmis, jų diegimu ir taikymu, tobulesniu technologiniu sprendimu, efektyvumu, geresne gyvenimo kokybe. Taigi, informantai ir respondentai inovacijas supranta vienodai kaip naujos paslaugos kūrimą, naują požiūrį į problemą, naujų nuostatų formavimą ir naują organizacijos valdymą. Tyrimo metu pastebėtas atsakomybės vengimas, respondentai teigia, kad inovacijas turi skatinti skyrių vadovai, o informantai-struktūrinių padalinių vadovai teigia, kad tai turėtų daryti miesto valdžia. Palangos miesto savivaldybės administracijoje dirbantys didelė patirtį ir aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai, teisingai nurodantys inovacijų sampratą, matantys inovacijų diegimo poreikį ir naudą, tačiau inovacijų kultūrą vertiną kaip veiksnį, kuriam neturi jokios įtakos, kurį formuoja organizacinės struktūros ir procedūros. Nors moksliniuose šaltiniuose išskirti vidiniai ir išoriniai veiksniai įtakojantys inovacinės kultūros formavimąsi organizacijoje pirmiausia priklauso nuo kiekvieno darbuotojo asmeninių savybių, iniciatyvos ir motyvacijos.

Atlikus kiekybinį tyrimą nustatyta, kad inovacijų kultūra – tai ne tik žmonės, bet ir tinkama vadyba, procedūros, tam tikra organizacijos struktūra, padedanti žmonėms veikti novatoriškai. Kita dalis respondentų mano, kad inovacijų kultūra – tai, kai vadovai įsitikinę inovacijų vertingumu, o darbuotojai yra atviri naujoms idėjoms ir kūrybiški, iniciatyvūs ir disciplinuoti. Struktūrinių padalinių vadovų taip pat buvo teiraujama apie inovacijų kultūrą. Informantų nuomone, inovacijų kultūra yra organizacinės kultūros dalis, skatinanti aplinka, sisteminiai pokyčiai, kultūra, kuri keičia viską. Tačiau ne visi informantai galėjo atsakyti, kas yra inovacijų kultūra, o tie, kurie atsakė kas yra inovacijų kultūra, rėmėsi patirtimi, o ne žiniomis. Todėl galima teigti, kad inovacijų kultūros formavimas savivaldybės administracijoje yra mažai akcentuojamas, nesiekama veikos tęstinumo ir nuoseklumo. Tai atsispindi ir strateginiuose bei savivaldybės administracijos veiklos organizavimo dokumentuose. Palangos miesto savivaldybės strateginiame plane yra numatytos priemonės susijusios su savivaldos darbo organizavimo gerinimu, ką būtų galima priskirti prie veiksmų padedančių formuoti inovacinę kultūrą, tačiau nėra priemonių tęstinumo Palangos miesto savivaldybės administracijos veiklos dokumentuose. Su tuo sutinka ir informantai, teigdami, kad Palangos miesto savivaldybės administracijoje reikia aiškaus plano, idėjų išgryninimo, poreikių nustatymo, galimybių įsivertinimo ir derinimo su savivaldybės strategija. Taigi, apibendrinant galima teigti, kad respondentų ir informantų nuomonė apie inovacijų kultūrą sutampa, tačiau nuosekli veikla ir tikslai neatsispindi kasdienėje veikloje.

Respondentų nuomone, inovacijų kultūros elementai yra elgesys ir komunikacija, darbo kultūra, vertybės, tikslai, vizija, organizacijos filosofija, misija. Informantų nuomone, kad savivaldybės administracijoje yra inovacijų kultūra rodo šie požymiai: atsirandančios naujos galimybės, besikeičianti aplinka, plečiamos ir kuriamos lengviau prieinamos paslaugos, nauji projektai, laisvė veikti, minčių palaikymas, pasitikėjimas, bandymas kurti bendrumo jausmas, bendruomenės dalyvavimas, pagerėję paslaugų rodikliai, mažiau nusiskundimų, daugiau pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis, išbandomos naujos paslaugos, idėjos ir darbuotojų siekis tobulėti.

Daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių respondentų žino apie diegiamas naujoves, bet ne apie visas. Mažiau nei trečdalis respondentų žino apie diegiamas naujoves savivaldybės administracijoje. Informantų nuomone darbuotojų nuomonė ir požiūris į inovacijas yra svarbus, tačiau kita dalis

nurodė, kad galėtų būti labiau įsiklausoma į darbuotojų nuomonę. Galima daryti išvadą, kad nors ir yra akcentuojama savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės svarba, tačiau ne visuomet į ją atsižvelgiama ir įsiklausoma. Tuo tarpu siekiant formuoti inovacijų kultūrą institucijoje yra svarbus bendravimas, bendradarbiavimas ir motyvacija.

Respondentų, dalyvavusių tyrime nuomone, inovacijų kultūros formavime Palangos savivaldybės administracija pasižymi bendradarbiavimu su kitomis savivaldybės įstaigomis, bendradarbiavimu su savivaldybės viešuoju sektoriumi, bendradarbiavimu su savivaldybės nevyriausybinėmis įstaigomis, į naujoves orientuota organizacijos veikla, inovacijas skatinančiais atskirais darbuotojais, inovacijas skatinančias lyderiais. Daugumos informantų nuomone bendradarbiavimas tarp organizacijos padalinių ir darbuotojų nėra nuolatinis, galėtų būti bendraujama daugiau, trūksta lankstumo ir geranoriškumo, dažnai bendraujama tik, kai yra poreikis. Respondentai ir informantai išskyrė vidinius veiksnius formuojančius inovacijų kultūrą, o išoriniai veiksniai susiję su komunikacija, ceremonijomis, simboliais, herojais ir istorijomis yra mažiausiai žinomi ir nepriskiriami prie elementų galinčių formuoti inovacinę kultūrą. Tačiau komunikacijos trūkumas buvo išskirtas, kaip svarbiausias inovacijų kultūrą formuojantis elementas, kurio trūksta Palangos miesto savivaldybės administracijoje. Tarpinstituciniame, makrolygmenyje bendradarbiavimas, lemiantis inovacijų kultūros formavimąsi, vyksta pakankamai sėkmingai, kita vertus, jis neatsiejamas nuo tiesioginių savivaldybės funkcijų ir, galima teigti, neišvengiamas. Mikrolygmenyje situacija priešinga – darbuotojai nesijaučia pakankamai motyvuojami, skatinami tobulintis ar komunikuoti tarpusavyje, o tai neleidžia formotis gerosioms komandinio darbo praktikoms, įkvėptoms lyderių bei atskirų inovatyvių darbuotojų, ir labiau skleisti inovacijų kultūrai.

Respondentai sutinka su teiginiais, kad darbo aplinkoje jaučiamas vadovo palaikymas ir pasitikėjimas atliekant kasdienes pareigas, savivaldybės administracijoje vertinami iniciatyvūs darbuotojai, vadovai pastebi labai gerus dirbančius darbuotojus ir juos įvertina, savivaldybės administracijoje sudaryti sąlygos darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Tačiau respondentai abejojo atsakydami apie motyvavimo sistemą ir kontrolės sistemą. Informantų nuomone, motyvacijos sistema Palangos savivaldybės administracijoje nesukurta arba skatinimo ir motyvacijos galimybės ribotos. Tyrime dalyvavusių respondentų nuomone, inovacijų aplinkos dėka savivaldybės administracijoje yra taisyklės ir procedūros, kurių reikia laikytis, vyksta organizacijos tobulėjimas, sprendžiamos problemos ir tenkinami klientų poreikiai. Tačiau šiuo metu Palangos savivaldybės administracijoje inovacijų aplinka respondentų teigimu nesukuria prielaidų draugiškiems santykiams, pergalės siekimo, darbuotojų motyvacijos sistemos, nekuriama gebėjimai ir įgūdžiai reikalingi inovacijoms. Informantų nuomone santykiai savivaldybės administracijoje vyrauja dalykiniai – draugiški, paremti bendravimu, pagarba ir supratimu.

Respondentų nuomone labiausiai sėkmingam inovacijų diegimo procesui savivaldybės administracijoje trikdo finansų trūkumas, lyderystės trūkumas, nesklandus darbo organizavimas, darbuotojų motyvacijos stoka, organizacijos kultūros (trūkumas), nelankstus teisinis reglamentavimas, išteklių trūkumas. Informantų nuomone inovacijų diegimą savivaldybės administracijoje stabdo tęstinumo nebuvimas, žmogiškasis faktorius, komunikacijos nebuvimas, administracinė našta, įstatymai, sprendimų priėmimo laisvės nebuvimas, kompetencijos trūkumas, motyvacijos stoka, finansų trūkumas, ribotas savivaldos galimybės.

Taigi galima teigti, kad sėkmingam inovacijų diegimo procesui savivaldybės administracijoje yra nemažai trikdžių, kuriuos galima skirstyti į vidinius ir išorinius. Išoriniai trikdžiai: finansų



trūkumas, nelankstus teisinis reglamentavimas. Vidiniai trikdžiai: lyderystės trūkumas, nesklaidus darbo organizavimas, darbuotojų motyvacijos stoka, organizacijos kultūros trūkumas, išteklių trūkumas. Inovacijų diegimo valstybiniame sektoriuje trikdžių, sumažėtų, jeigu institucijoje būtų formuojama inovacijų kultūra. Darytina prielaida, kad Palangos savivaldybės administracijoje inovacijų diegimo procesas kol kas susiduria su daugeliu trikdžių, o pati inovacijų kultūra nėra susiformavusi.

Inovacijų diegimo galimybes viešajame sektoriuje beveik visi specialistai vertino teigiamai, todėl galima teigti, kad savivaldybės administracijoje dirbantys specialistai mato inovacijų diegimo poreikį ir jos naudą. O tai, kad Palangos miesto administracija patvirtino naują strateginį planą, senajam nepasibaigus, kur numatomos priemonės inovacijų kultūros formavimui: mažinančios administracinę našą fiziniams ir juridiniams asmenims, gerinančios savivaldybės administracijos veiklos planavimą ir valdymą, diegiant modernius vadybos metodus, skatintis aktyvesnį bendradarbiavimą su visuomene, diegiant modernias informacines technologijas ir sistemas. Tai galima vertinti kaip prielaidą, kad 2019 -2021 m. Palangos miesto strateginiam planui pasibaigus ir pavykus jį pilnai įgyvendinti bus pašalinti visi trikdžiai ir įgyvendinus iškeltus tikslus, darbuotojai aiškiai suvoks inovacijų sampratą ir inovacijų kultūros svarbą, savo metiniuose planuose kels inovatyvius tikslus, bus vykdomas nuoseklus planavimas kvalifikacijos kėlime, sukurta motyvavimo sistema, kuri sukurs įgalinančią sistemą kurti ir formuoti inovatyvioms komandoms ir komandų lyderiams. Palangos miesto administracija gali turėti, vieningą vertybių sistemą, nes turi lojalius darbuotojus dirbančius ne vienerius metus, tik turi nuosekliai laikytis savo strateginių tikslų įgyvendinimo. Aktualu būtų pakartoti tyrimą 2021 m., siekiant patikrinti, kaip Palangos miesto administracijai pavyko įgyvendinti strateginius tikslus ir formuoti inovacijoms palankią organizacijos kultūrą.

## Išvados

1. Išanalizavus inovacijų kultūros formavimo viešojo sektoriaus organizacijose mokslinę literatūrą, galima teigti, kad inovacijų procesai viešajame sektoriuje yra sudėtingesni nei privačiame sektoriuje. Inovacija suprantama ne tik kaip proceso, produkto, valdymo ar koncepcijos visiška naujovė, bet ir jau esančio elemento atnaujinimas. Inovacija viešajame sektoriuje suprantama kaip viešojo valdymo modernizavimas, naujų idėjų, koncepcijų, technologijų, formų, metodų ir procedūrų paieška, siekiant tobulinti valdymo institucijų ir visuomenės struktūrų, interesų grupių sąveika, priimant globalius iššūkius. Visai organizacijos veiklai inovacijų kūrimo procese įtaką daro lyderiai vadovai, organizacinė kultūra, mokymasis, žinių vadyba, žmogiškųjų išteklių valdymas, informacinės technologijos, kūrybiškumas, darbuotojų motyvacija. Tuo tarpu jau susiformavusi organizacijos kultūra turi nuolatos siekti, kad darbuotojai tikėtų įstaigos misija ir jaustųsi esantys organizacijos dalimi, būtų pasirūpinta jų poreikiais ir tik tuomet jie nevaržomai tarnaus visuomenei.
2. Inovacijų kultūros formavimo specifika Lietuvos viešajame sektoriuje orientuota į politinį ir teisinį aspektus. Inovacijų politika glaudžiai susijusi su kitomis ES politikos kryptimis, tokiomis kaip užimtumo, konkurencingumo, aplinkos apsaugos, pramonės ir energetikos politika. Inovacijų vaidmuo yra paversti mokslinių tyrimų rezultatus naujomis ir geresnėmis paslaugomis bei produktais, siekiant išsaugoti konkurencingumą pasaulinėje rinkoje ir pagerinti Europos Sąjungos piliečių gyvenimo kokybę. Viešajame sektoriuje inovacijų diegimas priklauso nuo trijų esminių veiksmų grupių – vidinių, išorinių ir politinių, tačiau inovacijų kultūros formavimui viešojo sektoriaus organizacijose kol kas nėra skiriama daug dėmesio. Strateginiuose ir norminiuose dokumentuose nurodomi tik atskiri inovacijų kultūros elementai.
3. Ištyrus inovacijų kultūros formavimo prielaidas Palangos miesto savivaldybės administracijoje galima teigti, kad inovacijų kultūra Palangos miesto savivaldybės administracijoje nėra formuojama sąmoningai, nuosekliai planuojant. Tyrimo dalyvių nuomone, inovacijų kultūrai svarbu elgesys ir komunikacija, darbo kultūra, vertybės, tikslai, vizija, organizacijos filosofija, misija, plečiamos ir kuriamos lengviau prieinamos paslaugos, nauji projektai, laisvė veikti, darbuotojų siekis tobulėti. Sėkmingam inovacijų diegimo procesui trukdo finansų, lyderystės trūkumas, nesklandus darbo organizavimas ir kvalifikacijos kėlimas, darbuotojų motyvacijos stoka, organizacijos kultūros (trūkumas), nelankstus teisinis reglamentavimas, išteklių trūkumas. Inovacijų diegimo trikdžių sumažėtų, jeigu organizacijoje būtų nuosekliai įgyvendinami strateginio plano tikslai, kur numatytos priemonės galinčios prisidėti prie inovacijų kultūros formavimo. Darytina prielaida, kad Palangos savivaldybės administracijoje inovacijų diegimo procesas kol kas susiduria su trikdžiais, o pati inovacijų kultūra nėra susiformavusi.

## Rekomendacijos

1. Įtraukti inovacijų diegimo procesą į Palangos miesto savivaldybės strateginį 2021 – 2030 m. plėtros planą, numatant inovacijų poreikį, finansinius ir žmogiškuosius išteklius, inovacijų įgyvendinimo tikslus, uždavinius, priemones. Skiriant ypatingą dėmesį piliečių ir viešojo sektoriaus darbuotojų įgalinimui siūlyti inovatyvias idėjas. Suformuoti naujų idėjų, procesų ir paslaugų įgyvendinimo tvarkos nagrinėjimą.
2. Nuolat informuoti Palangos miesto savivaldybės administracijos darbuotojus apie planuojamas bei diegiamas inovacijas ir sudaryti galimybes jiems dalyvauti inovacijų diegimo procese. Darbuotojai apie planuojamas diegti naujoves gali būti informuojami el. laiškais, pasiūlant jiems išreikšti nuomonę dėl diegiamos naujovės. Įdiegus naujovę informuoti darbuotojus, pristatant įdiegtą naujovę.
3. Sukurti darbuotojų motyvavimo sistemą, kuri skatintų darbuotojus siūlyti inovacijas ir dalyvauti jų diegime. Kurti savivaldybės administracijos darbuotojų motyvavimo sistemą, į motyvavimo sistemos procesą įtraukti struktūrinių padalinių vadovus. Darbuotojų motyvavimo sistemoje be įprastinų motyvatorių, turėtų būti numatytas įvertinimas už pasiektus rezultatus, inovatyvios komandos ar lyderio apdovanojimai.
4. Formuoti inovacijų kultūrą Palangos miesto savivaldybės administracijoje, kuri apimtų elgesį ir komunikaciją, darbo kultūrą, vertybes, tikslus, viziją, organizacijos filosofiją, misiją. Atnaujinti Palangos miesto savivaldybės administracijos vidaus darbo tvarkos taisykles, struktūrinių padalinių nuostatus, kuriose būtų apibrėžtos elgesio ir komunikacijos nuostatos, darbo kultūra ir vertybės orientuotos į inovacijų kūrimą ir įgyvendinimą.
5. Suformuoti inovacijų kultūros trikdžių šalinimo mechanizmą. Numatyti metiniame biudžete lėšų, skirtų inovacijų diegimui, skatinti vadovų lyderystę ir didesnę atsakomybės prisiėmimą už inovacijų diegimą, nuosekliau organizuoti darbą savivaldybės administracijoje ir struktūriniuose padaliniuose, tobulinti teisinį reguliavimą.
6. Planuoti geriausios inovacijų diegimo praktikos kitose organizacijose nagrinėjimą ir pritaikymą.

## Literatūros sąrašas

1. Atkočiūnienė, Z. O. (2010). Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas. *Informacijos mokslai*, 52, 14-22.
2. Bakkers, V., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2011). Innovation in public sector. *Linking capacity and leadership*. Palgrave Macmillan.
3. Banevičius, Š. (2016). Inovatyvių pokyčių vertinimas verslo organizacijoje. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje*, 7(1), 63-75.
4. Bučinskas, A., Raipa, A., & Giedraitytė, V. (2012). Inovacinių procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija: metodologinis aspektas. *Tiltai*, 59(2), 1-14.
5. Buškevičiūtė, J., Raipa, A., & Giedraitytė, V. (2012). Inovatyvus socialiai orientuotų sprendimų pobūdis šiuolaikiniame viešajame valdyje. *Socialinis darbas*, 11(1), 47-58.
6. Cankar, S. S., & Petkovsek, V. (2013). Private and public sector innovation and the importance of cross-sector collaboration. *Journal of Applied Business Research*, 29(6), 1597-1606.
7. Chlivickas, E., & Švogžlys, P. (2016). ES struktūrinė parama: poveikis Lietuvos viešojo sektoriaus raidai. *Viešasis administravimas*, 1-2(49-50), 19-31.
8. Chlivickas, M., & Melnikas, B. (2016). *Viešasis valdymas: aktualijos ir sprendimai globalizacijos ir žinių visuomenės kūrimo sąlygomis*. Vilnius: VGTU "Technika".
9. Chouteau, M., Forest, J., & Nguyen, C. (2018). *Science, Technology and Innovation Culture*. London: John Wiley & Sons.
10. Conway, S., & Steward, F. (2009). *Managing and Shaping Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
11. Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P., & Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process Management*, 14(3), 190-202.
12. Dumčiuvienė, D., & Adomynienė, I. (2014). The evaluation of European Union structural support. *Social and Behavioral Sciences*, 156(26), 382-387.
13. Giedraitytė, V., & Raipa, A. (2012). Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame viešajame valdyje. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(2), 187-197.
14. Giedraitytė, V., & Raipa, A. (2012). Rizikos valdymas viešojo sektoriaus inovaciniuose procesuose. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(4), 607-618.
15. Girnienė, I. (2013). Žinių vadybos ir inovacijų sąsajos: Konceptualūs požiūriai. *Informacijos mokslai*, 64(64), 75-89.
16. Girnienė, I. (2014). Žinių valdymo įtaka nuolatiniam inovacijų kūrimui: atvejo analizė. *Informacijos mokslai*, 68, 44- 62.
17. Grublienė, V., & Urbonaitė, A. (2014). Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas. *Management Theory and Studies for Rural Businee and Infrastructure*, 36(3), 507-515.
18. Gudelis, D. (2010). *Pagrindinės viešojo administravimo sąvokos. Viešasis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
19. Gupa, B. (2011). A Comparative Study of Organizational Strategy and Culture Across Industry. *Benchmarking: An International Journal*, 18(4), 510-528.

20. Guzman, F., & Sierra, V. (2011). Public-Private Collaborations: Branded Public Services? *European journal of Marketing*, 46(7), 1-32.
21. Jakštaitė, G. (2013). Inovacinių projektų samprata. *Tarptautinė studentų mokslinė konferencija. Ekonomika ir vadyba-2013* (psl. 88-90). Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
22. Jakubavičius, A., Strazdas, R., & Gečas, K. (2003). *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
23. Janiūnaitė, B., Petraitytė, M., & Jucevičius, G. (2011). *Organizacijų inovacinė kultūra*. Kaunas: Technologija.
24. Kamensky, J. (2011). The Next New Thing in Performance Management. *PA Times*, 34(5), 6-14.
25. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: LKKA.
26. Kattel, R., Cepilovs, A., Drechsler, W., Kalvet, T., Lember, V., & Tonurist, P. (2013). *Can we measure public sector innovation? A literature review*. Tallinn: LIPSE.
27. Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. London: SAGE Publications.
28. Kuokštis, V. (2014). Lietuvos narystė Europos Sąjungoje: ekonominė raida. *Politologija*, 4(76), 1-32.
29. Laegreid, P., & Verhoest, K. (2010). Introduction: Reforming Public Sector. *Governance of Public Sector Organizations*, 1-18.
30. Lægreid, P., Roness, G. P., & Verhoest, K. (2011). Explaining the innovative culture and activities of state agencies. *Organization Studies*, 32(10), 1321-1347.
31. Lane, J. E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius: Margi raštai.
32. Mikolėnaitė, J., & Pernaruskaitė, S. (2013). Organizacijos kultūros įtaka darniam vystymuisi. *Tarptautinė studentų mokslinė konferencija. Ekonomika ir vadyba-2013* (psl. 77-79). Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
33. Nelson, H. S., & Barnes, K. B. (2014). What kills innovation? Your role as a leader in supporting an innovative culture. *Industrial and Commercial Training*, 46(1), 7-15.
34. Nelson, K. L., & Svara, J. H. (2012). Form of Government Still Matters: Fostering Innovation in U.S. Municipal Governments. *The American Review of Public Administration*, 42(3), 257-281.
35. Padgureckienė, A. (2015). Inovacijų, mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros reikšmė šalies konkurencingumui. *Mokslas ir edukaciniai procesai*(2), 45-52.
36. Patapas, A., & Žilionytė, T. (2016). Viešųjų paslaugų kokybės valdymo savitumai Lietuvos savivaldybėse. *Viešoji politika ir administravimas*, 15(2), 206-219.
37. Pearsall, J. (2001). *The New Oxford Dictionary of English, Oxford*. New York: Oxford University Press.
38. Perry, J. L., & Buskwalter, N. D. (2010). The Public Service of the Future. *Public Administration Review*, 70, 238-345.
39. Piktornaitė, I., & Paužuolienė, J. (2013). Organizacinės kultūros institucionalizavimas. *Tiltai*, 4, 93-108.
40. Piotrkowski, K. (2014). Leader – manager of a modern self-governing organization. *Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy*, 7(1), 157-167.

41. Pogosian, S., & Dzemyda, I. (2012). Inovacijos versle ir jas lemiantys veiksniai teoriniu ir politiniu aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(25), 63-76.
42. Raipa, A. (2013). Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(4), 523-539.
43. Raipa, A. (2016). Viešosios vertės kūrimas naujojo viešojo valdymo struktūroje. *Viešoji politika ir administravimas*, 15(2), 220-234.
44. Raipa, A., & Juškienė, I. (2013). Inovacijų vieta viešojo valdymo modernizavimo struktūroje: teorinis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(2), 226-235.
45. Raipa, A., Buškevičiūtė, J., & Giedraitytė, V. (2012). Inovatyvus socialiai orientuotų sprendimų pobūdis šiuolaikiniame viešajame valdyme. *Socialinis darbas*, 11(1), 47-58.
46. Raipa, A., Buškevičiūtė, J., & Giedraitytė, V. (2012). Inovatyvus viešasis valdymas: sėkmės faktoriai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2(34), 27-37.
47. Rakštelytė, L., & Valickas, A. (2018). Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų tobulinimas savivaldos lygmenyje: Vilniaus miesto savivaldybės administracijos atvejo analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 17(4), 662-675.
48. Rivera León, L., Simmonds, P., & Roman, L. (2012). *Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe*. European Commission.
49. Sahni, N. R., Wessel, M., & Christensen, C. M. (2013). Unleashing breakthrough innovation in government. *Stanford Social Innovation Review*, 11(3).
50. Smalskys, V. (2010). *Viešasis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
51. Staniulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra : mokomoji knyga*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
52. Stripeikis, O., & Ramanauskas, J. (2011). Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 1(25), 224-230.
53. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 15(4), 1-6.
54. Šimanskienė, L., & Sandu, L. (2013). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Regional formation and development studies*, 2 (10), 201-210.
55. Šimanskienė, L., Gargasas, A., & Ramanauskas, K. (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 37(2), 310-320.
56. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
57. Torfing, J., & Christopher, A. (2017). Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance. *Public Management Review*, 19(1).
58. Torfing, J., & Triantafillou, P. (2016). *Enhancing Public Innovation by Transforming Public Governance*. United Kingdom: Cambridge University Press.
59. Union, E. (2013). *European Public Sector Innovation Scoreboard 2013*. Belgium.
60. Valackienė, A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.

61. Vveinhardt, J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastrukture Development*, 5(29), 221-230.
62. Vveinhardt, J. (2018). *Organizational Culture*. BoD – Books on Demand.
63. Vveinhardt, J., & Nikaitė, I. (2008). Vertybių, kaip organizacijos kultūros elemento, poveikis viešbučių darbo veiksmingumui. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1, 176-186.
64. Zakarienė, J. (2017). Inovacijas lemiantys veiksniai: teorinis aspektas. *Ekonomikos vystymasis ir tendencijos*, (psl. 74-83). Vilnius.

## Informacijos šaltinių sąrašas

1. *2014–2020 metų nacionalinė pažangos programa*. 2012 m. lapkričio 28 d., Nr. 144-7430. (2012) žiūrėta 2019-09-26]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.439028>
2. de Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2014). *Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and. EGPA conference*.
3. *Dėl Europos standartizacijos, kuriuo iš dalies keičiamos Tarybos direktyvos 89/686/EEB ir 93/15/EEB ir Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos 94/9/EB, 94/25/EB, 95/16/EB, 97/23/EB, 98/34/EB, 2004/22/EB, 2007/23/EB, 2009/105/EB ir 2009/23/EB*. 2012 m. lapkričio 14d. Nr. 1025/2012. (2012) [žiūrėta 2019-10-26]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/lt/TXT/?uri=CELEX%3A32012R1025>
4. *European Innovation Scoreboard*. (2019). [žiūrėta 2019-09-26]. Prieiga per internetą: [https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en)
5. Gouardères, F. (2019). *Pramonės, energetikos ir mokslinių tyrimų politika*. [žiūrėta 2019-10-25]. Prieiga per internetą: <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/lt/sheet/67/inovaciju-politika>
6. *Inovatyvus viešasis sektorius - misija įmanoma?* [žiūrėta 2019-10-26]. Prieiga per internetą: <https://www.lietuva2030.lt/lt/naujienos/912-pazangos-forumo-inovatyvus-viesasis-sektorius-misija-imanoma-medziaga>
7. *Lietuvos inovacijų 2010-2020 metų strategija*, 2010 m. vasario 17 d., Nr. 23-1075. (2010). [žiūrėta 2019-09-21]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.365849>
8. *Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa*. 2013 m. gruodžio 18 d., Nr. 14-7110. (2013) [žiūrėta 2019-09-26]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463361>
9. *Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*. 2012 m. gegužės 15 d., Nr. 61-3050. (2012) [žiūrėta 2019-09-26]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
10. *Lietuvos Respublikos technologijų ir inovacijų įstatymas*, 2018 m. liepos 13 d., Nr. 11954. (2018) [žiūrėta 2019-09-26]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3a00ca517f7d11e89188e16a6495e98c?jfwid=sujolj4>
11. *Lietuvos Respublikos terminų bankas*. (2019). [žiūrėta 2019-11-20]. Prieiga per internetą: <http://terminai.vlkk.lt/>
12. *Lietuvos respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas*, 2007 m. liepos 12 d., Nr. 77-3046. (2007) [žiūrėta 2019-09-26]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.301368?jfwid=tu0odnr6x>
13. *Nacionalinė darnaus vystymosi strategija*, 2009 m. spalio 10 d., Nr. 121-5215. (2009) [žiūrėta 2019-09-26]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.217644/asr>
14. *OECD*. (2018). žiūrėta [2019-09-26]. Prieiga per internetą: <https://www.oecd.org/sti/innostats.htm>
15. *Palangos miesto savivaldybės 2019-2020 m. strateginis veiklos planas*. (2019). *Palangos miesto savivaldybės tarybos 2019 m. sausio 31 d. sprendimas Nr. T2-4*.



16. Palangos miesto savivaldybės administracijos veiklos nuostatai. (2009). *Palangos miesto savivaldybės tarybos 2009 m. rugpjūčio 13 d. sprendimo Nr. T2-211*.
17. Palangos miesto savivaldybės administracijos vidaus darbo tvarkos taisyklės. (2011). *Palangos miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2011 m. rugsėjo 12 d. įsakymas Nr. AI-814*.
18. Palangos miesto strateginis plėtros planas iki 2020 m. (2011). *Palangos miesto savivaldybės tarybos 2011 m. vasario 18 d. Sprendimas Nr. T2-19*.
19. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija „Europa 2020“. 2010 m. kovo 3 d., KOM(2010). (2010) [žiūrėta 2019-09-26]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=celex:52010DC2020>
20. *Strategijos „Europa 2020“ pavyzdinė iniciatyva „Inovacijų sąjunga“*. (2010) [žiūrėta 2019-09-26]. Prieiga per internetą: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Mu4rW5LaW-cJ:https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/%3Furi%3DCELEX:52010DC0546%26from%3DEN+%&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=lt>

## Priedai

### 1 Priedas. Anketa

*Kauno technologijos universiteto, socialinių, humanitarinių, mokslų ir menų fakulteto studentė Vaida Bendikė atlieka tyrimą, kuriuo siekiama nustatyti kaip formuojama inovacijų kultūra Palangos miesto savivaldybės administracijoje*

*Dalyvavimas apklausoje yra anonimiškas. Tai reiškia, jog šio klausimyno rezultatai bus pateikiami tik juos apibendrinus. Individualūs atsakymai nebus viešinami. Prašome atsakyti į visus klausimus. Nuoširdžiai dėkojame už Jūsų nuomonę ir atsakymus.*

#### I. ASMENINIAI DUOMENYS

##### 1. Jūsų darbo sritis:

- Švietimo sritis
- Biudžeto sritis
- Ekonominės plėtros sritis
- Ūkio ir turto sritis
- Viešosios tvarkos sritis
- Socialinė sritis
- Kultūros sritis
- Administracinė sritis
- Projektinis darbas (projektų atranka, projektų valdymas)
- Kita (įrašykite)

##### 2. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Profesinis bakalauras
- Aukštasis universitetinis

##### 3. Jūsų statusas:

- Padalinio vadovas
- Politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojas.
- Karjeros/pakaitinis valstybės tarnautojas.
- Dirbantis pagal darbo sutartį.
- Kita (įrašykite)

##### 4. Jūsų darbo stažas dabartinėse pareigose:

- Iki 1 metų
- 2–5 metai
- 6–10 metų
- Daugiau nei 10 metų

#### II. INOVACIJŲ KULTŪRA

**5. Jūsų manymu, inovacijų kultūra tai:** (pažymėkite vieną, Jūsų manymu, tiksliausią inovacijų kultūros apibūdinimą arba įrašykite savo)

- stabilūs mąstymo, elgsenos ir socialinės organizacijos būdai, sąlygojantys modernizaciją ir vystymąsi

- kai vadovai įsitikinę inovacijų vertingumu, o darbuotojai yra atviri naujoms idėjoms ir kūrybiški, iniciatyvūs ir disciplinuoti
- ne tik žmonės, bet ir tinkama vadyba, procedūros, tam tikra organizacijos struktūra, padedanti žmonėms veikti novatoriškai
- žmonių grupės vertybių, normų, požiūrių ir veiklos praktikų, palankių inovacinei veiklai, visuma
- žmogiškasis potencialas, žmogiškieji ištekliai ir jų kūrybiškumas, novatoriškumas, verslumas
- Kita (įrašykite)

**6. Inovacijas viešajame sektoriuje suprantate kaip:** (pažymėkite kelis Jums tinkančius atsakymų variantus arba įrašykite savo)

- naujo produkto kūrimą
- naujos paslaugos kūrimą
- naują organizacijos valdymą
- naują požiūrį į problemą
- naujų nuostatų formavimą
- kita (įrašykite)

**7. Kokie elementai jūsų manymu, galėtų būti priskiriami prie inovacijų kultūros?**

- Vizija
- Misija
- Vertybės
- Tikslai
- Simboliai
- Elgesys ir komunikacija
- Darbo kultūra
- Organizacijos filosofija
- Organizacijos politika
- Ideologija
- Herojai
- Ritualai ir ceremonijos

**8. Ar Jums žinoma apie Jūsų savivaldybėje diegiamas naujoves?**

- Taip
- Ne
- Žinoma, bet ne apie visas
- Kita (įrašykite)

**9. Kokiomis savybėmis labiausiai pasižymi Palangos savivaldybės administracija inovacijų kultūros formavimo srityje (nurodykite penkias Jūsų manymu, būdingiausias savybes)?**

- inovacijas skatinančiu lyderiu
- inovatyviomis komandomis
- inovacijas skatinančiais atskirais darbuotojais
- į naujoves orientuota organizacijos veikla
- bendradarbiavimu su kitomis savivaldybės įstaigomis
- bendradarbiavimu su savivaldybės nevyriausybinėmis įstaigomis
- bendradarbiavimu su savivaldybės viešuoju sektoriumi
- pakankama informacijos sklaida tarp darbuotojų
- inovacinių idėjų sklaida
- naujausių informacinių technologijų diegimu
- nuosekliu mokymosi skatinimu
- darbuotojų motyvavimo sistemų kūrimu ir motyvacijos išlaikymu
- Kita (įrašykite)

**10. Įvertinkite teiginius, susijusius su Jūsų darbo aplinka 5 balų skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 - „visiškai nesutinku“, 5 - „visiškai sutinku“**

| <b>Teiginiai</b>  | <b>Visiškai nesutinku</b> | <b>Nesutinku</b> | <b>Nei sutinku nei nesutinku</b> | <b>Sutinku</b> | <b>Visiškai sutinku</b> |
|---|---------------------------|------------------|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| Darbo aplinkoje jaučiamas vadovo palaikymas ir pasitikėjimas atliekant kasdienes pareigas |                           |                  |                                  |                |                         |
| Savivaldybės administracijoje vertinami iniciatyvūs darbuotojai                           |                           |                  |                                  |                |                         |
| Vadovai pastebi labai gerai dirbančius darbuotojus ir juos įvertina                       |                           |                  |                                  |                |                         |
| Savivaldybės administracijoje yra pakankama darbuotojų motyvavimo sistema                 |                           |                  |                                  |                |                         |
| Savivaldybės administracijoje sudarytos sąlygos darbuotojų kvalifikacijos kėlimui         |                           |                  |                                  |                |                         |
| Darbo aplinkoje yra įdiegta kontrolės sistema   |                           |                  |                                  |                |                         |

**11. Įvertinkite Jūsų savivaldybės administracijos vertybių sistemą 5 balų skalėje, kai 1 – visiškai nestipri, 5 labai stipri**

| <b>Vertybės</b>                       | <b>Visiškai nestipri</b> | <b>Nestipri</b> | <b>Nei stipri nei nestipri</b> | <b>Stipri</b> | <b>Labai stipri</b> |
|---------------------------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------------|---------------|---------------------|
| Darbuotojų pasitikėjimas vieni kitais |                          |                 |                                |               |                     |
| Vadovų pasitikėjimas darbuotojais     |                          |                 |                                |               |                     |
| Atsakingumas                          |                          |                 |                                |               |                     |
| Sąžiningumas                          |                          |                 |                                |               |                     |
| Iniciatyvumas                         |                          |                 |                                |               |                     |
| Lygybė                                |                          |                 |                                |               |                     |
| Tolerancija                           |                          |                 |                                |               |                     |
| Darbuotojų pagarba vienas kitam       |                          |                 |                                |               |                     |
| Profesionalumas                       |                          |                 |                                |               |                     |

**12. Kaip savivaldybės administracijoje sudaromos sąlygos darbuotojų kvalifikacijai kelti?**

- Mokymais ir kvalifikacijos kėlimu rūpinasi pati savivaldybės administracija (teikia pasiūlymus darbuotojams)
- Patys darbuotojai rūpinasi mokymais ir kvalifikacijos kėlimu
- Įvairūs mokymų ir kvalifikacijos kėlimo centrai teikia siūlymus savivaldybės administracijai dėl darbuotojų kvalifikacijos kėlimo
- Nesudaromos sąlygos kvalifikacijos kėlimui ir mokymuisi
- Kita (įrašykite)

### **III. INOVACIJŲ DIEGIMAS**

**13. Kaip vertinate inovacijų diegimo galimybes viešajame sektoriuje?**

- Teigiamai
- Neigiamai

**14. Kada vyksta inovaciniai procesai savivaldybėje** (pažymėkite kelis Jums tinkančius atsakymų variantus arba įrašykite savo):

- Kai to reikalauja nauji įstatymai
- Pasikeitus įmonės vadovui
- Atsiradus naujoms technologijoms
- Inovacijos diegiamos nuolatos
- Perimant patirtį iš kitų įstaigų
- Sukuriamos įstaigos darbuotojų
- Sukuriamos ir taikomos reikalaujant naujiems teisės aktams
- Diegiamos atsižvelgiant į visuomenės poreikius
- Diegiamos atsižvelgiant į mokslinius tyrimus
- Diegiamos atsižvelgiant į žinias gautas mokymuose
- Diegiamos dėl galimybės gauti finansavimą
- Kita (įrašykite)

**15. Įvertinkite teiginius susijusius su inovacijų aplinka savivaldybės administracijoje 5 balų skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 - „visiškai nesutinku“, 5 - „visiškai sutinku“**

| Inovacijų aplinka   | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|--------------------|-----------|---------------------------|---------|------------------|
| Inovacijų procesai laikomi organizacijos tobulėjimo dalimi  |                    |           |                           |         |                  |
| Organizacijoje egzistuoja gebėjimų ir įgūdžių, reikalingų inovacijoms, kūrimas  |                    |           |                           |         |                  |
| Už iniciatyvumą, naujas idėjas personalas organizacijoje yra skatinamas nematerialiais būdais (pagyrimai, vadovybės ir bendradarbių pripažinimas, viešumas ir pan.) |                    |           |                           |         |                  |
| Darbuotojų iniciatyvumas naujovėms yra vertinamas ir darbuotojai skatinami finansinėmis motyvacijos priemonėmis (darbo užmokestis, priedai)                         |                    |           |                           |         |                  |
| Vyrauja taisyklės ir procedūros, kurių reikia griežtai laikytis   |                    |           |                           |         |                  |
| Vyrauja pergalės siekimas, visi nori nugalėti, kad organizacijos reputacija būtų nepriekaištinga  |                    |           |                           |         |                  |
| Vyrauja draugiškumas, darbuotojai turi daug bendro, skyriai ir visa savivaldybės administracija panaši į vieną šeimą  |                    |           |                           |         |                  |
| Skatina dinamiškumą, inovacijas, kūrybiškumą, savarankišką mąstymą, greitą ir efektyvų šiuolaikinių problemų sprendimą bei maksimalų klientų poreikių tenkinimą     |                    |           |                           |         |                  |

**16. Įvertinkite aspektus, kurie labiausiai trukdo sėkmingam inovacijų diegimo procesui savivaldybės administracijoje, skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 - „visiškai nesutinku“, 5 - „visiškai sutinku“**

|   | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---|--------------------|-----------|---------------------------|---------|------------------|
| Išteklių trūkumas   |                    |           |                           |         |                  |
| Personalo trūkumas  |                    |           |                           |         |                  |
| Įmonėje veikianti informacijos sklaidos sistema                           |                    |           |                           |         |                  |
| Teisinis reglamentavimas, griežtai nusakantis organizacijos vidaus tvarką |                    |           |                           |         |                  |
| Išorinės aplinkos įtaka   |                    |           |                           |         |                  |
| Organizacijos kultūros trūkumas   |                    |           |                           |         |                  |
| Patirties ir įgūdžių trūkumas   |                    |           |                           |         |                  |
| Darbuotojų motyvacijos stoka  |                    |           |                           |         |                  |
| Nesklandus darbo organizavimas  |                    |           |                           |         |                  |
| Lyderystės trūkumas   |                    |           |                           |         |                  |
| Finansų trūkumas  |                    |           |                           |         |                  |
| Tikslų neaiškumas ir inovacijų strategijos nebuvimas                      |                    |           |                           |         |                  |
| Vadovybės pritarimo inovatyvioms idėjoms stoka                            |                    |           |                           |         |                  |

**17. Įvertinkite savo pastangas inovacijų kūrimo procese?**

- Siekiu aukščiausio įvertinimo
- Siekiu dirbti produktyviai
- Inicijuojau inovacines idėjas
- Palaikau inovacinių idėjų pritaikymą
- Kita (įrašykite)

**18. Įvertinkite inovacijų kultūros diegimo procesą Palangos miesto savivaldybės administracijoje skalėje nuo 1 iki 10, kai 1 – inovacijos visai nediegiamos, 10 – diegiama labai daug inovacijų (Jums tinkantį variantą apibraukite)**

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

## 2 priedas. Pusiau struktūruotas interviu

*Kauno technologijos universiteto, socialinių, humanitarinių, mokslų ir menų fakulteto studentė Vaida Bendikė atlieka tyrimą, kuriuo siekiama nustatyti kaip formuojama inovacijų kultūra Palangos miesto savivaldybės administracijoje.*

*Dalyvavimas apklausoje yra anonimiškas. Tai reiškia, jog šio klausimyno rezultatai bus pateikiami tik juos apibendrinus. Individualūs atsakymai nebus viešinami. Prašome atsakyti į visus klausimus. Nuoširdžiai dėkojame už Jūsų nuomonę ir atsakymus.*

### INTERVIU INFORMACIJA

|          |          |
|----------|----------|
| Data:    | Vieta:   |
| Pradžia: | Pabaiga: |

### ASMENINĖ INFORMACIJA

|                |  |
|----------------|--|
| Pareigos:      | Skyrius:   |
| Išsilavinimas: | Darbo stažas savivaldybės administracijoje (metais): |

| Klausimų blokai  | Klausimai   | Atsakymai | Pastabos |
|--|---|-----------|----------|
| <i>Inovacijų ir inovacijų kultūra</i>                                    | Kaip suprantate žodį inovacija? Kaip suvokiate inovacijų kultūros sampratą?   |           |          |
|  | Kas Jūsų manymu, apima inovacijų kultūros formavimą?  |           |          |
| <i>Savivaldybės administracijos vaidmuo inovacijų kultūros formavime</i> | Kokie požymiai parodo inovacijų kultūros egzistavimą savivaldybės administracijoje?   |           |          |
|  | Kas Jūsų nuomone atsakingas už inovacijų kultūros kūrimą savivaldybės administracijoje?   |           |          |
|  | Kurie savivaldybės administracijos skyriai, Jūsų nuomone, turėtų ir galėtų prisidėti prie inovacijų kultūros formavimo? Kokiais būdais? |           |          |
|  | Kiek savivaldybės administracijos skyrių vadovai gali įsijungti į inovacijų kultūros formavimą?   |           |          |
|  | Ar Jums svarbi darbuotojų nuomonė ir požiūris į inovacijas?   |           |          |
|  | Kaip manote, kokios vertybės Jūsų savivaldybės administracijoje svarbiausios?   |           |          |
|  | Kokie, Jūsų nuomone vyrauja skyrių vadovų ir darbuotojų santykiai?  |           |          |
| <i>Inovacijų diegimas</i>  | Kaip vertinate inovacijų diegimo galimybes savivaldybės   |           |          |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | administracijoje?   |  |  |
|  | Ar savivaldybės administracijoje vyksta inovacijų diegimo planavimas? Kaip jis vyksta?  |  |  |
|  | Kokie turėtų būti žingsniai, norint įdiegti sėkmingai inovacijas savivaldybės administracijoje?   |  |  |
|  | Kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai trikdžiai diegiant inovacijas savivaldybės administracijoje?  |  |  |
|  | Kokias inovacijos diegia pati savivaldybės administracija? Kas labiausia pateisino lūkesčius iš įdiegtų inovacijų?                                  |  |  |
|  | Ar nepasigendate lankstesnio bendradarbiavimo tarp organizacijos padalinių/ darbuotojų/ su išorės partneriais diegiant inovacijas?                  |  |  |
|  | Kaip vertinate organizacijos darbuotojų iniciatyvų skatinimą ir motyvavimą diegti inovacijas? Ar įdiegta (sukurta) motyvavimo ir skatinimo sistema? |  |  |



